



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**SEDE GUADALAJARA**

**" MODELO DE CALIDAD TOTAL EN SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN Y  
ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES CON ENFOQUE DE MERCADO  
EN EL REDISEÑO DE PROCESOS DE SERVICIO "**

**FRANCISCO ANDRÉS SEPÚLVEDA LÓPEZ**

Tesis presentada para optar por el título de Licenciado en  
Administración y Mercadotecnia con Reconocimiento de Validez  
Oficial de Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,  
según acuerdo número 871474 con fecha 7-X-87.

Zapopan, Jal., Diciembre de 1995.

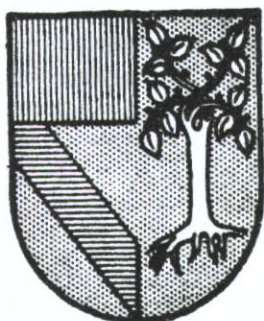


49563

485  
adecuado



UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
SEDE GUADALAJARA  
BIBLIOTECA



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**SEDE GUADALAJARA**

**" MODELO DE CALIDAD TOTAL EN SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN Y  
ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES CON ENFOQUE DE MERCADO  
EN EL REDISEÑO DE PROCESOS DE SERVICIO "**

**FRANCISCO ANDRÉS SEPÚLVEDA LÓPEZ**

Tesis presentada para optar por el título de Licenciado en  
Administración y Mercadotecnia con Reconocimiento de Validez  
Oficial de Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,  
según acuerdo número 871474 con fecha 7-X-87.

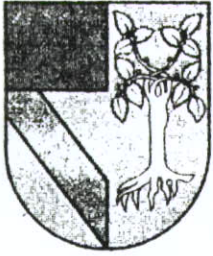
Zapopan, Jal., Diciembre de 1995.

CLASIF. IE AM 1995 SEP

ADQUIS: 49563 43

FECHA: 12/05/03

DONATIVO DE \$ Agregar al 46323



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

## DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

**C. FRANCISCO ANDRÉS SEPÚLVEDA LÓPEZ**

En mi calidad de presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales, y después de haber analizado el trabajo de titulación presentado por usted en la alternativa de **TESIS**, titulado:

**“MODELO DE CALIDAD TOTAL EN SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN Y ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES CON ENFOQUE DE MERCADO EN EL REDISEÑO DE PROCESOS DE SERVICIO”**

Le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del Examen Profesional, por lo que deberá de entregar diez ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

ATENTAMENTE

Dra. Claudia María Ruiz Arriola  
Presidente de la Comisión

Zapopan, Jal., 19 de noviembre de 1996

## AGRADECIMIENTOS

- A mi madre por su fortaleza y optimismo.
- A mi padre, por su ejemplo e inspiración.
- A mis hermanos, mis mejores amigos, por su confianza.
- A Paco Anguiano cuyo apoyo ha sido un lujo.
- A Mago y Carlos, por su oportuna cooperación.
- A la Sra. Margarita Dominguez por su invaluable ayuda  
y a su hijo, mi inolvidable amigo Tofío, donde quiera que estés.

A todos mis con generacionales,  
hombres y mujeres,  
jóvenes maduros del nuevo milenio...

Están dejando en nuestras manos el timón del barco.  
Un barco con el rumbo desviado  
pues lo llevaron por rutas inconvenientes,  
sobre corrientes encontradas,  
con las velas rasgadas por vientos violentos y repentinos,  
con la quilla doblada por navegar sobre aguas poco profundas,  
con marinos desgastados y la mirada apagada,  
con el casco aboyado por rocas engañosas,  
en medio de tempestad.

Pero este barco necesita de nosotros  
para ser guiado a puerto seguro,  
junto con nuestras vidas.

Francisco Andrés

*Oh, que le chemin est dur...  
mais qu'il est beau.*

*Oh qu'il est long...  
mais qu'il est possible.*

*Charles de Gaule*





# INDICE

## INTRODUCCIÓN

### Capítulo 1 La Calidad en el Servicio al Cliente.

1.1	Economía del Servicio.	4
1.2	¿Qué es el Servicio?	5
1.3	¿Qué es Calidad?	6
1.4	¿Qué es Calidad Total en el Servicio?	8
1.5	¿En qué clase de negocio estamos?	13
1.6	¿Quiénes son nuestros clientes y qué beneficios están buscando?	14
1.7	Creación de Valor.	15

### Capítulo 2 Análisis de la Competencia.

2.1	Planteamiento y descripción de la investigación.	18
2.2	Conclusiones: Análisis de fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas.	28

### Capítulo 3 Desarrollo del Despliegue de Funciones de Calidad.

3.1	Planteamiento de la investigación.	38
3.2	Diseño de la investigación y fuentes de datos del análisis del cliente - propietario.	39
3.3	Diseño de la investigación y fuentes de datos del análisis del cliente - inquilino.	45
3.4	Desarrollo del Despliegue de Funciones de Calidad.	48
3.5	Análisis de resultados.	
3.5.1	Análisis de resultados del Despliegue de Funciones de Calidad del cliente - propietario.	54
3.5.2	Análisis de resultados del Despliegue de Funciones de Calidad del cliente - inquilino.	55



<b>Capítulo 4</b>	<b>Revisión del proceso actual del Sistema de Servicio.</b>	
4.1	Organigrama actual de la empresa tipo.	57
4.2	Descripción de puestos y funciones.	58
4.3	Sistema de suministro de servicio.	
4.3.1	Introducción a los diagramas.	65
4.3.2	Descripción del Proceso Global de Servicio.	66
<b>Capítulo 5</b>	<b>CONCLUSIONES.</b>	
5.1	RESUMEN GLOBAL: Ordenamiento de la Situación Actual.	69
5.1.1	CAPITULO 1. Marco Teórico Conceptual.	
5.1.2	CAPITULO 2. Análisis de la Competencia.	71
5.1.3	CAPITULO 3. Despliegue de Funciones de Calidad y Benchmarking.	74
5.1.4	CAPITULO 4. Revisión del proceso actual del sistema de servicio.	75
5.2	PROPUESTA DE TRABAJO.	77
5.2.1	Decisión de la Administración.	
5.2.2	Definir un Plan Estratégico.	
5.2.3	Misión propuesta.	78
5.2.4	Políticas propuestas de la Compañía.	
5.2.5	Propuesta de Hoshin.	79
5.2.6	Propuesta de Capacitación.	
5.2.7	Definición de Estructura de Trabajo.	80
5.2.8	Operación de la Calidad Total.	81
5.2.9	Evaluación.	
5.2.10	Registro Histórico.	82
5.3	OFRECIMIENTO DE MEJORAS.	83
5.4	MODELO DE CALIDAD: Propuesta de Plan de Negocio.	
5.4.1	Descripción General del Mercado.	85
5.4.2	Definición de los Criterios Clave para el Éxito de la Empresa.	
5.4.3	Definición de la Actividad de un Administrador de Bienes Inmuebles.	86
5.4.4	Estructura de la Empresa.	
	a) Perfil de puestos.	



	b) Apoyo externo y servicios de asesoría.	
<b>5.4.5</b>	<b>Estrategias del Plan Empresarial.</b>	<b>94</b>
	Misión.	
	a) Posicionamiento general de la compañía.	
	b) Definición del público al que se dirige la firma.	
	c) Estrategia de comunicaciones.	
	d) Estrategia de ventas.	
	e) Estrategia de servicio al cliente.	
<b>5.4.6</b>	<b>Planes Operativos de la Empresa.</b>	<b>99</b>
	a) Darse a conocer a la clientela.	
	b) Diseño de folletos, materiales de venta.	
	c) Creación de programas concretos.	
	d) Definición del plan de aseguramiento de calidad.	

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>102</b>
---------------------	------------

**ANEXOS**

**GLOSARIO**



## INTRODUCCIÓN

Hoy, los clientes de cualquier negocio quieren más de las cosas y de los servicios que reciben. Nos encontramos con un cliente más inteligente, más exigente, uno que sabe que su dinero vale y que si no se le satisface puede ir a llevárselo a quien esté dispuesto a darle lo que quiere. Esto plantea varias interrogantes en un escenario que se complica cada día.

¿Cuáles son las características de un buen producto o servicio para distintos clientes? ¿Qué es la famosa calidad? ¿Esta debe de ser cara? ¿Cómo saber si lo que se ofrece complace al cliente? ¿Qué se está haciendo que no lo logra? ¿Qué es lo que el cliente quiere y qué es lo que no quiere? ¿Cómo se puede hacer mejor? ¿En qué medida lo está haciendo la competencia? ¿Qué se debe hacer para ser más competitivos? ¿Cómo se puede mejorar el sistema actual de servicio? ¿Existen políticas vigentes en la empresa que le están perjudicando? ¿Qué estrategias se deberían de seguir? ¿Qué se puede hacer para ampliar la participación en el mercado, para incrementar las utilidades y maximizar la satisfacción de los clientes? ¿Acaso se puede todo?

Esta tesis fue realizada con el objetivo de analizar la situación de una empresa dedicada a prestar servicios de administración y arrendamiento de bienes raíces como un caso específico, pero las teorías, los procedimientos y las técnicas pueden ser perfectamente aplicables a cualquier empresa ya sea que produzca o comercialice servicios o productos, que se encuentre en un ambiente de competencia y que quiera mejorar su desempeño, o por que no, transformarse y volverse más competitiva.

El primer capítulo es lo que llamamos el "sustento teórico" del trabajo, ya que hurgando en las ideas más modernas sobre la calidad y sobre el servicio al cliente, se fundamenta y define a nivel conceptual lo que es la *calidad total en el servicio*, en términos generales, buscando finalmente adecuar estas conclusiones hacia el punto de vista de los clientes del negocio de la administración de inmuebles. Al mismo tiempo se aprovecha para definir los tipos de clientes que se atienden, los beneficios que se conoce que estos desean y para despertar la inquietud por buscar e innovar sobre como ofrecerles mayor valor agregado.

Un aspecto muy importante en este estudio fue el ambiente de la competencia del negocio. Por ello se le ha dedicado el segundo capítulo para observar de cerca a otras empresas del mismo giro y analizar de una manera objetiva y fehaciente lo que éstas hacen, no con el ánimo de hacer un vulgar espionaje, sino con la intención de disipar fantasmás, obtener puntos de referencia para comparar y tener una idea de que tan buena o mala es en lo que hace la empresa en cuestión, en relación a las mejores y dar a conocer sus fuerzas, sus debilidades, además de detectar posibles oportunidades y amenazas que existan en el ambiente. El conocer el terreno en que se pisa sería útil en un momento dado para posteriormente decidir si se entablan relaciones de apoyo con los competidores, si así fuera conveniente y a su vez aprovechar las fuerzas de los otros y las oportunidades conjunta o individualmente o bien, poder enfrentar con mayor fuerza las amenazas que se pudieran presentar. En sí, se trata de un análisis cualitativo de los competidores actuales.



El tercer capítulo se mete de lleno a lo que se considera que es la parte más importante de la tesis. Aquí se toca un punto sensible, la razón de existir de la empresa: sus clientes. Se entra en contacto con ellos y se hace algo que en muchas empresas no se practica: escucharles. Para esto se utiliza una técnica japonesa de investigación conocida como *Despliegue de Funciones de Calidad o Q.F.D.* (Quality Function Deployment por sus siglas en inglés), donde la materia prima es precisamente la voz de los clientes. Esta técnica tiene varias peculiaridades, pues si bien empieza pareciendo una investigación de corte *cualitativo*, por los métodos que se emplean al recabar la información, posteriormente y durante la fase de análisis, se logran utilizar métodos que permiten finalmente presentar los resultados de forma *cuantitativa*, lo que facilita el llegar a claras conclusiones en dos aspectos: los problemas de mayor peso que se deben atender en la empresa y como se le califica a la misma en su desempeño en varios aspectos y en relación a otras empresas similares. Otra característica no menos importante es que dada la versatilidad y la apertura de la técnica, se dejan oír muchas cosas de parte de los clientes que antes no se había tenido noción o que no se habían tomado en cuenta. Para esto se llevan a cabo dos investigaciones de este tipo, una por cada tipo de cliente.

Para poder dar una opinión valiosa sobre algún tema es necesario en primer lugar, tener conocimiento del ámbito en cuestión. Es por ello que en el cuarto capítulo se hace la revisión del proceso actual del sistema de servicio en donde se observa muy de cerca el *saber hacer* de la empresa. Donde se habla y se conoce a las personas que llevan a cabo cantidad de funciones específicas y logran con todo esto que la maquinaria del servicio funcione. Esta introspectiva nos permite ver y conocer como es que sucede cada paso, ya que los resultados se muestran gráficamente mediante diagramas de flujo. De esta manera se visualizan los llamados procesos predeterminados (p.p.'s) que son el conjunto de pequeños pasos que forman lo que describimos como el Proceso Global de Servicio.

Después de haber aclarado conceptos sobre calidad y servicio, visitado el entorno competitivo, haber contemplado todo el contexto a través de los cristales de los clientes y buceado en el interior mismo de la empresa, se ha logrado una visión más clara de la realidad del negocio. Consecuentemente se cuenta con el material y las herramientas para crear cambios muy positivos. Para cerrar el círculo se hace una propuesta que incluye ofrecimientos de mejoras y la definición de una estructura de trabajo. Las conclusiones nos invitan a la acción y todo está listo para comenzar. Ahora, tal vez lo más difícil sea el convencer a la gente de la empresa de que se necesita un cambio radical de actitud. Una nueva actitud de servicio.

Por último, existe el pleno convencimiento de que si se toman en cuenta los resultados de estas investigaciones, se lograría iniciar a la empresa en un viaje para mejorar el nivel de satisfacción de las necesidades de sus clientes y posicionarse en el mercado con ventajas competitivas sobre sus competidores, logrando asegurar su permanencia, incrementar las utilidades y su participación en el mercado. ¿Cuándo se inicia el despegue?



## **Capítulo 1. La Calidad en el Servicio al Cliente**

- 1.1** Economía del Servicio
- 1.2** ¿Qué es el Servicio?
- 1.3** ¿Qué es Calidad?
- 1.4** ¿Qué es la Calidad Total en el Servicio?
- 1.5** ¿En qué clase de Negocio estamos?
- 1.6** ¿Quiénes son nuestros clientes y qué beneficios están buscando?
- 1.7** Creación de valor.



## **Capítulo 1. La calidad total en el servicio al cliente.**

El objetivo de este capítulo es establecer el sustento teórico de lo que es la calidad total en servicios para poder adaptar estos conceptos al ámbito de los servicios inmobiliarios. En un principio, se ubicará el sector de los servicios dentro del entorno económico y más específicamente donde se encuentran los servicios de administración inmobiliaria. En seguida se conceptualizará con nociones recientes lo que es la calidad total y lo que es el servicio y que se piensa que es lo que implica un buen servicio para después hacer converger estas dos ideas en un concepto de calidad en el servicio. Más adelante se buscará definir en qué clase de negocio estamos y quiénes son nuestros clientes y qué es lo ellos esperan de nuestros servicios bajo la óptica descriptiva de quienes son en la actualidad el mercado meta de una empresa de servicios administrativos inmobiliarios. En las dos últimas partes de este capítulo llegaremos a una descripción teórica de un elemento indispensable en la teoría de la planeación estratégica y la reingeniería de servicios: la creación de valor.

### **1.1 Economía del Servicio.**

Desde mediados de los años 50, la proporción de trabajadores ocupados en la producción tradicional, ha sido cada vez menor, en relación a la gente involucrada en el sector servicios. En Estados Unidos se estima que a la fecha alcanza el 75% en este último sector, que comprende comunicaciones, transporte, salud, comercio, firmas profesionales, instituciones financieras y muchas otras actividades. Lo anterior también es cierto en otros países industrializados fuera de Estados Unidos; en Japón el 75% de la población labora en el sector servicios mientras que en Europa se trata de un 72% de los empleados trabajan en el área de servicios.

En México, también ha crecido la proporción de la gente involucrada en servicios, estimándose que en las zonas urbanas el 74% de la fuerza laboral esta desempeñando actividades relacionadas con servicios. Es decir, los servicios son la fuerza económica dominante en el mundo industrializado de hoy en día y las proyecciones de crecimiento indican que esta tendencia se mantendrá.



Los servicios inmobiliarios son un área del sector de servicios, que a su vez son en sí un campo bastante amplio de desempeño, pues abarcan labores muy variadas que tienen la finalidad de dar movimiento a los bienes raíces y comprenden los siguientes:<sup>1</sup>

☞ **Agente Inmobiliario:** Es el dedicado a comercializar inmuebles, compra-venta. Se les designa también como mediadores, corredores o asesores.

☞ **Administrador de inmuebles de productos:** Quien se dedica a localizar y contratar inquilinos, al cobro de rentas, al mantenimiento de las construcciones, al pago de impuestos, trámites y todo tipo de gestiones para el buen funcionamiento de una construcción.

☞ **Asesor en financiamientos inmobiliarios:** Quien conociendo todos los instrumentos de crédito disponibles o creando nuevos sistemas, contribuye a través de su asesoría, a la mejor realización de proyectos inmobiliarios.

☞ **Valuador de inmuebles:** El dedicado a estimar los distintos tipos de los valores de los inmuebles.

☞ **Desarrollador inmobiliario:** Persona que conjunta recursos financieros, administrativos y técnicos, para la adecuada realización de desarrollos inmobiliarios.

☞ **Consultor inmobiliario:** Persona de amplia experiencia en varias actividades inmobiliarias capaz de visualizar desarrollos inmobiliarios en su conjunto.

Para el presente estudio, el tema que nos compete analizar es el de administrador de inmuebles de productos, de manera que vamos a dejar de lado las demás actividades.

## 1.2 ¿Qué es el Servicio?

La mejor definición de servicio sería que es algo que se produce y se consume en forma simultánea. Un servicio por lo tanto, nunca existe, solamente se puede observar el resultado después de hecho.

---

<sup>1</sup>Ing. J. Luis Arizti Garay, DIPLOMADO EN SERVICIOS INMOBILIARIOS, manual modulo I





Desde el punto de vista de operaciones, la producción y consumo simultáneos marcan una distinción muy importante, se subraya así el hecho de que el cliente entra en contacto directo con las operaciones. El cliente es, por lo tanto, una fuente importante de incertidumbre que es difícil controlar. Además, el servicio debe llevarse hasta donde está el cliente o llevar al cliente hasta donde está el servicio. El servicio no puede producirse en un lugar y llevarse a otro, como en el caso de los bienes y tampoco se les puede almacenar. Todas estas características se pueden atribuir a la simultaneidad de la producción y el consumo.

Como lo indicó Normann (1984), *el servicio está formado por actos e interacciones que son contactos sociales*, es decir que es un acto que realiza un individuo hacia otro. El servicio es algo más que la producción de algo intangible, es una interacción social entre el productor y el cliente. Con esto se subraya la importancia, desde el punto de vista de una definición, de que el consumidor este íntimamente involucrado con el proceso de producción y la falta de seguridad relacionada que se vuelve parte del proceso de producción.

### **1.3 ¿Que es Calidad?**

La calidad es cumplir con las expectativas del cliente y bajo este concepto tenemos que la Calidad Total es la aplicación de este concepto en toda la organización, es decir, que la organización entera esta enfocada a cumplir con las expectativas del cliente.

Los tiempos actuales de lento crecimiento económico son a la vez tiempos de calidad. La calidad en el producto o servicio es hoy por hoy mas importante para la administración de lo que jamás lo haya sido antes. Cuando había escasez de artículos, las compañías podían vender casi cualquier cosa. A pesar de las escalas actuales del mercado, el aumentar la producción no es ya el más urgente objetivo como solía ser. El objetivo en la era actual de la calidad es crear productos que se vendan y no el vender lo que se produce.

El proceso de calidad total, llevado a su máxima expresión, se convierte en una forma de vida organizacional por que hace que cada persona involucrada desempeñe sus tareas completa y cabalmente de manera que cumplan con las especificaciones definidas para alcanzar cero errores.



La calidad total permite prevenir antes que lamentar, a diferencia del concepto tradicional de Control de Calidad que supone desde el principio que habrá fallas que corregir.<sup>2</sup>

Los siguientes son algunos conceptos que se han desarrollado en cuanto a Calidad Total:

- ✓ La Calidad Total no es una técnica, sino una actitud mental y una forma de vida.
- ✓ La Calidad Total no es una responsabilidad del trabajador, sino de la alta gerencia.
- ✓ La Calidad Total no cuesta, lo que cuesta es la baja calidad.
- ✓ La Calidad Total no es corregir lo hecho, sino prevenir lo que se va hacer.

El concepto de Calidad Total ha dado como resultado obtener productos y servicios de alta calidad y en ella se ha cifrado una nueva competencia en dos dimensiones:

- ◆ La calidad debe proporcionarse no en cuanto a lo que define la empresa, sino en la definición dada por el cliente.
- ◆ La calidad debe proporcionarse no sólo en el producto, sino también en el servicio, y ambas deben comunicarse apropiadamente al cliente, además de formar atributos de identidad corporativa. En otras palabras podemos decir que es tan importante lo que se entrega como la manera de entregarlo.

En los servicios de administración de inmuebles, el producto es la obtención de la máxima rentabilidad sobre la inversión en la propiedad, puntualmente, con los menores gastos posibles y evitando al máximo todos los conflictos del trato con los inquilinos y procurar que éstos estén satisfechos ocupando las propiedades.

---

<sup>2</sup>Luis R. Picasso Manriquez, INGENIERIA DE SERVICIOS, Mc Graw-Hill, 1992, p. 62.



Para satisfacer al consumidor, un producto debe de ser sumamente útil y para su beneficio debe de ser producido tan económicamente como sea posible. De manera que el costo del producto o servicio es un factor significativo en la calidad.

#### 1.4 ¿Qué es la Calidad Total en el Servicio?

A largo plazo, el factor más importante que afecta un negocio es la calidad de sus productos y servicios. La calidad contribuye en dos formas:

- Para producir más utilidades.
- Para ganar mayor participación en el mercado.

THE PROFIT IMPACT IN MARKETING STRATEGIES

Robert D. Buzzel & Bradley T. Gale

El Servicio de Calidad lo podríamos definir como la acción o conjunto de acciones que realiza una persona o grupo de personas de manera coordinada con el objetivo de generar para otra persona un acto de valor que cumpla por completo con sus expectativas y más allá de ellas, a un buen precio.

El servicio para algunos, implica una actitud de servicio y una atención personal. British Airways señala las cuatro condiciones para un servicio de calidad:

1. Poner interés en el contacto.
2. Espontaneidad y capacidad resolutive en el contacto.
3. Ir una yarda mas alla (flexibilidad).
4. Arreglo cuando las cosas salieron mal.

Dar servicio es resolver al cliente lo que el cliente quiere resolver y a su manera. Cuando de verdad ofrecemos al comprador todo aquello que el espera encontrar, es decir, cuando llegamos a descubrir el tipo de usuario que es, dándole una clasificación y de ahí la atención de sus necesidades específicas, ya que si bien, todos los seres humanos somos iguales en cuanto a dignidad y por lo tanto merecemos el mismo respeto, las necesidades que tenemos no son idénticas y esto determina el **segmento** en el que el comprador se ubica. Ya no se habla de "cliente", "consumidor" o mercado como una masa informe de gente que tienen una necesidad ordinaria y sin diferencia a los demás. Lo que existe ahora es un "cliente", una persona única e irrepetible a quien se le debe atender con solicitud y esmero,



es decir, solucionando prontamente sus problemas y estando al pendiente de sus necesidades específicas y haciéndole evidente que no se escatiman recursos para poder dar respuesta a sus inquietudes.

Una organización debe conocer cual es el nivel de expectativas de sus clientes por la siguiente razón:

- ☹ haga menos de lo que los clientes esperan y el servicio será malo;
- ☺ haga exactamente lo que sus clientes esperan y el servicio será bueno; pero,
- 😊 haga más de lo que los clientes esperan y el servicio será percibido como algo superior.

De esto surge la idea de que en el negocio de administrador de inmuebles de productos, como una base, debe de cumplir por completo con las expectativas del cliente y del inquilino, y señalo que "como base", ya que esto no logrará que el negocio deje de ser una administración de Bienes Inmuebles más, de otras tantas (más de 300) que hay en el mercado de Guadalajara y, de otras miles del país. De manera que la meta de una inmobiliaria administradora debe de ser acercarse más a sus clientes y a los clientes de sus clientes (inquilinos) para conocerles mejor y descubrir que hay infinidad de maneras de superar sus expectativas y tenerlos satisfechos con los servicios que ofrece. Estas acciones se recomiendan firmemente hacer si es que se pretende retenerlos.

El servicio al cliente, utilizando el término como una descripción general de la calidad de servicio, produce un efecto multiplicador: multiplica los resultados generados por las actividades de marketing, publicidad y ventas. La base de este efecto multiplicador es el sentimiento positivo hacia una empresa que un servicio personal de calidad crea en la mente de los consumidores y que, además, les motiva a recomendar la empresa.

Incluso, en ausencia de todo tipo de actividad de marketing y publicidad, cuando una empresa adopta una estrategia de servicio profesional, las ventas, los beneficios y el retorno sobre la inversión mejoran geoméricamente. También, se incrementan de manera espectacular los niveles de satisfacción y lealtad de los clientes y el número de quejas y reclamaciones desciende.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup>Jonh Tscholl, ALCANZANDO LA EXCELENCIA MEDIANTE EL SERVICIO AL CLIENTE, Ed. Diaz de Santos, 1991, p. 20.



El esfuerzo que se debe realizar para igualar o alinear la estrategia de servicio de una empresa con las expectativas de los clientes es lo que se llama "posicionamiento del servicio" y este comienza con la determinación de los siguientes elementos:<sup>4</sup>

- El segmento objetivo.
- Las expectativas de los clientes que forman parte de ese segmento.
- Las estrategias que deben aplicarse para exceder o superar esas expectativas.
- El nivel de expectativas que ha sido creado por los competidores en la mente de los clientes ( el objetivo es exceder ese nivel de expectativas).

En años recientes, la nueva práctica gerencial que ha dado más resultado es la basada en la filosofía de la empresa orientada hacia el cliente, en la que se destaca la gran importancia del personal de la empresa que tiene contacto con la gente y el público. Jan Carlson, presidente de Scandinavian Airline System (SAS), llama *momentos de la verdad* a estos contactos de persona a persona porque según él, en ese momento la persona que trabaja para la empresa significa para el cliente la atención de la empresa y es por ello la calidad de ese contacto determinara si la empresa tendrá éxito o fracaso. Por ello dice: "los empleados de primera linea deben ser formados debidamente para que tengan la capacidad de responder ante las necesidades específicas de cada cliente con rapidez y amabilidad".<sup>5</sup>

Dice también, que si una empresa está verdaderamente orientada hacia las necesidades individuales de su cliente, no puede apoyarse en libros y reglas distantes, se tiene que dar la responsabilidad de ideas, decisiones y acciones a la gente que pertenece a la empresa durante el tiempo que dure el contacto, sean quince segundos o media hora.

Este enfoque de hecho pone de cabeza a la organización, sin embargo, es muy necesario ya que lo que se ha estado dando hasta ahora es una pirámide estratificada con un único punto superior y varios niveles intermedios y una base que es la gente de línea que se relaciona con el mercado. El jefe sentado en la cumbre toma todas las decisiones y dicta órdenes desde su lugar y los cuadros intermedios son mensajeros que se apoyan en las decisiones del nivel más alto. Esta estructura funcionó en su momento, cuando surgió la ciencia administrativa para la etapa de industrialización de las economías, cuando la producción estaba orientada hacia el producto. En la actualidad, las economías occidentales

---

<sup>4</sup>Op cit, p. 51.

<sup>5</sup>Jan Carlson, EL MOMENTO DE LA VERDAD, p. 12, Ed. Diaz de Santos, 1993.



están siendo transformadas en economías de servicio. En el mundo de hoy, el punto de partida debe ser el cliente y esto significa que las compañías deben organizarse en forma diferente para sobrevivir. La estructura de organización vertical debe pues, ceder a una forma más horizontal.

Carlson llamó a esta nueva estructura la "pirámide achatada" en la que en lugar de existir infinidad de niveles y subniveles solo se encuentran tres : <sup>6</sup>

"... El primer nivel se responsabiliza de guiar a la compañía hacia el futuro, anticipándose a las amenazas de la situación empresarial actual, y buscando nuevas oportunidades. La gente en este nivel establece objetivos y desarrolla estrategias para alcanzarlos...."

"... El siguiente nivel es el responsable de la planificación y la distribución de recursos para invertir dinero y reclutar gente, en otras palabras, proporcionar a la gente en el nivel operativo todo lo necesario para que lleve a cabo las estrategias que la alta dirección haya establecido..."

"... El tercer nivel o lo que llamamos la primera línea u operaciones es donde las decisiones específicas debieran ser tomadas para llevar la compañía de acuerdo con los objetivos y las estrategias de la alta dirección....."

Jan Carlson fundamenta sus ideas en que quienes mejor conocen lo que desea el cliente son por supuesto aquellos que trabajan en la primera línea. Los más cercanos al mercado y por consecuencia son esas personas las que debieran tener la máxima influencia sobre como dar forma a nuestros productos, y que por ello, una mayor cantidad de autoridad y responsabilidad debiera ser asumida por ellos.

---

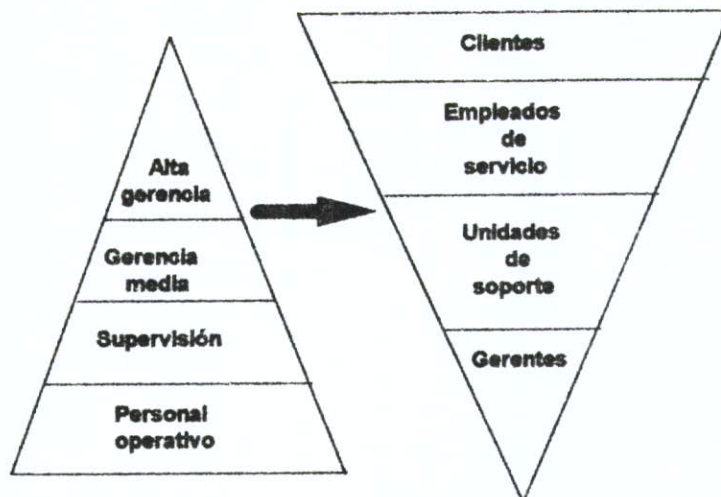
<sup>6</sup>Op cit, p. 155.



La siguiente es la pirámide de tres niveles del modelo de servicio de Jan Carlson.<sup>7</sup>



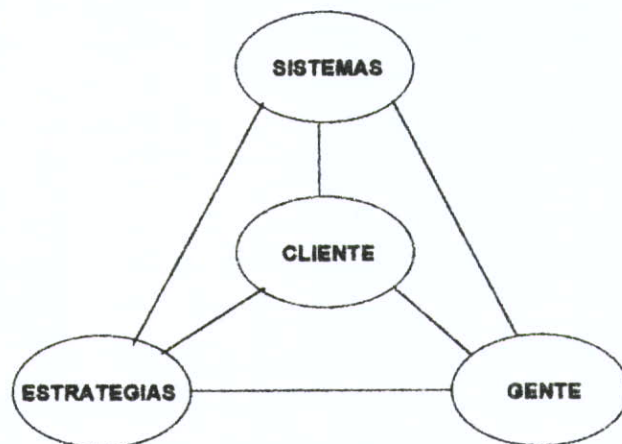
Existe otro autor muy importante, estudioso de la gerencia del servicio, Karl Albretch, quien resalta otra falta conceptual en la pirámide tradicional y que es que el cliente debe de aparecer en el organigrama y no solo eso, sino que debe situarse en la cuspide, esto si es que de verdad la organización se orienta al cliente. De esta forma, Albretch sugiere invertir la pirámide del servicio de la manera que se ilustra en el cuadro siguiente:<sup>8</sup>



Otra noción interesante que vale la pena mencionar al respecto de organigramas más funcionales, viene del mismo autor ya citado que identifica tres características importantes, todas ellas orientadas hacia el cliente y con lo que integra el Triangulo del servicio:

<sup>7</sup>Jan Carlson, EL MOMENTO DE LA VERDAD, p. 158, Ed. Diaz de Santos, 1993

<sup>8</sup>Karl Albretch, LA REVOLUCIÓN DEL SERVICIO, p. 24, Ed, Diaz de Santos, 1990.



"...El modelo del triángulo representa un proceso más bien que una estructura y nos obliga a incluir al cliente en nuestra concepción del negocio..."<sup>9</sup>

El cliente es el centro del modelo que obliga a que tanto los demás componentes del triángulo, como de la organización misma, se orienten hacia él. En su obra, induce a pensar en términos de *ciclos de servicio* como la cadena continua de acontecimientos que vive un cliente cuando establece relación con una empresa. En consecuencia, este concepto ayuda al personal a comprender al cliente en sus necesidades, de esta manera podrá colaborar mejor con él, para darle lo que necesita y desea.

### 1.5 ¿En que clase de Negocio estamos?

Básicamente, se puede hablar de la labor que realiza la empresa para sus clientes, pero creo que es oportuno señalar aquí lo que se entiende como el intangible de nuestro servicio. Basados en la suposición de que una persona no sólo compra un producto o contrata un servicio por lo que hace éste en sí sino que es un conjunto de atributos (ideas) que se dan integrados al mismo; quiero señalar que lo que vende una compañía administradora de inmuebles es primordialmente el servicio, la atención personalizada y todo lo que tenga que ver con la solución a problemas de conflictos nacidos de la relación propietario-inquilino.

En otras palabras, podríamos decir que lo que hace la empresa administradora de bienes inmuebles es "absorber los dolores de cabeza" que le causa al propietario el poder hacer rentable su bien inmueble. La empresa absorbe todos los pormenores y los resuelve

<sup>9</sup>Karl Albretch, GERENCIA DEL SERVICIO, p. 77, ED. Diaz de Santos, 1989.





procurando equilibrar la situación para que el cliente propietario viva tranquilo solamente esperando recibir el usufructo de su patrimonio. Del mismo modo, el cliente demandante, es decir que la gente que busque la mejor ubicación para su negocio o un lugar para vivir será ayudada a encontrar algo que satisfaga mejor sus necesidades al mejor precio. De manera que la inmobiliaria citada en este caso viene a ser la intermediaria y su trabajo es adecuar la oferta inmobiliaria a la demanda. (Siendo algo así como "la mano invisible" de la economía inmobiliaria ).

## 1.6 ¿Quiénes son nuestros Clientes y que beneficios están buscando?

"Conocer al cliente requiere identificar y entender continuamente sus necesidades, deseos y expectativas para determinar lo que la gente quiere comprar , lo que de hecho significa estar en su mente." <sup>10</sup>

Luis Picazo Manriquez

Director General de Servicio Panamericano de Protección, S.A. de C.V.

Los clientes de la empresa administradora de bienes inmuebles son de dos tipos:

- ☞ un ofertante,
- ☞ un demandante.

El cliente ofertante a quien se le llama "el cliente" es una persona, puede ser física o moral, quien ha hecho la inversión en algún bien mueble pero en la actualidad no se encuentra haciendo uso de él personalmente, pero como parte de su patrimonio lo conserva. Puede ser que que no desee venderlo, o que lo quiera hacer e un plazo mediano o largo, pero por lo pronto desea que esta inversión le genere dinero ya sea como ingreso principal de sustento o para mantener el mismo bien en buenas condiciones. Por lo tanto, "el cliente" ofertante busca obtener la máxima rentabilidad posible sobre la inversión que ha hecho con los menores gastos posibles y es labor de la inmobiliaria procurar que esto se consiga.

El cliente demandante o mejor identificado como "inquilino", es el cliente del cliente principal y por lo tanto también es cliente de la inmobiliaria ( valga la redundancia ). Se trata del usuario final del servicio de administración y no es menos importante que el otro ya que si el inquilino encuentra el inmueble que necesita es probable que lo rente. La labor de la inmobiliaria será la de ayudar al inquilino a encontrar ese inmueble que mejor se adecue de

<sup>10</sup>Luis R. Picasso Manriquez, INGENIERIA DE SERVICIOS, Mc Graw-Hill, 1992, p. 145.



acuerdo a las características que el requiera, ubicación, tiempo, precio y accesibilidad, es decir, en las condiciones que mejor le convengan. Si se trata de encontrar una casa o departamento para vivir, pues se procurará que se adecue a sus gustos, necesidades y capacidad de pago. Si se tratará de encontrar un lugar para un negocio, taller o comercio, entonces la inmobiliaria encontrará la plaza más rentable y con las mejores cualidades comerciales según el tipo de negocio.

La empresa inmobiliaria se encuentra en medio de la gestión de ambos: cliente e inquilino y debe satisfacerlos a los dos. Para ello deberá hacer uso de recursos informativos muy amplios y de estrategias de mercadotecnia para encontrar lo que cada uno, ya sea cliente o inquilino, necesite.

### **1.7 Creación de Valor.**

La nueva competencia obliga a que una empresa vaya al campo de batalla con fuerza, para lograr ventajas competitivas substanciales y sostenibles. La ventaja competitiva se produce a partir de un valor agregado o beneficio constante que recibe el cliente, creado y proporcionado por una empresa en forma superior a como lo hace la competencia. Es un concepto válido en cualquier sector económico y en el caso de las compañías administradoras de inmuebles no va a ser la excepción ya que en la última década han estado surgiendo cada vez más empresas pequeñas y microscópicas dedicadas a este rubro y varias de ellas bastante competitivas. En este caso las compañías más eficaces no siempre son las más grandes sino las que están más cercanas al cliente para satisfacerlo. El principio es que a mayor competencia, mayor necesidad existe por desarrollar ventajas competitivas entre las empresas que compiten, esto implica dar un paso más allá de los tradicionales enfoques mercadológicos, como lo comenta ampliamente Richard W. Brookes en su obra "La nueva mercadotecnia" quien cita:

"...Debemos ir más allá del concepto tradicional de mercadotecnia. La respuesta no solo consiste en satisfacer las necesidades del cliente, sino en proporcionar al mercado un producto de valor superior. El concepto de agregar valor es una orientación de negocios que reconoce que ahí está la clave de las utilidades. Recalca la competencia basada en la satisfacción de las necesidades del cliente con productos superiores, de alto valor..."<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup>Richard W. Brookes, LA NUEVA MERCADOTECNIA, p. 293, Mc Graw-Hill, 1990.



La finalidad última de la calidad en el servicio es llegar a crear clientes satisfechos, ya que ello significa una fuente constante de ingresos rentables, así como promotores del propio negocio. Es importante remarcar, ante la experiencia de muchas empresas que el mejor promotor -de menor costo para una empresa- es un cliente satisfecho, porque de una u otra forma él recomendará el servicio y a la empresa, y esta recomendación tiene un efecto multiplicador.

Expertos en la materia dicen que es menor el costo de mantener los clientes actuales, que atraer nuevos. Según dicen, en una relación de 1 : 5 aproximadamente.

- ✓ A mayor antigüedad de un cliente, son mayores las probabilidades de retenerlo, siempre y cuando se le proporcione un excelente servicio.
- ✓ El costo de retener un cliente va en razón inversa a su antigüedad, es decir, que a menor antigüedad, mayor el costo de retención.

El servicio es la reproducción de una experiencia satisfactoria y esta se da cuando el cliente obtiene lo que estaba en sus expectativas obtener y algo más....

La siguiente es una ecuación muy sencilla para lograr clientes satisfechos: <sup>12</sup>



En las empresas de los años 90 el valor es un elemento crítico ya que, si un negocio elige no competir a base de precios, entonces inevitablemente tiene que hacerlo sobre una cosa más. Agregar valor continuamente es un camino más seguro para sostener una ventaja competitiva, que hacerlo sobre la base de precios. El valor agregado es el elemento que hace volver al cliente.

Debemos considerar que en un mercado altamente competitivo debe tomarse en cuenta a los demás competidores; es parte misma de un proceso estratégico, pero esto no con la mira de ganarle por ganar, sino como punto de referencia para proporcionar al cliente un producto de valor superior.

<sup>12</sup>Luis R. Picasso Manriquez, INGENIERIA DE SERVICIOS, Mc Graw-Hill, 1992, p. 46.



## **Capítulo 2. Análisis de la Competencia.**

- 2.1** Planteamiento y descripción de la investigación.
  
- 2.2** Conclusiones: Análisis de fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas.



## **2.1 Planteamiento y descripción de la investigación.**

**Razón fundamental del estudio.** El propósito de este estudio es el de hacer un análisis de la competencia de inmobiliarias en el ramo de arrendamiento de inmuebles en la ciudad de Guadalajara para determinar cuales son las fuerzas y debilidades de la empresa tipo y su posición en referencia a la competencia.

### **Objetivos de la investigación.**

1. Determinar qué servicios prestan las empresas inmobiliarias y como es su desempeño.
2. Determinar las características de los servicios o factores dentro de la organización que presta la empresa tipo que representan ventajas en comparación con los servicios de la competencia.

### **Necesidades de información.**

1. Determinar cuáles son las principales compañías inmobiliarias en la ciudad y que acciones realizan que las han llevado a ocupar su posición en el mercado.
2. Determinar qué tipo de profesionistas y en que proporción, son quienes prestan servicios inmobiliarios.
3. Determinar qué productos o servicios inmobiliarios presta la competencia.
4. Determinar qué productos o servicios inmobiliarios no presta la competencia.
5. Determinar cuáles son las acciones que realiza la competencia que representan ventajas sobre los servicios que ofrece la empresa tipo.
6. Determinar qué características de los servicios de la empresa tipo que representan ventajas sobre la competencia.

### **Diseño de la Investigación y Fuentes de Datos.**

**Fuentes de datos:** Se entrevistará a personas que trabajen en empresas dedicadas al arrendamiento y venta de inmuebles que operen en la ciudad de Guadalajara.

**Definición de la población:** Lista de Inmobiliarias que operan en la ciudad de Guadalajara.

**Tipo de muestreo:** Muestreo no probabilístico según criterio.



**Razón del tipo de muestreo:** La razón de elegir este tipo de muestreo es dado el tamaño de la población, es decir, el número de empresas inmobiliarias es relativamente grande (más o menos  $N=180$ ), y dado que el negocio inmobiliario está dividido en cinco actividades distintas dentro de este sector, el muestreo según criterios es lo más aconsejable. En primer lugar, el muestreo probabilístico no sería factible ya que sería imposible obtener una muestra al azar de las inmobiliarias con las características que buscamos. En segundo lugar, como se obtuvo una lista de las empresas inmobiliarias, el número que de ellas prestan el tipo de servicios que buscamos es muy pequeño de manera que una muestra por criterio será más confiable y representativa. Otra cuestión sería que el muestreo por probabilidad tendría un costo prohibitivo<sup>13</sup>.

**Criterio de selección de la muestra:** El muestreo según criterio para esta investigación se basa en el juicio de diferenciar cuáles son, dentro de la población, las empresas que se dedican al giro de arrendamiento y administración de productos inmobiliarios y que se presentan más consolidadas en el mercado y para esto se toman en cuenta los siguientes aspectos: presencia, nombre, prestigio, tiempo de ejercer, número de empleados, número de sucursales, número de fincas que manejan, calidad de las instalaciones.

**Metodología:** Se aplicará una entrevista personal a gente que tenga un puesto administrativo en la agencia visitada, y que sea capaz de dar una descripción global de la misma, así como a entrar en detalle en actividades específicas. Se llevará para esta entrevista una guía en la que se podrá anotar información importante que vaya surgiendo. La Entrevista estará enfocada a la descripción cualitativa de los servicios que ofrece la agencia pero estará abierta a recibir comentarios sobre el desempeño de la empresa en cuanto a Calidad Total en atención y servicio a clientes.

El método de entrevista personal como método de investigación tiene varias *ventajas* que para este tipo de trabajo conviene aprovechar. Un entrevistador, cara a cara con el entrevistado, puede hacer mucho para despertar el interés inicial, y de esta forma aumentar el porcentaje de participación y establecer una comunicación continua. Además, en este tipo de investigación se requiere de una gran cantidad de información y de que haya mucha interacción para explicar y comprender preguntas complejas y así producir respuestas completas y encontrar información adicional. Otra ventaja muy grande es la gran flexibilidad con que se puede manejar. Se empieza con unas preguntas para

---

<sup>13</sup>Fundamento: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, D.A. AAKER / G.S. DAY, Ed. Interamericana, Pág. 235 y 236.



encontrar el t3pico pero se puede volver hacia atr3s o utilizar la t3cnica del "parafraseo" de respuesta para motivar al entrevistado a que profundice en su respuesta, que sea m3s expl3cito y encontrar informaci3n adicional .

Sin embargo, la entrevista personal tiene algunas *desventajas o limitantes*. Las entrevistas por lo regular consumen mucho tiempo, son dif3ciles administrativamente ya que por lo com3n la gente se encuentra ocupada trabajando por lo que es necesario concertar citas y quiz3 programar entrevistas que tuvieron que ser interrumpidas. Debido a estas razones, el costo por entrevista terminada tiende a ser m3s alto que las entrevista por correo o tel3fono. Las generalizaciones sobre las respuestas resultan peligrosas, es por eso que se procurar3 ser muy claros al hacer la pregunta y que el entrevistado sea muy conciso al responder.<sup>14</sup>

Dentro de la encuesta, como un aspecto aparte, se har3 una observaci3n de las instalaciones de la empresa, el mobiliario y equipo que utilizan, y sobre la identidad corporativa que manejan. Esto no es un aspecto en el que se har3 mucho 3nfasis por lo que no se requiere hacer una observaci3n muy minuciosa, sino que se atender3 a lo que se pueda observar en el transcurso de una visita ordinaria.

**Poblaci3n:** Se anexa una lista de la poblaci3n m3s actualizada de inmobiliarias en la zona metropolitana de Guadalajara.

**Muestra:** De la lista de inmobiliarias se seleccionaron las siguientes agencias por as3 convenir a efectos de la investigaci3n:

- ✓ CASA ADMINISTRACIONES
- ✓ CENTURY 21 WALLSTEIN
- ✓ GRUPO TERRANOVA
- ✓ INMOBILIARIA ARIES
- ✓ LOMELIN- COLLIERS INTERNATIONAL
- ✓ LUIS ZUÑIGA Y TRUJILLO Y ASOCIADOS
- ✓ ALLEN W. LLOYD
- ✓ RE/MAX PROVIDENCIA
- ✓ ADEMAR BIENES RAICES / FIRME PLUS

---

<sup>14</sup>Op. cit , P3g. 118.



**Razón del tipo de muestreo:** La razón de elegir este tipo de muestreo es dado el tamaño de la población, es decir, el número de empresas inmobiliarias es relativamente grande (más o menos  $N=180$ ), y dado que el negocio inmobiliario está dividido en cinco actividades distintas dentro de este sector, el muestreo según criterios es lo más aconsejable. En primer lugar, el muestreo probabilístico no sería factible ya que sería imposible obtener una muestra al azar de las inmobiliarias con las características que buscamos. En segundo lugar, como se obtuvo una lista de las empresas inmobiliarias, el número que de ellas prestan el tipo de servicios que buscamos es muy pequeño de manera que una muestra por criterio será más confiable y representativa. Otra cuestión sería que el muestreo por probabilidad tendría un costo prohibitivo<sup>13</sup>.

**Criterio de selección de la muestra:** El muestreo según criterio para esta investigación se basa en el juicio de diferenciar cuáles son, dentro de la población, las empresas que se dedican al giro de arrendamiento y administración de productos inmobiliarios y que se presentan más consolidadas en el mercado y para esto se toman en cuenta los siguientes aspectos: presencia, nombre, prestigio, tiempo de ejercer, número de empleados, número de sucursales, número de fincas que manejan, calidad de las instalaciones.

**Metodología:** Se aplicará una entrevista personal a gente que tenga un puesto administrativo en la agencia visitada, y que sea capaz de dar una descripción global de la misma, así como a entrar en detalle en actividades específicas. Se llevará para esta entrevista una guía en la que se podrá anotar información importante que vaya surgiendo. La Entrevista estará enfocada a la descripción cualitativa de los servicios que ofrece la agencia pero estará abierta a recibir comentarios sobre el desempeño de la empresa en cuanto a Calidad Total en atención y servicio a clientes.

El método de entrevista personal como método de investigación tiene varias *ventajas* que para este tipo de trabajo conviene aprovechar. Un entrevistador, cara a cara con el entrevistado, puede hacer mucho para despertar el interés inicial, y de esta forma aumentar el porcentaje de participación y establecer una comunicación continua. Además, en este tipo de investigación se requiere de una gran cantidad de información y de que haya mucha interacción para explicar y comprender preguntas complejas y así producir respuestas completas y encontrar información adicional. Otra ventaja muy grande es la gran flexibilidad con que se puede manejar. Se empieza con unas preguntas para

<sup>13</sup>Fundamento: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, D.A. AAKER / G.S. DAY, Ed. Interamericana, Pág. 235 y 236.





- ✓ ARKEL BUFETE INMOBILIARIO
- ✓ GRUPO INMOBILIARIO BUENAS MANOS
- ✓ SERVICIOS INMOBILIARIOS QUALITY
- ✓ SISTEMA DE APOYO INMOBILIARIO
- ✓ ADMINISTRACIÓN HAGHENBECK
- ✓ CASSA HOME
- ✓ ESTRATEGIA EN INVERSIONES Y BIENES RAÍCES
- ✓ FISHER INMOBILIARIA
- ✓ MAYA INMOBILIARIA
- ✓ INMOBILIARIA POA
- ✓ LAFAYETTE INMOBILIARIA
- ✓ PROMOTORA MARTINEZ
- ✓ RIZZO CONSULTORES INMOBILIARIOS
- ✓ DINÁMICA INMOBILIARIA

Se aplicarán tres entrevistas piloto para checar la efectividad del método y hacer correcciones a tiempo, aumentar la calidad de las respuestas y evitar errores irreparables en las entrevistas posteriores.

**Como se aplicará la entrevista:** Para la aplicación de la encuesta, se solicitará con anticipación a la empresa que se pretenda analizar, que se conceda cita, explicándose a la persona que atienda que se trata de un análisis cualitativo y de desempeño para un trabajo de tesis universitaria. El autor de la presente tesis prefiere hacer las visitas personalmente para tener oportunidad de conocer a las personas que atienden las agencias y el lugar así como las instalaciones donde trabajan. La presentación podría ser de la siguiente manera:

"...Buenos días, mi nombre es Francisco Sepúlveda, soy alumno de la Universidad Panamericana de la carrera de administración y mercadotecnia y me encuentro preparando mi tesis sobre el tema de Calidad Total en servicio al cliente en empresas inmobiliarias. La razón por lo que me presento en su empresa es para solicitarles que me concedan hacer una entrevista que me permita obtener información para la preparación de esta tesis ..."



Si las personas no entienden bien de lo que se trata se procurará ser un poco más explícitos con el propósito de la visita y explicarles el por qué sería útil para el estudiante la información que proporcionarían. Si se muestran desconfiados y piden identificación se les mostrará la credencial que acredite ser estudiante de la nombrada Universidad y se explicará sobre que tipo de información se pretende obtener. Si la persona de esa empresa no está dispuesta a cooperar, terminará en ese momento la visita. Si a la persona no le es posible en ese momento pero decide dar una cita para ello, se buscará ser lo más accesible y flexible con el tiempo y la disposición de estas personas. Si la gente de la empresa está dispuesta a cooperar, acto seguido pasaremos a la aplicación.

La persona entrevistada y el entrevistador se ubicaran en algún sitio donde puedan sentarse a conversar libres de influencias e interrupciones, ya sea en su oficina o alguna sala de juntas, desde luego, estando abierto a la buena voluntad y disposición de la gente y respetando su tiempo y ocupaciones.

#### **Guía de la entrevista.**

Para crear rapport se iniciará haciendo la pregunta de.." ¿Cómo ha afectado la situación económica actual del país a su negocio, que tanto y que posibilidades le ven a futuro? Esto servirá para romper un poco el hielo con la persona y para centrarnos en el tema del entorno y ambiente del negocio inmobiliario. Después iniciaremos la entrevista auxiliados por la guía para ir llevando un orden y llenar la forma de recopilación de información.

Las primeras preguntas serán de tipo cualitativo para ubicar a la empresa en cuestiones generales como son:

- ¿Cuál es el giro principal de esta empresa dentro del ámbito inmobiliario?**
- ¿Qué antigüedad tiene la empresa?**
- ¿Qué tan famosa o conocida es y su prestigio?**
- ¿Cuántas personas trabajan en ella ?**
- ¿Qué tipo de profesionistas la manejan?**
- ¿Cómo hace la empresa para llegar al público? (publicidad que emplea)**
- ¿ Alrededor de cuantos clientes y/o fincas manejan actualmente?**

Estas preguntas son de respuesta cerrada. Son fáciles de contestar para el entrevistado y en ellas existen menos posibilidades de error y su ventaja más grande



estriba en que son más fácilmente comparables entre entrevistado y entrevistado. En esta parte, ya se habrá creado el rapport necesario para entrar en materia y se procederá a plantear preguntas abiertas que permitan al entrevistado desenvolverse en el tema y platicar sobre ello como se le vaya presentando. Básicamente, las preguntas planteadas son las siguientes:

**¿qué actividades realizan para promover las fincas de sus clientes?**

Con esta pregunta se buscará conocer los métodos que utilizan para dar movimiento a sus "inventarios". La mayoría usa métodos convencionales pero el chiste es descubrir que muchas veces los métodos más obvios son los más efectivos para algunos o también pueden surgir ideas creativas.

**¿qué otros servicios prestan ?**

El trabajo de la agencia no se limita a la consecución de inquilino y a la contratación, sino que también se realizan una serie de actividades más pequeñas que conforman el "Sistema Coordinado de Servicio". Puede hablarse de servicios adicionales o "pluses" que se hagan para satisfacer al cliente.

**¿qué hacen para asegurarse de que el prospecto a inquilino vaya a ser un buen inquilino y cumpla con lo pactado?**

El seleccionar a un buen inquilino es un aspecto clave para la rentabilidad del negocio y el cumplimiento de las expectativas de los clientes. Esta pregunta nos permitirá conocer sus criterios de selección y la seriedad que imprimen a su trabajo.

**¿qué tipo de contrato usan?**

Un aspecto importante del negocio es el arreglo que hacen con sus inquilinos y con sus clientes, y esto queda impreso en los contratos que realizan.

**¿qué requisitos piden a los inquilinos?**

Que tan exigentes son con sus clientes secundarios que hagan para ellos fácil o no el disponer de la finca y al mismo tiempo dejar segura la relación con el.



**¿qué hacen para efficientar la cobranza?**

Si la empresa administra, por lo general están al corriente de la cobranza de la renta. Con esto nos daremos cuenta del grado de compromiso en cuidar los intereses de sus clientes y que tanto se esfuerzan por cuidar de ellos.

**¿financian las rentas vencidas?**

Si los encuestados responde que si a esta pregunta, quiere decir que están dando una garantía de valor a sus clientes y eso sube mucho su puntuación en el nivel de servicio. No se espera que muchas respondan afirmativamente.

**¿proveen algún tipo de mantenimiento o reparaciones a los bienes inmuebles ?**

Estar al cuidado de los bienes que les encomiendan habla mucho de su servicio. Muchos dan atención muy completa sobre esto o tienen ideas innovadoras, o simplemente restringen sus servicios en este aspecto.

**¿financian estos gastos y en qué caso?**

Esto lo hacen más accesible a un propietario con pocos recursos.

**¿qué comisiones cobran?**

Una pregunta a veces difícil de plantear. El precio de sus servicios es como en todo un factor muy importante, aunque no es el único.

**¿cómo presentan las liquidaciones a sus clientes?**

Esta es la manera de entregar finalmente el producto de su servicio. En lugar, tiempo y modo.

**¿atienden peticiones especiales de sus clientes?**

Cómo atienden aquellos intangibles de servicio que "miman" a los clientes.

Estas son las preguntas guía de la estructura de la entrevista pero como ya se explico, una de las ventajas más grandes de este método es la flexibilidad con que se puede manejar. De manera que se estará constantemente buscando ahondar en el tema cuando se encuentren cuestiones de interés con métodos tales como el parafraseo para incitar a la plática. Adicionalmente, se pondrá atención en todo lo que se pueda observar en cuanto a las instalaciones y equipo de la empresa, aspectos tales como la decoración,



equipo de computo, vestimenta del personal, mobiliario, publicidad expuesta, imagen corporativa y todo aquello que pueda ser percibido en el tiempo que dure la visita.

**Vaciado de información.**

La información de las empresas visitada será vaciada en un texto con el formato siguiente:

**Fecha:**

**No de visita:**

**GIRO:**

**ANTIGÜEDAD:**

**FAMA:**

**PRESTIGIO:**

**NO. DE COLABORADORES:**

**PROFESIONISTAS:**

**PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD DE LA EMPRESA:**

**ESTIMACIÓN DE FINCAS Y/O CLIENTES:**

**ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN DE INMUEBLES:**

**SERVICIOS QUE PRESTAN:**

**MECANISMOS DE AMARRE:**

**OBSERVACIONES DEL CONTRATO:**

**CONDICIONES A INQUILINOS:**

**COBRANZA:**



## **MANTENIMIENTO Y REPARACIONES:**

## **COMISIONES:**

## **LIQUIDACIÓN:**

## **OTRAS OBSERVACIONES:**





### **Análisis de la información.**

El papel del proceso de revisión es identificar las omisiones, ambigüedades y errores en las respuestas. Si se detectan algún tipo de anomalía se buscará volver a establecer contacto con el entrevistado u otra alternativa sería conservar sólo las respuestas que sirvan y desechar las incorrectas.

La clasificación de las preguntas con terminación cerrada -como las que se hacen al principio de la entrevista para abrir conocimiento de la agencia-, es relativamente directa y las respuestas se pueden clasificar dentro de unos rangos posibles. Para este tipo de pregunta, la respuesta obtenida se podrá medir su frecuencia y tabular los resultados.

La clasificación de las preguntas de terminación abierta es, por lo regular, mucho más difícil. Por lo general se debe realizar una lista de posibles respuestas y después se tendrá que colocar cada respuesta en uno de los elementos de la lista. Pero en una entrevista puede darse el caso de que las respuestas varíen mucho entre sí. Para ayudar en el proceso de análisis de la entrevista se empleará un método de categorización de respuesta. De antemano, al realizar la encuesta se irán anotando los puntos de interés y se le dará mayor importancia por ejemplo, a aquellos que sean originales e innovadores.

Después de haber vaciado la información obtenida en las forma que se expuso anteriormente, se pasará a analizar las respuestas y para esto se usarán iconos especiales para marcar y clasificar los resultados de cada entrevista. Los iconos empleados y su significación son los siguientes:

-  ventajas de la empresa
-  desventajas de la empresa
-  innovaciones
-  buenas ideas



- ☞ servicio estandard
- ☞ están descuidando este aspecto

Habiendo entrevistado todas las agencias disponibles, habiendo capturado la información y clasificado las respuestas, se procederá a agrupar en conjuntos, las respuestas clasificadas de la misma manera. Es decir, que se agruparan por un lado todas aquellas respuestas clasificadas como ventajas de las agencias, por otro lado las desventajas, las innovaciones, las buenas ideas, y de manera particular cuando estén descuidando un aspecto en particular. Los servicios estandard podrán ser agrupados más fácilmente. Con esta agrupación se podrán comparar las respuestas más fácilmente.

### **Clasificación de las empresas.**

Al terminar de vaciar la información de cada agencia y calificar los puntos encontrados, entonces se emitirá un juicio de esta empresa de acuerdo a su desempeño, sus técnicas, su espíritu de servicio y su capacidad de atender a la necesidades de los clientes. Después, de acuerdo a éste juicio se le dará una calificación a la empresa para clasificarla. Esta podrá ser:

- ☹️\* Empresa a la deriva: no tienen espíritu de servicios y carecen de técnicas y recursos.
- ☠️ Empresa impotente: tienen espíritu de servicio, pero carecen de técnicas y recursos.
- 😐 Empresa mediocre: No tienen espíritu de servicio pero cuentan con técnicas y recursos.
- 😊 Empresa Excelente: tienen espíritu de servicio y cuentan con técnicas y recursos.

### **Presentación de resultados.**

Tras esta investigación, se buscará llegar a las algunas conclusiones respecto a la competencia de agencias inmobiliarias, dándose una idea de el conjunto de agencias en general y de las más significativas en lo particular. Una vez entrevistadas las empresas que se comparan con la empresa tipo y presentados los reportes de lo encontrado en cada una se va a proceder a realizar un analisis de Fuerzas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Esperando que con esto se concluya el análisis de la competencia de agencias inmobiliarias y nos pueda dar una idea de la realidad actual de este tipo de empresas.



## 2.2 Conclusiones: análisis de Fuerzas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

Una vez entrevistadas las empresas que se comparan con la empresa tipo y presentados los reportes de lo encontrado en cada una se va a proceder a realizar un análisis F.D.O.A., es decir, de Fuerzas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. En el siguiente cuadro se explica que es lo que se entiende por cada concepto y se vera como Fuerzas y Oportunidades se subdivide en dos tipos.

<b>FUERZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>A) lo que se ve y se entiende que es positivo en el trabajo diario de la empresa</b>	<b>A) cosas que hace la competencia y que no se hacen en la empresa pero que se pueden desarrollar</b>
<b>B) lo que se hace en la empresa que la competencia no hace</b>	<b>B) cosas que no hace la competencia y que no se hacen en la empresa y que se pueden desarrollar</b>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>puntos débiles que hay que reforzar en la empresa</b>	<b>cosas que hace la competencia que no se hacen en la empresa y que le son muy difíciles de implementar</b>





## FUERZAS

### A) Lo que se ve y se entiende que es positivo en el trabajo diario de la empresa.

- ☞ clasificación de los inquilinos de acuerdo a su comportamiento de pago.
- ☞ se hace pago de servicios, derechos e impuestos, se presenta estado de cuenta.
- ☞ se envía cobrador de ser necesario dependiendo el caso y no se cobra por este servicio.
- ☞ Buenos anuncios de lamina.
- ☞ Funcionan 8 líneas telefónicas.
- ☞ Apoyo de un departamento legal.
- ☞ Lista auto generada y actualizada.
- ☞ Contrato de arrendamiento: cláusulas muy concisas que las entiende toda persona (fondo).
- ☞ Se entrega deposito mas mes de renta al propietario.
- ☞ Se verifica el fiador en el Reg. Pub. de la Propiedad.
- ☞ Se hacen pagos de servicios, derechos e impuestos y se financian estos mientras haya gastos y se hagan las cuentas.
- ☞ También, se controlan gastos de fincas que ocupe el cliente si costo extra.
- ☞ A pesar de todo aun siguen llegando clientes.

### B) Lo que se hace en la empresa que la competencia no hace

- ☞ Excelente y eficiente equipo de computo.
- ☞ Sin duda el mejor y mas completo sistema computarizado de administración en México. Respalda las actividades de cada persona, la información se actualiza inmediatamente.
- ☞ Convenio judicial: lo mas efectivo para protección del arrendador y al precio mas razonable. En comparación, las fianzas duran mucho menos y no dan mucha seguridad. La fianza dificulta la renta por que encarece y solo protege algunos meses mas o asegura que el inquilino se salga. Son el único antidoto y protección efectiva. Es la manera de "amarrar al inquilino y de evitarse juicios largos". Están funcionando en un 80%.
- ☞ Se entrega deposito mas 1 mes de renta al propietario.
- ☞ Hay posibilidad de bajar la comisión hasta un 5% dependiendo del caso.
- ☞ Se esta al pendiente de la cuestión legal y no hay cargos extras al cliente por estos servicios.



## DEBILIDADES

### **Puntos débiles que hay que reforzar en la empresa.**

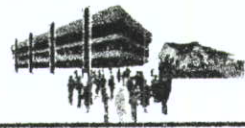
- ☛ No se hace mucho énfasis en la investigación y selección del inquilino.
- ☛ Mala reputación y mala imagen por difamación de competidores.
- ☛ Reparaciones y mantenimiento: baja calidad, mala atención, retrasos y altos costos.
- ☛ Mal manejo de los fondos. Se da prioridad muchos gastos no urgentes y mas bien superfluos y no se atienden las obligaciones importantes (costos fijos).
- ☛ Ambiente de trabajo muy tensionante. Malos tratos, inseguridad en el puesto, impuntualidad en el cobro de nomina. Temor.
- ☛ Poca motivación, mas bien hay desmotivación.
- ☛ Falta capacitación y apoyo en los procesos.
- ☛ Falta amabilidad e indiferencia en la atención en recepción.
- ☛ Falta de amabilidad en la atención telefónica.
- ☛ Manipulación de la información, no se asumen responsabilidades y "se pasan la bolita".
- ☛ Informes incipiente para la promoción sobretodo por teléfono. Solo pocas personas conocen las fincas y estas son normalmente difíciles de acceder por sus ocupaciones. Los clientes se han dado cuenta de esto.
- ☛ Algunas fincas del inventario de desocupados están completamente abandonadas de atención.
- ☛ Hay gente que se retrasa en el pago de la renta hasta un año y no se puede saber si antes de pasar el asunto a legal se hizo todo el esfuerzo posible de cobranza o no. Otra vez se "pasan la bolita.
- ☛ La forma de liquidación es INENTENDIBLE para el cliente. El formato es complicado, y los datos son confusos.
- ☛ El departamento legal esta mal motivado, le falta apoyo para que este pueda cumplir su trabajo. Detienen los papeles (convenios), no le autorizan \$\$\$ para meter el convenio al juzgado.
- ☛ Atención a inquilino: se le hace esperar demasiado tiempo y esto hace que se desesperen y tengan posteriormente una actitud hostil hacia la inmobiliaria. Se le atiende indiferentemente, o si se le atiende, se hace con rodeos e indiferencia.



## OPORTUNIDADES

### A) Cosas que hace la competencia y que no se hacen en la empresa pero que se pueden desarrollar.

1. correo directo, enviando folleteria descriptiva de servicios, "sembrado". (C21)
2. al exclusivar una finca dejan tarjeta a los vecinos para invitarlos a "escoger a sus vecinos" para que promuevan las fincas con amistades y conocidos. (C21)
3. visita semanal conjunta de agentes y promotores para reconocimiento de fincas nuevas y de la zona. (C21)
4. monitoreo de llamadas y comentarios de interesados sobre condiciones de la finca y reportar estos semanalmente a los clientes para tomar medidas correctivas o de adecuación. (C21)
5. constante comunicación con el cliente para informarle las actividades que se han hecho en promoción. (C21)
6. estudios de mercado semanales por cada agente para conocer y actualizar los valores de las zonas. (C21) "... no podemos darnos el lujo de que los clientes sepan mas que nosotros en valores de mercado."
7. algunas fincas (sobre todo comerciales) ameritan estudio de mercado y de factibilidad por zona. (trafico vehicular, competencia, ...)
8. utilización de fianzas. (varios)
9. tienen agentes corredores independientes que prospektan, contratan y promueven inventario. (AD. HAG.)
10. cada agente hace guardias determinados días y horas de la semana para atender clientes y recibir llamadas. (C21, LLOYD, AD. HG., ERA)
11. Los agentes obtienen comisión de 25% de 1 mes de renta a quien opcione y 25% a quien rente, así que, un solo agente puede ganar hasta 50% de 1 mes de renta.
12. anuncios en revistas especializadas: CASAS Y TERRENOS, RED INMOBILIARIA, PAIS. (VARIOS)...Dan presencia, imagen y posicionamiento en el mercado...
13. pertenecer a AMPI y estar conectado vía modem para recibir listas de fincas en promoción de todos los afiliados. (RIZZO)
14. instantánea investigación crediticia y moral de personas (RIZZO, V. & T.)
15. visita "inocente" a prospectos de inquilinos para conocer como es la morada en la que residían anteriormente y darse una idea de la calidad de inquilino que es.. (RIZZO)



## OPORTUNIDADES

16. manuales, cursos de capacitación, dramatizaciones de situaciones cotidianas para mejorar la capacidad de los agentes empleados. (C21)
17. al recibir la finca se toman fotos de ella y se enmarcan zonas que ocupan atención, por dos razones: para sugerir mejoras y para recordar el estado en que se encontraba la finca al contratar, para que "no haya dudas". (SI Q.)
18. GARANTÍA: el inquilino tiene derecho a reportar durante los primeros 30 días desperfectos en la fina. (SI Q.)
19. financiar reparaciones sobre el deposito. (SI Q.)
20. si el inmueble es muy solicitado, hacer análisis de prospecto de inquilino y dar a elegir al cliente. (LLOYD)
21. bajo solicitud expresa de algún cliente o inquilino, reunirlos en las oficinas con un representante cada quien. (LLOYD)
22. búsqueda de prospectos y ofrecimiento de las propiedades industriales y comerciales. buscan empresas grandes.
23. prestar llaves para que el prospecto vaya a ver la finca y de regreso le piden que llene una forma de "opinión" de como encontró la finca. Estas impresiones se la comunican al propietario.
24. Responder por las rentas. Se pide fianza y la empresa queda como beneficiario.
25. Financiar reparaciones y mejoras dependiendo del monto mientras se renta la finca.
26. Mostrarse muy accesible con prospectos de inquilino para que vean la finca. Recogerlos y llevarlo o pagarles el taxi pues como son gente que trabaja, por lo regular, no tienen tiempo para desocuparse con horarios de oficina. (ESTINVER)
27. Contar con equipo de mantenimiento, reparación y edificación asociado que comparta riesgos. Que sean expertos que revisen y reciban las fincas, que garanticen trabajos, que financien, que den excelente servicio y que estén dispuestos a perder un poco para ganar a largo plazo. (ESTINVER)
28. Programa "FACHADA" : sondear determinadas zonas y buscar determinado tipo de fincas "convenientes" desocupadas que necesiten reparación en la fachada, evaluar costo, contactar al propietario y proponerle reparación sin costo o financiado a cambio de exclusiva en promoción. (ESTINVER)
29. Llevar relaciones con todas las inmobiliarias pero con ninguno están asociados.(ESTINVER)



## OPORTUNIDADES

30. **PROMOCIÓN:** por medio de correo directo invitar a a gente a que nos ponga en contacto con propietarios e inquilinos y recibirán a cambio un electrodoméstico.
31. Pedir al inquilino referencias de los 2 últimos lugares en donde estuvo rentando.
32. Aplicar encuesta de necesidades específicas de interesado en rentar en un formato que especifique las mayores características mas importantes. Esto por lo menos logra una muy buena imagen.
33. De ser necesario y posible se hacen mejoras o adecuaciones en la finca complacientes para que el interesado la tome .....esto desde luego implica riesgo.
34. Sensibilizar al mercado para adecuarse a el: pasar reportes semanales a los propietarios sobre las opiniones que se han recibido de los interesados para la toma de decisiones respecto a las condiciones.
35. El sondeo de mercados es entre todos pero todos tienen derecho a "exclusivar" una propiedad.

**B) Cosas que no hace la competencia y que no se hacen en la empresa y que se pueden desarrollar.**

- 🔔 Tour audiovisual en video de las fincas.
- 🔔 Proyecto COGNOSCATTER



## AMENAZAS

**Cosas que hace la competencia que no se hacen en la empresa y que le son muy difíciles de implementar.**

- \* contar con departamento de valuación con valuadores profesionales .
- \* otras inmobiliarias como ESTINVER tienen contactos con inmobiliarias de EE.UU. y se anuncian en radio.
- \* CASA ADMINISTRACIÓN no cobra mes de comisión al propietario por contratar.
- \* ESTINVER está pensando abrir otra inmobiliaria.
- \* VILLASEÑOR Y TRUJILLO está tratando de implementar un mecanismo legal que les permita financiar rentas demoradas y gastos de juicio y pleitos. Pedir 2 meses y guardar el depósito en el banco para que con los intereses salgan los gastos de pormenores.
- \* Varias inmobiliarias cambian de giro, de venta y corretaje, a administración y arrendamiento, por lo tanto, el mercado se satura.
- \* Están llegando nuevas y bien probadas firmas inmobiliarias, (ERA) = más competencia
- \* Las inmobiliarias forman grupos de apoyo.

### **tips:**

- ▲ En la cámara de la construcción tienen buena información actualizada sobre valores de terrenos y fincas.
- ▲ CASA ADMINISTRACIÓN dice que básicamente del 80% al 85% de la clientela que llega son a causa de recomendación de otros clientes.
- ▲ URGENTE desarrollar oportunidades del tipo B haciendo llamado a la creatividad y participación de la gente de dentro de la empresa. ideas que nos permitan crear ventajas competitivas, diferenciación y sostenimiento.

*"La creatividad de la gente es el principal recurso y arma competitiva de nuestra empresa"*

*Bill Gates*



## RESULTADOS OBTENIDOS

De acuerdo al analisis, se han contabilizado los puntos de cada aspecto y se obtubieron los siguientes resultados:

### Fuerzas:

A) 14

B) 6      Total: 20

### Oportunidades:

A) 36

B) 2      Total: 38

**Total puntos positivos: 58**

### Debilidades:

18

### Amenazas:

8

**Total puntos negativos: 26**

Como se puede observar a grandes rasgos, los puntos positivos sobrepasan por mas del doble a los puntos negativos ( 58 / 26 ), dado que las fuerzas son mas que las debilidades ( 20 / 18 ), y las oportunidades cuatriplican las amenazas ( 36 / 8 ).



Basados en el análisis de los resultados anteriores se puede por el momento determinar cuales de las empresas entrevistadas pueden considerarse como los mas competentes dentro del ramo. Asi, se concluye lo siguiente:

<b>Principales competidores por orden de fuerza:</b>	<b>Razón:</b>
1. CASA ADMINISTRACIÓN	cuota de mercado, penetración, posicionamiento.
2. ADMINISTRACIÓN HAGHENBECK	penetración, sistema de corretaje, posicionamiento.
3. ZUNIGA Y ASOCIADOS	cuota de mercado y posicionamiento
4. ERA	sistema de corretaje, nicho comercial, alianzas, penetración.
5. LLOYD	mercado cautivo, posicionamiento, recursos.
6. ESTINVER	penetración, impulso motivador, innovación.





## **Capítulo 3. Desarrollo del Despliegue de Funciones de Calidad.**

- 3.1 Planteamiento de la investigación.**
- 3.2 Diseño de la investigación y fuentes de datos del análisis del Cliente - Propietario.**
- 3.3 Diseño de la investigación y fuentes de datos del análisis del Cliente - Inquilino.**
- 3.4 Desarrollo del Despliegue de Funciones de Calidad.**
- 3.5 Analisis de resultados.**
  - 3.5.1 Analisis de resultados del Despliegue de Funciones de Calidad del cliente - Propietario.**
  - 3.5.2 Analisis de resultados del Despliegue de Funciones de Calidad del cliente - Inquilino.**



## Capítulo 3. Desarrollo del Despliegue de Funciones de Calidad.

### 3.1 Planteamiento de la investigación.

#### Razón fundamental del estudio.

La presente investigación se hace con el fin de conocer la percepción del cliente en cuanto a lo que deberían de ser los servicios de Calidad Total en administración de productos inmobiliarios, buscando empatizar con los clientes para obtener un marco de referencia objetivo que nos ayude a mejorar nuestros servicios para buscar modos de satisfacer mejor sus necesidades.

*No importa que tan efectiva sea una compañía para satisfacer las necesidades primarias de sus clientes, debe ella de mantenerse alerta y constantemente al pendiente de sus continuas necesidades y deseos. Si la compañía no da respuesta a estas necesidades cambiantes, el paso del tiempo erosionará sus ventajas anteriores.<sup>1</sup>*

**Ronald G. DAY**

#### Objetivo de la investigación.

1. Conocer cual es la percepción de la clientela respecto a los servicios que presta actualmente la empresa tipo.
2. Conocer que le gustaría a la clientela que cambiara o que mejorara de los servicios que se prestan actualmente.

#### Necesidades de información.

1. Conocer como percibe la clientela actual la calidad de los servicios que presta la empresa tipo.
2. Conocer que aspectos de los servicios actuales complacen mas a la clientela de la empresa tipo.
3. Conocer que quisiera la clientela que mejorara en los servicios que se prestan actualmente.
4. Conocer que aspectos del trabajo no gustan a la clientela.

---

<sup>1</sup>Fundamento: QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT, Ronald G. Day, Ed. ASQC Quality Press, pág. 1.



5. Conocer que servicio o servicios que no ofrece actualmente la empresa tipo quisiera la clientela que fueran prestados.
6. Conocer cual es o cuales son las principales causas de la baja en la cartera de clientes.

### **Definición del cliente.**

Una empresa de servicios de administración de productos inmobiliarios sirve de mediador entre dos tipos de clientes:

El primero, el cual denominaremos "**el cliente**" es la persona propietaria del inmueble el cual se va a estudiar, promover, rentar y administrar. Es el "arrendador", la persona que obtiene un usufructo al permitir a otra hacer uso del bien de su propiedad .

El otro tipo de cliente al que se sirve es aquel que usa el bien inmueble y lo ocupa en calidad de arrendatario. A este se le conoce como "**el inquilino**" y viene a ser a su vez el cliente de la persona que es cliente de la inmobiliaria. En base a esto se define que la investigación será dividida en 2 partes. Una que analizara el aspecto del cliente propietario y otra que hará el análisis del cliente inquilino.

### **3.2 Diseño de la Investigación y Fuentes de Datos del Análisis del Cliente - Propietario.**

#### **Fuentes de datos.**

Lista de clientes actuales.

#### **Definición de la población.**

La población que se estudiara tiene el perfil de ser personas que son poseedoras de bienes inmuebles ya sean casas, departamentos, oficinas, bodegas o locales comerciales y que las tengan ofertadas en arrendamiento o ya rentadas. Son personas que requieren de servicios de administración de sus fincas.

#### **Tipo de muestreo.**

Aleatorio simple.



### **Razón del tipo de muestreo.**

A efecto de hacer más confiable el estudio de esta parte de la investigación, se eligió el tipo aleatorio simple para que cualquier cliente de cualquier tipo ( ya sea chico, mediano o grande en peso económico ) pudiera ser elegido en la muestra. La muestra que se toma es de un mínimo de un 10% para una población menor de 500 asegurando con esto un error menor a 5%.<sup>2</sup>

### **Metodología.**

Cada cliente de la lista tiene un numero asignado por orden de aparición. El número es asignado sin orden de importancia alguna. Se escogerán personas de acuerdo a números elegidos aleatoriamente y así, cualquiera podrá ser elegido.

### **Población.**

Se anexa lista de clientes actuales. Total = 201.

### **Muestra.**

El 10% indica 20 clientes, pero para reducir el error aún más se seleccionaran 30 personas.

### **Como se aplicará la entrevista.**

Se contactará telefónicamente a cada persona y se explicará el propósito de la investigación y se le pedirá que conceda hacer la entrevista estableciendo una cita para ello. El entrevistador se trasladará al encuentro de la persona ya sea a su casa u oficina. La presentación podría empezar de la manera siguiente:

"...Buenos días, mi nombre es Francisco Sepúlveda, soy alumno de la Universidad Panamericana de la carrera de administración y mercadotecnia y me encuentro preparando mi tesis sobre el tema de Calidad Total en servicio al cliente en empresas inmobiliarias. La razón por lo que me presento en su empresa es para solicitarles que me concedan hacer una entrevista que me permita obtener información para la preparación de esta tesis ..."

Si la personas no entienden bien de lo que se trata se procurará ser un poco más explícitos con el propósito de la visita y explicarles el por qué sería útil para el estudiante esa información que proporcionarían. Si se muestran desconfiados y piden identificación se les mostrará la credencial que acredite ser estudiante de la nombrada Universidad y se explicará sobre que tipo de información se pretende obtener. Si la persona no está dispuesta a cooperar, terminará en ese momento la visita. Si a la persona no le es posible en ese momento pero decide dar una cita para ello, se buscará ser lo más accesible y

<sup>2</sup>ESTADÍSTICA PARA INGENIEROS, Albert H. Bowker, Gerald J. Lieberman, Ed. Prentice Hall, Pag.540.



flexible con el tiempo y la disposición de estas personas. Si la gente de la empresa está dispuesta a cooperar, acto seguido pasaremos a la aplicación.

La persona entrevistada y el entrevistador se ubicaran en algún sitio donde puedan sentarse a conversar libres de influencias e interrupciones, ya sea en su oficina o alguna sala de juntas, desde luego, estando abierto a la buena voluntad y disposición de la gente y respetando su tiempo y ocupaciones.

### **Guía de la entrevista.**

Para crear rapport se iniciará haciendo la pregunta de.." ¿Cómo ha afectado la situación económica actual del país al arrendamiento de inmuebles, que tanto y que posibilidades le ven a futuro?. Esto servirá para romper un poco el hielo con la persona y para centrarnos en el tema del entorno y ambiente del negocio inmobiliario. Después iniciaremos la entrevista auxiliados por la guía para ir llevando un orden y llenar la forma de recopilación de información.

1. ¿Qué le hizo decidir contratar los servicios de una inmobiliaria para que le administren sus bienes inmuebles?
2. ¿Que opina de estos servicios actualmente?
3. ¿Qué es lo que más le gusta de los servicios?
4. ¿Qué es lo que más le disgusta de los servicios actuales?
5. Hay alguna cosa o aspecto que le gustaría cambiar en cuanto a:
  - a) atención
  - b) información
  - c) prontitud de respuesta
  - d) cobranza
  - e) liquidaciones
  - f) reparaciones



6. a) ¿Hay algún servicio adicional o de otro tipo en el que usted estaría interesado, que no sea prestado actualmente por la empresa?
- b) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el o estaría de acuerdo que se cobrara por el ?
7. ¿Qué opina de la atención que se da por teléfono en la empresa?
8. ¿Qué opina de la atención que se le dio cuando contrato los servicios de administración?
9. ¿Qué opina de los contratos de arrendamiento que se hacen a los inquilinos?
10. ¿Tiene alguna observación o sugerencia que hacer al respecto de los contratos de arrendamiento?
11. ¿Qué tipo de inquilino prefiere para su tipo de finca?
12. Qué observación o sugerencia tiene en cuanto a los siguientes aspectos:
- a) LEGAL
  - b) FISCAL
  - c) ADMINISTRATIVO
  - d) PROMOCIONAL
  - e) REPARACIONES Y MANTENIMIENTO
13. ¿ A cuál de los aspectos anteriores le da usted mayor importancia?
14. ¿En qué forma prefiere recibir su liquidación? (cheque, efectivo, deposito en cuenta, otro, a principio del mes, mediados, al final, que se la lleven, que se la envíen, recibirla en las oficinas de la empresa)
15. ¿Cuál es su evaluación general de la empresa del 1 al 10?



**Nota:** Se realizarán tres entrevistas piloto a fin de poder afinar la efectividad de la presente guía y poder prevenir la incurrancia en errores en futuras entrevistas.

### **Vaciado de la información.**

Para la tabulación de respuestas será empleado el método de Despliegue de Funciones de Calidad (Q.F.D. por las siglas en inglés de Quality Function Deployment). El Q.F.D. debe de ser visto desde una perspectiva global como el método que vincula a la compañía con sus clientes y ayuda a la organización en sus procesos de planeación. El propósito es entrar en contacto con el cliente y usar este conocimiento para desarrollar productos que lo satisfagan. El efecto final es que las piezas que mueven las acciones de la compañía son movidas por los requerimientos de sus clientes. Hay un gran enfoque en el cliente y gracias a este enfoque el proceso lleva a mejorar el conocimiento del cliente y a aumentar también su nivel de satisfacción.<sup>3</sup>

El **Q.F.D.** consiste en lo siguiente:

#### **1. Conocimiento de los requerimientos del cliente**

Los clientes expresan sus necesidades y deseos en su propio lenguaje. la voz del cliente es la materia prima para comenzar el Q.F.D.

#### **2. Hacer el despliegue de las funciones del cliente**

Se deben de traducir las palabras del cliente en parámetros técnicos y acciones.

#### **3. Grado de importancia de las funciones del cliente**

Esto quiere decir la medida de importancia relativa que el cliente asigna a cada una de las voces. Esto permite conocer como los cliente evalúan los productos o servicios en una escala numérica y comparar esta percepción con la de los clientes de la competencia para comparar.

#### **4. Elaboración de las funciones que se realizan actualmente**

Lo primero es determinar como es que la compañía responderá a cada una de estas voces.

---

<sup>3</sup> Fundamento: QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT, Ronald G. Day, Ed. ASQC Quality Press, pág. 17.



### **5. Hacer el despliegue de las funciones actuales**

Ordenar de manera matricial los requerimientos técnicos que representa la manera en que la compañía responderá a los clientes.

### **6. Análisis de relaciones**

El área central de la matriz donde las porciones de los clientes y las técnicas se intersectan proveen una oportunidad para registrar la presencia puntos y efectos.

### **7. Análisis de la competencia.**

Cada uno de los requerimientos pueden ser examinados para ser comparados con alguno de los principales competidores. Tomando en cuenta:

- ⇒ los resultados del capítulo 2 y
- ⇒ la evaluación de la mejora continua.

### **8. Cálculo de los efectos.**

Las relaciones entre los requerimientos del cliente y los requerimientos técnicos podrán entonces ser examinados y se utilizarán símbolos para denotar que hay relación ya sea fuerte, mediana o débil. Los símbolos proporcionan una rápida impresión visual .

### **9. Realizar los paretos respectivos.**

Una vez que esta información esta a la mano se puede comenzar a determinar el valor objetivo que debe ser establecido para cada requerimiento técnico. El objetivo será asegurar que la siguiente generación de productos o servicios será verdaderamente competitivo podrá satisfacer mejor las necesidades y expectativas de los clientes.

### **10. Conclusiones y propuestas.**

El objetivo principal de un proceso de Q.F.D. es ayudar a una compañía a organizar y analizar toda la información pertinente asociada con un proyecto y usar el proceso para ayudar a seleccionar las acciones que demandan atención prioritaria y determinar cursos de acción que se sugieran para volver a la empresa más competitiva.





### **3.3 Diseño de la Investigación y Fuentes de Datos del Análisis del Cliente - Inquilino.**

#### **Fuentes de datos.**

Lista de inquilinos actuales.

#### **Definición de la población.**

El perfil de las personas a entrevistar son todos aquellos arrendatarios, ocupantes de fincas en administración de la empresa tipo.

#### **Tipo de muestreo.**

Aleatorio simple

#### **Razón del tipo de muestreo.**

A efecto de hacer mas confiable el estudio de esta investigación, se eligió el tipo aleatorio simple para que cualquier inquilino de cualquier tipo ( de finca que rente o peso económico, Etc.) pudiera ser elegido en la muestra.

#### **Metodología.**

Cada inquilino de la lista tiene un numero asignado por orden de aparición. Un numero asignado sin orden de importancia alguna. Se escogerán personas de cuerdo a números elegidos aleatoriamente y así, cualquiera podrá ser elegido.

#### **Población.**

Se anexa lista de inquilinos actuales de fincas que se tienen en administración.

#### **Muestra.**

La muestra que se toma es de un mínimo de un 10% para una población menor de 500 asegurando con esto un error menor a 5%.<sup>4</sup>

#### **Cómo se aplicara la entrevista.**

De la misma manera que en la entrevista a clientes-propietarios, se contactará telefónicamente a cada persona y se explicará el propósito de la investigación y se le

---

<sup>4</sup> ESTADÍSTICA PARA INGENIEROS, Albert H. Bowker, Gerald J. Lieberman, Ed. Prentice Hall, Pag.540.



pedirá que conceda hacer la entrevista estableciendo una cita para ello. El entrevistador se trasladará al encuentro de la persona ya sea a su casa u oficina. La presentación podría empezar de la manera siguiente:

"...Buenos días, mi nombre es Francisco Sepúlveda, soy alumno de la Universidad Panamericana de la carrera de administración y mercadotecnia y me encuentro preparando mi tesis sobre el tema Calidad Total en servicio al cliente en empresas inmobiliarias. La razón por lo que me presento en su empresa es para solicitarles que me concedan hacer una entrevista que me permita obtener información para la preparación de esta tesis ...".

### **Guía de la entrevista.**

1. ¿Qué le hizo decidirse por rentar esta finca que actualmente ocupa?
2. ¿Que opina de la finca actualmente?
3. ¿Qué opina de los servicios que presta la inmobiliaria que administra actualmente?
4. ¿Qué es lo que más le gusta de los servicios?
5. ¿Qué es lo que más le disgusta de los servicios actuales?
6. Hay alguna cosa o aspecto que le gustaría cambiar en cuanto a:
  - a) atención
  - b) información
  - c) prontitud de respuesta
  - d) cobranza
  - e) liquidaciones
  - f) reparaciones
7. a) ¿Hay algún servicio adicional o de otro tipo en el que usted estaría interesado, que no sea prestado actualmente por la inmobiliaria?



- b) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el o estaría de acuerdo que se cobrara por el ?
8. ¿Qué opina de la atención que se da por teléfono en la empresa?
9. ¿Qué opina de la atención que se le dio cuando contrato el inmueble con la administración?
10. ¿Qué opina de los contratos de arrendamiento que hacen a los inquilinos?
11. ¿Tiene alguna observación o sugerencia que hacer al respecto de los contratos de arrendamiento?
12. Como inquilino, qué observación o sugerencia tiene en cuanto a los siguientes aspectos:
- a) LEGAL
  - b) FISCAL
  - c) ADMINISTRATIVO
  - d) PROMOCIONAL
  - e) REPARACIONES Y MANTENIMIENTO
13. ¿A cuál de los aspectos anteriores le da usted mayor importancia?
14. ¿En qué forma prefiere usted pagar su renta? (cheque, efectivo, otro, a principio del mes, mediados, al final, que le vayan a cobrar, pagar en las oficinas, pago en el banco)
15. ¿Cuál es su evaluación general de la empresa del 1 al 10?

**Nota:** Se realizarán tres entrevistas piloto a fin de poder afinar la efectividad de la presente guía y poder prevenir la incurrencia en errores en futuras entrevistas.



### **Vaciado de la información**

De la misma manera que en la parte anterior de la investigación, se empleará el método **Q.F.D.** en un proceso idéntico para la determinación de percepción de calidad del cliente y la adecuación a procesos actuales de servicio.

### **3.4 Desarrollo del Despliegue de Funciones de Calidad.**

A continuación se va a describir como es que se llevo a cabo el proceso de los despliegues de las funciones de calidad (q.f.d.) para la presente investigación. Como se realizaron dos q.f.d.'s se describira como se hizo este proceso de manera objetiva, ya que, si bien estaban cada uno enfocado a un publico diferente, los dos se realizaron y se analizaron de la misma manera.

#### **Entrevistas**

Se aplicaron para cada despliegue las entrevistas correspondientes elaboradas para cada uno. <sup>5</sup>Las preguntas abiertas permitieron que los entrevistados externaran espontáneamente sus inquietudes al respecto de cada cuestión.

Para el despliegue del Cliente-Propietario se llevaron a cabo 30 entrevistas y para el despliegue del Cliente-Inquilino 40 entrevistas.<sup>6</sup> Con estos se adquiere la materia prima para el trabajo.

#### **Vaciado de Voces**

Obteniendo la totalidad de las entrevistas realizadas, se revisaron, todas y cada una y se registraron las impresiones que surgían de cada persona entrevistada sobre cada aspecto. Como ya dijimos, los clientes expresan sus necesidades y deseos en su propio lenguaje. Así, se vieron cosas que les gustaban y que no les gustaban sobre el desempeño en cuestión del servicio que se le da a cada tipo de cliente. También se registraron sugerencias de mejora y puntos de vista. Sobre acciones que se tomaban, si se sentían agusto con el trato que les daban, con la atención, si es que sentían que no se les trataba adecuadamente o si algo les parecía justo o injusto. Muchas veces las voces o impresiones se repetían, de manera que al principio se iban registrando todas pero después hubo que depurar, cuidando que no se perdiera el sentido y dirección de cada voz. Las voces fueron separadas de acuerdo al aspecto al cual correspondían y vaciadas en la sección de Requerimientos del Cliente dentro del despliegue.

En el despliegue del cliente propietario quedaron finalmente 125 voces y en el despliegue del cliente inquilino quedaron solamente 40 voces.<sup>7</sup> Es importante hacer notar que, a pesar de que en el caso del cliente Propietario se entrevistaron menos personas que en el caso del cliente inquilino (de acuerdo con las muestras estadísticas sobre sus poblaciones), hay una

<sup>5</sup>Las guías para las entrevistas presentadas en la propuesta del presente capítulo tanto para el cliente-Propietario, como para el cliente-Inquilino.

<sup>6</sup> El numero de entrevistas cumple en cada caso con la muestra estadística planteada previamente.

<sup>7</sup> Los Requerimientos del Cliente se encuentran en el eje de las abcisas en el despliegue. (ver anexos)



### Cálculo de los Efectos

Como lo que se pretende es determinar la importancia que tiene cada requerimiento técnico para averiguar a cuales de todos ellos se debe poner mas atención, se buscara obtener un valor cuantificable de cada uno para que ayude a la comparación respecto a los demás .

Durante las entrevistas se pregunto a los clientes la prioridad que asignaban a cada aspecto. Se hizo una explicacion de acuerdo a los valores que dio toda la gente, sumandolos y asignando una proporcion a cada uno de estos valores se pudo determinar el peso ponderado que se daba a cada aspecto.

De esta manera, en cuestión del C. Propietario se obtuvieron:

LEGAL:	28.44%
FISCAL:	17.11%
ADMINISTRATIVO:	27.33%
PROMOCIONAL :	15.78%
REPARACIONES Y MANTENIMIENTO:	11.33%

En cuestión del C. Inquilino se obtuvieron:

LEGAL:	24.17%
ADMINISTRATIVO:	32.08%
PROMOCIONAL:	14.58%
REPARACIONES Y MANTENIMIENTO:	29.17%

Para esto, una vez completada la parte central de la matriz, se insertan dos columnas que nos servirán de auxilio el calculo de los efectos. En la columna de la izquierda se ponen los valores obtenidos que acabamos de señalar y en la columna de la derecha el resultado del valor en la anterior, multiplicado por el de cada columna en turno.<sup>12</sup>

En la base de esa columna se sumaran los valores obtenidos en cada celda y eso dará como resultado el peso especifico que tiene esa columna en particular, el cual será anotado en la base y así, consecutivamente se sugerirán obteniendo los valores de todas las columnas. Esto se puede expresar mediante la formula:<sup>13</sup>

$$W_j = \sum_{i:j}^n R_{ij} \dots Q_{ij}$$

<sup>12</sup> ESTADÍSTICA PARA INGENIEROS, Albert H. Bowker, Gerald J. Lieberman, Ed. Prentice Hall, Pag. 620

<sup>13</sup> ESTADÍSTICA PARA ADMINISTRADORES, Richard I. Levin, Ed. Prentice Hall, Pag. 120.



donde:

i: representan el numero de requerimiento en las abscisas

j: representan el numero de requerimiento en las ordenadas

Rij: representa la relación g

Qi: representa la importancia es valores del peso ponderado ya definido

### **Pesos**

Al obtener el valor de cada una de las columnas, se suman hacia la derecha para obtener el peso total de todas las ponderaciones ( P. Cliente = 6363.8, P. Inquilino = 947.7). Este peso total se toma como el 100% y los valores especificos son divididos entre este total para así poder obtener un peso ponderado de cada columna (requerimiento técnico).<sup>14</sup>

### **Ordenamiento de Mayor a Menor**

Los pesos obtenidos se ordenan de mayor a menor de acuerdo al peso ponderado que obtuvieron cada uno. Estos resultados se esquematizan en el cuadro: "Pesos Obtenidos por los Requerimientos Técnicos" para cada despliegue en la sección de resultados de cada despliegue. .

### **Trazado del Pareto**

Con los valores de los pesos obtenidos y ordenados se traza una gráfica en la que se muestran dos aspectos: El nivel de valor de cada Req. Tec. y una línea que va mostrando el acumulado de los pesos. Con esto se obtiene el Pareto. Posteriormente se traza una línea horizontal al nivel del 80% y en el punto en que se cruza esta horizontal con la curva, se desploma un línea vertical. Con este trazado, se determinaran cuales valores quedan dentro del 20% del pareto y cuales dentro del 80%.

### **Resultados**

De acuerdo al Pareto obtenido, los requerimientos técnicos que queden dentro de los valores correspondientes al 20% serán aquellos que mas importan a los clientes.

## **BENCHMARKING**

### **Selección de los tres Competidores**

Los tres competidores elegidos y la razón de la selección es la siguiente:

1. CASA ADMINISTRACIÓN	cuota de mercado, penetración, posicionamiento
2. ADMINISTRACIÓN HAGHENBECK	penetración. sistema de corretaje. posicionamiento
3. ESTINVER	penetración, impulso motivador, innovación

### **Escala de Desempeño**

De acuerdo al conocimiento de cada uno de los competidores analizados que se obtuvo tras haber concluido la investigación de análisis de la competencia, se califica el desempeño de cada competidor desde el punto de vista del cliente el cual se analiza en el despliegue. Es

<sup>14</sup> observar la base parte de la base en los despliegues.



decir, se le analizara desde el punto de vista de como se comportan con relación al trato a sus clientes propietarios y con relación al trato a sus clientes inquilinos. Esta evaluación es, por lo tanto de acuerdo al conocimiento del autor de esta investigación según lo que pudo averiguar gracias a la citada investigación. Se evaluarán en cada requerimiento de acuerdo a cinco escalas:

Muy Bien (M.B.), Bien (B.), Regular(R.), Mal (M.) y Muy Mal (M.M.).

### **Trazado de líneas**

Tras haber registrado el desempeño de cada competidor al respecto de todas las voces del cliente se traza una línea en los puntos en donde se encuentra la empresa tipo para obtener una rápida impresión visual de como se encuentra con respecto a la competencia.

### **Frecuencias**

Se procedió a contabilizar las frecuencias de las calificaciones. Esto es, se contaron cuantas veces aparecía, por cada empresa calificaciones ya sean MB, B, R, M, MM, por cada aspecto del despliegue<sup>15</sup>.

### **Ponderaciones**

Asimismo en una tabla paralela, las frecuencias serán multiplicadas por su valor específico de acuerdo a como fue evaluada. Los valores asignados a las frecuencias se determinan de la siguiente manera:

Muy Bien	5 puntos
Bien	4 puntos
Regular	3 puntos
Mal	2 puntos
Muy Mal	1 punto

El total de los puntos, por aspecto, se totalizan hacia la derecha y el resultado es dividido entre cinco para así obtener un promedio ponderado por área. Se hace lo mismo con cada empresa.

### **Gráficas de Pay**

Al haber obtenido todos los promedios ponderados por área de cada empresa, se podrán unir paralelamente en una hoja de cálculo. En este caso, los encontramos consolidados en la "Tabla de Pesos Ponderados por área de cada Empresa" que se anexa. En base a estos valores se pueden sacar gráficas de tipo "pay" que nos muestran en que proporción con respecto a las demás, se encuentra cada empresa en cada área analizada.

### **Cálculo de Calificaciones Generales**

Las calificaciones generales son una forma rápida y objetiva de dar una calificación a cada empresa empleando para eso un Promedio ponderado y la desviación estándar. Se ilustra la

<sup>15</sup> Nos estaremos refiriendo para estas observaciones y cálculos a las "Tablas de Frecuencias y Cálculos anexadas.



obtención de estos dos valores en las "Tablas de Frecuencias y Cálculos" en los anexos los totales en la tabla de calificaciones generales y con sus respectivas gráficas (anexos).

### **Promedios Ponderados**

El promedio ponderado esta calculado en base al total de frecuencias ponderadas (suma de la columna de totales de frecuencias ponderadas) entre el total de frecuencias que resultaron de todos los aspectos. La fórmula <sup>16</sup>esta dada por :

$$P.P. = \frac{\sum fr \times p}{\sum fr}$$

### **Desviaciones Estandard**

La desviación estandar es la medida de la variación con respecto a un promedio. Este valor no ayudara a darnos cuenta que tanta es la variación de la calificación obtenida en el promedio ponderado. Formula:<sup>17</sup>

$$\text{Desviación Estandard:} = \sqrt{\frac{\sum (x - \mu)^2}{N}}$$

**NOTA IMPORTANTE:** En el presente estudio de Despliegue de Funciones de Calidad no se fue mas lejos debido a que por la naturaleza del las empresas que se analiza y por la premura de tiempo, los resultados que arrojarían serian inciertos.

<sup>16</sup> ESTADISTICA PARA ADMINISTRADORES. Richard I. Levin, Prentice Hall, Pag. 131.

<sup>17</sup> Op. Cit.





### 3.5.1 Análisis de Resultados del Despliegue de Funciones de Calidad del Cliente - Propietario.

#### PARETOS

De acuerdo a los resultados arrojados por el Pareto, los aspectos que importan mas a los clientes propietarios son 15. Estos conceptos <sup>18</sup> abarcan el 20% de las ideas que afectan el 80% de todo el problema. Por orden de importancia:

1. Protección de los intereses del cliente
2. Atención rápida y expedita
3. Contratación
4. Políticas
5. Asesoría profesional
6. Convalidaciones
7. Información constante al cliente
8. Claridad en las cuentas
9. Servicio con amabilidad y dignidad
10. Ética en el trabajo
11. Intermediación en conflictos con el inquilino
12. Apoyo técnico
13. Cumplimiento en las fechas
14. Servicios de tramites
15. Vigilancia en la cobranza

#### ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Según el estudio de BENCHMARKING, las relaciones se dan como siguen:

**Aspecto Legal:** Haghenbeck va a la cabeza con 27%, CASA le sigue con 26%, Estinver con 25% y S.A.I. tienen un 22%.

**Aspecto Fiscal:** Haghenbeck 29%, Estinver 28%, CASA 27% y S.A.I. 16%.

**Aspecto Promocional:** Haghenbeck 28%, CASA 27%, Estinver 23% y S.A.I. 22%.

**Aspecto Reparaciones y Mantenimiento:** Estinver en primer lugar con 28%, CASA 27%, Haghenbeck 22% S.A.I. 19%.

**Aspecto Administrativo:** Haghenbeck 29%, Estinver 28%, CASA 27% y S.A.I. 16%.

#### CALIFICACIONES GENERALES

De acuerdo al punto de vista del servicio al cliente propietario, es **Haghenbeck** quien se califica con la mas alta calificación con un promedio ponderado de **4.22** y una desviación Estandar de **0.759**.

En segundo lugar esta Estinver con un promedio ponderado de **4.13** y una desviación estandar de **0.861**.

En tercer lugar CASA con un promedio ponderado de **4.06** y desviación estandar de **0.836**. Por ultimo, esta S.A.I. con un promedio ponderado de **2.79** y obtiene una variación estandar de **1.115**.

---

<sup>18</sup> Consultar en los anexos las gráficas y la Tabla de Resultados del Despliegue de Funciones de Calidad.



### 3.5.2 Análisis de Resultados del Despliegue de Funciones de Calidad del Cliente - Inquilino.

#### PARETOS

De acuerdo a los resultados arrojados por el Pareto, los aspectos en los que importan mas a los clientes inquilinos son 7. Por<sup>19</sup> orden de importancia:

1. Atención en reparaciones
2. Atención en la cobranza
3. Cobros extraordinarios
4. Contratación
5. Renovaciones de contratos
6. Atención personal profesional
7. Modificación de contrato.

#### ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Según el estudio de BENCHMARKING, las relaciones se dan como siguen:

**Aspecto Legal:** S.A.I. en primer lugar con 27%, le sigue Haghenbeck con 26%, Estinver con 24% y CASA al ultimo con 23%.

**Aspecto Administrativo:** Estinver 28%, Haghenbeck 27%, CASA 25% y S.A.I. 20%.

**Aspecto Promocional:** CASA 31%, Haghenbeck 30%, Estinver 24% y S.A.I. 15%.  
**Reparaciones y Mantenimiento:** Estinver en primer lugar con 38%, S.A.I. segundo con 30%, Haghenbeck 27%, CASA 20%, .

#### CALIFICACIONES GENERALES

De acuerdo al punto de vista del servicio al cliente inquilino, es **Estinver** quien se califica con la mas alta calificación con un promedio ponderado de **4.26** y una desviación estandar de **1.138**.

En segundo lugar están Haghenbeck con un promedio ponderado de **3.95** y una desviación estandar de **0.746**.

En tercer lugar CASA con un p.p. de **3.69** y desviación estandar de **0.706**.

Por ultimo, esta S.A.I. con un promedio ponderado de **2.55** y obtiene una variación estandar de **1.409**.

---

<sup>19</sup>Ibidem

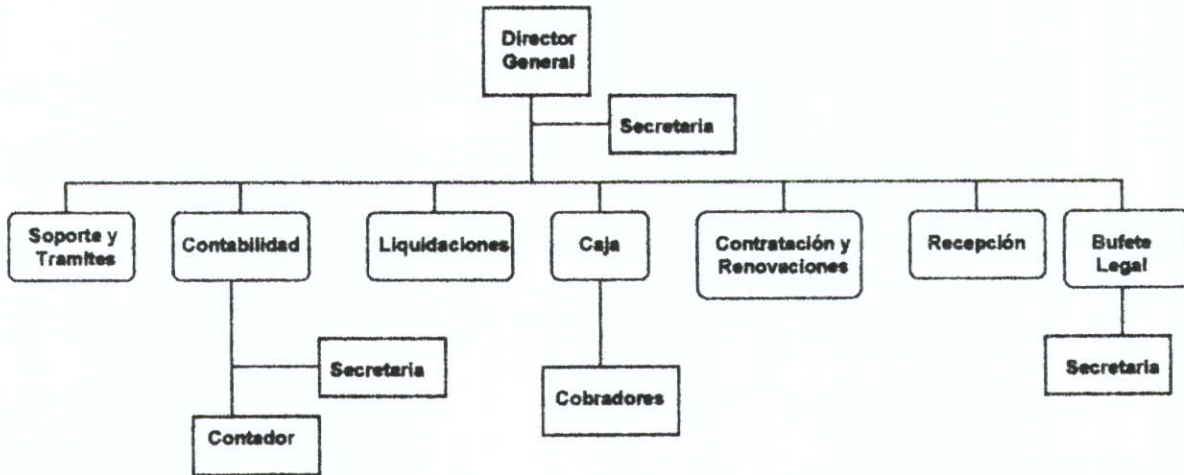


## **Capítulo 4. Revisión del proceso actual del Sistema de Servicio.**

- 4.1** Organigrama actual de la empresa tipo.
- 4.2** Descripción de puestos y funciones.
- 4.3** Sistema de suministro de servicio.
  - 4.3.1** Introducción a los diagramas.
  - 4.3.2** Descripción del Proceso Global de Servicio.



#### 4.1. Organigrama actual de la empresa tipo:



Básicamente, este viene a ser el organigrama "oficial" de la empresa que como se puede observar es típicamente un modelo jerárquico, vertical y tradicional. Hay un director general que esta en la cima de la organización quien con la ayuda de su secretaria planea, dirige y da ordenes a los demás departamentos que se encuentran al mismo nivel (horizontal) justo bajo sus ordenes. A él le responden lo departamentos de Soporte y Tramites, Contabilidad, Liquidaciones, Caja, Contratación y Renovaciones, Recepción y el Bufete Legal.



## 4.2. Descripción de puestos y funciones

- Contacto con el Cliente.

A continuación, se muestra una lista de las personas que trabajan actualmente en la empresa y de las funciones que realiza cada una. Se le ha pedido a cada persona que presente una lista de sus actividades sin importar si las acciones son repetitivas.

### 1. **Sujeto:** Fortunato Valenzuela

**Puesto:** empleado de confianza

**reporta a:** Dir. Gral., caja

**alcance:** -

#### **Actividades:**

- mostrar fincas
- revisión de rótulos en las fincas
- distribución de rótulos en las fincas
- fabricar, rotular, pintura general de anuncios
- cobranza a domicilio
- visita a fiadores
- atención a clientes
- Contratos: recabar firmas de clientes e inquilinos
- pago de servicios generales: agua, luz prediales, Infonavit, S.A.R, otros.
- llevar depósitos al banco
- revisión de instalaciones de computo, conexiones en la red
- atención de mantenimiento de automóviles
- visitas a prospectos de nuevos clientes
- asuntos personales de F.S.C.
- pago de anuncios en periódicos
- atención especial a algunos clientes en el pago de servicios

### 2. **Sujeto:** Delia Valle

**Puesto:** secretaria

**reporta a:** Lic. Panuco (abogado), Contador (contador), Dir. Gral.

**alcance:** -

#### **Actividades:**

- pide cotizaciones de tipo de cambio dólar y valores diariamente
- lleva control de cheques devueltos de inquilinos
- lleva control de cheques devueltos de la empresa
- archivo de: pólizas de cheques, correspondencia de los bancos, impuestos prediales de clientes, informes de caja
- lleva libros de bancos manualmente
- elabora conciliación bancaria mensualmente (del registro anterior)
- lleva el archivo de pólizas de cheques mes por mes



- lleva el archivo de las liquidaciones de los clientes (auxilio a Carlos)
- lleva archivo de gastos del Directo F.S.C.
- atiende llamadas de los prospectos de cliente
- envía información por correspondencia a los prospectos de cliente
- auxilia a abogado en ir al Reg. Pub. de la Prop. y Catastro (desde dic. 1994)
- va a los juzgados y a los tribunales a entregar papeles y revisar expedientes
- llevar certificaciones al notario
- recibe dictado de demandas
- revisa el boletín judicial
- digitaciones varias y de escritos

### **3. Sujeto: Gabriela**

**Puesto:** asistente del departamento legal

**reporta a:** Lic. Panuco (abogado)

**alcance:** -

#### **Actividades:**

- comprar el boletín judicial
- revisar diariamente el boletín judicial por si hay acuerdos
- reportara cuerdos al Lic. Panuco
- digitar acuerdos en el sistema de la computadora
- hacer escritos de promociones
- registrar: clientes del bufete, demanda y acuerdos.
- recibe contratos nuevos
- presenta demandas del art. 2370
- checa que se admitan estas demandas
- llevar convenios a certificar ante notario
- pago del impuesto del convenio en la tesorería
- presentar convenio
- ver que se apruebe
- Archivo: archivar promociones y otras documentaciones
- Ir a los juzgados:
  - ubicar expedientes
  - presentar demandas
  - ver acuerdos
  - acompañar secretarios del juzgado a hacer notificaciones
  - hacer diligencias (embargos, toma de posesión de fincas)
  - gestionar litigios
- atender a deudores y demandados
- hacer cobranza
- pasar informe a caja/cobranza sobre convenios 2370
- hacer convenios
- ir a catastro
- ir al archivo judicial a rescatar expedientes
- Ir a los tribunales



- pide papelería

#### 4. Sujeto: Ruth Salazar

**Puesto:** caja y tesorería

**reporta a:** Dir. Gral., contabilidad

**alcance:** recepcionista y 2 cobradores

#### **Actividades:**

- recibir dinero de pago de rentas y diversos ocasionales
- dar dinero para hacer pago de: impuestos, facturas, vales, servicios de agua, luz, teléfono, predial, etc., retenciones, 2% sobre nomina, I.M.S.S., licencia municipal, otros
- hacer corte de caja diariamente e imprimirlo
- elaborar deposito bancario y dárselo al mensajero para que lo lleve al banco
- llamar inquilinos morosos partir del día de vencimiento (15 de c/ mes)
- elaborar diariamente listas de cobranza
- coordinar cobradores
- verificar inventario de fincas desocupadas (en registro, no físicamente)
- atender quejas de inquilinos, peticiones especiales, de reparaciones, etc.
- atender clientes provisionalmente (labor que toca a Carlos G. cuando no puede o no quiere atender)
- entregar liquidación a clientes (también provisionalmente)
- elaborar liquidaciones iniciales.
- Cuando llega inquilino nuevo:
  - entregar solicitud de arrendamiento, y ayuda a llenarla
  - al contratar darlo de alta en el sistema,
  - verificar datos que proporciona: (referencias), documentos del aval, (escrituras del fiador), predial, indentificación
- verificar puntualidad de empleados
- elaborar contrato de arrendamiento al inquilino, ( **esto es opcional** ya que le toca hacerlo primordialmente, a Tere D. pero dado que frecuentemente se encuentra "demasiado ocupada" o los hace esperar mucho tiempo, se esta encargando de ello).
- recibir llamadas telefónicas del conmutador,
- dar informes por teléfonos sobre desocupados,
- dar informes sobre servicios
- tomar recados
- hacer facturación: (recibos de renta )
  - determinar de que tipo de recibo es el apropiado ( hay como 5 tipos distintos)
  - imprimirlos, firmarlos y expedirlos.
  - rectificar recibos que no hayan salido y hacerlos
- elaborar lista de morosos. tipo A ,B, C.
- pasar a departamento legal la lista de los inquilinos conflictivos.
- verificar convenios semanalmente (los sábados), que estén correctos y enviarlos a certificar ante notario y verificar su tramitación y admisión.
- verificar saldos en el banco



- administrar boleta de cheques: dárselos al Lic. Carlos Gómez para que haga la liquidación.

**5. Sujeto:** Ma. de Jesús

**Puesto:** recepción

**reporta a:** Sra. Ruth (caja)

**alcance:** -

**Actividades:**

- Contestación de llamadas telefónicas
- informar sobre fincas desocupadas
- atender clientes y dar información sobre pagos, reparaciones efectuadas, etc.
- atender inquilinos
- recibir desocupaciones de fincas y anunciarlas
- recibir dinero de pago de rentas (cuando Ruth esta ocupada)
- revisar cortes y enviar a Mago
- sacar lista de renovaciones de contratos mensual y
- hacer renovaciones
- llamar a inquilinos morosos (después día 15 de c/mes)
- recibir quejas de inquilinos sobre el estado de la fincas, solicitando reparaciones, hacer reporte del mal estado y verificar si el propietario autoriza la reparación. Si es así mandar al técnico a arreglar.
- archivar:
  - contratos
  - tarjetas de registro de cobros

**6. Sujeto:** Teresa Díaz

**Puesto:** asistente del Director y contrataciones

**reporta a:** Dir. Gral.

**alcance:** Santiago Gutiérrez (gestiones), Delia Valle (secretaria), Juan José (gestiones), diversos técnicos

**Actividades:**

- atención a prospectos de clientes
- atención a clientes nuevos
- elabora contratos de servicios
- da de alta en el sistema a clientes nuevos
- elabora relación de fincas desocupadas
- hace y recibe llamadas telefónicas del director
- atiende personas que buscan al Lic. F.S.C.
- elabora contratos de arrendamiento
- elabora estado de cuenta de clientes cuando lo solicitan
- escribe demandas
- escribe escritos para los juzgados
- escribe y envía cartas





- atender lo que solicite el director o lo que se presente
- tiene base de datos de clientes e inquilinos
- envía cobrador
- envía técnicos a reparar
- gestiona autorización de reparaciones con los clientes

**7. Sujeto:** Carlos Gómez

**Puesto:** atención a clientes

**reporta a:** Ruth (tesorería), Margarita (contabilidad)

**alcance:** Juan José (gestiones)

**Actividades:**

- atención personal y personalizada a clientes y por teléfono
- dar de alta clientes nuevos en el sistema
- proporciona información de los servicios que proporciona la empresa
- ordena que se envíe carta de ofrecimiento de servicios (Delia)
- o hace cita par que se le visite al cliente ( Fortunato, Santiago)
- pasa al cliente con Teresa Díaz para que le haga contrato de servicios
- atiende a clientes residentes dándoles información de su finca, si se renta o no y por que razón.
- si una finca se renta elabora liquidación (incluye cheque y reporte) de acuerdo a la fecha estipulada en el contrato
- explica el reporte que acompaña al cheque
- elabora estado de cuenta (relación de ingresos y gastos)
- a veces tiene que hacer su propio aseo
- pide suministros de papelería
- atiende y escucha quejas de los clientes sobre el desempeño de la empresa
- va al banco hacer aclaraciones
- entrega liquidaciones personalmente

**8. Sujeto:** Margarita Vaca

**Puesto:** contadora

**reporta a:** Dir. Gral., Carlos (atención a clientes)

**alcance:** Delia (secretaria)

**Actividades:**

- atiende asuntos fiscales de la empresa y de los clientes
  - calculo y pago de impuestos
  - requerimientos
  - consultas o aclaraciones a clientes
- facturación mensual de recibos de renta fiscales de clientes. Los pasa a l caja llevando control de ellos
- elaboración de nominas
- contabilidad general de la empresa y de F.S.C.
- supervisión general de caja y tesorería (corte, ingresos, egresos)



- hace de cajero eventualmente como suplente
- apoyo en la implementación del programa de computo actual
- apoyo en la implementación de nuevos proyectos
- revisa liquidaciones a clientes (elaboradas por Carlos)
- controla el archivo de la empresa (ordenado por Delia Valle)

**9. Sujeto:** Santiago Gutiérrez

**Puesto:** promoción e inspección

**reporta a:** Teresa Díaz

**alcance:** -

**Actividades:**

- tratar de convencer al cliente para que deje la finca en administración
  - negociar la mas alta comisión
  - mostrar fincas
  - atender teléfonos
  - hacer publicidad:
    - redactar anuncios del periódico e in a contratarlos,
    - colocar anuncios en las fincas desocupadas
  - hacer inventario de las fincas que se desocupan
  - visitar inquilinos morosos
  - verificar adeudos pendientes, finiquito de servicios como luz, agua, teléfono gas, etc.
  - ver estado físico de las casa que se desocupan (supervisar inventario)
  - asuntos personales de la gerencia
  - adeudos agua
  - entregar liquidaciones
- "en general, atender al cliente lo mejor posible"

**10. Sujeto:** Juan José Venancio

**Puesto:** cobrador

**reporta a:** Sra. Ruth, Ma. de Jesús, Carlos Gómez y Margarita Vaca.

**alcance:-**

**Actividades:**

- Ir al banco a depositar, certificar cheques, Etc.
- Recibir lista de cobranza pendiente para efectuar ese día
- asear estacionamiento de las oficinas
- entregar contratos de arrendamiento
- recoger contratos y entregarlos a Ma. de Jesús
- Hacer pendientes de depto. de contabilidad y reportar a la contadora.
- hacer pendientes del banco y entregar a Carlos Gómez

**11. Sujeto:** Sra. María Venancio

**Puesto:** recepción e información



**reporta a:** Tere Díaz, Fco. Sepúlveda C.

**alcance:** -

**Actividades:**

- Responder teléfonos
- contratación de inmuebles (atender prospecto a inquilino)
- mostrar fincas
- revisar fincas
- auxiliar en el aseo
- ir a poner anuncios en el periódico
- ir a recabar firmas de fiador, inquilino o cliente.

**13. Sujeto:** Srita. Verónica

**Puesto:** secretaria

**reporta a:**

**alcance:** -

**Actividades:**

- captura de datos
- verificación del boletín judicial

**14. Sujeto:** Lic. Francisco J. Sepúlveda Campos

**Puesto:** Gerente General

**reporta a:** sus clientes

**alcance:** todos

**Actividades:**

+ Legal:

- coordinador del departamento
- hacer demandas
- elaborar amparos
- hacer diligencias

+Administrativo:

- dirección y coordinación de personal
- contratación de personal
- planificador
- toma de decisiones
- programador del sistema de informática
- da ordenes
- autoriza cheques y gastos



### 4.3 Sistema de suministro de servicio.

#### 4.3.1 Introducción a los diagramas.

El propósito del presente capítulo es el de describir los procesos que se siguen en la empresa tipo para realizar sus funciones de servicio, partiendo desde el momento en que la empresa se pone en contacto con el cliente propietario, se conocen las propiedades que ofrece en administración, se evalúan las necesidades, se promueve la finca, se renta, se le hace entrega de sus liquidaciones y la consiguiente vuelta al ciclo de servicio.

Con el objeto de poder visualizar los pasos de manera gráfica se optó por utilizar diagramas de flujo los cuales facilitan el entendimiento en comparación a que si esto se hiciera de manera puramente descriptiva. Los procesos que se describen involucran a todas las personas que se mencionaron en el inciso anterior del presente capítulo y para la mejor comprensión se presentan en dos partes: En la primera, se describe en un solo diagrama el "Proceso Global de Servicio" en el cual se indica, sin entrar en grandes detalles, cómo es el sistema de servicio de principio a fin. Lo que podríamos también llamar el "tronco" del proceso. La segunda parte consiste en la descripción de los llamados "Procesos Predeterminados" en los que se explica más detalladamente el paso a través de las fronteras de todos los procesos de servicio. En esta etapa nos podemos referir a ellos como las "ramas del tronco". Cabe aclarar que algunos de los procesos predeterminados llevan un icono que representa una computadora y esto indica que en dicho proceso se está haciendo uso del sistema de cómputo y que por lo tanto se está teniendo acceso a la red del sistema. La descripción gráfica de los procesos se podrá encontrar por completo en la sección de anexos.

Para la elaboración de los diagramas se entrevistaron a las personas a quienes se les había pedido previamente la descripción de sus actividades, esta vez con el objeto de que describieran cómo es que llevan a cabo sus funciones. Utilizando los símbolos del flujo de procesos se realizaron bosquejos de los mismos en borrador. Una vez entrevistadas todas las personas que fueron necesarias para describir todos los procesos, se tuvo que cotejar aquellos que se relacionaban entre sí con el objeto de que no se repitieran y de poder integrarlo en el proceso global de servicio. En la elaboración gráfica de los diagramas se hizo uso de un software de diseño gráfico llamado VISIO cuya descripción es la siguiente:

*VISIO versión 1.0 para windows. Copyright 1991-1992 Shapeware Corporation. Derechos Reservados*



#### 4.3.2 Descripción del Proceso Global de Servicio.

Se han descrito las diferentes funciones que realiza cada persona en la empresa de manera aislada. Sin embargo con esto no sería fácil conocer como es que se lleva a cabo el proceso de servicio a los clientes. De que manera es que se obtiene un cliente, o un inquilino o cual es proceso que se sigue para rentar una finca y también que es lo que sigue por hacerse sin surge un problema con algún ocupante. Para esto se describirá verbalmente el desarrollo del Proceso Global de Servicio. Este proceso es la línea que se sigue como un todo desde el primer contacto hasta que se logra formar todo el ciclo.

#### Proceso Global

Todo comienza cuando un prospecto a cliente se presenta personalmente en las oficinas o llama por teléfono para pedir información sobre los servicios prestados. (**Proceso Predeterminado #1**) Se revisa la finca, se hacen sugerencias de valor, de mejoras o reparaciones y se trata de convencer al cliente para que deje la finca en administración. Se acuerdan últimos detalles sobre honorarios. Si el prospecto esta conforme y decide contratar los servicios de S.A.I. continua el proceso. Si no esta de acuerdo se va.

El evaluador elabora un memorándum sobre el estado y las condiciones de la finca prospectada y lo entrega contratación. El prospecto muestra documentos con los que acredita la posesión o poder para decidir sobre los bienes. Si los documentos están en orden se elabora contrato de administración el cual es firmado por el propietario o apoderado. Se insertan los datos de la persona y de su finca en la base de clientes de la computadora y se le asigna una homoclave. La persona es ahora cliente de la empresa y se le presenta al ejecutivo que le atenderá en lo sucesivo. Si la finca necesita reparaciones o arreglos para lucir atractiva y el cliente autoriza reparar y da dinero para ello, se hacen las reparaciones solicitadas. Si no autoriza o no puede solventarlo se promueve la finca como se encuentre. La finca entra ahora en promoción. (**Proceso Predeterminado #2**).

Una persona se presenta como interesada en rentar, ya sea una finca determinada o que se interese en encontrar algo que le guste de las que se tienen en la lista de desocupados. La persona se informa sobre las características y condiciones del inmueble. (**Proceso Predeterminado #3**).



Si la finca es de su agrado y está de acuerdo con las condiciones de renta pasa al departamento de contratación donde demuestra cumplir con los requisitos y tras ser confirmadas ciertas referencias firma los documentos correspondientes como son el contrato y el convenio judicial. Se entregan llaves y los nuevos inquilinos pasan a ocupar la finca. **(Proceso Predeterminado #4)**. En las oficinas se elaboran mensualmente los recibos de renta del mes vigente. **(Proceso Predeterminado #5)**. Se elaboran y se asignan las listas de cobranzas a los cobradores. **(Proceso Predeterminado #6)**. Se reciben las rentas de los inquilinos cada mes más aquellas que por alguna razón se hayan retrasado con sus respectivos intereses moratorios. **(Proceso Predeterminado #7)**. Se hace el corte de caja diariamente. **(Proceso Predeterminado #8)**. Se prepara la liquidación del cliente propietario y se le entrega la misma, ya sea en efectivo, cheque o se le deposita en su cuenta bancaria. El Propietario al recibir su mensualidad tiene derecho a hacer aclaraciones, observaciones o a que se le resuelva cualquier duda. El ciclo se repite (en el proceso predeterminado #5) mensualmente cuando se vuelven a elaborar los recibos y a hacer la cobranza.



## **Capítulo 5 CONCLUSIONES.**

- 5.1 RESUMEN GLOBAL: Ordenamiento de la Situación Actual.**
  - 5.1.1 CAPITULO 1 Marco Teórico Conceptual.**
  - 5.1.2 CAPITULO 2 Análisis de la Competencia.**
  - 5.1.3 CAPITULO 3 Despliegue de Funciones de Calidad y Benchmarking.**
  - 5.1.4 CAPITULO 4 Revisión del proceso actual del sistema de servicio.**
- 5.2 PROPUESTA DE TRABAJO.**
  - 5.2.1 Decisión de la Administración.**
  - 5.2.2 Definir un Plan Estratégico.**
  - 5.2.3 Misión propuesta.**
  - 5.2.4 Políticas de la Compañía propuestas.**
  - 5.2.5 Propuesta de Hoshin.**
  - 5.2.6 Propuesta de Capacitación.**
  - 5.2.7 Definición de Estructura de Trabajo**
  - 5.2.8 Operación de la Calidad Total**
  - 5.2.9 Evaluación**
  - 5.2.10 Registro Histórico**
- 5.3 OFRECIMIENTO DE MEJORAS.**
- 5.4 MODELO DE CALIDAD: Propuesta de Plan de Negocio.**
  - 5.4.1 Descripción General del Mercado.**
  - 5.4.2 Definición de los Criterios Clave para el Éxito de la Empresa.**
  - 5.4.3 Definición de la Actividad de un Administrador de Bienes Inmuebles.**
  - 5.4.4 Estructura de la Empresa.**
    - a) Perfil de puestos.
    - b) Apoyo externo y servicios de asesoría.
  - 5.4.5 Estrategias del Plan Empresarial.**
    - Misión.
      - a) Posicionamiento general de la compañía.
      - b) Definición del público al que se dirige la firma.
      - c) Estrategia de comunicaciones.
      - d) Estrategia de ventas.
      - e) Estrategia de servicio al cliente.
  - 5.4.6 Planes Operativos de la Empresa.**
    - a) Darse a conocer a la clientela.
    - b) Diseño de folletos, materiales de venta.
    - c) Creación de programas concretos.
    - d) Definición del plan de aseguramiento de calidad.



## 5.1 RESUMEN GLOBAL: Ordenamiento de la Situación Actual.

### 5.1.1 CAPITULO 1. Marco Teórico Conceptual.

La idea de comenzar esta tesis con un marco teórico fue con el objeto de tener claros los conceptos de la calidad en el servicio pues si no se tiene una idea de lo que implica ofrecer a los clientes servicios de calidad entonces nos sería muy difícil reconocer aquello que es la finalidad de este trabajo.

Se han revisado numerosos textos de expertos gurues del servicio y la calidad y con ello nos ha quedado claro que la calidad es básicamente cumplir con las expectativas de los clientes.

El concepto de Calidad Total ha cifrado una nueva competencia en dos dimensiones:

- ◆ La calidad debe proporcionarse no en cuanto a lo que define la empresa, sino en la definición dada por el cliente.
- ◆ La calidad debe proporcionarse no solo en el producto, sino también en el servicio, y ambas deben comunicarse apropiadamente al cliente, además de formar atributos de identidad corporativa.

En los servicios de administración de inmuebles, el producto es la obtención de la máxima rentabilidad sobre la inversión en la propiedad, puntualmente y con los menores gastos posibles y evitando al máximo todos los conflictos del trato con los inquilinos y procurar que estos estén satisfechos ocupando las propiedades.

De esto surge la idea de que en el negocio de administrador de inmuebles de productos, como una base debe de cumplir por completo con las expectativas del cliente y del inquilino, y señalo que "como base", ya que esto no logrará que el negocio deje de ser una administración de Bienes Inmuebles más de otras más de 300 que hay en el mercado de Guadalajara y, de otras miles del país. De manera que la meta de una inmobiliaria administradora debe de ser el acercarse más a sus clientes y a los clientes de sus clientes (inquilinos) para conocerles mejor y descubrir que hay infinidad de maneras de superar sus expectativas y tenerlos satisfechos con los servicios que ofrece. Esto se recomienda firmemente hacer si es que se pretende retenerlos.





En el negocio de administración de Inmuebles, el arma competitiva más poderosa viene a ser el servicio en sí que se le da al cliente, pues este produce un efecto multiplicador. La base de este efecto multiplicador es el sentimiento positivo hacia una empresa que un servicio personal de calidad crea en la mente de los consumidores y que, además, les motiva a recomendar la empresa.

Incluso, en ausencia de todo tipo de actividad de marketing y publicidad, cuando una empresa adopta una estrategia de servicio profesional, las ventas, los beneficios y el retorno sobre la inversión mejoran geoméricamente. También, se incrementan de manera espectacular los niveles de satisfacción y lealtad de los clientes y el número de quejas y reclamaciones desciende.

Con todo esto, el esfuerzo que se debe realizar para igualar o alinear la estrategia de servicio de una empresa con las expectativas de los clientes es lo que se llama "posicionamiento del servicio" y este comienza con la determinación de los siguientes elementos:

- El segmento objetivo.
- Las expectativas de los clientes que forman parte de ese segmento.
- Las estrategias que deben aplicarse para exceder o superar esas expectativas.
- El nivel de expectativas que ha sido creado por los competidores en la mente de los clientes ( el objetivo es exceder ese nivel de expectativas).

Otro concepto importante que se debe aplicar a la empresa son los llamados *momentos de la verdad*, que son esos contactos de persona a persona que según Jan Carlson, en ese momento la persona que trabaja para la empresa significa para el cliente la atención de la empresa y es por ello la calidad de ese contacto determinará si la empresa tendrá éxito o fracaso. Por ello, no sería mala idea que los empleados de primera línea fueran capacitados y formados debidamente para que tengan la capacidad de responder ante las necesidades específicas de cada cliente con rapidez y amabilidad.

Otra cosa fundamental que nos hacen ver las autoridades de la excelencia es que en la actualidad, las economías occidentales están siendo transformadas en economías de servicio. En el mundo de hoy, el punto de partida debe ser el cliente y esto significa que las compañías deben organizarse en forma diferente para sobrevivir. La estructura de



organización vertical debe pues, ceder a una forma más horizontal en la cual el cliente sea puesto en la cumbre de la organización o más bien al centro de ella y de esta manera volverlo el foco de atención de la gente que trabaja en la organización para el cliente, y los sistemas sean diseñados para mejor servir al cliente, y las estrategias sean ideadas para lograr la mejor satisfacción del cliente.

Dado que la empresa inmobiliaria se encuentra en medio de la gestión de ambos: cliente e inquilino y debe satisfacerlos a los dos. Para ello deberá hacer uso de recursos informativos muy amplios y de estrategias de mercadotecnia para encontrar lo que cada uno, ya sea cliente o inquilino, necesite.

La ventaja competitiva se produce a partir de un valor agregado o beneficio constante que recibe el cliente, creado y proporcionado por una empresa en forma superior a como lo hace la competencia. Es un concepto válido en cualquier sector económico y en el caso de las compañías administradoras de inmuebles no va a ser la excepción ya que en la última década han estado surgiendo cada vez más empresas pequeñas y microscópicas dedicadas a este rubro y varias de ellas bastante competitivas. En este caso las compañías más eficaces no siempre son las más grandes sino las que están más cercanas al cliente para satisfacerlo. El principio es que a mayor competencia, mayor necesidad existe por desarrollar ventajas competitivas entre las empresas que compiten. De manera que lo que se quiere lograr en esta empresa es, por un lado, conocer las expectativas de los clientes propietarios, cumplir con ellas y sobrepasarlas, y por otro lado, conocer, cumplir y sobrepasar las expectativas de los clientes inquilinos, procurando siempre guardar un equilibrio entre lo que uno ofrece y lo que el otro demanda, buscando lograr la situación más conveniente para ambos.

### **5.1.2 CAPITULO 2 Análisis de la Competencia.**

El estudio que se realizó en el capítulo 2 reveló datos muy interesantes sobre el desempeño propio de la empresa y el de sus competidores. Es información que puede ser muy bien aprovechada si se le toma en cuenta como se debiera. Si bien se encontraron aspectos a no muy positivos sobre la empresa tipo, también se encontraron otros alentadores y muchos más que son buenas oportunidades de mejora.



<b>Fuerzas:</b>	<b>20</b>		
<b>Oportunidades:</b>	<b>38</b>	<b>puntos positivos:</b>	<b>58</b>
<b>Debilidades:</b>	<b>18</b>		
<b>Amenazas:</b>	<b>8</b>	<b>puntos negativos:</b>	<b>26</b>

Se puede decir que el saldo es todavía positivo para la empresa pues las fuerzas son más que las debilidades y las oportunidades sobrepasan las amenazas. Sería redundante si pasara una revisión de los puntos encontrados ya que para esto se puede ver las conclusiones del capítulo donde se enumeran todas, pero me parece importante resaltar cuales pienso que son los puntos más sobresalientes de cada aspecto.

Como fuerzas de la empresa resaltan:

- Contar con el apoyo de un departamento legal.
- Se entrega deposito más mes de renta al propietario.
- Sin duda el mejor y mas completo sistema computarizado de administración en México. Respalda las actividades de cada persona, la información se actualiza inmediatamente
- Convenio judicial: lo mas efectivo para protección del arrendador y al precio mas razonable. Son el único antidoto y protección efectiva. Es la manera de "amarrar al inquilino y de evitarse juicios largos". Están funcionando en un 80%.
- Hay posibilidad de bajar la comisión hasta a 5% dependiendo del caso.
- Se esta al pendiente de la cuestión legal y no hay cargos extras al cliente por estos servicios.

Entre las debilidades resaltan:

- No se hace mucho énfasis en la investigación y selección del inquilino.
- Reparaciones y mantenimiento de baja calidad, mala atención, retrasos y altos costos.
- Mal manejo de los fondos. Se da prioridad a muchos gastos no urgentes y mas bien superfluos y no se atienden las obligaciones importantes (costos fijos).
- Ambiente de trabajo muy tensionante. Malos tratos, inseguridad en el puesto, impuntualidad en el cobro de nomina. Temor.
- Falta capacitación y apoyo en los procesos.
- Atención a inquilino: se le hace esperar demasiado tiempo y esto hace que se desesperen y tengan posteriormente una actitud hostil hacia la inmobiliaria. No se le atiende con deferencia, o si se le atiende se hace con rodeos e indiferencia.



- Algunas personas no son lo suficientemente exigentes con su presentación y su manera de vestir.
- Algunas personas trabajan mas para si mismos que para la empresa y le muestran poca fidelidad, al mismo tiempo que sacando ventaja y obteniendo beneficios de los clientes e inquilinos les decepcionan al prometerles cosas que de antemano saben que no cumplirán y con esto hacen que el cliente se vaya muy a disgusto y dañan fuertemente la reputación de la empresa y a la persona de su Director general directamente.
- Mala reputación y mala imagen por difamación de competidores que conocen sus debilidades.
- Poca motivación, mas bien hay demotivación entre los empleados.
- Imagen corporativa pobre e insuficiente.
- Las instalaciones, como son pisos, baños y áreas de servicio no son del todo muy presentables tanto en forma y decoración como en limpieza. Cabe comentar que en las empresas de servicios esto representa la imagen que percibe el cliente de la empresa, que es como "la envoltura o el empaque del producto".

#### Como oportunidades:

- Realizar monitoreo de llamadas y comentarios de interesados sobre condiciones de la finca y reportar estos semanalmente a los clientes para tomar medidas correctivas o de adecuación.
- estudios de mercado semanales por cada agente para conocer y actualizar los valores de las zonas. "... no podemos darnos el lujo de que los clientes sepan mas que nosotros en valores de mercado.."
- Contar con agentes corredores independientes que prospectan, contratan y promueven inventario.
- cada agente hace guardias determinados días y horas de la semana para atender clientes y recibir llamadas.
- prestar llaves para que el prospecto vaya a ver la finca y de regreso le piden que llene una forma de "opinión" de como encontró la finca. Estas impresiones se la comunican al propietario.
- Contar con equipo de mantenimiento, reparación y edificación asociado que comparta riesgos. Que sean expertos que revisen y reciban las fincas, que garanticen trabajos, que financien, que den excelente servicio y que estén dispuestos a perder un poco para ganar a largo plazo. (ESTINVER)



- Aplicar encuesta de necesidades específicas de interesado en rentar en un formato que especifique las mayores características más importantes. Esto por lo menos logra una muy buena imagen.
- Como amenazas más notables:
- CASA ADMINISTRACIÓN no cobra mes de comisión al propietario por contratar.
- Están llegando nuevas y bien probadas firmas inmobiliarias, (ERA) = más competencia.
- Las inmobiliarias forman grupos de apoyo y la empresa tipo continua aislada.

### 5.1.3 CAPITULO 3. Despliegue de Funciones de Calidad y Benchmarking.

Según el estudio de BENCHMARKING, las diferencias que se dieron entre las empresas analizadas en los cinco aspectos relevantes como son el aspecto legal, el aspecto fiscal, el aspecto promocional, el aspecto de reparaciones y mantenimiento y el aspecto administrativo, quedaron con saldos no muy favorables en cuanto a la competencia de la empresa tipo con respecto a las demás. Se revela con esto que la misma ha ido descuidando en cierta medida la situación y que hay varias cosas que se han salido de su control. Como la investigación se hizo tomando en cuenta los dos puntos de vista muy distintos que son el del cliente como propietario y el del cliente como inquilino, las investigaciones son independientes, sin embargo los resultados no son tan distintos.

Con este estudio podemos constatar una vez más que la empresa tipo necesita hacer grandes esfuerzos de mejora si es que desea continuar en el mercado de los servicios de administración inmobiliaria. Necesita revisar sus procesos y eficientarlos por lo que se propone un análisis de reingeniería, necesita conocer mejor las expectativas de sus clientes y estar dispuesta a excederlas, y necesita de innovar en sus estrategias de servicio y poder mediante esto reposicionarse en el mercado con ventajas competitivas. Si bien el panorama no es muy alentador, se descubren desde luego debilidades y deficiencias en los competidores que si se actúa en consecuencia, se pueden aprovechar estas oportunidades para ganar puntos a favor de los clientes.

Esta por demás decir que si no se actúa en consecuencia, la empresa seguirá viendo como su cartera de clientes continua evaporándose y seguirá perdiendo participación y presencia en el mercado.



#### 5.1.4 CAPITULO 4. Revisión del proceso actual del sistema de servicio.

En la pagina anexa se presenta un conteo de la utilización de los símbolos en la graficación de los procesos de servicio durante la ultima parte del capitulo 4. ( ver capitulo 4.3.2 ). A continuación se va a describir cuales fueron los resultados de la utilización por funciones:

En la función de *Atención al Cliente Prospecto*: proceso se uso 81.82%, decisión 9.09% y conector 9.09% de las veces.

En la *Promoción de finca*: proceso 100% de las veces.

En *Atención prospecto Inquilino*: proceso 27.27%, decisión 54.55%, entrada de datos 9.09% y terminación de proceso 9.09%.

En *Contratación de Inquilino*: 53.85%, decisión 7.69%, impresión 7.69%, se conecto con procesos predefinidos un 7.69%, conector 7.69%, terminación de proceso 7.69%.

En la *Elaboración de recibos de renta del mes*: impresión 16.67%, visualización en la computadora 16.67%, ordenación de datos 16.67%, ordenación 16.67% y terminación de proceso 33.33%

En la *Elaboración de listas de cobranza*: proceso 25%, decisión 15%, impresión 15%, proceso predefinido 10%, visualización en la computadora 15%, obtención de datos 5%, ordenación 5%, terminación de proceso 10%.

En *Acciones de cobranza*: proceso 69.23% decisión 1538%, entrada manual 7.69%, proceso predefinido 7.69%.

En *Cobro de rentas*: proceso 52.94%, decisión 17.65%, entrada manual 5.88%, impresión 5.88%, visualización en la computadora, entrada de datos 5.88% y obtención de datos 5.88%.

En *Corte de caja*: proceso 85.71% y ordenación 1429%.

En la *Elaboración de liquidación al cliente*: proceso 52.63%, decisión 10.53%, entrada manual 10.53%, impresión 5.26%, visualización en la computadora 10.53% y obtención de datos 10.53%.

Durante el *Proceso Global de Servicio*: proceso 46.43%, decisión 10.7%, conexiones con procesos predefinidos 35.71%, entrada de datos 3.57% y conector 3.57%.

En *Cobranza a Morosos*: proceso 30.77%, decisión 23,08%, impresión 15.38%, procesos predefinido 23.08% y terminación de proceso 7.69%.



En la *Elaboración de la lista de vacantes*: proceso 33.33%, decisión 11.11%, entrada manual 11.11%, impresión 11.11%, procesos predefinidos 11.11% y visualización en la computadora 22.22%.

En *Revisión de Fincas*: proceso 60%, decisión 30% y entrada manual 10%.

y por ultimo, durante el *Proceso Legal*: proceso 63.46%, decisión 15.38%, entrada manual 1.92%, impresión 7.69%, proceso predefinido 7.69%, conector 1.92% y terminación de proceso 1.92%



## **5.2 PROPUESTA DE TRABAJO.**

### **5.2.1 Decisión de la Administración.**

En 1995 nos enfrentamos a tiempos de dura competencia, de mercados sobre saturados de oferentes de servicios inmobiliarios. Solo en la ciudad de Guadalajara han surgido mas de 20 compañías que administran bienes inmuebles, varias de ellas bastante competentes y otro tanto que se encuentran haciendo verdaderos esfuerzos por ganar participación de mercado y posicionarse de entre las competencia. Por lo tanto, las circunstancias competitivas, los criterios de exigencia de los clientes y el incontrolable entorno económico-social en que se vive hoy en día en esta ciudad, en México y en el mundo, es muy distinto a lo que prevalecía hace treinta años cuando la compañía tipo vio la luz del día. Solamente existe una constante: El Cambio permanente.

Es necesario comprometerse a cambiar dejando la actitud de comodidad y dependencia. Arriesgarse al cambio, aceptando que se tiene mas que ganar que todo lo que se ha venido perdiendo hasta ahora. Buscando no solo sobrevivir, sino buscar la opción de crecer y desarrollarse. No buscar fórmulas mágicas, sino orientar el esfuerzo a aprender a "vivir bajo el agua". Renovar los compromisos de la gente y la estructura de trabajo.

Se necesita cambiar el exigir poco de si mismos, el ser cómplices entre los demás miembros, tapar los errores, fijar estandares blandos o no tener ninguno en absoluto, evadirse atraves de excusas dando lugar a la pasividad, el conformismo, la humillación, el miedo a la acción que congela la creatividad y la innovación de la gente. Siendo tolerantes, desalentados y apáticos, sin exigir y aceptando comportamientos pobres y absurdos, temerosos de enfrentar conflictos. Con todo esto dejándonos rebasar por la evolución.

"Las escaleras se barren de arriba hacia abajo". El esquema de Calidad Total en el servicio establece un nueva forma de trabajar de TODOS, y por ende es imprescindible que la alta dirección de la Compañía este convencida y apoye ampliamente todos los programas y esfuerzos que persigan esta finalidad ya que de nada servirá iniciar si no se tiene la plena convicción de que se debe de cambiar para bien y que estos esfuerzos proporcionaran las herramientas necesarias y la dirección para una transición hacia una nueva Compañía en un tiempo nuevo. Por todo esto, la dirección de la empresa es quien debe en primer lugar, tomar la decisión del cambio. Si esto no ocurre, sin su apoyo, todo quedara en buenos propósitos de año nuevo.

### **5.2.2 Definir un Plan Estratégico.**

La administración estratégica de la calidad (AEC) es el proceso de establecer metas de calidad a largo plazo y definir el enfoque para cumplir esas metas. La alta administración





desarrolla, implanta y dirige la AEC.<sup>1</sup> Los siguientes son elementos básicos para la elaboración de un Plan estratégico:

- \* Definición de la misión de la organización.
- \* Análisis de la oportunidades y retos.
- \* Análisis de las fuerzas y debilidades.
- \* Identificaron y evaluación de estrategias alternativas.
- \* Selección de una estrategia.
- \* Desarrollo de metas.
- \* Preparación de planes detallados corto plazo.
- \* Traducción de los planes a presupuestos.
- \* Supervisión del desempeño.

La palabra japonesa HOSHIN define el plan estratégico. Existen tres tipos de Hoshin que se deben hacer:

	<u>tiempo</u>	<u>responsable</u>
a largo plazo	6 años	la alta dirección
a mediano plazo	3 años	los mandos intermedios
a corto plazo	menor o igual a 1 año	el cuerpo operativo

Los tres Hoshin deben contestar a las cinco preguntas:

- ⊕ Que
- ⊕ Quien
- ⊕ Como
- ⊕ Cuando
- ⊕ Donde

### 5.2.3 Misión propuesta.

La empresa tipo es una compañía enfocada en proveer servicios de calidad superior en el corretaje y administración de bienes inmuebles. Su misión es la de alcanzar una posición de liderazgo en el mercado al servir las necesidades de nuestros clientes, adelantándonos a ellas en forma innovadora y siendo los mejores en todo lo que hagamos.

### 5.2.4 Políticas de la Compañía propuestas.

1. Deben realizarse todas las tareas necesarias para lograr una calidad superior, pero cada tarea debe evaluarse para asegurar que la inversión tiene un efecto tangible sobre la calidad.

<sup>1</sup>JURAN J. M., GRAYNA F. M., Análisis y Planeación de la Calidad, McGraw Hill, Pag. 115.



2. Deben definirse por escrito las responsabilidades específicas de calidad de todas las áreas de la compañía incluyendo la alta administración.
3. La calidad y confiabilidad deben definirse y medirse en términos cuantitativos.
4. Las actividades de calidad deben hacer hincapié en la prevención de problemas de calidad y no solo en la detección y corrección de los mismos.
5. Todos los parámetros y pruebas de calidad deben reflejar las necesidades de los clientes, las condiciones de uso y los requerimientos reglamentarios.
6. Los costos totales de la compañía asociados con el logro de los objetivos de calidad deben obtenerse en forma periódica.
7. Cada responsabilidad sobre las tareas de calidad definidas para un departamento funcional debe tener un procedimiento escrito que describa como debe realizarse la tarea.

#### **5.2.5 Propuesta de Hoshin.**

Se necesita hacer un trabajo conjunto con los directivos de la empresa tipo para desarrollar un Hoshin a largo plazo. Por mi parte, Yo propongo que se tomen en consideración y se incluyan los siguientes puntos en el plan estratégico. Con esto se podrá actuar estratégicamente para enfrentar las amenazas que se han detectado en el ambiente, así como aprovechar las oportunidades que también se presentan.

#### **Hoshin a Largo Plazo (6 años)**

QUE:

- ✧ Integrar la Administración Estratégica de Calidad a la empresa tipo.
- ✧ Aumentar la participación de mercado de la empresa tipo.
- ✧ Incrementar la clientela de la empresa tipo en por lo menos 300%.
- ✧ Ser la compañía administradora de bienes inmuebles número uno en México.

#### **5.2.6 Propuesta de Capacitación.**

Se necesita definir un programa continuo de capacitación en el cual se proponen los siguientes aspectos:

- Aspecto promocional.
- Organización administrativa.
- Atención a reparaciones y mantenimiento de calidad.
- Asesoría fiscal.
- Investigación de referencias de personas.
- Manejo de tesorería.
- Control presupuestal.
- Motivación organizacional.
- Amabilidad en la atención personal y telefónica.
- Trabajo en equipo.
- Toma de decisiones.
- Elaboración de formas y contratos de formato agradable.
- Ética en el trabajo.

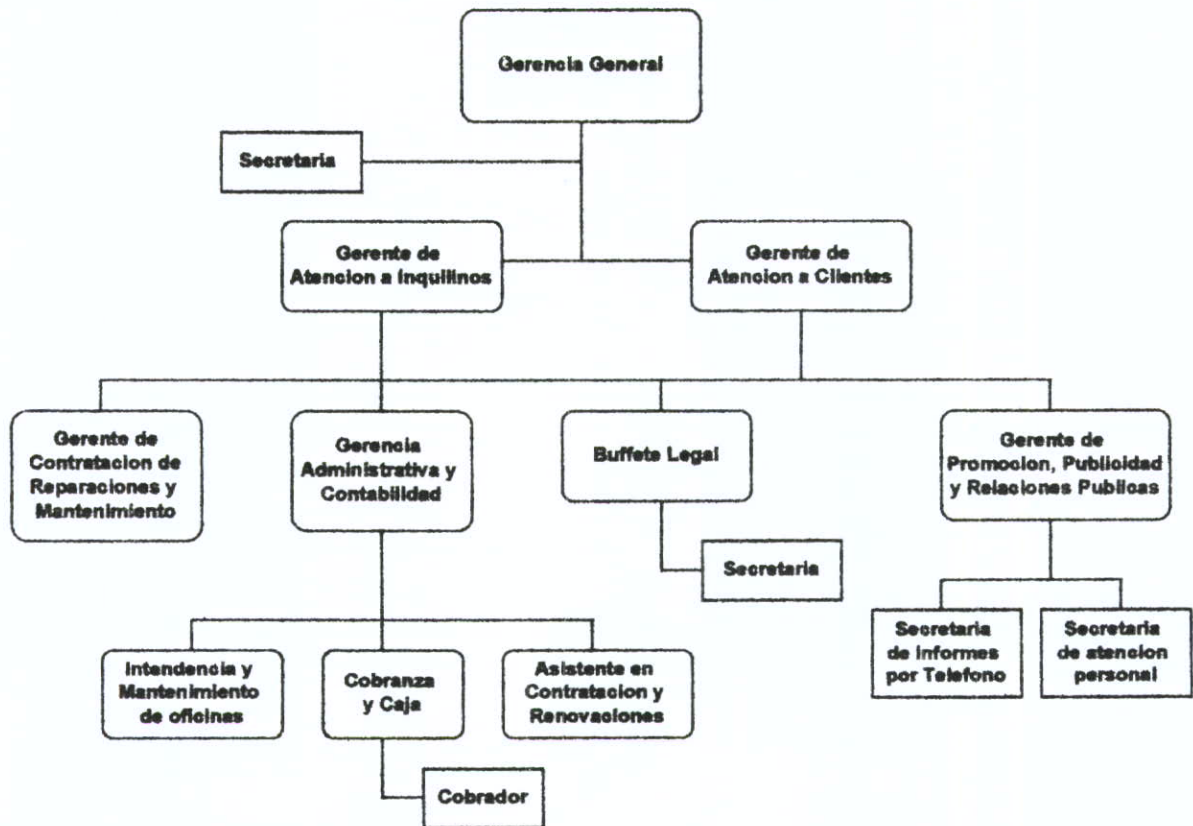


### 5.2.7 Definición de Estructura de Trabajo

Como primer requisito para que todo el proyecto funcione y logre sus objetivos será necesario que a Compañía defina a una persona para que se encargue de coordinar los esfuerzos del grupo así como de evaluar los avances y logros del proyecto. Estructuralmente deberá reportarle a la Dirección General de la Compañía. Sus actividades fundamentales son las siguientes:

- Deberá de ser un consejero a la Dirección sobre los avances y los obstáculos del Proyecto.
- Tendrá que participar activamente en las reuniones de los grupos operativos de trabajo así como también pugnar por que las juntas se realicen en forma mas profesional, es decir, existan compromisos y fechas así como también minutas de las mismas.
- Deberá de apoyarse o auxiliarse del grupo de asesores en estadística para que se efectúe la implantación del Control Estadístico del Proceso en el área respectiva.
- Deberá de apoyarse o auxiliarse del grupo de auditoria con el cual se efectuarán las auditorias a la Compañía en lo que respecta a la Calidad Total y de esa forma poder detectar puntos a mejorar y plantear objetivos.

#### Nuevo organigrama propuesto





Como se puede observar, se han hecho cambios importantes en la puestos y jerarquías en comparación con el organigrama actual ( ver capítulo 4.1). Como nota mas sobresaliente es la creación de las dos gerencias de atención, a clientes y a inquilinos las cuales se encuentran al mismo nivel de jerarquía pues ambas tienen la importante labor de crear las relaciones de aprendizaje que servirán para extraer los deseos, necesidades e inquietudes de los individuos por medio del dialogo y velar por que esos requerimientos sean satisfechos logrando el consenso entre ambas partes. Estos gerentes servirán como compuertas dentro de la compañía con la capacidad de traspasar las barreras organizacionales para todas las comunicaciones y lograr que el asunto de cada cliente se lleve a cabo.

Las gerencias en el nivel siguiente se les pueden llamar gerentes de capacidades especificas las cuales ejecutan un proceso de servicio especifico. El gerente de cada área debe asegurarse de que el proceso que le concierne sea ejecutado eficientemente y con confiabilidad. Los gerentes de atención deben saber que capacidad pueden tener los otros gerentes y debe de tomar la determinación de cuando se requieren de nuevas capacidades para alcanzar las necesidades de los clientes.

#### 5.2.8 Operación de la Calidad Total

Para desarrollar una cultura de calidad total y lograr que la empresa trabaje y funcione de acuerdo a estos principios, es necesario que se formen grupos de trabajo, se cree un sistema de valores y se ponga en marcha un plan estratégico. Se recomienda el uso de herramientas de calidad como son:

- ✓ Diagramas de Ishikawa.
- ✓ Diagramas de Pareto.
- ✓ Técnica Nominal de Grupo.
- ✓ Planes de Acción.
- ✓ Diagramas de Flujo.
- ✓ gráficas de Barras.

#### 5.2.9 Evaluación

Se propone que se haga un análisis de costos de la calidad. Muchas compañías resumen estos costos en cuatro categorías<sup>2</sup> y a continuación citaremos algunos que tendrían que ver con la actividad de los servicios de administración inmobiliarios.

##### **Costos de fallas internas**

Retrabajo: el costo de corregir los defectos para hacer que satisfagan las especificaciones.  
Materiales de desperdicio y retrabajo: debido a productos no conformantes recibidos de los proveedores.

---

<sup>2</sup> con referencia Op. Cit. Págs. 16, 17, 18.



**Rebajas:** la diferencia entre el precio normal de venta y el precio reducido por razones de calidad.

### **Costos de fallas externas**

**Conciliación de quejas:** Costos de investigación y conciliación de quejas justificadas atribuibles a un producto o instalación defectuosa.

### **Costos de evaluación**

**Auditorías de la calidad del producto:** sobre servicios en proceso o terminados.

### **Costos preventivos**

**Planeación de la calidad:** la organización de actividades que juntas crean el plan global de calidad y los numerosos planes especializados; también la preparación de los procedimientos necesarios para comunicar estos planes a todos los involucrados.

**Entrenamiento:** costos de preparación e implantación de programas de entrenamiento relacionados con la calidad .

## **5.2.10 Registro Histórico**

Si se decide emprender el plan estratégico de calidad y llevarlo a cabo será muy necesario que todo lo que se vaya proponiendo y creando se ponga por escrito para que se puedan observar los avances y también sirva como referencia en un futuro. Además, puede paralelamente irse creando un manual de la organización con la descripción de puestos y funciones.



### 5.3 OFRECIMIENTO DE MEJORAS.

En base a los resultados arrojados por los Paretos del capítulo 3, son 15 los aspectos que importan más a los clientes propietarios y precisamente en esos aspectos es que recomendamos que la empresa sea más cuidadosa.

1. La empresa deberá abocarse más a la protección de los intereses del cliente propietario en todo trato que se tenga con sus inquilinos.
2. Brindar a su clientela una mejor atención, más amable, rápida y expedita.
3. Que la empresa tenga mucho cuidado con la contratación. Seleccionar más rigurosamente a sus inquilinos prospecto verificado sus referencias y avales.
4. Revisar las políticas de cobros extraordinarios y cláusulas ocultas que sorprenden a los clientes.
5. Ofrecer una mejor asesoría, más profesional en el campo inmobiliario. Es decir, se requiere que los asesores estén más capacitados y actualizados.
6. Que las convalidaciones sean aplicadas a todos los inquilinos sin excepción para evitar sorpresas desagradables y que se les de seguimiento en los juzgados para que no se nulifiquen.
7. Mantener al cliente suficientemente informado, que se note la atención y el interés. Que no se le oculten cosas.
8. Que no le sorprendan con costos extras ni sobrepagos en servicios alternos, comisiones o gratificaciones.
9. Ofrecer el servicio con amabilidad y trato digno para el cliente.
10. Observar la ética en el trabajo.
11. Intervenir oportunamente en conflictos con el inquilino.
12. Dar un apoyo técnico e reparaciones y mantenimiento de mejor calidad, más atento y profesional en base a costos razonables.
13. Ser cumplidos en las fechas con aquello que prometan.
14. Estar atentos y no dejar pasar los tramites que se tengan que hacer al respecto de las propiedades.



15. Ser más rigurosos con la cobranza y los inquilinos morosos. Que no se vayan sin pagar y mucho menos dejando grandes adeudos por rentas y servicios públicos.

De acuerdo a los resultados del Pareto del cliente-inquilino, los aspectos que mas les importan son, por orden de importancia:

1. Que la empresa sea más atenta con las reparaciones y el mantenimiento de las fincas ya que algunas necesita mejorar su estado.
2. Los inquilino piden que le vayan a cobrar a tiempo y en algún otro sitio que no sea la finca rentada.
3. Que no los sorprendan con cobros extraordinarios como los de papelería o investigaciones que solo encarecen el servicio y nunca se hacen.
4. Que el tramite de contratación no les quite tiempo excesivamente ni los hagan dar vueltas.
5. Que les avisen a tiempo cuando deban de renovar sus contratos.
6. Brindar mejor atención personal y profesional. Mas digna y amable.
7. Que en ocasiones se puedan hacer modificaciones en los contratos.
8. Que haya atención a tramites de servicios municipales y que se hagan.

De manera general se recomienda mejorar la imagen y personalidad tangible de la empresa lo cual incluye:

- ⊕ reforzar la identidad corporativa a lo que puede ayudar crear un nuevo logotipo, mejores letreros, comprar espacios en las revista y boletines inmobiliarios.
- ⊕ el uso de artículos promocionales.
- ⊕ mejorar las instalaciones de la empresa cambiando la decoración y algunos muebles.
- ⊕ ser mas exigentes con la presentación y la vestimenta del personal.
- ⊕ tomar cartas en el asunto en cuanto a las actitudes viles de algunas personas que no ayudan para nada a la imagen de la empresa sino muy por el contrario, la desprestigian y dañan.



## 5.4 MODELO DE CALIDAD: Propuesta de Plan de Negocio.

### 5.4.1 Descripción General del Mercado.

La actividad del administrador de inmuebles es la del profesional que se dedica a localizar y contratar inquilinos, al cobro de rentas, al mantenimiento de las construcciones, al pago de impuestos, tramites y todo tipo de gestiones para el buen funcionamiento de una propiedad.

El negocio de la administración inmobiliaria en los días de hoy se encuentra en una etapa de madurez. Existen alrededor de 23 compañías inmobiliarias que son competidores directos de este mismo nicho, además de que continuamente brotan y desaparecen tras la lluvia nuevos allegados a la actividad. Sin embargo, podemos decir que existen seis compañías que son los adversarios que presentan más competencia:

- ☞ CASA ADMINISTRACIONES
- ☞ ZUÑIGA
- ☞ HAGHENBECK
- ☞ LOMELIN
- ☞ ESTINVER
- ☞ LLOYD

### 5.4.2 Definición de los Criterios Clave para el Éxito de la Empresa.

A fin de poder ofrecer un nivel de servicio eficaz y satisfactorio para atender una gran variedad de clientes, será primordial contar por lo menos con cuatro personas para las siguientes funciones:

- un ejecutivo de atención a clientes,
- un ejecutivo de atención a inquilinos,
- una asistente administrativa,
- un asistente de tramites administrativos.

Se tiene planeado que para 1997 se tengan que contratar por lo menos dos personas más y en el siguiente año otras dos, pues se prevé que la cartera de clientes crezca y se requiera contar con más colaboradores para poder mantener y mejorar el nivel de servicio de la organización.

Será necesario contar con un gran número de pequeños clientes debido a la rápida rotación de los mismos y un pequeño número de grandes clientes sin que se tenga que depender de ellos pues puede resultar peligroso para nuestra actividad.

Será necesario dar a conocer los servicios de la nueva compañía tanto a clientes potenciales como a los clientes que se retiraron disgustados de la compañía antigua





haciendo énfasis en las reformas, la nueva filosofía y el compromiso con los resultados para que sepan que ha habido un cambio sustancial y positivo en cuanto a la experiencia negativa que hayan tenido con la vieja administración y así, tratar de recuperar su confianza. La imagen que se dará es la de una nueva organización que ha aprendido de la experiencia de sus sucesores, que mira a su alrededor y considera lo que funciona y lo que no funciona de sus competidores, que toma en cuenta a cada uno de sus clientes como un ser individual y se interesa en escuchar y en comprender lo que cada uno necesita, que conoce lo que es capaz de ofrecer y se esfuerza por lograr responder de forma confiable, segura y cuidadosa a las nuevas exigencias.

Seguramente que esto no será una labor fácil pues habrá ex-clientes que ya se encuentren con la competencia y/o sean renuentes a volver a contratar servicios de administración y prefieran hacer la labor por ellos mismos.

La compañía deberá ofrecer como base el nivel de servicio que la competencia ofrece de manera muy eficaz y al mismo tiempo encontrar estrategias que permitan ofrecer ventajas competitivas ya sea en tiempo y modo.

La estructura de precios y honorarios deberá de ser en un principio mas baja que la de las principales compañías para interesar a los clientes potenciales en probar los servicios de la organización y con esto lograr penetrar el mercado. Una vez se haya creado una presencia considerable se van a replantear las estrategias de precios con énfasis en el valor agregado del servicio provisto.

#### **5.4.3 Definición de la Actividad de un Administrador de Bienes Inmuebles.**

En los servicios de administración de inmuebles, el producto es la obtención de la máxima rentabilidad sobre la inversión en la propiedad, puntualmente y con los menores gastos posibles y evitando al máximo todos los conflictos del trato con los inquilinos y procurar que estos estén satisfechos ocupando las propiedades.

#### **5.4.4 Estructura de la Empresa.**

##### **a) Perfil de puestos.**

La agencia contara para en el primer año con cuatro personas:

- un ejecutivo de atención a clientes
- un ejecutivo de atención a inquilinos
- una asistente administrativa
- un asistente de tramites administrativos



## **Ejecutivo de atención a clientes.**

### Perfil del puesto:

Debe tener conocimiento de la acción comercial, de ventas, de administración y del entorno del mercado en que se encuentra desempeñándose. Que comprenda en conjunto la función que realiza la empresa y en particular cada acción específica de la misma. Debe tener buena presentación y apariencia, facilidad de palabra y capaz de lograr empatía, de ofrecer a los clientes cuidado y atención personalizada. Que conozca de valores de mercado del sector inmobiliario, que logre compromiso e implicación con sus clientes, capaz de inspirarles confianza, que detecte y conozca a fondo sus necesidades personales y requerimientos específicos. Que sea conciliador de intereses ya que tendrá que buscar arreglos entre dos tipos de clientes extremos. Que sea cortés y acomedido, que tenga sentido de urbanidad, respeto y consideración para con las propiedades y el tiempo de los clientes. Que sepa valorar la confianza que se deposita en el y que trate los asuntos de sus clientes como si fueran suyos propios. Una persona confiable que produzca resultados y cumpla con los objetivos planteados.

### Objetivo del puesto:

Detectar nuevos clientes propietarios de inmuebles, lograr la exclusiva de sus propiedades y asegurarse de que se sientan satisfechos con los servicios de administración y la atención que le ofrece la organización para lograr su preferencia y que nos recomienden con sus conocidos para ampliar nuestra cartera de clientes y lograr prestigio y presencia en el mercado.

### Ante quien responde:

Responde a los clientes propietarios de la empresa y a su público en general y coordina sus esfuerzos con el ejecutivo de clientes inquilinos.

### Responsabilidades del Ejecutivo de Clientes:

#### *Funciones Promocionales*

- ✧ visitar a clientes prospecto y hacer presentación de servicios (Camvaceo), explicación de los servicios, tratar de convencerlos para que deje la finca en administración y negociar la mas alta comisión.
- ✧ mostrar fincas.
- ✧ redactar anuncios del periódico.
- ✧ tomar fotos de las fincas para boletinarlas.
- ✧ coordinar la publicidad y las relaciones publicas.
- ✧ ordena que se envíe carta de ofrecimiento de servicios.

#### *Funciones de Atención*

- ✧ atención personal a clientes y por teléfono.
- ✧ mantener informados a clientes residentes sobre pormenores de su finca, si se renta o no y por que razón.
- ✧ atender y escuchar a los clientes sobre necesidades específicas



- ◇ entrega liquidaciones personalmente.

#### *Funciones de Administración*

- ◇ dirección y coordinación de personal.
- ◇ contratación de personal.
- ◇ planeación estratégica.
- ◇ programador del sistema de informática (eventualmente).
- ◇ autorización cheques y gastos.
- ◇ ver estado físico de las casa que se desocupan (supervisar inventario).
- ◇ gestiona autorización de reparaciones con los clientes.
- ◇ envía técnicos a reparar.
- ◇ pasa al cliente con la secretaria para que le haga contrato de servicios.
- ◇ ir al banco hacer aclaraciones.
- ◇ revisión de instalaciones de computo, conexiones en la red.
- ◇ hacer planes de mercadeo, investigaciones y sondeos de mercado, revisar su implementación y monitorear su desempeño.
- ◇ contratar y coordinar actividades con servicios externos como reparaciones y mantenimiento, seguros y fianzas y bufetes jurídicos.

### **Ejecutivo de atención a inquilinos.**

#### Perfil del puesto:

Debe comprender en conjunto la función que realiza la empresa y en particular cada acción específica de la misma. Debe tener buena presentación y apariencia, facilidad de palabra y capaz de lograr empatía con la gente, de ofrecer a los clientes cuidado y atención personalizada, de tener un trato agradable.

Debe tener capacidad de negociación, capaz de detectar oportunidades y poder aprovecharlas, ser innovador, buscar dar al cliente lo que desea como mejor le convenga sin perder de vista para quien trabaja y protegiendo los intereses del cliente principal (el propietario). Ser responsable y honrado y tener la capacidad de soportar mucha carga de trabajo. Capaz de lograr compromiso e implicación con sus clientes, capaz de inspirarles confianza, que detecte y conozca a fondo sus necesidades personales y requerimientos específicos. Que pueda conciliar intereses ya que tendrá que buscar arreglos entre dos tipos de clientes extremos. Que sea cortés y acomedido, que tenga sentido de urbanidad, respeto y consideración para con las propiedades y el tiempo de los clientes. Que sepa valorar la confianza que se deposita en el y que trate los asuntos de sus clientes como si fueran suyos propios. Una persona confiable que produzca resultados y cumpla con los objetivos planteados. Deberá tener conocimientos de leyes y experiencia en litigios y procedimientos legales del campo civil sumario.

#### Objetivo del puesto:

Conseguir que las fincas que se encuentran en promoción se renten al mejor prospecto y atender a las necesidades de los inquilinos para que ocupen cómodamente el inmueble y evitar conflictos con los mismos y así poder seguir obteniendo la mejor rentabilidad en cada trato.



### Ante quien responde:

Responde a los clientes inquilinos, ocupantes de las fincas que se administran y coordina sus esfuerzos con el ejecutivo de clientes propietarios.

### Responsabilidades del Ejecutivo de Clientes Inquilinos:

#### *Funciones Promocionales*

- ✧ visitar a clientes prospecto y hacer presentación de servicios (Camvaceo)
- ✧ tratar de convencer al prospecto a cliente para que deje la finca en administración y negociar la mas alta comisión.
- ✧ mostrar fincas
- ✧ revisión de rótulos en las fincas
- ✧ colocar anuncios en las fincas desocupadas

#### *Funciones de Administración*

- ✧ revisar fincas que se desocupen y hacer inventario de las mismas,
- ✧ visitar inquilinos morosos y fiadores.
- ✧ verificar adeudos pendientes, finiquito de servicios como luz, agua, teléfono, gas, etc.
- ✧ Auxiliar de cobranza pendiente para efectuar ese día.
- ✧ revisar fincas
- ✧ atención especial a algunos clientes en el pago de servicios

#### *Funciones de Atención*

- ✧ atender prospecto a inquilino para la contratación del inmueble.
- ✧ atender quejas de inquilinos, peticiones especiales, de reparaciones, etc.

#### *Funciones Legales*

- ✧ escribir demandas y hacer escritos para los juzgados.
- ✧ revisar diariamente el boletín judicial por si hay acuerdos.
- ✧ digitar acuerdos en el sistema de la computadora.
- ✧ registrar: clientes del bufete, demanda y acuerdos.
- ✧ recibe contratos nuevos.
- ✧ presenta demandas del art. 2370.
- ✧ checa que se admitan estas demandas.
- ✧ Verificar que se lleven convenios a certificar ante notario y se efectúe el pago del impuesto.
- ✧ presentar convenio.
- ✧ ver que se apruebe el convenio.
- ✧ Ir a los juzgados para:
  - ubicar expedientes
  - presentar demandas
  - ver acuerdos
- ✧ atender a deudores y demandados.
- ✧ pasar informe a caja/cobranza sobre convenios 2370.
- ✧ ir a catastro a verificar estado de las escrituras.



## **Asistente administrativa:**

### Perfil del puesto:

Se requiere de una joven de buena presentación, trato agradable, facilidad de palabra, capacidad de coordinación, disponibilidad, que este familiarizada con funciones administrativas tales como archivo, mecanografía, taquigrafía, conocer y utilizar equipo de computo y programas tales como procesador de palabras, hoja de calculo, base de datos y con la capacidad de aprender a manejar nuevos paquetes.

### Objetivo del puesto:

Proveer apoyo en cuestiones administrativas a los ejecutivos al servir como intermediaria en el trato con sus clientes.

### Ante quien responde:

Responde a los dos ejecutivos de atención a clientes.

### Responsabilidades de la Asistente administrativa:

#### *Funciones Administrativas*

- ◇ dar de alta clientes nuevos en el sistema.
- ◇ elabora relación de fincas desocupadas.
- ◇ hace y recibe llamadas telefónicas de los ejecutivos.
- ◇ atiende personas que buscan a los ejecutivos.
- ◇ elabora estado de cuenta de clientes.
- ◇ verificar adeudos al finiquitar los contratos.
- ◇ pide suministros de papelería.
- ◇ escribe y envía cartas a clientes.
- ◇ actualizar base de datos de clientes.
- ◇ actualizar la base de datos de inquilinos.
- ◇ lleva archivo de caja: pólizas de cheques, correspondencia de los bancos, impuestos prediales de clientes, informes de caja.
- ◇ archivar contratos, convenios, tarjetas de registro de cobros.
- ◇ lleva libros de bancos manualmente.
- ◇ recibe dictado de demandas.
- ◇ pasa al departamento legal la lista de los inquilinos conflictivos.
- ◇ verificar convenios semanalmente, que estén correctos y enviarlos a certificar ante notario.
- ◇ sacar lista de renovaciones de contratos del mes.
- ◇ hacer renovaciones.
- ◇ Cuando llega inquilino nuevo: entregar solicitud de arrendamiento, y ayuda a llenarla.
- ◇ verificar datos que proporciona: (referencias), documentos del aval, (escrituras del fiador), predial, identificación.
- ◇ enviar persona a mostrar una finca o prestar las llaves para que vayan a verla.
- ◇ elabora contratos de servicios de administración.
- ◇ elabora contratos de arrendamiento y convenios.



### *Funciones de Información*

- ◇ proporciona información de los servicios que proporciona la empresa a propietarios telefónica y personalmente.
- ◇ da informes sobre las fincas desocupadas por teléfono y personalmente.
- ◇ hace cita para que se visite a un cliente (alguno de los ejecutivos).
- ◇ enviar avisos de renovación.
- ◇ atender clientes y dar información sobre pagos, reparaciones efectuadas, Etc.
- ◇ atender quejas de inquilinos sobre el estado de las fincas, solicitando reparaciones, hacer reporte del mal estado y tramita que el propietario autorice la reparación. Si es así mandar al técnico a arreglar.
- ◇ atender clientes provisionalmente.

### *Funciones de Tesorería y Caja*

- ◇ elaborar diariamente listas de cobranza
- ◇ hacer facturación: (recibos de renta )
  - determinar de que tipo de recibo es el apropiado ( hay como 5 tipos distintos)
  - imprimirlos, firmarlos y expedirlos.
  - rectificar recibos que no hayan salido y hacerlos
- ◇ elaborar lista de morosos. tipo A ,B, C.
- ◇ coordinar cobranza.
- ◇ recibir dinero de pago de rentas y diversos ocasionales.
- ◇ hacer corte de caja diariamente e imprimirlo.
- ◇ revisar cortes y enviar a la contadora.
- ◇ elaborar deposito bancario y dárselo al mensajero para que lo lleve al banco.
- ◇ llamar inquilinos morosos partir del día de vencimiento (15 de c/ mes).
- ◇ si una finca se renta elabora liquidación (incluye cheque y reporte) de acuerdo a la fecha estipulada en el contrato.
- ◇ explica el reporte que acompaña al cheque.
- ◇ elabora conciliación bancaria mensualmente (del registro anterior).
- ◇ lleva el archivo de pólizas de cheques mes por mes.
- ◇ lleva el archivo de las liquidaciones de los clientes.
- ◇ lleva archivo de gastos de los ejecutivos .
- ◇ dar dinero para hacer pago de: impuestos, facturas, vales, servicios de agua, luz, teléfono, predial, Etc., retenciones, 2% sobre nomina, I.M.S.S., licencia municipal, otros.
- ◇ verificar saldos en el banco.



## **Asistente de tramites administrativos.**

### Perfil del puesto:

Joven varón con estudios mínimos de secundaria, que conozca la ciudad y sepa utilizar el servicio de transporte urbano y conducir motocicleta. Deberá contar con muy buenas referencias de comedimiento, puntualidad y honestidad.

### Objetivo del puesto:

Realizar todo tipo de deberes que se le encomienden a hacer fuera de la oficina como mensajería, cobranza, pagos y tramites, mostrar fincas, Etc.

### Ante quien responde:

Responde a la asistente administrativa directamente y consecuentemente a los ejecutivos de atención a clientes.

### Responsabilidades del asistente de Tramites Administrativos:

- ◇ lleva cartas y otros documentos a clientes.
- ◇ mostrar fincas.
- ◇ ir a contratar anuncios del periódico.
- ◇ tomar fotos de las fincas para boletinarlas.
- ◇ entrega liquidaciones a los clientes a domicilio.
- ◇ ir al banco hacer depósitos y aclaraciones.
- ◇ colocación y revisión de rótulos en las fincas desocupadas.
- ◇ hacer cobranza intensiva a los inquilinos morosos.
- ◇ ir a recabar firmas de fiador, inquilino o cliente.
- ◇ ir al banco a depositar, certificar cheques, Etc.
- ◇ recibir lista de cobranza pendiente para ese día y efectuarla.
- ◇ recoger contratos y entregarlos a la secretaria.
- ◇ revisar fincas.
- ◇ ir a hacer tramites y pagos de servicios en dependencias tales como: impuestos, facturas, vales, servicios de agua, luz, teléfono, predial, etc., retenciones, 2% sobre nomina, I.M.S.S., licencia municipal, otros.
- ◇ llevar convenios a certificar ante notario.
- ◇ pago del impuesto del convenio en la tesorería.
- ◇ presentar convenio en los juzgados.

### **b) Apoyo externo y servicios de asesoría.**

Así mismo, es indispensable contar con el apoyo de dos departamentos o personas que realicen funciones especializadas como son:

- Contabilidad.
- Contratación de Reparaciones y Mantenimiento.



Ambos fungirán como miembros staff ya que si bien no serán en un principio parte de la nueva organización, se encontraran continuamente en coordinación con sus funciones para proveerla de servicios externos clave.

### **El contador deberá:**

- atender asuntos fiscales de la empresa y de los clientes
  - calculo y pago de impuestos
  - requerimientos
  - consultas o aclaraciones a clientes
- facturación mensual de recibos de renta fiscales de clientes. Los pasa a la caja llevando control de ellos.
- elaboración de nominas.
- contabilidad general de la organización y de los ejecutivos.
- supervisión general de caja y tesorería (corte, ingresos, egresos)
- hace de cajero eventualmente como suplente
- apoyar en la capacitación del programa de computo actual
- apoyar en la implementación de nuevos proyectos
- revisar liquidaciones a clientes (elaboradas por la secretaria)
- controla el archivo de la empresa (ordenado por la secretaria)

### **La intervención del Técnico de reparaciones y mantenimiento tendrá como objetivo:**

Proveer a los inmuebles que están bajo la administración de la inmobiliaria de los servicios de reparación y mantenimiento que permitan mantener las fincas en buenas condiciones y volver atractivas a aquellas que se encuentran desocupadas lo que se espera que facilite su promoción. La estrategia es que los servicios serán de alta calidad al mejor precio para el propietario de la misma y tratando de lograr al mismo tiempo obtener optimas utilidades para la empresa poniendo especial atención en los costos.

El técnico fungirá al mismo tiempo como supervisor de inmuebles y contratista quien tendrá las siguientes responsabilidades:

1. Acompañar al supervisor de la inmobiliaria a recibir las fincas nuevas que lleguen para administración a fin de hacer una revisión del estado en que se encuentra la finca en cuanto a instalaciones y servicios como son:
  - ♦ cimentaciones,
  - ♦ instalaciones eléctricas,
  - ♦ elementos estructurales y cubiertas,
  - ♦ pintura interior y exterior
  - ♦ uso de materiales,
  - ♦ instalaciones sanitarias,
  - ♦ cancelería (herrería),
  - ♦ instalaciones,
  - ♦ equipos especiales,
  - ♦ Etc.
2. hará una evaluación de las condiciones en que se encuentra la finca.
3. realizara un inventario de los objetos con que cuenta la finca escribiendo las condiciones en que se encuentran.





4. realizara y presentar presupuesto y "programa de obra" de las reparaciones o edificaciones que se detecten necesarias.
5. gestionara autorización del servicio presentando los dos reportes antes mencionados.
6. proveerá a los trabajadores de las herramientas adecuadas y los materiales necesarios para el desempeño de la obra.
7. dirigirá y supervisara el buen desempeño de las obras.
8. realizara revisiones periódicas a discreción en las fincas ocupadas con el objeto verificar que los inquilinos estén dando un trato adecuado y detectar posibles necesidades de servicios de reparación y/o mantenimiento.

Los servicios que se ofrecerán son:

albañilería, fontanería, instalaciones de gas, modificaciones a las fincas, electricidad, pintura, soldadura y de otro tipo que pudiera surgir.

#### **5.4.5 Estrategias del Plan Empresarial.**

Misión:

La nueva organización estará enfocada en proveer servicios de calidad superior en el corretaje y administración de bienes inmuebles. Nuestra misión es la de alcanzar una posición de liderazgo en el mercado al servir las necesidades de nuestros clientes tanto propietarios como inquilinos, adelantándonos a ellas en forma innovadora y acercándonos y escuchando para mejorar constantemente nuestro desempeño y siendo los mejores en todo lo que hagamos.

a) Posicionamiento general de la compañía.

La nueva organización buscara posicionarse como la mas confiable en la protección de los intereses del propietario y mas efectiva en el desempeño de su trabajo siendo cumplidos en lo que se promete. La que busque lograr obtener la mayor rentabilidad sobre la inversión inmobiliaria con los menores y mas convenientes gastos que sean necesarios. Al mismo tiempo se buscara darle al inquilino la mejor atención que necesite para que este conforme con la ocupación de la finca que ha rentado al precio mas adecuado al mercado. Creemos que para ofrecer un buen servicio a los propietarios, los inquilinos deben estar cómodos al ocupar el inmueble y que se puede lograr un equilibrio justo entre los derechos de uno y las necesidades del otro.

b) Definición del publico al que se dirige la firma.

Los clientes de la empresa administradora de bienes inmuebles son de dos tipos:



- ☞ un ofertante.
- ☞ un demandante.

El cliente ofertante a quien se le llama "el cliente" es una persona, puede ser física o moral, quien ha hecho la inversión en algún bien mueble pero en la actualidad no se encuentra haciendo uso de él personalmente, pero como parte de su patrimonio lo conserva. Puede ser que "el cliente" decida venderlo en un plazo mediano o largo pero mientras tanto y si bien el deshacerse del inmueble no es su deseo, por lo pronto necesita que esta inversión le genere dinero ya sea como ingreso principal de sustento o para mantener el mismo bien en buenas condiciones. Por lo tanto, "el cliente" ofertante busca obtener la máxima rentabilidad posible sobre la inversión que ha hecho con los menores gastos posibles y es labor de la inmobiliaria procurar que esto se consiga.

El cliente demandante o mejor identificado como "inquilino", es el cliente del cliente principal y por lo tanto también es cliente de la inmobiliaria (valga la redundancia). Se trata del usuario final del servicio de administración y no es menos importante que el otro ya que si el inquilino encuentra el inmueble que necesita es probable que lo rente. La labor de la inmobiliaria será la ayudar al inquilino a encontrar ese inmueble que mejor se adecue de acuerdo a las características que el requiera, ubicación, tiempo, precio y accesibilidad, es decir, en las condiciones que mejor le convengan. Si se trata de encontrar una casa o departamento para vivir, pues se procurará que se adecue a sus gustos, necesidades y capacidad de pago. Si se tratará de encontrar un lugar para un negocio, taller o comercio, entonces la inmobiliaria encontrará la plaza más rentable y con las mejores cualidades comerciales según el tipo de negocio.

La empresa inmobiliaria se encuentra en medio de la gestión de ambos clientes: el propietario y el inquilino y debe satisfacerlos a los dos. Para ello deberá hacer uso de recursos informativos muy amplios y de estrategias de mercadotecnia para encontrar lo que cada uno, ya sea cliente o inquilino, necesite.

#### c) Estrategia de comunicaciones.

- ☞ Identidad Corporativa.
- ☞ Correo Directo.
- ☞ Canvaseo. Mercadotecnia directa (one to one).
- ☞ Clientes Referidos
- ☞ Publicidad de los Servicios en Boletines Inmobiliarios.
- ☞ Artículos Promocionales.
- ☞ Anuncios en el periódico EL INFORMADOR en la sección de inmuebles vacantes.
- ☞ Letrero Exterior.
- ☞ Volantes
- ☞ Anuncios.
- ☞ Informes en Línea.
- ☞ Muestra *in situs*.



#### **d) Estrategia de ventas.**

##### **Para el cliente propietario.**

###### **Base de Datos.**

Se recabaran datos de inmuebles que se encuentran ofertados en arrendamiento y en venta, mediante un sondeo de calles y de llamadas a anuncios de ocasión en el periódico. Se contactara al propietario o responsable de la finca para ofrecerle nuestros servicio.

###### **Correo Directo.**

Se recabaran datos de inmuebles que se encuentran ofertados en arrendamiento y en venta, se hará contacto telefónico con el propietario o responsable de la finca y se le hablara de nuestros servicios, se le pedirá sus datos de manera mas completa y, si esta interesado(a), se le enviara una carta personalizada con la explicación mas detallada de los servicios de administración. Se le podrá hacer una visita para explicar les personalmente en que consisten los servicios.

###### **Canvaseo. Mercadotecnia directa (one to one).**

Nada suple el contacto de persona a persona. Se visitara a clientes potenciales haciendo uso de Material de Presentación Personalizada para Obtener Exclusivas especialmente preparado para vender los servicios de la nueva organización.

↳ Se preparara material promocional y "Manual de Presentación" para la obtención de exclusivas de administración inmobiliaria.

Se le llama EXCLUSIVA al contrato de prestación de servicios de mediación inmobiliaria con carácter de EXCLUSIVA que tiene como objeto llevar a cabo la intermediación en la operación de contratación de arrendamiento, administración (y/o compraventa opcionalmente) de un determinado inmueble.

###### **Estrategia de Siembra.**

Es una campaña planeada para lograr la penetración de la imagen de la empresa dentro de un área de mercado definida, sea esta geográfica o grupal, transmitiendo un mensaje específico sobre la oficina. El objeto de la siembra es que los dueños de las propiedades piensen en la empresa cuando decidan vender o rentar sus propiedades o necesiten comprar u rentar otra.

###### **Estrategia de Referido.**

Se refiere a los clientes que surjan vía recomendación de un cliente actual.

###### **Campaña de Recuperación.**

Se cuenta con los datos de los clientes que perdió la vieja administración y se buscara contactar a la persona propietaria del inmueble con el objeto de ponernos a sus ordenes con un nuevo concepto de servicio. Convenciéndole que se ha creado una nueva estrategia de servicio con una filosofía de cumplimiento, soluciones y confianza.



### Publicidad de los Servicios en Boletines Inmobiliarios.

Se publicaran mensualmente un anuncio en la revista de oferta inmobiliaria de mayor distribución en la que se expliquen en que consisten los servicios. La revista puede ser "casas y terrenos".

### Artículos Promocionales.

Etiquetas magnéticas, tarjetas de presentación vistosas, cajitas de dulces, encendedores, bolígrafos, plumas, Etc. Estos objetos ayudan a mantener a la empresa en la mente del cliente. Se implementara ya que se cuente con el presupuesto apropiado.

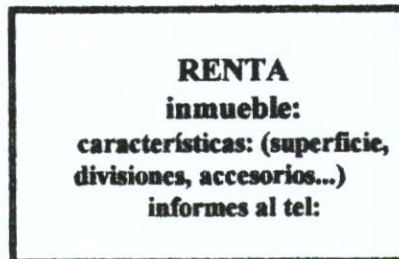
### Para el cliente inquilino.

#### Anuncios de Ocasión.

Anuncios en el periódico EL INFORMADOR en la sección de inmuebles vacantes en arrendamiento que les corresponda ya sea casa, departamento, local comercial, bodega, terreno, Etc. Al mismo tiempo se tratara de negociar con ellos un espacio especial para la compañía.

#### Letrero Exterior.

Colocación de letrero exterior en lugar visible fuera de la finca siguiendo la estrategia "AIDA" para la publicidad eficaz (Atención, Interés, Descripción, Acción):



#### Boletines Inmobiliarios.

Publicación en boletines de inmuebles en renta con fotografía.

#### Volantes.

Se distribuirán volantes en cerca del área de influencia de la zona.

#### Publicidad en puntos de interés.

Colocación de anuncios en lugares públicos dentro del área de influencia alrededor del inmueble.

#### Informes en Línea.

Información vía telefónica sobre la finca.



#### **Muestra *in situs*.**

Se muestra la finca o se prestan las llaves al prospecto de inquilino para que vaya el personalmente a conocer la finca mediante el deposito monetario y de una identificación oficial con foto.

#### **Folletería.**

Se diseñarán folletos ilustrativos vistosos para tratar de persuadir a clientes potenciales.

#### **Red de Referidos.**

Con la ayuda de agentes de empresas u otras inmobiliarias podrán contactarnos para encontrar la fina que deseen. En ocasiones habrá que conceder una comisión a quien traiga al inquilino si es que este ocupa la finca.

#### **e) Estrategia de servicio al cliente.**

Se buscará ofrecer varios paquetes de servicios que mejor se adecuen a las necesidades del cliente, desde lo mas simple como la asesoría y consecución de inquilino, hechura del contrato hasta los servicios de administración mas completos según se solicite:

- ***Promoción de Vacíos.*** Contar con el sistema mas completo de promoción de inmuebles.
- ***Análisis Comparativo de Mercado.*** Con el ACM se obtiene una idea clara de como esta el mercado en la zona y con las propiedades rentadas y vendidas se le da al propietario un panorama de los precios que pagan los compradores o arrendatarios por propiedades similares. Se realizara sin costo adicional una evaluación de la propiedad con respecto al mercado que le corresponde para poder definir mejor su mercado meta y hacer mas eficiente la ubicación de un cliente.
- ***Avalúos y Estimaciones.*** Se hará una evaluación detallada para determinar el mejor precio que le corresponde a la propiedad de acuerdo a las prioridades del cliente y al mercado.
- ***Entrevista y calificación de inquilinos.***
- ***Atención de Inquilinos.*** Los clientes de nuestros clientes recibirán la atención mas completa de nuestra parte procurando así que se encuentren satisfechos durante la ocupación lo que para el cliente representa la intermediación de profesionales en la protección de sus intereses y que se llevara al mismo tiempo con los inquilinos una adecuada relación.
- ***Elaboración de Contratos de Arrendamiento.*** Cuidadosamente diseñado por el mas experto abogado de este ramo. Nosotros respondemos como subarrendadores del inmueble para evitarle molestias y tramites al cliente propietario, tener mas agilidad en los tramites y el manejo de imprevistos y estaremos al pendiente de cualquier cosa que surja con el inquilino.
- ***Fianzas de Arrendamiento.***
- ***Garantía de pago puntual de renta.*** Se cuenta con un servicio de cobranza puntual e intensivo.



- *Protección con Convenio Judicial.* la protección mas efectiva contra sorpresas desagradables de rebeldía por parte de inquilinos. El cliente no estará dando un salto al vacío sin protección. Elimina pleitos judiciales, y provoca el lanzamiento rápido de la propiedad de inquilinos conflictivos.
- *Deposito de Desperfectos y garantía de luz, gas y teléfono.*
- *Pago de Contribuciones.* Le evitaremos al cliente la preocupación de tramites y la engorrosa ocupación de tener que enfrentarse a la burocracia.
- *Análisis de Solicitantes.* La evaluación mas incisiva de un prospecto en el que se pondrá el inmueble en sus manos.
- *Asesoría y Apoyo Jurídico.* Constante apoyo experimentados abogados especialistas del ramo civil sumario.
- *Obtención de Créditos Hipotecarios.*
- *Mantenimiento y Reparaciones.* Garantía de Calidad y Servicio a la altura de su presupuesto.
- *Vigilancia de Inventarios.* Parte del programa de "aseguramiento de calidad" del servicio. Protección y seguridad para evitar sorpresitas.
- *Asesoría y Apoyo Fiscal.* Se llevara la contabilidad de las operaciones.
- *Supervisión en Desocupaciones.* estaremos alertas para proteger los intereses del cliente.
- *Contrato de Compra Venta.*

49563

#### 5.4.6 Planes Operativos de la Empresa.

##### a) Darse a conocer a la clientela.

Se deberá contar con la base de datos de los clientes que retiraron su administración de la inmobiliaria anterior. Se harán visitas a exclientes y visitas en frío a propietarios de fincas que se ofrezcan.

##### b) Diseño de folletos, materiales de venta,

Es muy importante contar con folletería y trípticos atractivos que hable de los servicios, así como una carpeta para usarlo como material de presentación al contactar clientes.

##### c) Creación de programas concretos

Se pondrá en marcha el programa de sembrado de clientes, el canvaseo y el programa de recuperación de antiguos clientes.

##### d) Definición del plan de aseguramiento de calidad



## Principios de la Organización.

1. Obsesión por el Servicio: El primer objetivo de la organización será la Actitud de Servicio, ya que tanto a corto como a mediano y a largo plazo el servicio será nuestra principal fuente de ingresos, para lo cual se irán integrando equipos de servicio al cliente.
2. Obsesión por la Calidad: Deberemos sentirnos orgullosos del trabajo y de los servicios que ofrecemos, compartir la culpa en las fallas de calidad y de los éxitos, singularizar a cada cliente, ya que la calidad y confiabilidad del servicio conquista clientes.
3. Buscar e identificar nichos: Orientación constante a distintos tipos de clientes, encontrar segmentos de mercado (con base al tipo de inmueble) particular en la que la organización se volverá mejor que nadie

## Valores guía de la Organización.

- ✘ Es indispensable ofrecer una calidad y un servicio superiores.
- ✘ Dar importancia a las personas como individuos.
- ✘ Dar importancia a los detalles de ejecución y a todos los componentes esenciales de un trabajo bien hecho.
- ✘ La mayoría de los miembros de la organización deberán ser innovadores, y deberán siempre de existir comunicación continua.
- ✘ Siempre se hará énfasis en el crecimiento económico y las utilidades

En cuanto a los controles internos de la organización, esta buscara equilibrar una firme dirección central y una máxima autonomía. Es decir, los procesos centrales de servicio serán rígidamente controlados al mismo tiempo que se permitirá y fomentara la autonomía, la iniciativa y la innovación lo que significa un "estira y afloja" simultáneo. Nos preocuparemos en el exterior en cuanto al servicio y la satisfacción de los clientes y en el interior por la motivación y la calidad.

## Criterios de Calidad:

Al diseñar los procesos de servicio se deberán prever los requisitos y las necesidades de los consumidores.

La definición de calidad se definirá tomando en base el precio, las utilidades y el control de costos.

La calidad en todos los procesos será controlada:

- 👉 calidad en las comunicaciones con los clientes.
- 👉 calidad en la promoción de desocupados.
- 👉 calidad en la búsqueda de prospectos de inquilinos y su calificación.
- 👉 calidad en la contratación y en el establecimiento de mecanismos de afianzamiento.
- 👉 calidad en la atención a los inquilinos y en la efectividad de la cobranza.



- ☞ calidad en la atención a los clientes propietarios y en la protección de sus intereses.
- ☞ calidad en los tiempos de suministro de servicio, en los cumplimientos y en las fechas de entrega.
- ☞ calidad en la supervisión de las fincas y en el estado y conservación de los inmuebles.

#### Puestos de servicio.

La responsabilidad del buen desempeño de la atención y los procesos de servicio recaerá directamente sobre dos personas:

El Ejecutivo de Atención a Clientes Propietarios, quien se encargara de atender a los clientes propietarios de los inmuebles, escuchar sus demandas y gestionar y procurar que estas se cumplan dentro de los límites de lo posible. Se encontrará en constante comunicación y contacto frecuente con los clientes.

El Ejecutivo de Atención a Clientes Inquilinos, quien se encargara de atender a los clientes ocupantes de los inmuebles, escuchar sus demandas y gestionar y procurar que estas se cumplan equilibrando la atención y la protección de los intereses del cliente propietario. Realizará visitas y revisiones periódicas en los inmuebles y llamará de vez en cuando para verificar si hay algo que se le pudiera ofrecer a los inquilinos en cuestión de reparaciones y mantenimiento y al mismo tiempo supervisar que estos estén haciendo uso correcto del inmueble.

#### Manual del propietario.

Al lograr la exclusiva de administración con cada cliente nuevo le será entregado a este un tríptico en el que se explique al cliente como hacer uso de nuestros servicios y como ponerse en contacto con nosotros para cualquier duda o inquietud que le surja.

#### Manual del inquilino.

Al contratar cualquier propiedad se le hará entrega al propietario de un reglamento de uso y así mismo instrucciones de como ponerse en contacto con la organización para cualquier duda o inquietud o servicio adicional que se les ofrezca.



**ANEXOS CAPITULO 2**





## ENCUESTA INMOBILIARIA

OBJETIVO: La presente encuesta será aplicada en la visita a empresa que se dedican a la administración y promoción de inmuebles en arrendamiento y se hace con la finalidad de conocer el ambiente de este ramo de servicios.

**Preliminar** ( se investiga antes de entrar en contacto )

Agencia: \_\_\_\_\_ # \_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_ Teléfono(s): \_\_\_\_\_

1. Giro:

renta ( )      venta ( )      administración ( )      avalúos ( )

2. Antigüedad de la empresa:

1-5 a/os ( )      6-10 a/os ( )      11-15 a/os ( )      16-20 a/os ( )      21 a/os o mas ( )

3. Fama de la empresa:

desconocida ( )      poco conocida ( )      conocida ( )      muy conocida ( )

4. Nivel de prestigio de la empresa:

malo ( )      regular ( )      Bueno ( )      excelente ( )

5. Numero de colaboradores:

1-5 ( )      6-10 ( )      11-15 ( )      16-20 ( )      20 o mas ( )      # \_\_\_\_\_

6. Profesionistas que las manejan:

bufete j. ( )      notaria ( )      contadores ( )      administradores ( )      constructores ( )      otros \_\_\_\_\_

7. Promoción y publicidad de la empresa:

directorio telefónico	( )	Periódico	( )
radio	( )	televisión	( )
Correo directo	( )	Recomendación	( )
revistas	( )	cual _____	
Boletín	( )	cual _____	

8. Estimación de clientes que manejan:

50-100 ( )      101-200 ( )      201-400 ( )      401-600 ( )  
601-900 ( )      901-1000 ( )      1001-2000 ( )      mas de 2000 ( )

9. Estimación de fincas que manejan: ( checar periódico )

100-200 ( )      201- 500 ( )      501-700 ( )      701- 1000 ( )      1001-2000 ( )      2001 o mas ( )

**De campo** ( personalmente, telefónicamente o por observación )

10. Servicios que prestan:

venta	si ( )	no ( )
avalúo	si ( )	no ( )
administración de fincas	si ( )	no ( ) ~ saltarse pregunta 11

(si venta solamente pasa a pregunta 11)

reparaciones	si ( )	no ( ) ~ saltarse pregunta 21
consiguen inquilino	si ( )	no ( )
contratación inquilino	si ( )	no ( )
cobranza	si ( )	no ( )
pleitos y cobranzas	si ( )	no ( )

llevan contabilidad si ( ) no ( ) si lo requiere ( )  
financiamiento de rentas si ( ) no ( )

11. Actividades de promoción fincas:

informes x teléfono ( )  
anuncio de ocasión ( ) periodico \_\_\_\_\_ boletin \_\_\_\_\_  
letrero exterior ( )  
van a mostrar fincas ( )  
búsqueda prospectos ( )  
listado expuesto ( ) en \_\_\_\_\_  
otros medios: radio ( ) televisión ( ) revistas ( )  
otro \_\_\_\_\_

12. Mecanismos de amarre:

contrato judicial ( ) convenio ( ) fianza ( ) fiador ( ) no se ocupan de ello ( )

13. Observaciones sobre el tipo de contrato

---

---

---

14. Requisitos que pide a inquilinos:

1 mes deposito ( ) 1 mes de renta adelantada ( ) 2 meses deposito ( )  
deposito sobre teléfono ( )

15. Cobranza: van a cobrar ( ) la gente pasa a las oficinas ( ) pago en el banco ( )  
c. judicial de ser necesario ( )

16. Mantenimiento:

no ( ) proveen ( ) contratan ( ) dependiendo circunstancias ( )

17. Reparaciones:

fontanería ( ) pintura ( ) vidrios ( ) electricidad ( ) albañilería ( ) herrería ( )

18. Financian las reparaciones: si ( ) no ( )

19. Comisiones:

Porcentaje honorarios \_\_\_\_\_ iguala: no ( ) si ( ) cant / % \_\_\_\_\_  
mes de renta \_\_\_\_\_ ( cant / % ) en renovación contrato \_\_\_\_\_ ( cant / % )  
por servicios legales \_\_\_\_\_ ( cant / % )  
por servicios contables \_\_\_\_\_ ( cant / % ) NO RESPONDIÓ ( )

20. Como presentan la liquidación: envían cheque ( ) envían efectivo ( ) depositan en cuenta ( )

21. Otras observaciones:

( que persona atendió, nivel de información de la persona que atendió, amabilidad, prontitud, pacientes/impacientes, confiados/desconfiados, si se visita observar instalaciones y equipo)

---

---

---

DECORACIÓN, EQUIPO, ATENCIÓN, VESTIMENTA, PUBLICIDAD EXPUESTA, ETC.

Persona que atendió: \_\_\_\_\_

Método de recolección empleado: ( señalar si se uso mas de uno )  
teléfono ( ) entrevista personal ( ) observación ( )

elaboro \_\_\_\_\_ fecha fin de recolección \_\_\_\_\_

## Resumen de entrevistas a las empresas de la competencia

La fase de sondeo de la competencia se da por terminada para la presente investigación. No ha sido posible entrevistar a la totalidad de compañías de la lista, sin embargo, se ha logrado entrevistar a 17 compañías de las 23 que cumplen con el perfil y que se tenían como prospectos por lo que podemos considerar que se logra una muestra representativa de la población. Si bien todas fueron visitadas, no todas concedieron colaborar con el entrevistador. En fin, las compañías que se lograron entrevistar son las siguientes:

1. CENTURY 21-WALLSTEIN
2. LAFAYETTE INMOBILIARIA
3. MAYA INMOBILIARIA
4. RIZZO CONSORCIO CONSULTORES INMOBILIARIOS.
5. SI QUALITY Servicios Inmobiliarios
6. LLOYD GRUPO INMOBILIARIO, S.A. DE C.V.
7. ADMINISTRACIÓN HAGHENBECK
8. ReMax PROVIDENCIA
9. LOMELIN - COLLIERS
10. CASA ADMINISTRACIÓN
11. ESTINVER GRUPO COMERCIAL
12. PROMOTORA MARTINEZ
13. INMOBILIARIA VAZQUEZ GONZALEZ
14. ESTRATEGIA MÁXIMA - ESPECIALISTAS EN RENTAS DE INMUEBLES
15. INMOBILIARIA ARKEL
16. INMOBILIARIA VILLASEÑOR Y TRUJILLO,S.C.
17. ERA / AVANCE INMOBILIARIO / INVEDESA

A continuación se presenta un resumen de cada visita por orden de realización por fecha.

**FECHA: jueves 20 de abril de 1995**

**No. 1**

**EMPRESA:**

CENTURY 21  
WALLSTEIN  
Av. México

**GIRO:**

Venta, Promoción, Renta. NO administran, solo contratan el arrendamiento. Pero de ser requerido por el cliente, ceden la administración a su contadora quien lo hace de manera independiente.

**ANTIGÜEDAD:**

Alrededor de 10 años.

**FAMA:**

mundial.

**PRESTIGIO:**

Bueno.

**# COLABORADORES:**

mas de 20

**PROFESIONISTAS:**

Administradores, arquitectos, contadores, amas de casa.

**PROM. Y PUBLICIDAD DE LA EMPRESA:**

TODOS los medios posibles. Publicidad corporativa a nivel nacional y mundial por televisión. Localmente dir. Tel., periódico, revistas, boletines: SAI, casas y terrenos, red Inmob., AMPI, etc. Solían editar ellos mismos un boletín que según cuentan resultado muy efectivo pero les salía caro. Correo directo, cambaceo (

dejan promocionales en las casa ofreciendo sus servicios y a esto le llaman "sembrado" ). Dicen tener el sistema publicitario y de promoción mas completo.

**ESTIMACIÓN DE FINCAS Y/O CLIENTES:**

mas de 90. Ya han rebasaron los cien.

**ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN DE INMUEBLES:**

Letreros, mantas, banderolas, boletinado, periódico, muestran fincas

⊕ invitan a los vecinos del inmueble a que lo promuevan con sus conocidos.

👉 Un día de la semana por la mañana se van todos los corredores en una camioneta IchiVan a conocer las nuevas casas que entraron en esa semana dado que si hacen esto, podrán promover mejor la finca resaltando características de la misma y de la zona y así mismo pueden sugerir a quien ofrecérsela.

👉 Monitorean las llamadas que ha habido por cada finca y anotan los comentarios que hacen y recogen las impresiones de la gente para encontrar las razones sugerir la manera de dar salida a la finca mas rápidamente.

**SERVICIOS QUE PRESTAN:**

venta, avalúos bancarios,

👉 Hay constante comunicación con el cliente y se le informa en todo momento sobre las actividades que se han llevado a cabo para promocionar su finca.

— Hacen estudio de mercado para conocer y actualizar los valores de las zonas.

Dan informes por teléfono, Crean relación con el interesado y determinar mediante técnicas psicológicas si la persona esta realmente interesado y tratan de no dejarlo ir.

Tienen una lista de seguimiento para la promoción del inmueble:

**MECANISMOS DE AMARRE:**

Contrato de arrendamiento, fiador con bienes raíces, fianza.

**OBSERVACIONES DEL CONTRATO:**

Es un machote que usan ellos, tiene una cláusula de penalización al 100% sobre la no recontractación y la demora del pago de la renta. Me parece a decir verdad incipiente.

**CONDICIONES A INQUILINOS:**

1 mes rta adelantado., 1 mes deposito., fiador, fianza.

**COBRANZA:**

NO HACEN

**MANTENIMIENTO:**

NO HACEN

**REPARACIONES:**

SOLO SUGIEREN

**COMISIONES:**

1 mes rta. Dan 0.92% al opcionador y 0.92% al vendedor.

**LIQUIDACIÓN: -----**

**OTRAS OBSERVACIONES:**

La fortaleza de esta compañía esta en la imagen que se ha creado a nivel internacional ya que se hacen llamar el numero 1. Su principal giro es el corretaje de casas, terrenos, edificios, etc. Tienen un sistema de organización establecido, con muchos manuales y capacitación constante para todos los miembros. Se les da mucho apoyo promocional. Cuentan con papelería y formas para todo tipo de gestión.

Century 21 el la franquicia de bienes raíces mas conocida a nivel mundial. Cuenta con una red de 7,000 oficinas en todo el mundo cada una de propiedad y operación independiente. En Guadalajara existen 2, Wallstein que la visitada y Excel.

Tienen un manual que recibe cada persona que se afilia y con el basa todas sus acciones. La gente recibe asesoría, capacitación, acceso la papelería de la empresa, los enseñan a hacer valuaciones tipo opinión de valor mediante un análisis de mercado de las zonas de los cuales cada quien debe presentar vario (4 o 5) cada semana.

El sistema pretende ser superorganizado y metódico. Cada persona debe llevar una agenda y apegarse a ella. Cada quien debe hacer guardia para recibir llamadas y atender clientes en la oficina, pero la mayoría del trabajo es de campo. Hay manuales, cursos de capacitación en AMPI, videos, hacen dramatizaciones todo para que la gente este preparada par manejar cualquier situación.

FECHA: 18 abril 1995

No. 2

**EMPRESA:**

LAFAYETTE INMOBILIARIA  
"el enlace para su futuro hogar..!"  
Av. Chapultepec sur 233-19 S.J.  
825 5580, 826 6473

**GIRO:**

Renta, Venta, Administración, Avalúos no comerciales.

**ANTIGÜEDAD: ---**

**FAMA: ---**

**PRESTIGIO:---**

# COLABORADORES: 4 a 5 personas.

**PROFESIONISTAS:**

Arquitecto, 1 contador jubilado, secretaria.

**PROM. Y PUBLICIDAD DE LA EMPRESA:**

Dir. telefónico, boletín Sistema de Apoyo Inmobiliario.

**ESTIMACIÓN DE FINCAS Y/O CLIENTES: ---**

**ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN DE INMUEBLES:**

Informes x tel., anuncio de ocasión en El Informador, boletín azul de SAI, ponen letrero en el exterior.

**SERVICIOS QUE PRESTAN:**

Su principal actividad es el tramite de créditos para compra de casas, oficinas o locales. Se ve que el arrendamiento lo hacen muy esporádico. Contratan reparaciones sobre el deposito financian previa autorización del propietario dependiendo de las características del problema. Contratan inquilino, no lo buscan concienzudamente, hacen cobranza.

**MECANISMOS DE AMARRE:**

Solo hacen firmar contrato, piden fiador con bienes raíces y no se ocupan de otra cosa.

**OBSERVACIONES DEL CONTRATO:**

No hacen contrato de prestación de servicios al cliente, sino que piden se les firme una carta poder para rentar, administrar, gestionar, pleitos y cobranzas.

☞ El Ctto. de arrend. es el machote AZUL de papelería.

**CONDICIONES A INQUILINOS:**

1 mes deposito, 1 mes renta adelantada, fiador.

**COBRANZA:**

Primordialmente la gente pasa a las oficinas a pagar y si no envían cobrador.

**MANTENIMIENTO:**

No se ocupan.

**REPARACIONES:**

sobre el deposito, a veces.

**COMISIONES:**

1 mes de comisión, 10% x administrar.

**LIQUIDACIÓN:**

envían efectivo.

**OTRAS OBSERVACIONES:**

En el 2o piso de un edificio viejo de oficinas en la esquina de Av. Chapultepec y La Paz. El titular es Jesús Buenrostro Gil y tiene varios diplomas sobre algo de lideres y servicio social expuestos en la recepción. Oficina pequeña de 36m2, 2 oficinas, un cubiculo y recepción.

Decoración modesta y anticuada. Tienen una PC 286. Publicidad en un panel pequeño a la entrada del edificio. Atención cordial y amable. La recepcionista muy guapa y agradable, de excelente presentación.

Me atendió un Sr. Rafael Arias Mata, Contador jubilado ex funcionario del Banco Internacional. No se veía muy informado del giro de arrendamiento. De actitud confiada pero nervioso e inseguro al responder. Tenía que intervenir la secretaria para salvar la situación. Decía cosas y se contradecía. Decía que si investigaban bien a los prospectos de inquilino y luego en realidad resulta que solo piden referencias a conocidos.



**\*\*Llegue solicitando servicios de Admón.**

**JUICIO:** Tal vez en la tramitación de créditos sean competentes, por que en arrendamiento me parecieron muy incipientes. Se muestran atentos y complacientes, falta capacitación y una verdadera actitud de servicio. Para arrendamiento no tienen técnicas ni espíritu de servicio.

**CALIFICACIÓN:** tipo 2. Org. a la deriva. BCG: pozo sin fondo.

**FECHA: 19 abril 1995**

**No. 3**

**EMPRESA:**

MAYA INMOBILIARIA

Prado Eucalipto 1106 Prados Tepeyac

121 9176 / 647 0874

**GIRO:**

Renta, Venta, Administración, Opiniones de Valor.

**ANTIGÜEDAD:**

mas de 25 años.

**FAMA:?**

**PRESTIGIO:?**

**# COLABORADORES:** 2 o 3

**PROFESIONISTAS:** Administradores

**PROM. Y PUBLICIDAD DE LA EMPRESA:** Dir. telefónico, boletín azul.

**ESTIMACIÓN DE FINCAS Y/O CLIENTES:** 30 aproximadamente. 4 en arrendamiento.

**ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN DE INMUEBLES:** inf. x tel., anuncio de oc. en el INFORMADOR, muestran fincas, boletín azul de SAI.

**SERVICIOS QUE PRESTAN:** venta, opinión de valor, administración, contratación, cobranza de ser necesario. No llevan contabilidad, ni financian rentas.

**MECANISMOS DE AMARRE:** contrato, fiador, fianza.

**OBSERVACIONES DEL CONTRATO:** penalizan a inquilino. con 100% de incremento en la renta si no recontracta. Hacen contrato de prestación de servicios

**CONDICIONES A INQUILINOS:** 1 mes deposito./ 1 mes rta. adelantado., fianza, fiador con b.r.

**COBRANZA:** La hacen si se retrasa el inquilino. la gente pasa a la s oficinas.

**MANTENIMIENTO:** no proveen.

**REPARACIONES:** lo contratan de todo tipo

**COMISIONES:** 1 mes de com. 10% por administrar.

**LIQUIDACIÓN:** envían cheque.

**OTRAS OBSERVACIONES:** Las oficinas están en la terraza de la casa de la administradora. Sra. Luz Ma. Maya Zepeda quien se dedica a la venta de inmuebles desde hace 30 años. Descuidado en el exterior, pintura deteriorada, decoración pobre. Me atendió un ayudante, Sr. ya grande que daba informes. No se veía computadora, solo una pizarra donde tenían a la vista las fincas.

**JUICIO:** No se les veía mucha disposición y esmero por servir, al igual que no parecían tener técnicas extraordinarias ni equipo de computo. Pocos recursos, letrado decrepitos.

**CALIFICACIÓN:** tipo2. Org. a la deriva. BCG: ??? con tendencia a decaer

**FECHA: 18 abril 1995**

**No. 4**

**EMPRESA:**

RIZZO CONSORCIO

CONSULTORES INMOBILIARIOS.

Av. Chapalita 321

tels. 121 8205 / 121 8077

**GIRO:** Renta, Venta, Administración y Avalúos. También construyen.

**ANTIGÜEDAD:?**

**FAMA:** Es bastante conocida en el medio del corretaje y la construcción.

**PRESTIGIO:** Es bueno, tienen mucho cuidado de él.

# **COLABORADORES:** de 11 a 15

**PROFESIONISTAS:** administradores, constructores.

**PROM. Y PUBLICIDAD DE LA EMPRESA:** Dir. tel., CANACO, AMPI, relaciones.

**ESTIMACIÓN DE FINCAS Y/O CLIENTES:** muchos

**ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN DE INMUEBLES:** informes tel., anuncio de oc en INFORMADOR, OCCIDENTAL (dice que tiene un suplemento de especial de rentas), no les convence poner anuncios en el exterior por que quieren evitar el coyotaje, solo si la finca es difícil de absorber y tienen letreros con logotipo. muestran fincas y buscan prospectos. Sacan listados en varias publicaciones: CASAS Y TERRENOS, Red Inmobiliaria, por medio de la Cámara de Comercio, se pasa un listado de las inmobiliarias. afiliadas que tienen fincas en exclusiva, solo tratan con inmobiliarias afiliadas.

☞ Igualmente, están conectados vía modem a la cámara para ver listado de oferta. Para esto, son miembros de AMPI y CANACO.

**SERVICIOS QUE PRESTAN:** Venta, avalúos bancarios, Administración de inmuebles, promueven la finca en las listas, consiguen inquilino, contactan inquilino, contactan reparadores.

Hay dos tipos de contrato de servicios, uno normal y otro de administración completa.

El normal se promueve la finca, se contrata el inquilino, se investiga su solvencia y se presenta estado de cuenta. puede ser que se contrate y no administren.

Según dice son muy rigurosos en cuanto a la investigación del prospecto a inquilino:

☞ Gracias a su conexión con AMPI y CANACO pueden conocer en minutos el estado de cuenta, la chequera, y si ha sido demandado cualquier persona que necesiten investigar su solvencia moral y económica.

☞ Y por si fuera poco, efectúan lo que llaman una "visita inocente" a la actual o anterior ocupación del inquilino para conocer el estado en que se encuentra esta y darse un antecedente del prospecto.

El servicio completo, incluye lo anterior y además se da una atención integral al inmueble. Se le da mantenimiento, se hace inspección de las instalaciones y reparaciones que puedan surgir, como si fueran administradores de condominios.

Se hace pago de servicios, derechos e impuestos, se presenta estado de cuenta. Se lleva contabilidad. Siempre y en todos los casos se factura. Todo arreglo con el propietario se pone rigurosamente por escrito y se cobra y presentan notas de cada gasto que se haya hecho. Hacen y contratan para todo tipo de reparaciones y modificaciones de ser necesario ya que son constructores. No financian gastos.

**MECANISMOS DE AMARRE:** Contrato normal y fianza.

**OBSERVACIONES DEL CONTRATO:** ----

**CONDICIONES A INQUILINOS:** 1 mes depósito., 1 mes rta adelantado.

**COBRANZA:** Los inquilinos pasa a las oficinas. Hacen cobranza de ser necesario.

**MANTENIMIENTO:** Se provee bajo contrato de administración integral.

**REPARACIONES:** Previa autorización, no financian.

**COMISIONES:** 1 mes de renta.

Plan de administración básico: 10% a 15% mensual.

Plan de administración integral: 20% al 25% mensual.

**LIQUIDACIÓN:** Envían cheque y estado de cuenta.

**OTRAS OBSERVACIONES:** Considera el Lic. Fernando Rizzo que el boletín azul de S.A.I. es una "porquería".

Rizzo se dedica primordialmente a construir y promover conjuntos habitacionales y desarrollos turísticos. Es miembro de la cámara de comercio y varias asociaciones de Realtors como AMPI. Ha asistido a IPADE y parece estar bien relacionado. La oficinas cuentan son en un edificio de tres pisos situado en la Av. Chapalita al parecer son instalaciones propias ya que se encuentra bien acondicionadas a sus necesidades. Cuentan con equipo de computo PC instalado en red. Se conectan vía modem a la cámara de comercio y obtienen listados de oferta de fincas en exclusiva de los asociados a AMPI.

**JUICIO:** La empresa parece solida y con políticas transparentes. Parece que tienen espíritu de servicio y técnicas establecidas para ello sobre todo en lo que a análisis se refiere. El directo tiene sentido empresarial y el respaldo de instituciones reconocidas. Por lo que dice y se ve ha asistido a cursos del IPADE.

Arrendamiento no es su fuerte y hasta el momento son los mas caros..

CALIFICACIÓN: tipo 4. Org. excelente. BCG: vaca.

FECHA: 19/abril/95

No. 5

**EMPRESA:**

SI QUALITY Servicios Inmobiliarios

Av. de La Paz #1702-8

col. Americana

tel. 825.5999

C.P. Ma. del Carmen García de la Peña

**GIRO:** Prestan servicio de Venta, Renta, Administración y Avalúos pero ahora lo mas común es Renta ya que como dice, los créditos están parados.

**ANTIGÜEDAD:** Por lo mismo empezó actividades en diciembre de 1994.

**FAMA:** Esta agencia es desconocida

**PRESTIGIO:** y por lo mismo su prestigio.

**# COLABORADORES:** 3

**PROFESIONISTAS:** La Sra. García es contadora publica y su hija recién graduada de administración.

**PROM. Y PUBLICIDAD DE LA EMPRESA:** Cambaceo para ganar clientes, anuncio en periódico El Informador, asociaciones inmobiliarias como A.M.P.I. y PAIS, no se anuncian en boletines por que consideran que no tienen suficiente penetración y son muy caros para ellas.

**ESTIMACIÓN DE FINCAS Y/O CLIENTES:** pocas, menos de 30.

**ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN DE INMUEBLES:** Dan informes por teléfono, anuncian en el periódico, ponen letrero en el exterior cuando lo solicitan, van a mostrar finca por medio de cita, buscan prospectos, exponen su listado en el boletín de S.A.I.

**SERVICIOS QUE PRESTAN:** Venta, Avalúos, o mas bien opiniones de valor, , consiguen inquilino y lo contratan.

**MECANISMOS DE AMARRE:** Piden fiador con bienes raíces y fianza.

**OBSERVACIONES DEL CONTRATO:** Hacen contratos a un año,

**CONDICIONES A INQUILINOS:** 1 mes de deposito y 1 mes de renta adelantada y fianza.

**COBRANZA:** Miden la productividad d cada finca y no aceptan administrar inmuebles de menos de N\$1,000.00. Queda pactado en un principio que el inquilino pasara a las oficinas a pagar la renta.

Clasifican al inquilino por su puntualidad en los pagos:

A: de 5 a 10 días, B: de 10 a 20 días, C: morosos de mas de 21 días. A estos no se le renovara contrato y se les pedirá la desocupación de la finca 3 meses antes de que venza el contrato y se estará al pendiente de la cobranza por vía telefónica y personalmente.

**MANTENIMIENTO/REPARACIONES:** Al recibir la finca se toman fotos de ella marcando las zonas que ocupan reparación y atención, esto por dos cosas: para así poder sugerir mejoras y ademas demostrar al inquilino y al cliente en que estado se entrego la finca para que después no haya dudas ya que como dice la Sra. García, "las personas tenemos mala memoria, sobre todo cuando nos conviene".

El inquilino tiene derecho durante los primeros 30 días a reportar desperfectos en la finca, como una garantía. Hacen reparaciones bajo solicitud y aceptación de presupuesto.

Contratan para ello a una persona "responsable y recomendada" para que haga cualquier tipo de reparación. Financia las reparaciones sobre el deposito.

**COMISIONES:** cobran 1 mes de comisión y 10% por administrar.

No cobran por renovación ni por aumento de renta.

**LIQUIDACIÓN:** El cliente va a recoger a las oficinas el cheque junto con un estado de cuenta.

**OTRAS OBSERVACIONES:** Ubicada sobre la Av. La paz, a dos cuadras antes Chapultepec en una casa de dos pisos acondicionada para oficinas, consultorios. En exterior hay un anuncio de la agencia en monoposte. En el 2o piso un pequeña oficina. Atienden tres personas: personalmente la Sr. García, su hija y una señora que les ayuda. La Sra. García solía trabajar en una constructora y arrendadora de equipo de construcción en un cargo administrativo que tuvo que cerrar recientemente a causa de la situación económica del país. Equipo y mobiliario incipiente: computadora IBM 8086 e impresora, rotafolio, teléfono, mapa de la ciudad. La Sra. García se reúne semanalmente con inmobiliarios independientes ( mas o menos

35 personas) en la Cámara de Comercio, esto, fuera de AMPI y PAIS. Pertenecen a AMPI pero considera que en AMPI no hay mucha honestidad "por dos o tres cosas". Sin embargo, dice que en la Cámara de la Construcción tienen buena información actualizada sobre valores de terrenos y fincas. La agencia SQ trabaja en equipo con ellos para presentar análisis de mercado.

- ☺ En SQ consideran que la sonrisa del cliente y el conservar la cartera es su principal índice de satisfacción del cliente.
- 🕒 Piensan que "el tiempo es dinero" y le desespera que la gente sea informal cuando la cita para mostrar una finca y aun confirmando la gente la deja plantada lo que le causa dificultades, gastos y pérdida de tiempo sobre todo que no tienen mensajero que le ayude y tiene que ir personalmente.
- ⚙️ Le agradecería que hubiera un sistema de multimedia como lo tienen en E.U.A. para mostrar fincas en pantalla pero a bajo costo. Piensa que como alternativa están las fotos pero que estas a veces engañan y por ello quiere conseguir una cámara de video para filmar las fincas y dar un "tour audiovisual" en su oficina. Esto parece una idea muy creativa.

La Sra. García se mostró muy amable y muy dispuesta a colaborar conmigo y a enriquecerme con sus consejos y experiencia.

**JUICIO:** existe espíritu de servicio, pero no tienen recursos ni suficientes técnicas, además de que la agencia es nueva y desconocida. Implementan ideas creativas y hacen grandes esfuerzos al agruparse con otras inmobiliarias similares.

**CALIFICACIÓN:** tipo 3. Org. Impotente

**FECHA:** 20 abril 1995

No. 6

**EMPRESA:**

LLOYD GRUPO INMOBILIARIO, S.A. DE C.V.

MARIANO OTERO 1915-D

TELS. 121 9050. 121 1010

**GIRO:** Venta, Avalúos, Renta. Su fuerte son los dos primeros y piensan implementar muy próximamente los servicios de administración.

**ANTIGÜEDAD:** 4 años en la división inmobiliaria. El grupo tiene más tiempo.

**FAMA:** mundial.

**PRESTIGIO:** Bueno-excelente

**# COLABORADORES:** 14 - 15

**PROFESIONISTAS:** El dir. General es administrador. Arquitectos, Ingenieros como asesores que entraron a trabajar como alternativa laboral.

**PROM. Y PUBLICIDAD DE LA EMPRESA:** Periódicos el informador, el Occidental, boletines: casas y terrenos, SAI, Red inmobiliaria, el ojo del lago (Chápala) que tiene difusión en todo Norteamérica, boletín de AMPI.

**ESTIMACIÓN DE FINCAS Y/O CLIENTES:** —?

**ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN DE INMUEBLES:** informes x tel., anuncio de ocasión, letrero exterior o manta muy vistoso, muestran fincas, expone listado (AMPI, SAI), opcionan.

☞ Hay propiedades que ameritan que se le haga un estudio de mercado, sobre todo la comerciales o industriales en el que se analizan aspectos como flujo vehicular, características de la población de la zona, etc. para así poder destacar sus características principales y ofrecerla directamente y elegir un público meta. Utilizan todos los medios de difusión disponibles para dar salida a las fincas. salvo medios masivos.

**SERVICIOS QUE PRESTAN:** Venta, Avalúo, Renta y están por implementar servicios de administración muy próximamente, ya que si bien solo opcionan, evalúan, contactan y contratan al inquilino, de facto se han puesto a atender necesidades posteriores a la contratación de cliente e inquilino.

☞ Hay constante comunicación con el cliente y se le informa en todo momento sobre las actividades que se han llevado a cabo para promocionar su finca.

◆ Tienen un departamento de valuación con valuadores profesionales que puede emitir opinión de valor y hacer avalúo bancario cobrando una comisión extra por este servicio.

☞ Si el inmueble es muy solicitado, hacen análisis de los prospectos de inquilino al cliente para que el elija. Si no hay mucho de donde escoger, evalúan a fondo.

☞ Bajo solicitud expresa de alguna de las partes, reúnen en sus oficinas al cliente y al inquilino para que negocien su relación estando presente ellos para asesorar y poner por escrito todo lo pactado. Consideran que es muy importante que el dueño y el inquilino se conozcan ya que probablemente "crearan una relación por un largo tiempo" y esto les da confianza.

El interesado en el inmueble hace un ofrecimiento y da un depósito por el cual obtiene un recibo de "oferta unilateral".

**MECANISMOS DE AMARRE:** Piden fiador con bienes raíces y fianza que paga el inquilino. Contratan fianza con Fianzas México quien según dicen, les da un servicio excelente siendo que van a recabar la firma en casa del solicitante. No se pide fianza si el inquilino es respaldado por una compañía sólida.

**OBSERVACIONES DEL CONTRATO:** Hacen contratos de promesa de compraventa.

Contratos de arrendamiento de 6 meses a 1 año.

**CONDICIONES A INQUILINOS:** 1 mes depósito, 1 mes adelantado.

**COBRANZA:** NO HACEN

**MANTENIMIENTO:** Se le hace reporte de condiciones al propietario. En renta, en ocasiones se hace limpieza de la finca con cargo del propietario.

**REPARACIONES:** NO HACEN

**COMISIONES:** 1 mes de comisión.

**LIQUIDACIÓN:** Ellos reciben del propietario el pago de la comisión.

**OTRAS OBSERVACIONES:** En LLOYD consideran que tanto el cliente como el comprador o inquilino son clientes de ellos y que como intermediarios deben velar por los intereses de ambos sin dar prioridades. Cuando hacen sesiones de cliente - prospecto, en ocasiones esta presente un asesor para cada parte. Uno opcionador y el otro vendedor. Aunque parecen no tener por escrito una misión - visión, la gente dice estar dispuesta a hacer lo que sea necesario por dar un servicio de calidad y lograr la total satisfacción de sus clientes y que estos se vayan contentos de como fueron tratados. La gente de LLOYD parece estar muy agusto al trabajar en la empresa. Encuentran que es muy agradable el ambiente de trabajo, hay compañerismo y se apoyan mutuamente. Cuando llega una finca nueva todos tienen la oportunidad de venderla o rentarla y lleva una comisión tanto quien la trajo (opcionador), como quien la vendió o rento. Piensan que un factor muy importante para esto es que hay mucha comunicación y confianza entre sus miembros. Dicen que trabajan muy agusto con la manera como los dirigen ya que no se sienten presionados por un patrón, sino que mas bien cada persona sabe perfectamente lo que tiene que hacer y se motiva a si mismo por el hecho de que saben que si gana la compañía, ganan ellos y todos ganan. Además el director siempre tiene las puertas abiertas para cualquier duda o dificultad que se pueda presentar. Algo interesante que recalcar es que una de las personas que entrevisté que tienen muy poco tiempo trabajando en la compañía dice haber sido cliente de LLOYD, y que por la buena atención que recibió fue que quiso posteriormente trabajar con ellos. Efectivamente parece haber un buen ambiente de trabajo en la compañía, además de que las instalaciones son muy agradables y podríamos decir, elegantes. Muros enjarrados con estuco, muebles de madera de caoba en salas de juntas y atención al cliente, amplio salón de cubículos de trabajo. Panel con fotografías de los compañeros expuesto en el, recepcionista con buena presentación atenta y amable. Los compañeros cuidan su presentación, la cual es mas bien informal pero fina. En lo que respecta a la atención que recibí de su parte, me trataron excelentemente. Me presente como estudiante, solicitando entrevista para obtener material de tesis y al principio parecían desconfiados pero poco a poco ellos mis mostraron mucho interés y se abrieron a participar.

**JUICIO:** Dado su espíritu de servicio, su motivación, su interés por mejorar, el respaldo de la firma y las técnicas establecidas me causaron una muy buena impresión.

**CALIFICACIÓN:** tipo 4. Org. excelente.

**FECHA: 24 DE ABRIL DE 1995**

**No. 7**

**EMPRESA:**

ADMINISTRACIÓN HAGHENBECK  
Marsella #130-A S.J. C.P. 44100 GDL.  
tels. 616 1216 616 8576

**GIRO:** Arrendamiento, Administración, Compraventa.

**ANTIGÜEDAD:** 2 años en GDL.

**FAMA:** + o - conocida.

**PRESTIGIO:** bueno.

**# COLABORADORES:** 18 personas: 4 administrativos, 7 de desarrollos, 6 de promotoras (renta y admón.)

**PROFESIONISTAS:** Contador, Ingeniero, abogado.

**PROM. Y PUBLICIDAD DE LA EMPRESA:** dir. tel., periódico (EL INFORMADOR), boletín "SOLO OFERTAS", volantes. Utilizan correo directo, En EE.UU. están contactados y utilizan radio.

**ESTIMACIÓN DE FINCAS Y/O CLIENTES:** -----

**ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN DE INMUEBLES:** inf. x tel., anuncio de oc., muestran fincas, búsqueda de prospectos,

☞ letrero ext., aunque dice que ya casi no lo usan por que los promotores tienen cartera de clientes y ellos los contactan.

**SERVICIOS QUE PRESTAN:** venta, pero principalmente administración de fincas.

consiguen inquilino, contratación, cobranza, llevan contabilidad, investigación de prospectos.

☞ Dice que no tienen problemas con sus inquilinos gracias a que hacen una muy buena selección de ellos.

**MECANISMOS DE AMARRE:** Contrato, fiador c/ B.R. , fianza aunque no es indispensable.

**OBSERVACIONES DEL CONTRATO:** El contrato se adapta a las dos partes como lo quieren ya que están abiertos a negociar. Cobran intereses moratorios, penalizan la no recontractación.

Se hace contrato de admón. donde se les ceden derechos para administrar.

**CONDICIONES A INQUILINOS:** 1 m. depósito., 1 m. adelantado., recomendación del antiguo arrendador, demostrar solvencia bancaria, investigan al fiador. Se pide fianza cuando el propietario lo solicita.

**COBRANZA:** La gente pasa o también pueden enviar.

**MANTENIMIENTO:** subcontratan

**REPARACIONES:** De todo tipo, subcontratan con cargo al cliente. Las financian si las van a administrar.

**COMISIONES:** 1 mes de comisión, por administrar 10% o 5% si la renta es muy alta.

**LIQUIDACIÓN:** como la pida el cliente.

**OTRAS OBSERVACIONES:** No pertenecen a AMPI, ni a CANACO, ni están en ninguna asociación inmobiliaria. El Inquilino. y el cliente no se relacionan.

☞ Tienen personal con experiencia de corredores inmobiliarios, que buscan ampliar su cartera de clientes, opcionan y se manejan independientemente. Dan comisión de 25% de una mensualidad a quien traiga cliente (opcionador) y 25% a quien logre rentarla (rentador) de manera que un agente se puede llevar hasta un 50% de 1 mes de renta de comisión.

Me atendió la srita. Bety, de muy buena presentación, muy cordial y dispuesta a cooperar. Fue muy explícita y espléndida con su tiempo. Estaba muy bien informada de toda la cuestión administrativa y dijo que se sentía muy a gusto de trabajar en esa empresa. Dice que el ambiente de trabajo es agradable y que hay compañerismo. Menciona que la empresa está teniendo mucho éxito y que no siente que la situación económica les haya pegado muy duro como a otros negocios, y que por el contrario, les ha ido bien. Dice que grandes compañías y personas particulares los buscan por el servicio, y que principalmente llegan recomendadas. Algunos de sus clientes son: Ferrero Rocher, Walmart, Dodge. Actualmente buscan crear relaciones con clientes corporativos. A.H. está en la planta baja de un edificio de oficinas casi en la esquina de L. Cotilla y Marsella. Hay un letrero luminoso muy grande al exterior.

Las instalaciones están acondicionadas tipo como una agencia corredora de compraventa, con una recepción con barra, la entrada a un lado da paso a las oficinas que están distribuidas en cubículos ( cinco ) y una sala de juntas.

**JUICIO:** Están bien organizados y su gente se encuentra motivada. Les prestan apoyo y asesoría y cada quien es independiente en su labor. Está ganando mercado con su sistema de corredores independiente y conserva sus clientes con estrategia de servicio. En el área de arrendamiento están figurando bien.

**CALIFICACIÓN:** Es una organización que va por buen camino. BCG: estrella. Organización excelente.

**EMPRESA:**

ReMax PROVIDENCIA

Av. Providencia #2673

642 8202 / 642 8203

**GIRO:**

Venta, Promoción, Avalúos, Renta, opción Administración.

**ANTIGÜEDAD:** la agencia lleva dos años y medio en GDL.

Es parte de una franquicia Canadiense muy conocida y cada oficina es de propiedad y operación independiente.

**FAMA:** Internacional.

**PRESTIGIO:** muy bueno

**# COLABORADORES:** En GDL, la oficina PROVIDENCIA cuenta con 3 administrativos y 19 asociados o auxiliares.

**PROFESIONISTAS:** Contador, administrador, mercadologo, Lic. en hotelería, y demás. No necesariamente los vendedores asociados tienen carrera o profesión, pueden ser señoras que tienen tiempo para vender.

**PROM. Y PUBLICIDAD DE LA EMPRESA:** dir. telefónico, periódico, boletines como casas y terrenos, SAI, AMPI, también utilizan correo directo y recomendaciones de clientes satisfechos.

**ESTIMACIÓN DE FINCAS Y/O CLIENTES:**

**ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN DE INMUEBLES:** todos los del cuestionario,

**SERVICIOS QUE PRESTAN:** Venta, avalúo, cada asesor decide si administra no.

**MECANISMOS DE AMARRE:** Se investiga al inquilino, referencias comerciales y bancarias. Se hace contrato, piden fianza, fiador con B.R.

**OBSERVACIONES DEL CONTRATO: ---?**

**CONDICIONES A INQUILINOS:** 1 mes renta, 1 mes adelantado.

**COBRANZA:** si el vendedor esta dispuesto...

**MANTENIMIENTO:** subcontratan

**REPARACIONES:** subcontratan con cargo al cliente, y las financian cuando mucho un mes.

**COMISIONES:** 1 mes x lo gral.

**LIQUIDACIÓN:** Cada persona trata con ellos su cliente.

**OTRAS OBSERVACIONES:**

Cada vendedor es socio de la franquicia y es independiente de ella en todas sus decisiones. Desde luego deben de seguir un código de ética y los estatuto de la empresa. La empresa les proporciona papelería, servicios de oficina, ( lugar de trabajo, salas de juntas, uso de teléfono, secretaria, letreros, y lo mas importante, el respaldo de la imagen de la empresa) mediante el pago de una renta mensual. Los vendedores se quedan con la comisión entera a diferencia de C21 en la que se lleva solo una parte, pero todo el tiempo los llevan de la mano con asesorías, capacitaciones, materiales y métodos de trabajo.

ReMax esta contactada actualmente con empresarios canadienses que aprovechando el bajo la devaluación y la depreciación de los inmuebles buscan comprar propiedades sobre todo en Chápala para después rentarlas a clientes de ellos. El giro principal de ReMax es la promoción y compraventa. Desde el punto de vista del asesor presenta una ventaja y una desventaja en comparación a C21. La ventaja es que recibe el promotor la comisión entera por la renta y la venta del inmueble además del apoyo de imagen de la compañía y el solo tienen que pagar una prima de renta mensual. La desventaja es que en realidad los asesores no están tan capacitados ni reciben el apoyo de constante que C21 da a sus asesores. A decir verdad la capacidad de depende de cada quien, si hay juntas semanales, y cursos de actualización de la AMPI e internos, pero en realidad, como dicen " cada quien se rasca con sus uñas".

La asesora entrevistada considera que hay dificultad en trabajar en equipo y que el tipo de dificultad se debe principalmente al bagaje cultural de individualismo y desconfianza de la gente. Esto podria ser una debilidad de la empresa en determinado momento.

**JUICIO:** ReMax tiene un activo muy valiosos que es su imagen. Pero en el giro de arrendamiento (que es al que nos estamos enfocando), realmente no le toman mucha importancia. La responsabilidad de termina al

conseguir contratar inquilino para la finca y esto hace que siendo cada asesor independiente en su manejo, este no puede ofrecer una buena atención al inquilino. De hecho he escuchado testimonios de quien le rento un depto. a uno de sus agentes y opinan que les ha estado dando una atención postrenta FATAL y piensan ya dejar el inmueble por lo mismo.

**CALIFICACIÓN:** Como vendedores son buenos por su imagen. Como rentadores y administradores :  
**DEFICIENTES.**

**FECHA: 25 de abril de 1995**

**No. 9**

**EMPRESA:**

LOMELIN - COLLIERS

Mar Báltico #2240 Loc. 403

Country Club GDL tels. 817 1058, 817 1178

**GIRO:** Avalúos, compraventa, arrendamiento, administración.

**ANTIGÜEDAD:** 50 años en México, 3 en Guadalajara.

**FAMA:** Muy conocida a nivel Nacional.

**PRESTIGIO:** excelente.

**# COLABORADORES:** En suc. GDL, 10 personas: 7 promotores y 3 administrativos.

**PROFESIONISTAS:** 3 LAE's.

**PROM. Y PUBLICIDAD DE LA EMPRESA:**

Periódico, revistas especializadas, Boletín propio (EL INMOBILIARIO), rótulos.

**ESTIMACIÓN DE FINCAS Y/O CLIENTES: ---?**

**ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN DE INMUEBLES:** Inf. x tel., anuncio de oc., letrero exterior, van a mostrar, para props. industriales buscan empresas importantes.

En el D.F. cobran los anuncios al prop., en GDL no x q' llevan poco tiempo y no lo aceptan.

Editan su propio boletín inmobiliario en el que se exhiben todas las propiedades que se maneja a nivel nacional. Tienen dos tipos de boletín: comercial y residencial.

**SERVICIOS QUE PRESTAN:** Investigan inquilino: crédito, cartas de referencia personales y comerciales, renta anterior, contratan inquilino., hacen cobranza, llevan contabilidad.

**MECANISMOS DE AMARRE:** fianza o fiador libre de gravamen.

**OBSERVACIONES DEL CONTRATO:** En la relación inq-prop. tratan de equilibrar la relación desfavorable del propietario, siendo para este un contrapeso y buscando siempre protegerlo.

**CONDICIONES A INQUILINOS:** 1 m. deposito., 1 m. adelantado., fianza.

**COBRANZA:** van a cobrar.

**MANTENIMIENTO:** subcontratan

**REPARACIONES:** Solo a fincas que se van a administrar. De todo tipo, las financian poco tiempo y lo descuentan de la renta.

**COMISIONES:** 10% y 1 mes x rentar.

**LIQUIDACIÓN:** envían cheque o ficha de deposito si depositan en cuenta

**OTRAS OBSERVACIONES:** Instalaciones agradables y sencillas, mobiliario Hermann-Miller. Identidad corporativa expuesta, atención pronta, atenta y oportuna. Buena disposición, confianza, actitud cooperativa.

Esta sucursal es parte de un corporativo especialista en bienes raíces que tiene un campo de acción de lo mas completo dentro de ello:

- Venta y arrendamiento de oficinas
- ventas y arrendamientos de industriales
- inversiones
- ventas y arrendamientos de locales y plazas comerciales
- administración de propiedades
- consultoria
- representaciones de inquilinos
- adquisición de propiedades
- avalúos y opiniones de valor comerciales
- servicios financieros



☞ Al prestar las llaves corren el riesgo de que alguna persona saque copia de las mismas y después se meta ya sea a robar o a instalarse alegando contrato de palabra y deposite renta en un juzgado (lo que guste) y vuelva indefinido el contrato.

☞ Hacen cobranza, llevan contabilidad,

☞ Responden por las rentas. Según dicen, esta garantía es un atractivo muy fuerte de su empresa.

☞ Al parecer hacen esto apoyándose en la fianza de la cual son usufructuarios que desde luego pienso que esto les debe traer un gasto financiero, pero no mayor a que provocaría la insatisfacción del cliente y que les retire la administración.

Hacen contrato de prestación de servicios con el propietario quien les concede poder para pleitos y cobranzas. Están muy al pendiente de vencimientos de contratos.

**MECANISMOS DE AMARRE:** Contrato propio. Primordialmente piden buenas referencias y hace mucho énfasis en la investigación del inquilino ya que consideran que esta es la mejor garantía de no tener morosos ni problemas posteriores. En ocasiones, mas bien han tenido que evaluar al inquilino "a criterio" si es que no hay referencias suficientes, tras una entrevista.

**OBSERVACIONES DEL CONTRATO:** No lo vi.

**CONDICIONES A INQUILINOS:** 1 mes de deposito, fianza y 1 mes renta que se cuenta como la primera.

**COBRANZA:** Hacen cobranza. Los inquilinos pasan a pagar a las oficinas y ahí les expiden los recibos.

☞ Si el inquilino lo solicita, pueden enviar cobrador, pero cobran por este servicio.

☞ Según dicen, algunos inquilinos se demoran en su pago como es natural, pero estos casos son mínimos.

Hay una sección de caja fuera con acceso independiente al edificio. Tienen reja de seguridad, vidrio blindado y letrero de SEPSA. (servicio de protección de valores).

Cobran intereses moratorios a los inquilinos pasados 5 días.

**MANTENIMIENTO:** Subcontratan.

**REPARACIONES:** Hacen TODO tipo de reparaciones ya que cuentan con un equipo completo de reparadores a los cuales subcontratan bajo un presupuesto aprobado por el propietario.

☞ Financian las reparaciones dependiendo del monto mientras se renta la finca.

**COMISIONES:** Solo 10% por administración.

**NO COBRAN MES DE COMISIÓN POR RENTAR.**

☞ Lo cual es un atractivo de precio para los clientes y una ventaja competitiva al respecto de TODAS las demás inmobiliarias.

**LIQUIDACIÓN:** El cliente viene a las oficinas a recoger su liquidación y le presentan un estado de cuenta. A la gente que vive fuera de la ciudad le envían giro o le depositan en su cuenta de banco y le envían su estado de cuenta por correo.

☞ Cobran a principio de mes pero pagan la renta vencida.

**OTRAS OBSERVACIONES:** **Instalaciones:** (exterior) La agencia se encuentra ubicada en la esquina de una avenida con buena circulación en un inmueble propio plenamente acondicionado a sus necesidades. Edificio de dos pisos con recubrimiento verde. Estacionamiento exterior como para 8 autos medianos. Fuente a la entrada, acceso controlado tanto al interior de las oficinas como a la caja donde los inquilinos hacen sus pagos. (interior) La decoración interior es de carácter sobrio y de buen gusto. Mezcla lo moderno con lo tradicional mexicano. Los espacios son abiertos y los pasillos son fáciles para circular. Los muros están enjarrados con estuco de color pistache en armonía con el piso de cerámica verdosa con junta negra y el techo de duela de madera. En los muros se exhiben pinturas a óleo de iglesias barrocas y casas rústicas, y bien distribuidos hay pequeños faros de luces indirectas que los iluminan. El mobiliario es de madera de pino, sin detalles. hay unos mullidos sillones color pistache, imitación piel en el lugar de espera de visitantes. Se notan cámaras pequeñas que presumen la vigilancia de un circuito cerrado de TV.

El personal administrativo se encuentra uniformado: Falda negra, camisa blanca con listón, y saco a cuadros, medias blancas y zapatos de tacón pequeño. Los hombres van informales pero de buen vestir. Algunos con corbata. Cuentan con equipo de computo de cuatro computadoras LANIX 486DX2 conectadas en una red Lantastic de Microsoft. Tienen un programa que esta adaptado al paquete contraq y Cheppaq.

**JUICIO:** Empezaron como empresa familiar y desde hace dos años según cuentan iniciaron un proceso de transformación. Contrataron un asesor externo que les elaboro un *manual de organización, perfiles de puesto y manual para cada puesto*. Eso como primer paso. Han administrado su crecimiento y apostado al futuro. Apenas el año pasado eran la mitad de gente en una oficina en un edificio varias cuerdas abajo de donde se encuentran ahora. Pero invirtieron en la instalación que les ha dado una imagen excepcional y se

— servicios corporativos  
cuenta con sucursales en :  
México D.F.  
Edo. de México.  
Guadalajara, Jal.  
Queretaro, Qro.

así como la promoción de inmuebles en Puebla, Aguascalientes y Manzanillo.

La oficina central se encuentra en México D.F. y es una empresa con alrededor de 200 empleados, o mas segun dicen. Se encuentran asociados en alianza estratégica con COLLIERS INTERNATIONAL PROPERTY CONSULTANTS, que es una firma inmobiliaria canadiense. En la suc. GDL hay una persona que les enviaron de CANADÁ para que atendiera clientela anglosajona y por supuesto, sus intereses.

**JUICIO:** Son pequeños en GDL, vienen con mucha imagen pus es una empresa altamente posicionada en Bienes Raíces en México. Le falta apoyo del centro.

**CALIFICACIÓN:** Tienen sistemas probados en venta y arrendamiento aunque no me parecieron nada fuera de lo común. Sin embargo tienen filosofía y espíritu de servicio expresado en su misión. Siguen ganando mercado se pueden proyectar como exitosas.

**FECHA:** miércoles 26 de abril de 1995  
No. 10

**EMPRESA:**

CASA ADMINISTRACIÓN

Av. Salado Alvarez #102 esq. Justo Sierra

616-7169 / 616-7020 / 616-7257 / 616-4178 / 616-7176

c.p. 44100

**GIRO:** Arrendamiento y Administración de Bienes Inmuebles.

**ANTIGÜEDAD:** 20 años

**FAMA:** muy conocida en su ramo, según dicen.

**PRESTIGIO:** Bueno

**# COLABORADORES:** 15 bajo contrato. No hay comisionistas.

**PROFESIONISTAS:** 2 L.A.E., 1 abogado, 1 C.P.T., 1 Contador privado., personal administrativo.

**PROM. Y PUBLICIDAD DE LA EMPRESA:**

☞ Basicamente, el 80% u 85% de los clientes que les llegan son por recomendación de otros clientes.

Tienen un anuncio pagado en el boletín CASAS Y TERRENOS, pero dicen que es nada mas para tener presencia en el terreno. También en RED INMOBILIARIA, pero repito, esto no es muy importante para ellos.

**ESTIMACIÓN DE FINCAS Y/O CLIENTES:** actualmente tienen: 350 clientes, 800 inquilinos y una lista muy amplia de desocupados.

**ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN DE INMUEBLES:** Primordialmente: anuncio de ocasión en EL INFORMADOR, letrero exterior con logotipo. No van a mostrar las casas. Prestan las llaves a los interesados dejándoles sus datos (imagino que también identificación) y un deposito. Si pasadas dos horas del préstamo no han devuelto las llaves, pierden el deposito y con ese dinero se sacan copias.

Tiene listado de fincas disponibles solo en sus oficinas. Pertenecen a AMPI, pero no estoy muy seguro que tengan opcionadas las fincas con ellos. Mas bien creo que no.

**SERVICIOS QUE PRESTAN:** Venta ocasionalmente, avalúo comercial y mas bien análisis de rentabilidad, la Administración de fincas es su U.E.N. principal.

Consiguen inquilino, análisis y contratación.

☞ Dan informes por teléfono, personalmente y prestan llaves. Al regresar el interesado las llaves le piden que llene una forma para que exprese su punto de vista de la finca que acaba de visitar y de sugerencias si las tiene. El cumulo de estas notas se le reportan al propietario para ver si autoriza hacer algo con la finca que permita que se adecue mas a las demandas de su publico. El préstamo de llaves ahorra tiempo, dinero y esfuerzo para la empresa, pero....

refleja en el ambiente y en la cartera, contrataron mas gente y según dicen han dejado de ser empresa familiar. Actualmente, a dos años de haber descubierto la ciencia administrativa se dicen estar trabajando en la implementación de sistemas de Calidad Total según cita su Ing. en sistemas: "... estamos en constante cambio, se hacen reestructuraciones. la ultima fue hace dos años y ahora se hace una nueva.."

El principal problema que detecte en esta agencia es en cuestión de sus relaciones internas en la que según me di cuenta, el trabajo es tensionante y a veces las relaciones son tirantes. El LAE encuentra difícil de controlar las organizaciones informales y los rumores, pero cabe decir que esto es algo normal que sucede y que se puede manejar.

**CALIFICACIÓN:** ☆ BCG: estrella : Su negocio tiene un alto índice de crecimiento y se ve que reinvierten gran parte de sus utilidades en crecerlo además de que están ganando mucha participación en el mercado. Esta empresa puede consolidarse y volverse VACA. CASA ADMINISTRACIÓN es una organización que se está proyectando hacia la excelencia. No la han alcanzado aun, pero lo importante es que la buscan. Están en constante cambio. Una organización que tiene espíritu de servicio y cuenta con técnicas y sistemas, además de recursos.

**FECHA: 8 mayo 1995**  
**No. 11**

**EMPRESA:**

ESTINVER GRUPO COMERCIAL

Mariano Otero #5312 la calma

632 7974

Dir. Mauricio Swedan López

**GIRO:** renta, vta, admón., avalúos comerciales.

**ANTIGÜEDAD:** 3 años

**FAMA:** poco conocida

**PRESTIGIO:** —

**# COLABORADORES:** 10 personas

"deben existir 7 personas para arrendamiento".

**PROFESIONISTAS:** 1 ingeniero ( reparación y mantenimiento) , 9 "líricos".

**PROM. Y PUBLICIDAD DE LA EMPRESA:** periódico ( EL INFORMADOR, EL FINANCIERO), boletines (RED INMOBILIARIA, S.A.I.), corre directo, fax, recomendaciones.

**ESTIMACIÓN DE FINCAS Y/O CLIENTES:** 86 fincas. ( 80% arrendamiento)

**ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN DE INMUEBLES:** inf. x tel., a. de oc., letrado ext., muestra, van a recoger al inquilino, búsqueda de prospectos,.

**SERVICIOS QUE PRESTAN:** son muy accesibles con el inquilino para ir a mostrar la finca. dicen comprender que el inquilino es una persona que trabaja y que no puede desatender sus ocupaciones y que por lo tanto es mejor ir a recogerlo y llevarlo a ver la finca. Considera conveniente realizar este gasto.

☞ Investigan al inquilino pidiendo referencias personales y verificando con "central de informes" (investigación de créditos para bancos ) si el inquilino prospecto no ha sido demandado y el estado real de su chequera. Este es un método muy confiable para verificar la solvencia moral y económica de cualquier persona. Hacen la contratación del inquilino, tienen poder para pleitos y cobranzas, llevan contabilidad de cada cliente.

☞ Prefieren ir a mostrar las fincas personalmente en lugar de prestar las llaves para no correr el riesgo de que saquen copia de las llaves y se metan al l finca y después aleguen que se hizo contrato verbal y este se vuelve indefinido. El inquilino por lo regular es gente que trabaja y no tiene tiempo para dejar su trabajo.

☞ Aseguran el pago de rentas y las financian.

☞ pagan en los primeros 5 días del mes.

**MECANISMOS DE AMARRE:** Contrato, fianza en algunos casos, siempre fiador con B.R.

**OBSERVACIONES DEL CONTRATO:** ———

**CONDICIONES A INQUILINOS:** 1 mes deposito., 1 mes renta adelantada.

**COBRANZA:** a veces van a cobrar, lo normal es que la gente pase a las oficinas.

## **MANTENIMIENTO / REPARACIONES:**

- ☞ "GARDEN HOUSE (Mantenimiento Especializado con imagen de Calidad Total ) es un equipo de reparación asociados a ESTINVER, dirigidos por un ingeniero civil ( el único con título profesional en la empresa) que se encarga de estos menesteres. Proveen servicios de "edificación" y mantenimiento. Hacen una revisión de las fincas, se hace un presupuesto para mejorar lo que se necesite, tratan de mejorar cualquier presupuesto. Usan buenos materiales y dan garantía de calidad. Tienen conceptos de calidad y de servicios: Usar solo buenos materiales de marca y calidad, bien y a la primera, supervisión constante de obras 2 o 3 veces diarias. No juegan con los presupuestos : " mas vale sacrificar un poco la utilidad y conservar un cliente que me de mas trabajo, luego me recupero en volumen...".
- ☞ Importante financiar, perder para ganar al largo plazo. Esto se negocia de muchas maneras, ya sea que lo pague el inquilino o el cliente.
- ☞ Tiene personas que reciben salario aun y si no hay trabajo. Esto los mantiene contentos. Tienen tiempos para cada actividad y ellos lo saben. Buscan evitar tiempos muertos.
- ☞ Se piensa implementar el "programa fachada" que consistirá en sondear las calles de determinadas zonas de la ciudad y encontrar fincas desocupada en un estado mas o menos deterioradas, evaluar el daño (\$\$\$) y contactar al propietario para proponerle que se le repara la fachada sin costo o con costo financiado a cambio de la exclusiva de promoción de su finca. " al interior de la finca habrá de seguro mas trabajo y esto nos dará a ganar, ademas se estará ganando un cliente"

**COMISIONES:** 1 mes de renta, y 10% por admón.

**LIQUIDACIÓN:** Como el cliente lo solicite.

**OTRAS OBSERVACIONES:** ESTINVER es una agencia joven en su creación, pero formada por ex agentes de LLOYD y que se juntaron independientemente. El Sr. Swedan dice que en realidad trabajo bien con ellos pero opina que son demasiado cautelosos para el negocio y empezaron a surgir diferencias. Situada en la parte posterior del 3er piso de un edificio sobre la avenida Mariano Otero. No es muy vistoso en el exterior, de hecho, como hay problemas con la numeración tuve dificultades al llegar.

☞ Llevan relaciones con todas las asociaciones pero con ninguno están asociados.

Antes se dedicaban principalmente al corretaje de venta de fincas. Ahora dadas las circunstancias Económicas no se vende nada, han cambiado su estrategia y se dedican al arrendamiento en mayor proporción (80%).

☞ ESTINVER . El Sr. Swedan tiene pensado abrir otra inmobiliaria.

Cuenta con equipo de computo. Lanix o Gama 386, Están desarrollando 2 tipos de Software y dice que tienen un programa de para administración que corre en ambiente Windows. El otro programa que piensan utilizar es un ambiente de gráfico de multimedia para el Rediseño de fachadas de casa y con esto proponer los clientes trabajos de edificación y reparación.

**JUICIO:** Es una agencia pequeña con gente muy dinámica y motivada. Aceptan sus limitaciones y se han ido haciendo de recursos poco a poco por ellos mismos. No tienen un sistema establecido de servicio pero están buscando crear uno.

**CALIFICACIÓN:** según BCG esta seria una empresa del tipo ☆ signo de interrogación ya que podria consolidarse y volverse VACA que parece ser que es lo que persiguen pues se encuentran bastante motivados. Por otro lado al contar con el espíritu de servicio, no abundan los recursos pero parece que están buscando invertir lo que necesiten con tal de crecer. Son una empresa que se proyecta a la excelencia. Se encuentra aun lejos, pero lo están buscando.

**FECHA:** 1ro. mayo 1995

No. 12

## **EMPRESA:**

PROMOTORA MARTINEZ

Colonias #188 -102

tel. 625.5408 825.8784

**GIRO:** renta, venta, admón., avalúos.

**ANTIGÜEDAD:** 7 años.

**FAMA: PRESTIGIO:**

**# COLABORADORES:** 4 hermanos + 3 administrativos= 7

**PROFESIONISTAS:** 1 L.A.E.

**PROM. Y PUBLICIDAD DE LA EMPRESA:** EL INFORMADOR, RED INMOBILIARIA, folleteria.

**ESTIMACIÓN DE FINCAS Y/O CLIENTES:** 30 - 20 fincas según dijo.

**ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN DE INMUEBLES:** Anuncio de ocasión en El Informador.

**SERVICIOS QUE PRESTAN:** Consiguen créditos bancarios, facilitan escrituración, avalúos no comerciales y administración de fincas en ocasiones ya que básicamente son quienes consiguen el inquilino y después casi no se ocupan. Su compromiso es verificar que el cliente no tenga ningún problema con el inquilino.

☞ Al inquilino se le piden referencias de los dos últimos lugares donde rento.

**MECANISMOS DE AMARRE:** Elaboran contrato, son básicamente intermediarios.

Hacen un estudio socioeconómico de los prospectos a inquilino, piden referencias comerciales.

**OBSERVACIONES DEL CONTRATO:** —

**CONDICIONES A INQUILINOS:** 1 mes deposito., 1 mes rta. adelantado.

**COBRANZA:** Mandan a su mensajero a cobrar.

**MANTENIMIENTO:** subcontratan.

**REPARACIONES:** El inquilino lo trata directamente con el propietario. Los gastos que se hacen por lo regular quedan en beneficio de la finca. En su caso, se toman a cuenta de renta.

**COMISIONES:** 1 mes de renta.

**LIQUIDACIÓN:** No intervienen.

**OTRAS OBSERVACIONES:** Es una agencia que administrada por 4 hermanos que más que inmobiliarios son negociantes. En 2 ocasiones que intente entrevistar se encontraban atendiendo asuntos que no tenían que ver con cuestiones inmobiliarias, sino con el comercio de artículos de piel y ropa.

**JUICIO:** Su giro principal es la promotoria de compraventa. Parece que tienen buenas relaciones sociales. El giro de arrendamiento no le ponen mucha atención y no se esmeran en ello. Son mercaderes pues tienen otros negocios comerciales entre manos de cosas que no tienen que ver con los inmuebles. Ropa, accesorios y otros.

**CALIFICACIÓN:** Les va bien pero no son de cuidado en arrendamiento.

**FECHA:** 8 mayo 1995

No. 13

**EMPRESA:**

INMOBILIARIA VAZQUEZ GONZALEZ

Tequila No. 30-5 col. Vallarta pte.

tels. 122.0284

**GIRO:** renta, venta, admón., avalúos.

Actualmente dice que los está manteniendo la administración.

**ANTIGÜEDAD:** Hace 8 meses que se separó del socio y está él y su secretaria.

**FAMA:** —

**PRESTIGIO:** —

**# COLABORADORES:** 4

**PROFESIONISTAS:** 1 L.A.E., 1 arquitecto, 1 vendedor externo, 1 secretaria + apoyo externo de constructores.

**PROM. Y PUBLICIDAD DE LA EMPRESA:** CASAS Y TERRENOS, PUBLIVIA, S.A.I.

☞ **PROMOCIÓN.** Piensa próximamente implementar correo directo : una carta en la que invitan a la gente a que los pongan en contacto con sus conocidos sepan que quieren comprar vender o que les administren sus propiedades y a cambio de esto ganaran un aparato electrodoméstico.

**ESTIMACIÓN DE FINCAS Y/O CLIENTES:** 35 en promoción.

**ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN DE INMUEBLES:** Letreros y banderillas, van a mostrar fincas resaltando sus ventajas anuncio de oc. en EL INFORMADOR, y revistas: CASAS Y TERRENOS, PUBLIVIA, S.A.I. Piensa que la relación con otras inmobiliarias es vital, lo que me dice que esta inmobiliaria tienen actividad dependiendo en su mayoría del inventario ajeno.

**SERVICIOS QUE PRESTAN:** Investigación del inquilino, lo contratan, van a cobrar.

El dueño da el Vo. Bo. de este. Investigan solvencia moral y económica de este.

Llevan contabilidad y preparan estado de cuenta.

**MECANISMOS DE AMARRE:** contrato, fianza - o - fiador. Como lo pida el cliente.

**OBSERVACIONES DEL CONTRATO:** ----

**CONDICIONES A INQUILINOS:** ---- 1 mes rta., 1 mes deposito.

**COBRANZA:** Si en 5 días no viene el inquilino. a pagar se le va a cobrar.

**MANTENIMIENTO:** subcontratan.

**REPARACIONES:** Dice tener un equipo de gente atento a esto que realiza todo tipo de trabajos.

**COMISIONES:** 1 mes y 10% x admón.

**LIQUIDACIÓN:** como lo pidan.

**OTRAS OBSERVACIONES:** El Lic. Cesar Vazquez es una persona amable y accesible. De trato sencillo y franco.

**JUICIO:** Son amables y tienen disposición de servicio mas no buscan encontrar oportunidades para ello. No salen de lo ordinario. No se establecen controles, ni tienen metas, ni sistemas.

**CALIFICACIÓN:** organización a la deriva. No es competitiva.

**FECHA: 22 de mayo de 1994**

**No. 14**

**EMPRESA:**

E.M. ESTRATEGIA MÁXIMA - ESPECIALISTAS EN RENTAS DE INMUEBLES

Av. López Mateos Nte. 1015 altos

tel. 641-4366

**GIRO:** renta, admón y venta.

**ANTIGÜEDAD:** 7 meses

**FAMA:** desconocida

**PRESTIGIO:** ninguno

**# COLABORADORES:** 5

**PROFESIONISTAS:** "experimentados" ( el director es un joven como de 32 años que es doctor, medico cirujano).

**PROM. Y PUBLICIDAD DE LA EMPRESA:** CASAS Y TERRENOS

**ESTIMACIÓN DE FINCAS Y/O CLIENTES:** ----

**ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN DE INMUEBLES:** ----

tel., anuncio de ocasión, letrero y "todo tipo de publicidad", según dijo.

**SERVICIOS QUE PRESTAN:** consiguen inquilino. evalúan, contratan, cobran, contabilidad.

**MECANISMOS DE AMARRE:** contrato, fianza, fiador, investigación.

**OBSERVACIONES DEL CONTRATO:** ----

**CONDICIONES A INQUILINOS:** ---- 1 mes de deposito, 1 mes renta. adelantado.

**COBRANZA:** dependiendo el caso van.

**MANTENIMIENTO:** "tienen equipo encargado"

**REPARACIONES:** No las financian .

**COMISIONES:** 1 mes. 10% admón.

**LIQUIDACIÓN:** ----

**OTRAS OBSERVACIONES:** ---- Un local en la parte alta de una casa en mal estado, despintado, escondido. Pobre mobiliario y casi sin equipo salvo telefono. Llegue en la tarde y el joven Dr. se encontraba "algo ocupado" leyendo el Siglo 21. Me recibió amablemente y empezó a parlotear palabras que no comprendí pero por lo que me pude dar cuenta hablaba de negocios (según el ).

**JUICIO:** Tendrían que hacer verdaderos esfuerzos.

**CALIFICACIÓN:** Son incompetentes y nulos.

**FECHA: 24 de mayo de 1995**

**No. 15**

**EMPRESA:**

INMOBILIARIA ARKEL

Justo Sierra y Gral. Coronado

**GIRO:** venta, avalúos no comerciales, renta, admón.

**ANTIGÜEDAD:** 16 años

**FAMA:**

**PRESTIGIO:**

**# COLABORADORES:** 10 a 12 personas.

**PROFESIONISTAS:** 1 publicista, 2 abogado, 1 contador, agentes vendedores y administrativos.

**PROM. Y PUBLICIDAD DE LA EMPRESA:** periódicos: OCCIDENTAL, INFORMADOR, 8 CALUMNIAS, revistas RED INMOBILIARIA, aveces implementan correo directo y algunos trípticos.

**ESTIMACIÓN DE FINCAS Y/O CLIENTES:** ----

**ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN DE INMUEBLES:** ---- rótulos, periódicos trípticos.

**SERVICIOS QUE PRESTAN:** Principalmente es promoción y venta.

**MECANISMOS DE AMARRE:** contrato normal.

**OBSERVACIONES DEL CONTRATO:** ----

**CONDICIONES A INQUILINOS:** ----

**COBRANZA:** ----

**MANTENIMIENTO:** No hacen ni se ocupan

**REPARACIONES:** No hacen ni se ocupan

**COMISIONES:** 1 mes de renta y 10%

**LIQUIDACIÓN:** ----

**OTRAS OBSERVACIONES:** A pesar de los intentos telefónicos, la visita y las citas concertadas, la entrevista tuvo que realizarse telefónicamente. Me atendió la Sra. Magnali quien es la administradora del negocio. Fue amable pero bastante reservada. Además, no quise indagar mucho después de que dijo de que en mayor grado su ocupación es la venta de inmuebles, que el arrendamiento casi no lo practican, según dijo. Ahora bien, cuando estuve personalmente en sus instalaciones, que son en una casona vieja pero con mejoras según observe la agencia estaba muy sola, no había gente más que un abogado y dos secretarías que apenas y sabían como se llamaban. Casi no tenían idea de lo de arrendamiento a sí que con esto constato que este giro no es muy popular en ARKEL. Tras la plática con la señora Magnali pude constatar que no son una agencia de corretaje fuera de lo ordinario. Mas bien han invertido en promocionales, y en su imagen pero o hay indicios de sistemas ni filosofía de servicio.

**CALIFICACIÓN:** Empresa a la deriva. Es un ? con tendencia a decaer, si la situación no mejora, no cambian de giro ( a arrendamiento) o si no le entran al autofinanciamiento o hacen algo al respecto. Tal vez sea el bufete jurídico lo que los mantenga.

**FECHA:** 26 mayo de 1995

No. 16

**EMPRESA:**

INMOBILIARIA VILLASEÑOR Y TRUJILLO, S.C.

Av. Arcos 937-H Jardines del Bosque.

tels. 647.3903, 647. 4233

**GIRO:** renta y administración.

**ANTIGÜEDAD:** 6 años, (mayo '89)

**FAMA, PRESTIGIO:** ----

**# COLABORADORES:** 4 personas

**PROFESIONISTAS:** 1 abogado, 1 contador, 1 secretaria., 1 mensajero.

**PROM. Y PUBLICIDAD DE LA EMPRESA:** Dir. telefonico, correo directo y recomendación (a veces),.

**ESTIMACIÓN DE FINCAS Y/O CLIENTES:**

**ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN DE INMUEBLES:** inf. x tel., letrado, anuncio de ocasión ( por cuenta del cliente), muestran fincas previa cita.

**SERVICIOS QUE PRESTAN:** consiguen inq., investigan inquilino, contratan, pleitos y cobranzas, contabilidad.

☞ mientras la finca no se rente se encargan de hacer pagos y tramites.

**MECANISMOS DE AMARRE:** contrato, fiador. Ni convenio, ni fianza. No confían en las fianzas.

Están tratando de implementar un mecanismo legal que les permita financiar rentas demoradas y gastos de pleitos. Piden 2 meses de depósito y los guardan en el banco para que con los intereses se puedan pagar ese tipo de pormenores.

**OBSERVACIONES DEL CONTRATO:** ---

**CONDICIONES A INQUILINOS:** --- 2 meses de depósito.

**COBRANZA:** El inq. pasa a pagar a las oficinas, y en casos especiales que no pueda hacerlo envían cobrador.

**MANTENIMIENTO:** subcontratan.

**REPARACIONES:** subcontratan. Les trabajan 2 ingenieros que les proveen todo tipo de servicios. 1 hace ventanería, agua y gas, y otro pintura, construcción, Etc.

**COMISIONES:** 1 mes y 10% por admón.

**LIQUIDACIÓN:**

— La presentan como se les solicite, los primeros antes día 10 de ser posible.

☞ No financian demoras.

**OTRAS OBSERVACIONES:**

El área de admón. salió como parte de una inmobiliaria que la atienden unos los hermanos Villaseñor quien se encarga y administra es contadora cuñada del dueño. Muy amable, confiada y generosa en su plática. Hizo varias menciones interesantes: Hay gente "arisca" que no confía en las inmobiliarias tras amargas experiencias, A la gente le da confianza que haya un abogado a la mano que atienda sus intereses pues se sienten mas protegidos. Hay que dar garantía de protección vs inquilinos malos. Cumplir a tiempo, Proporcionan comodidad al cliente por la cobranza y la supervisión, atender aquellos cosas desagradables, (quejas de vecinos, intromisiones ). Toman fincas por zonas, no por valor ya que no aceptan aquellas que les quedan demasiado lejos por que no les conviene dar muchas vueltas. La entrada es doblemente controlada. Primero hay una puerta con espejo que nos se ve al interior, te anuncias por el interfon y ya que te identificas y te semblantean te dejan pasar. al vestibulo. La entrada es controlada por una reja y hay una ventanilla donde se reciben documentos y pagos. Una vez pasando eso ya estas adentro. Personal con buena presentación. Mobiliario sencillo estilo rústico. Tienen equipo de computo, GAMA 386. pero no menciono que contaran con programa de admón.

**JUICIO:** Buscan dar buen servicio e innovar en ello buscando dar nuevas alternativas y reducir costos, (fianzas, convenios) pero no toman riesgos. Poseen experiencia y su actitud de servicio los ha premiado con felicitaciones de sus clientes. No invierten demasiado \$\$ en este giro. Están logrando penetración a base de servicio.

**CALIFICACIÓN:** Se esta proyectando como empresa excelente en un pequeño tamaño, y por otro lado estrella que se eleva.

**FECHA:** 26 de mayo de 1995

No. 17

**EMPRESA:**

ERA / AVANCE INMOBILIARIO / INVEDESA

Plaza Fiesta Arboledas Local 35 zona E

tels. 612. 3766, 612. 4079

**GIRO:** renta, administración, venta y avalúos. Comercializadora de centros comerciales, especialistas en comercialización (venta, renta) de locales comerciales.

**ANTIGÜEDAD:** INVEDESA tiene 10 años en GDL y ERA 1 año. Es una alianza estratégica.

**FAMA:** en E.U. ERA es muy reconocida.

**PRESTIGIO:** muy bueno.

# **COLABORADORES:** 5. Están por contratar a 4 corredores mas.

**PROFESIONISTAS:** vendedores , 1 Lic. en Comunicación quien lleva la admón. de inmuebles.

**PROM. Y PUBLICIDAD DE LA EMPRESA:** Llevan proyectos de plazas comerciales, actualmente Centro magno (AmEx), Centro Acueducto ( CARREFOUR).

**ESTIMACIÓN DE FINCAS Y/O CLIENTES:** 1 chorro. México D.F., Cancun, Cd. Juarez, Hermosillo,, León.



**ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN DE INMUEBLES:** sacan espectaculares, folletos, promocionales, eventos, trípticos, prensa. Es un trabajo de mucha responsabilidad y de mucha carga de trabajo, llamadas telefónicas, visitas directas, mensajería, ofrecimientos vía fax..

**SERVICIOS QUE PRESTAN:** consiguen inquilino, evalúan, administran.

**MECANISMOS DE AMARRE:** ---

**OBSERVACIONES DEL CONTRATO:** ---

**CONDICIONES A INQUILINOS:** ---

**COBRANZA:** ---

**MANTENIMIENTO:** --- subcontratan

**REPARACIONES:** subcontratan y se encargan de ello a menos que el dueño no quiera encargarse. No financian.

**COMISIONES:** ---

**LIQUIDACIÓN:** --- la presentan como quieran, adjuntando facturas de gastos.

**OTRAS OBSERVACIONES:** NO toman inmuebles que no sean de fácil manejo.

Si esta muy deteriorada no la toman. Si el cliente es muy terco sobre el precio y /o las condiciones se les explica desde el principio lo que sucede con su finca y se puede llegar a rechazar. Que quede todo claro para no vacilarlo.

☞ Tienen un formato de encuesta para necesidades específicas de arrendatario en el que se pide se especifique Tipo, Condiciones, Instalaciones, Superficie, Ubicación. Si no lo tienen, le buscan una finca que se adecue lo mas posible. Hay que moverse rápido. Si no se logra encontrarle algo, por lo menos se deja una buena impresión e imagen de que se proporciona un buen servicio.

"Lo que importa es darle el servicio al cliente, aun si no se obtiene comisión por ello, esto para posicionarnos".... el slogan de ERA reza: ... "somos los primeros en servicio". Cuando se lleva a alguien a ver una finca se le pregunta que le gusto de ella y que no tratando de encontrarle lo que quiere...

☞ De ser necesario y posible se hacen mejoras , adecuaciones aunque sean por cuenta del propietario con tal de complacer al inquilino y tome la finca.....esto desde luego, implica un riesgo.

☞ Sensibilizar el mercado para adecuarse a el: pasar reportes semanales a los propietarios sobre las opiniones que se han recibido de quienes preguntan por su finca para que el cliente este de acuerdo en adecuar el precio, o hacer mejoras, o lo que sea necesario...

☞ El sondeo de mercado es entre todos, pero todos tienen derecho a "exclusivar" una propiedad.

Los gastos de publicidad corren por parte de los dueños. El comité debe entregar el material de venta.

ERA ( Electronic Realtors Association) es una franquicia de E.U. que tiene un sistema de control de corretaje de ventas muy efectivo. Situados en un local de cara al estacionamiento de una plaza comercial que no ha sido muy exitosa. Es un local de tamaño normal. en dos pisos. El piso de abajo es recepción y hay cubiculos en donde se sitúan los corredores a hacer sus llamadas y sus planes, y en la planta alta esta la oficina de la dueña y directora. Misión: "cumplir con el compromiso de vender o rentar proyectos y generar utilidad para la empresa y personas que trabajan dentro de ella".

JUICIO: Tienen misión, políticas, filosofía de servicio, presión constante, un sistema probado y muy efectivo.

CALIFICACIÓN: Es una estrella emergente, es aun joven en GDL pero están muy bien relacionados, han acaparado muy buenos proyectos y se están proyectando a la excelencia. El entrevistado lo califica 7.5 - 8 . Pero pueden lograr consolidarse en poco tiempo. son muy competitivos.

**ANEXOS CAPITULO 3**

cliente: *Wilson Herrera* fecha de entrevista: *21/11/2015*  
es cliente desde: *7/2011*

### Guía de la entrevista al cliente - propietario

1. ¿Qué le hizo decidir contratar los servicios de una inmobiliaria para que le administren sus bienes inmuebles? *Después de haber estado un tiempo en el extranjero y al volver me di cuenta de que necesitaba alguien que me ayudara a administrar mis bienes.*
2. ¿Qué opina de estos servicios actualmente? *Me gusta mucho.*
3. ¿Qué es lo que más le gusta de los servicios? *El servicio al cliente (atención) y el hecho de que puedo estar tranquilo y no preocuparme por nada.*
4. ¿Qué es lo que más le disgusta de los servicios actuales? *La lentitud de algunos procesos y el costo de algunos servicios.*
5. Hay alguna cosa o aspecto que le gustaría cambiar en cuanto a:
  - a) atención *SI*
  - b) información *SI*
  - c) prontitud de respuesta *SI*
  - d) cobranza *SI*
  - e) liquidaciones *SI*
  - f) reparaciones y mantenimiento *SI*
6. a) ¿Hay algún servicio adicional o de otro tipo en el que usted estaría interesado, que no sea prestado actualmente por la empresa? ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el o si es que estaría de acuerdo que se cobrara por el? *SI, por ejemplo, un servicio de mantenimiento preventivo y correctivo.*
7. ¿Qué opina de la atención que se da por teléfono en la empresa? *Muy buena.*
8. ¿Qué opina de la atención que se le dio cuando contrato los servicios de administración? *Muy buena.*
9. ¿Qué opina de los contratos de arrendamiento que se hacen a los inquilinos? ¿Tiene alguna observación o sugerencia que hacer al respecto? *Muy buena.*

*2*

10. ¿Qué tipo de inquilino prefiere para su tipo de finca?

El inquilino se llama Juan P. J.

11. Qué observación o sugerencia tiene en cuanto a los siguientes aspectos:

4 a) LEGAL No ha tenido problemas con los vecinos

2 b) FISCAL Se le paga a tiempo de la Deuda de agua y luz de la finca, no se mantienen en día.

5 c) ADMINISTRATIVO Bien

7 d) PROMOCIONAL

1 e) REPARACIONES Y MANTENIMIENTO

Al la hora de la hora el mantenimiento

\*¿Cuál de los aspectos anteriores le da usted mayor importancia? (5 mas importante, 1 menos imp.)

14. ¿En qué forma prefiere recibir su liquidación? (cheque, efectivo, deposito en cuenta, otro, a principio del mes, mediados, al final, que se la lleven, que se la envíen, recibirla personalmente en las oficinas de la empresa) Es mejor que se le envíen a primer día de mes.

15. ¿de todo lo que le acabo de preguntar que es lo que le parece mas importante?

El servicio que se presta a clientes y la rapidez que tienen al pagar.

16. ¿Cuál es su evaluación general de la empresa del 1 al 10?

8.5

Recibe Atención Personalizada y Rápida.

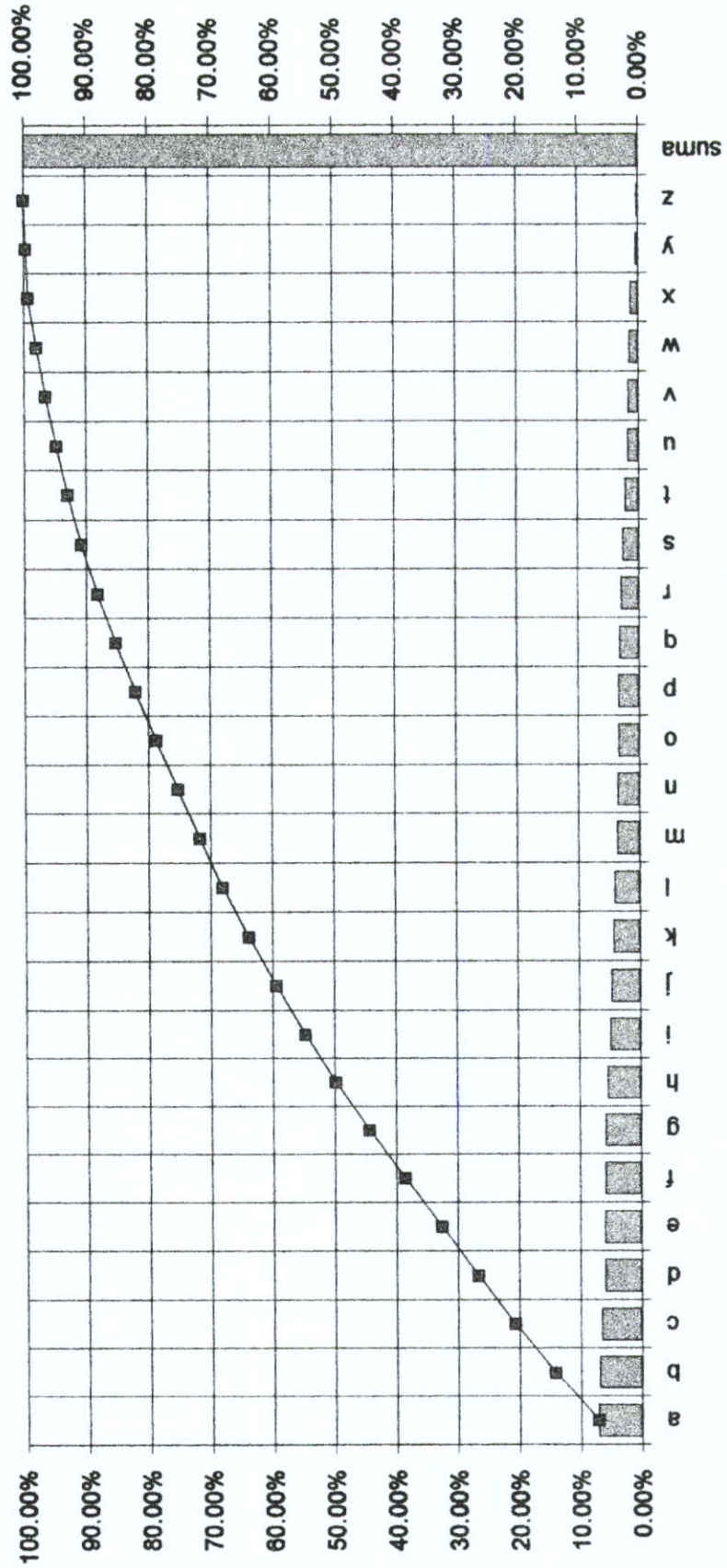


**Resultado del despliegue de Funciones de Calidad según el Cliente Propietario**

**Pesos obtenidos por los Requerimientos Técnicos**

		peso individual	peso acumulado
a	Protección de los intereses del cliente	7.20%	7.20%
b	Atención rápida y expedita	6.94%	14.14%
c	Contratación	6.58%	20.72%
d	Políticas	5.98%	26.71%
e	Asesoría profesional	5.96%	32.67%
f	Convalidaciones	5.89%	38.56%
g	Información constante al cliente	5.82%	44.38%
h	Claridad en las cuentas	5.44%	49.82%
i	Servicio con amabilidad y dignidad	4.94%	54.76%
j	Ética en el trabajo	4.72%	59.48%
k	Intermediación en conflictos con el inquilino	4.39%	63.87%
l	Apoyo técnico	4.20%	68.07%
m	Cumplimiento en las fechas	3.65%	71.73%
n	Servicios de tramites	3.58%	75.32%
o	Vigilancia en la cobranza	3.40%	78.72%
p	Finiquito inquilino	3.37%	82.08%
q	atención satisfactoria a los inquilinos	3.17%	85.25%
r	Imagen de la empresa	2.90%	88.15%
s	Cobros extraordinarios	2.65%	90.81%
t	Honorarios	2.21%	93.02%
u	Liquidez en las finanzas	1.79%	94.81%
v	Investigación de prospectos	1.69%	96.50%
w	autorización de gestión	1.51%	98.01%
x	Revisión física de la finca	1.30%	99.31%
y	Finiquito clientes	0.44%	99.74%
z	Servicios de venta	0.26%	100.00%
	suma	100.00%	

# PARETO



**CASA ADMINISTRACION**

	frecuencia absoluta						total			peso ponderado						total	total por area	cálculos										
	M.B.		R.		M.		M.M.		total	M.B.		R.		M.				M.M.		total	varianza:	desviación est:						
	B.	R.	B.	R.	B.	R.	B.	R.		B.	R.	B.	R.	B.	R.			B.	R.				5	4	3	2	1	
Legal	4	9	9	0	0	0	0	22	20	36	27	0	0	0	0	0	0	83	3.561	0.029	10.045	0.000	0.000	0.000				
Financ	4	2	0	0	0	0	0	6	20	8	0	0	0	0	0	0	0	28	3.561	0.006	0.000	0.000	0.000	0.000				
Admin.	25	41	9	2	2	2	79	125	164	27	4	2	322	22.257	0.131	10.045	8.458	18.684	3.561	0.010	3.348	0.000	0.000	0.000				
Promocional	4	3	3	0	0	0	10	20	12	9	0	0	41	3.561	0.010	3.348	0.000	0.000	3.561	0.010	3.348	0.000	0.000	0.000				
R. y P.	2	4	1	0	0	0	7	10	16	3	0	0	29	1.781	0.013	1.116	0.000	0.000	1.781	0.013	1.116	0.000	0.000	0.000				
Total	39	59	22	2	2	2	124	195	236	66	4	2	503	34.721	0.188	24.554	8.458	18.684	86.605	0.698	24.554	8.458	18.684	0.836				
Prom. pond.:													4.06		varianza:					0.698					desviación est:		0.836	

**ADMINISTRACION HAGHENBECK**

	frecuencia absoluta						total			peso ponderado						total	total por area	cálculos										
	M.B.		R.		M.		M.M.		total	M.B.		R.		M.				M.M.		total	varianza:	desviación est:						
	B.	R.	B.	R.	B.	R.	B.	R.		B.	R.	B.	R.	B.	R.			B.	R.				5	4	3	2	1	
Legal	4	15	3	0	0	0	22	20	60	9	0	0	89	2.459	0.700	4.436	0.000	0.000	2.459	0.700	4.436	0.000	0.000	0.000				
Financ	1	3	2	0	0	0	6	5	12	6	0	0	23	0.615	0.140	2.957	0.000	0.000	0.615	0.140	2.957	0.000	0.000	0.000				
Admin.	39	30	10	1	0	0	80	195	120	30	2	1	348	23.972	1.400	14.787	4.911	0.000	3.073	0.140	2.957	0.000	0.000	0.000				
Promocional	5	3	2	0	0	0	10	25	12	6	0	0	43	3.073	0.140	2.957	0.000	0.000	3.073	0.140	2.957	0.000	0.000	0.000				
R. y P.	0	3	3	1	0	0	7	0	12	9	2	1	24	0.000	0.140	4.436	4.911	0.000	0.000	0.140	4.436	4.911	0.000	0.000				
Total	49	54	20	2	0	0	125	245	216	60	4	2	527	30.118	2.519	29.573	9.821	0.000	72.032	0.576	29.573	9.821	0.000	0.769				
Prom. pond.:													4.22		varianza:					0.576					desviación est:		0.769	



**ESTINVER**

	frecuencia absoluta						peso ponderado						total	total por area	cálculos					
	B.		R.		M.M.		B.		R.		M.M.				total	5	4	3	2	1
	M.B.	B.	R.	M.	M.M.	M.B.	B.	R.	M.	M.M.										
Legal	4	7	6	5	0	22	20	28	18	10	5	81	18.2	3.042	0.115	7.634	22.642	0.000		
Fiscal	0	2	2	2	0	6	0	8	6	4	2	20	4	0.000	0.033	2.545	9.057	0.000		
Admon.	33	38	9	0	0	80	165	152	27	0	0	344	68.8	25.093	0.623	11.451	0.000	0.000		
Promocional	0	6	4	0	0	10	0	24	12	0	0	36	7.2	0.000	0.098	5.090	0.000	0.000		
R. y P.	7	0	0	0	0	7	35	0	0	0	0	35	7	5.323	0.000	0.000	0.000	0.000		
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>53</b>	<b>21</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>125</b>	<b>220</b>	<b>212</b>	<b>63</b>	<b>14</b>	<b>7</b>	<b>516</b>		<b>33.457</b>	<b>0.868</b>	<b>26.720</b>	<b>31.699</b>	<b>0.000</b>		

Prom. pond.= 4.13      varianza: 92.744      desviación est: 0.861

**S.A.I.**

	frecuencia absoluta						peso ponderado						total	total por area	cálculos					
	B.		R.		M.M.		B.		R.		M.M.				total	5	4	3	2	1
	M.B.	B.	R.	M.	M.M.	M.B.	B.	R.	M.	M.M.										
Legal	3	2	6	10	1	22	15	8	18	20	10	71	14.2	14.671	2.935	0.268	6.219	3.199		
Fiscal	2	1	0	3	0	6	10	4	0	6	3	23	4.6	9.780	1.467	0.000	1.866	0.000		
Admon.	4	6	25	25	18	78	20	24	75	50	25	194	38.8	19.561	8.805	1.117	15.548	57.585		
Promocional	0	4	6	0	0	10	0	16	18	0	0	34	6.8	0.000	5.870	0.268	0.000	0.000		
R. y P.	0	0	1	6	0	7	0	0	3	12	6	21	4.2	0.000	0.000	0.045	3.732	0.000		
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	<b>38</b>	<b>44</b>	<b>19</b>	<b>123</b>	<b>45</b>	<b>52</b>	<b>114</b>	<b>88</b>	<b>44</b>	<b>343</b>		<b>44.012</b>	<b>19.077</b>	<b>1.698</b>	<b>27.364</b>	<b>60.784</b>		

Prom. pond.= 2.79      varianza: 152.935      desviación est: 1.116

**Pesos Ponderados por Area  
de cada Empresa Analizada**

	CASA	HAGHENBECK	ESTINVER	S.A.I.
Legal	16.6	17.8	16.2	14.2
Fiscal	5.6	4.6	4	4.6
Admon.	64.4	69.6	68.8	38.8
Promocional	8.2	8.6	7.2	6.8
R. y P.	5.8	4.8	7	4.2

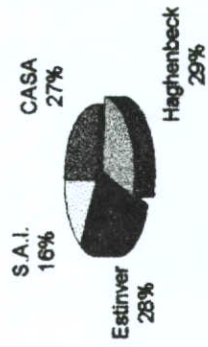
**Tabla de Calificaciones Generales**

	Desviación Estándar	Promedio Ponderado
CASA	0.836	4.06
HAGHENBECK	0.759	4.22
ESTINVER	0.861	4.13
S.A.I.	1.115	2.79

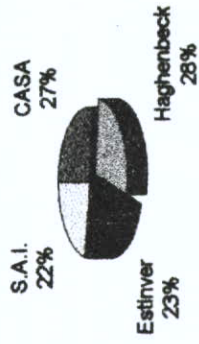
### ASPECTO LEGAL



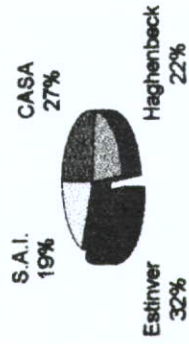
### ASPECTO FISCAL



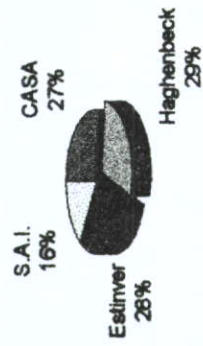
### ASPECTO PROMOCIONAL



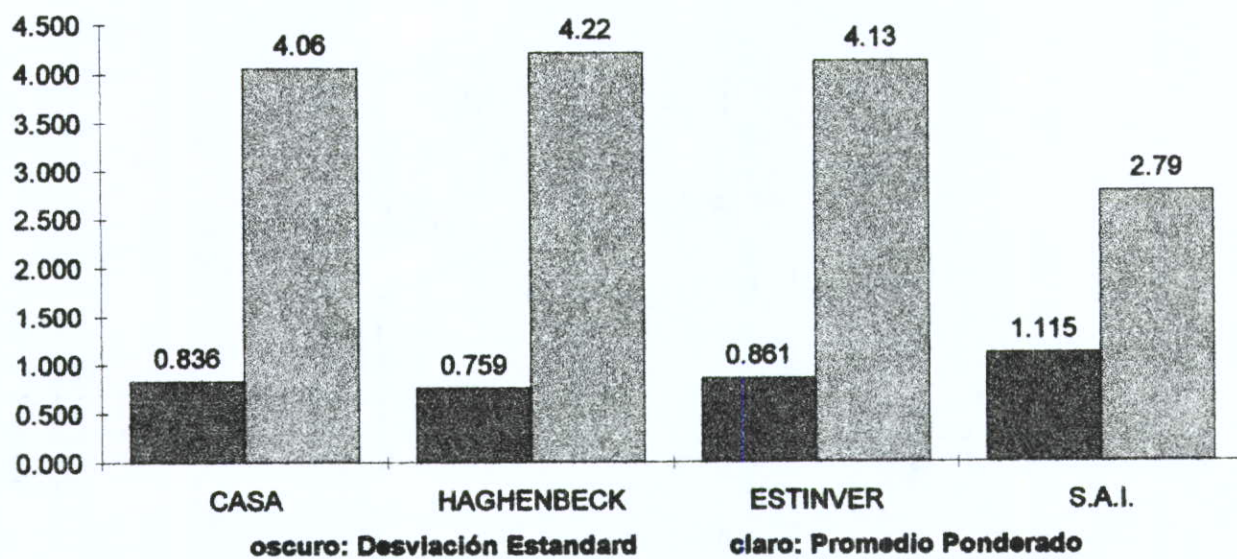
### ASPECTO REPARACIONES Y MANTENIMIENTO



### ASPECTO ADMINISTRATIVO



### CALIFICACIONES GENERALES



Tel. 618-2498

4

inquilino: Ma. de Jesus ~~XXXX~~ MUÑOZ

fecha: 28/06/95

finca: casa

depto.

oficina

local

bodega

terreno

renta SSS: 500.00

contrato desde: 2 años

### Guía de la entrevista al cliente - inquilino

1. ¿Qué le hizo decidirse por rentar esta finca que actualmente ocupa?

Prefiero casa por la mayor tranquilidad

2. ¿Que opina de la finca actualmente?

Tranquila le gusta

3. ¿Qué opina de los servicios que presta la inmobiliaria que administra actualmente?

muy bueno

4. ¿Qué es lo que más le gusta de los servicios?

atender bien porque soy una inquilina novata  
un ~~un~~ año.

5. ¿Qué es lo que más le disgusta de los servicios actuales?

nada

6. Hay alguna cosa o aspecto que le gustaría cambiar en cuanto a:

a) atención

buna atención

b) información

buna atención, prestaban ~~haber~~ ~~dejar~~  
dejando una cantidad ~~dejar~~

c) prontitud de respuesta

la atención rápida

d) cobranza

Prefiero ir a pagar

e) reparaciones

Si las hicieron antes de entrar  
, pero después no ha tenido necesidad

7. a) ¿Hay algún servicio adicional o de otro tipo en el que usted estaría interesado, que no sea prestado actualmente por la inmobiliaria? ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el o si es que estaría de acuerdo que se cobrara por el? **Ninguno**

8. ¿Qué opina de la atención que se da por teléfono en la empresa?

**bueno ella lo contrato por telefono. (muy b. e)**

9. ¿Qué opina de la atención que se le dio cuando contrato el inmueble con la administración?

**bueno no tuvo problemas, se le atendió muy bien. se hicieron rapido e hicieron el contrato rapido.**

10. ¿Qué opina de los contratos de arrendamiento que hacen a los inquilinos? ¿Tiene alguna observación o

sugerencia que hacer al respecto? **no le gusta el contrato judicial**

11. Como inquilino, qué observación o sugerencia tiene en cuanto a los siguientes aspectos:

2  a) LEGAL **no le gusta el contrato judicial cuando se levare el contrato van con los fiadores**

4  b) ADMINISTRATIVO **no dan copia de contrato**

1  c) PROMOCIONAL **Por Periodico**

3  d) REPARACIONES Y MANTENIMIENTO **no ha tenido despus de contratarlo**

\*¿Cuál de los aspectos anteriores le da usted mayor importancia? (5 mas importante, 1 menos imp.)

13. ¿En qué forma prefiere usted pagar su renta? (cheque, efectivo, otro, a principio del mes, mediados, al

final, que le vayan a cobrar, pagar en las oficinas, pago en el banco) **Al contado, Pago antes de día primero de c/mes**

15. ¿de todo lo que le acabo de preguntar que es lo que le parece mas importante?

**que los aspectos vayan equilibrados y de la mano**

16. ¿Cuál es su evaluación general de la empresa del 1 al 10?

**10**

Nota: Esta inquilina insistió en que no ha tenido ningún problema, ya que paga puntualmente y se califica como buena inquilina, lo que también quiere decir que solo está de acuerdo con los aspectos que le gustan.

Despliegue de Funciones de Calidad

REQUERIMIENTOS TÉCNICOS

REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE INQUILINO

BENCHMARKING

Primaria	Secundaria	Tercera	No.	valor v. x. e.	Llamada de prevención	Convenio judicial	Atención personal profesional	Atención a tramites de servicios	Renovaciones de contratos	Informes a interesados	Cobros extraordinarios	Contratación	Modificación de contrato	Atención en la cobranza	Finiquito	Atención en reparaciones	Reparaciones a cuenta de renta		
MICROAMBIENTE	LEGAL	Importancia: 24.17%	1	2.4	5	0	0	0	5	0	0	3	3	0	0	5	0	0	
			2	2.4	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0
			3	2.4	0	0	0	0	0	0	5	0	5	0	5	0	0	0	0
			4	2.4	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0
ADMINISTRATIVO	Importancia: 32.08%	5	2.4	0	0	0	3	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
		6	3.2	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		7	3.2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	
		8	3.2	0	5	0	3	0	3	0	5	0	0	0	3	1	0	0	
		9	3.2	0	0	0	5	0	1	0	0	0	5	3	5	0	0	0	
		10	3.2	0	0	0	0	5	0	0	1	0	0	3	5	0	0	0	
		11	3.2	0	0	0	0	0	5	0	0	0	5	3	5	0	0	0	
		12	3.2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	5	3	0	0	0	0	
		13	3.2	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		14	3.2	0	1	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	
		15	3.2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		16	3.2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	
		17	3.2	0	0	0	0	0	0	0	0	3	5	0	1	0	0	0	
		18	3.2	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3	5	0	0	0	0	
		19	3.2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	
		20	3.2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
21	3.2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
22	3.2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0			
23	3.2	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
24	3.2	0	0	0	0	0	0	3	0	5	0	0	0	0	0	0			
25	3.2	0	0	0	0	0	0	0	3	0	5	0	0	0	0	0			
26	3.2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	1	0	0	0			
27	3.2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0			
28	3.2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
MACROAMBIENTE	PROMOCIONAL	Importancia: 14.68%	29	1.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
			30	1.5	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
REP. & MANT.	Importancia: 29.17%	31	2.9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
		32	2.9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
		33	2.9	14.6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
		34	2.9	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
		35	2.9	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0		
		36	2.9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
		37	2.9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
		38	2.9	0	0	0	1	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0		
		39	2.9	0	0	0	0	0	3	0	0	3	0	0	0	0	0		
		40	2.9	14.6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0		
				peso: 29	51.7	15.2	78.2	86.8	85.6	46.1	108	90.4	76	127.1	24.8	145	28		
				peso ponderado:	5.46%	1.60%	8.25%	7.24%	9.03%	5.68%	11.40%	8.54%	8.02%	13.41%	2.62%	15.36%	3.08%	100.05%	

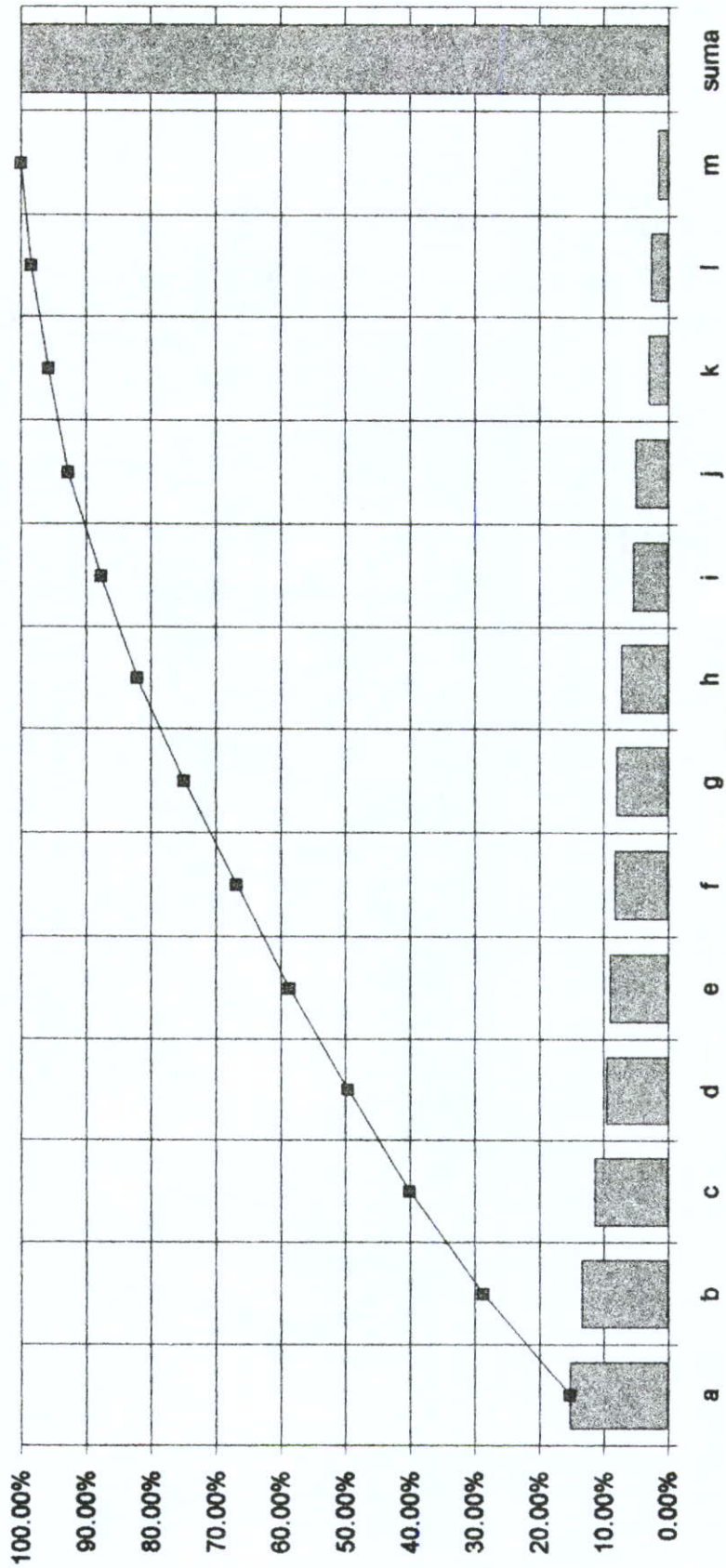
**Resultado del despliegue de Funciones de Calidad según el Cliente Inquilino**

**Pesos obtenidos por los Requerimientos Técnicos**

		peso individual	peso acumulado
<b>a</b>	Atención en reparaciones	15.30%	15.30%
<b>b</b>	Atención en la cobranza	13.41%	28.71%
<b>c</b>	Cobros extraordinarios	11.40%	40.11%
<b>d</b>	Contratación	9.54%	49.65%
<b>e</b>	Renovaciones de contratos	9.03%	58.68%
<b>f</b>	Atención personal profesional	8.25%	66.93%
<b>g</b>	Modificación de contrato	8.02%	74.95%
<b>h</b>	Atención a tramites de servicios	7.24%	82.19%
<b>i</b>	Llamada de prevención	5.46%	87.64%
<b>j</b>	Informes a interesados	5.08%	92.72%
<b>k</b>	Reparaciones a cuenta de renta	3.06%	95.78%
<b>l</b>	Finiquito	2.62%	98.40%
<b>m</b>	Convenio judicial	1.60%	100.00%
	<b>suma</b>	100.00%	



# PARETO



CASA ADMINISTRACION

	frecuencia absoluta			total			peso ponderado						total	total por area	cálculos									
	M.B.	B.	R.	M.	M.M.	M.B.	B.	R.	M.	M.M.	M.B.	B.			R.	M.	M.M.	5	4	3	2	1		
Legal	0	3	2	0	0	0	5	0	12	6	0	0	0	0	0	18	0.000	0.284	0.959	0.000	0.000			
Admon.	0	15	5	2	0	0	22	0	60	15	4	2	81	16.2	0.000	1.420	2.386	5.728	0.000	0.000				
Promocional	2	0	0	0	0	0	2	10	0	0	0	0	10	2	3.420	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000				
R. y P.	0	5	4	1	0	0	10	0	20	12	2	1	35	7	0.000	0.473	1.917	2.864	0.000	0.000				
Total	2	23	11	3	0	0	39	10	92	33	6	3	144		3.420	2.178	5.272	8.592	0.000	0.000				
Prom. pond.=												3.692			varianza: 19.462					desviación est: 0.706				

ADMINISTRACION HAGHENBECK

	frecuencia absoluta			total			peso ponderado						total	total por area	cálculos									
	M.B.	B.	R.	M.	M.M.	M.B.	B.	R.	M.	M.M.	M.B.	B.			R.	M.	M.M.	5	4	3	2	1		
Legal	2	2	1	0	0	0	5	10	8	3	0	0	21	4.2	2.210	0.005	0.900	0.000	0.000	0.000				
Admon.	3	15	4	0	0	0	22	15	60	12	0	0	87	17.4	3.316	0.039	3.800	0.000	0.000	0.000				
Promocional	2	0	0	0	0	0	2	10	0	0	0	0	10	2	2.210	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000				
R. y P.	0	6	2	2	0	0	10	0	24	6	4	2	36	7.2	0.000	0.016	1.800	7.595	0.000	0.000				
Total	7	23	7	2	0	0	39	35	92	21	4	2	154		7.736	0.060	6.300	7.595	0.000	0.000				
Prom. pond.=												3.949			varianza: 21.692					desviación est: 0.746				

**ESTINVER**

	frecuencia absoluta						peso ponderado						total por area	cálculos																	
	total		M.M.		M.M.		M.B.		R.		M.			M.M.		total	3		2		1										
	M.B.	B.	R.	M.	M.M.	M.M.	M.B.	B.	R.	M.	M.M.	M.B.		B.	R.		M.	M.M.	5	4		3	2	1							
Legal	1	2	2	0	0	0	5	5	8	6	0	0	19	0.553	0.131	3.157	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000										
Admon.	5	13	4	0	0	0	22	25	52	12	0	0	89	2.765	0.855	6.314	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000										
Promocional	0	2	0	0	0	0	2	0	8	0	0	0	8	0.000	0.131	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000										
R. y P.	10	0	0	0	0	0	10	50	0	0	0	0	50	5.529	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000										
Total	16	17	6	0	0	0	39	80	68	18	0	0	166	8.847	1.118	9.471	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000										
Prom. pond.=												4.256		varianza:										19.436		0.498		desviación est:		0.706	

**S.A.I.**

	frecuencia absoluta						peso ponderado						total por area	cálculos																	
	total		M.M.		M.M.		M.B.		R.		M.			M.M.		total	3		2		1										
	M.B.	B.	R.	M.	M.M.	M.M.	M.B.	B.	R.	M.	M.M.	M.B.		B.	R.		M.	M.M.	5	4		3	2	1							
Legal	3	1	1	0	0	0	5	15	4	3	0	0	22	18.008	2.103	0.203	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000										
Admon.	1	6	5	7	4	23	5	24	15	14	7	65	6.003	12.615	1.013	2.118	2.118	9.610	0.000	0.000	0.000										
Promocional	1	0	0	0	1	2	5	0	0	0	0	5	6.003	0.000	0.000	0.000	0.000	2.403	0.000	0.000	0.000										
R. y P.	0	1	2	0	7	10	0	4	6	0	0	10	0.000	2.103	0.405	0.000	0.000	16.818	0.000	0.000	0.000										
Total	5	8	8	7	12	40	25	32	24	14	7	102	30.013	16.820	1.620	2.118	28.830	0.000	0.000	0.000	0.000										
Prom. pond.=												2.55		varianza:										79.400		1.985		desviación est:		1.409	

**Pesos Ponderados por Area  
de cada Empresa Analizada**

	CASA	HAGHENBECK	ESTINVER	S.A.I.
Legal	3.6	4.2	3.8	3.8
Admon.	16.2	17.4	17.8	17.8
Promocional	2	2	1.6	1.6
R. y P.	7	7.2	10	10

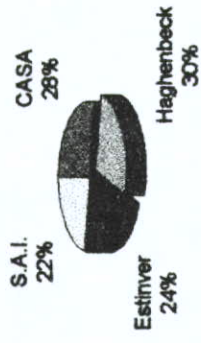
**Tabla de Calificaciones Generales**

	Desviación Estandar	Promedio Ponderado
CASA	0.706	3.69
HAGHENBECK	0.746	3.95
ESTINVER	0.706	4.26
S.A.I.	1.409	2.55

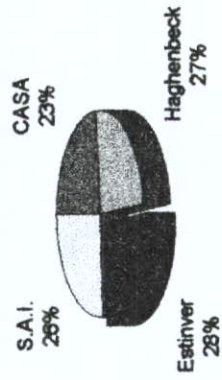
### ASPECTO LEGAL



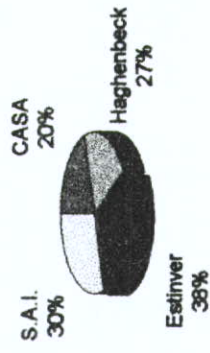
### ASPECTO PROMOCIONAL



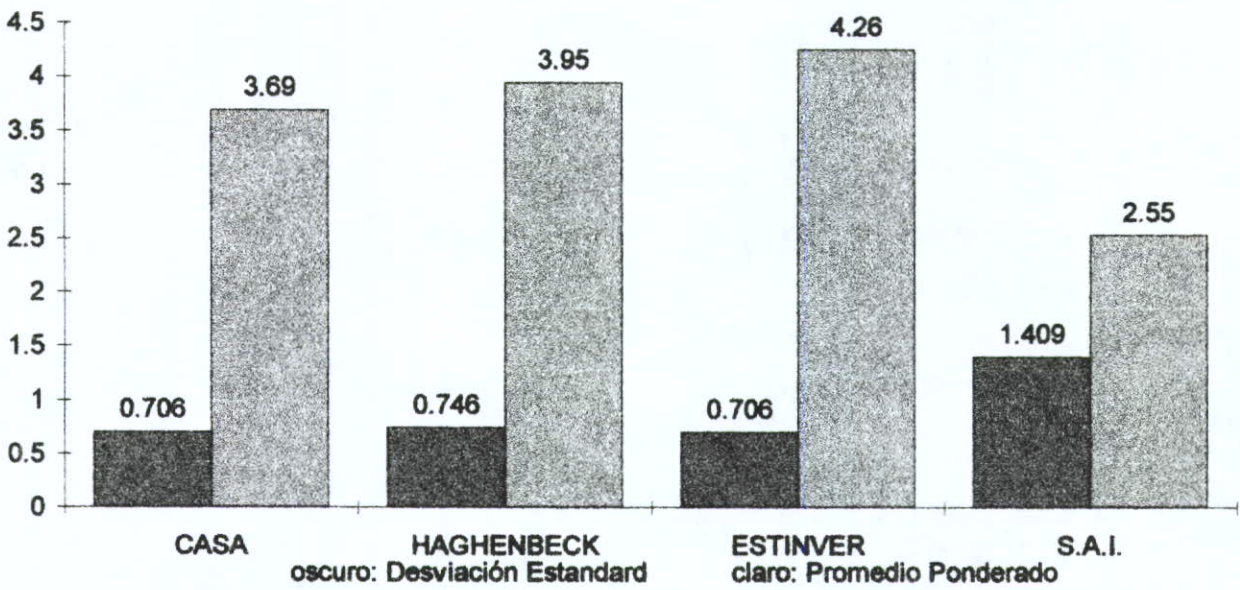
### ASPECTO ADMINISTRATIVO



### ASPECTO REPARACIONES Y MANTENIMIENTO

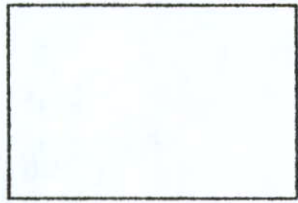


### CALIFICACIONES GENERALES



**ANEXOS CAPITULO 4**

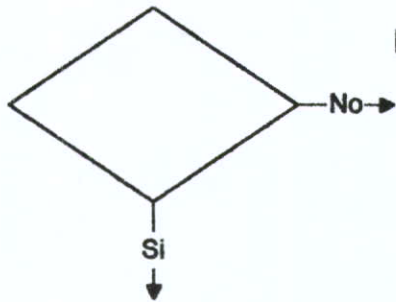
# OBJETOS UTILIZADOS EN LOS DIAGRAMAS DE FLUJO Y SU SIGNIFICADO



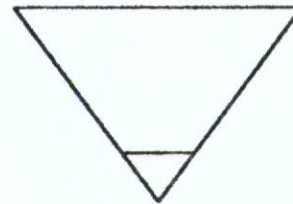
PROCESO



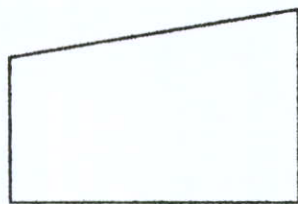
ENTRADA DE DATOS



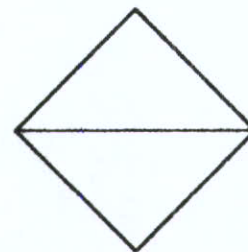
DECISION



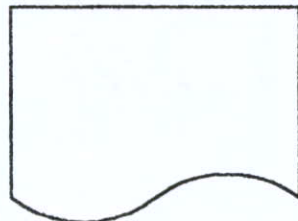
OBTENCION DE DATOS



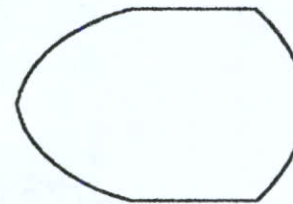
ENTRADA MANUAL



ORDENACION



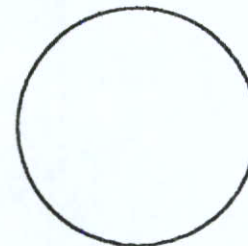
IMPRESION DE DOCUMENTO



VISUALIZACION EN LA COMPUTADORA



PROCESO PREDEFINIDO (P.P.)

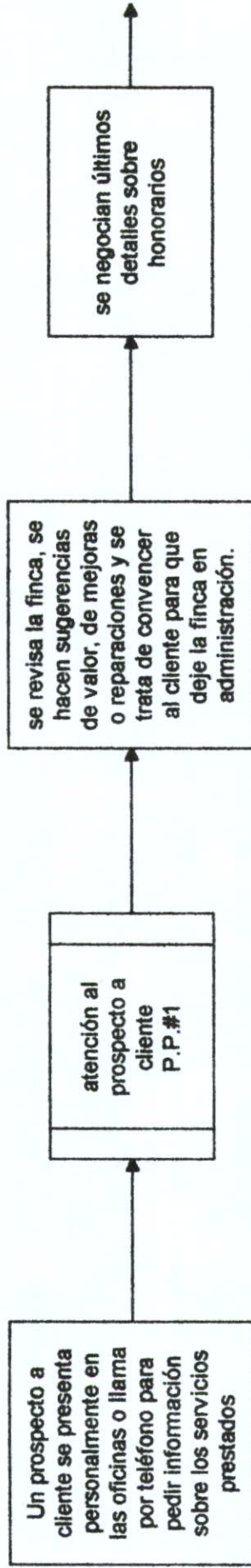


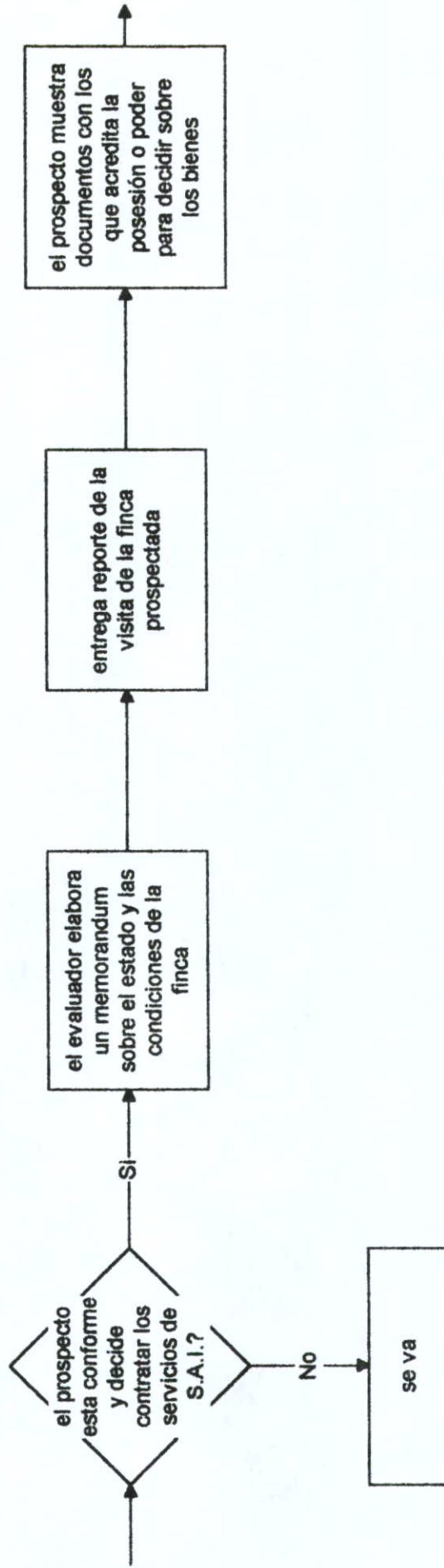
CONECTOR

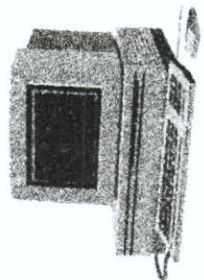
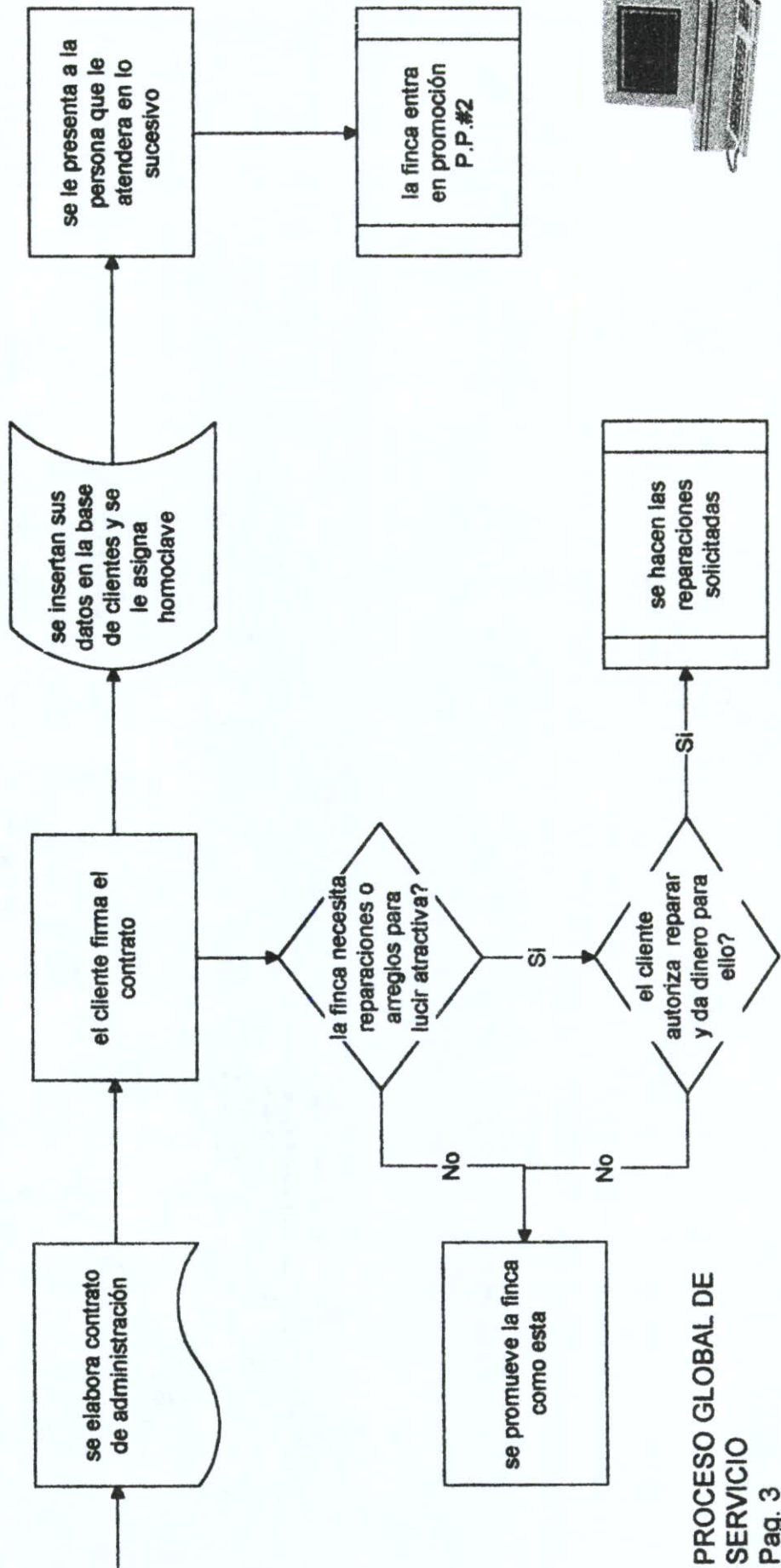


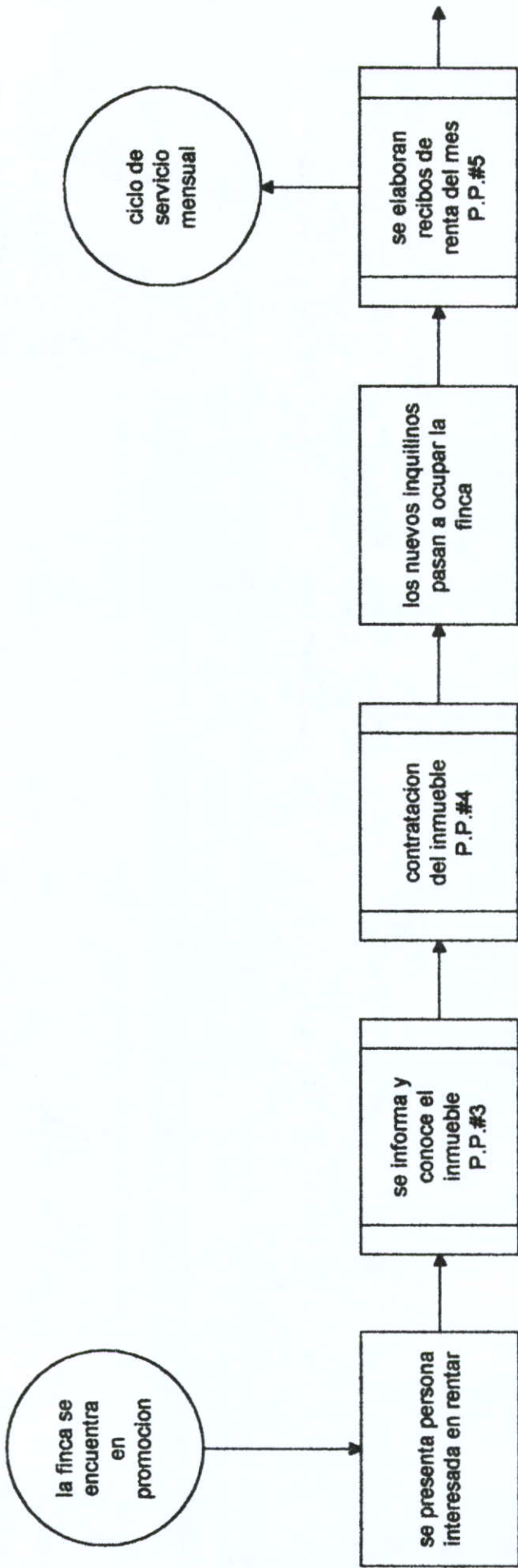
TERMINACION DE PROCESO

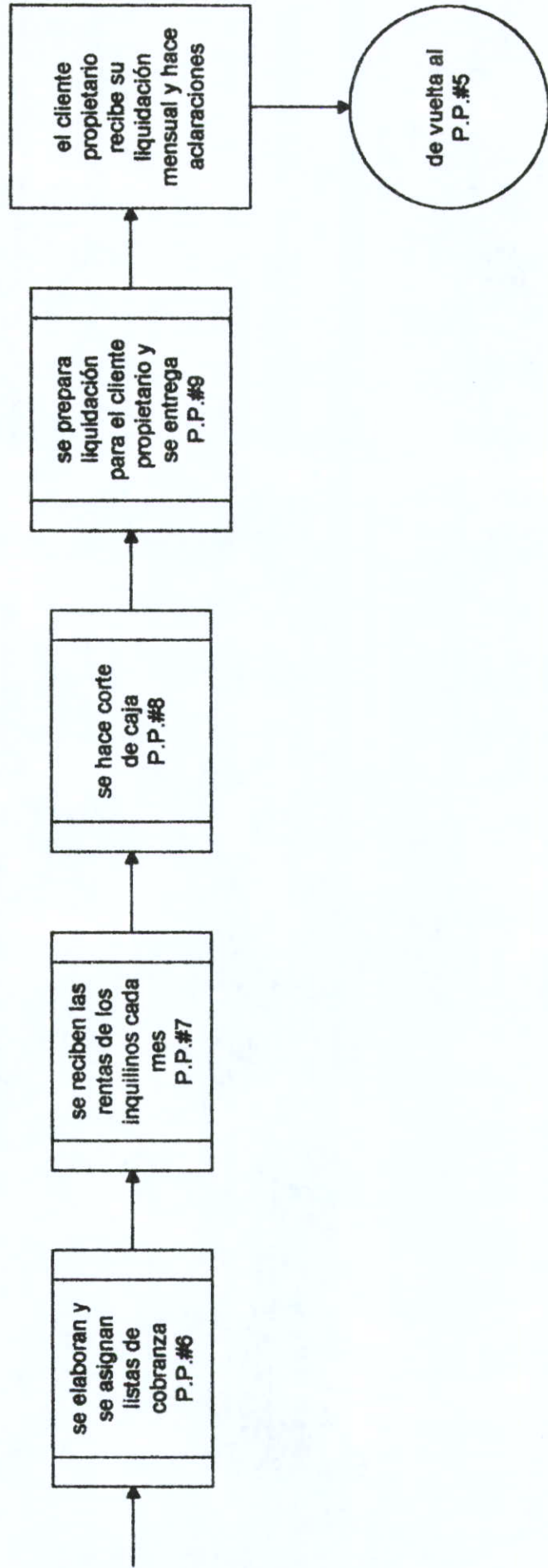


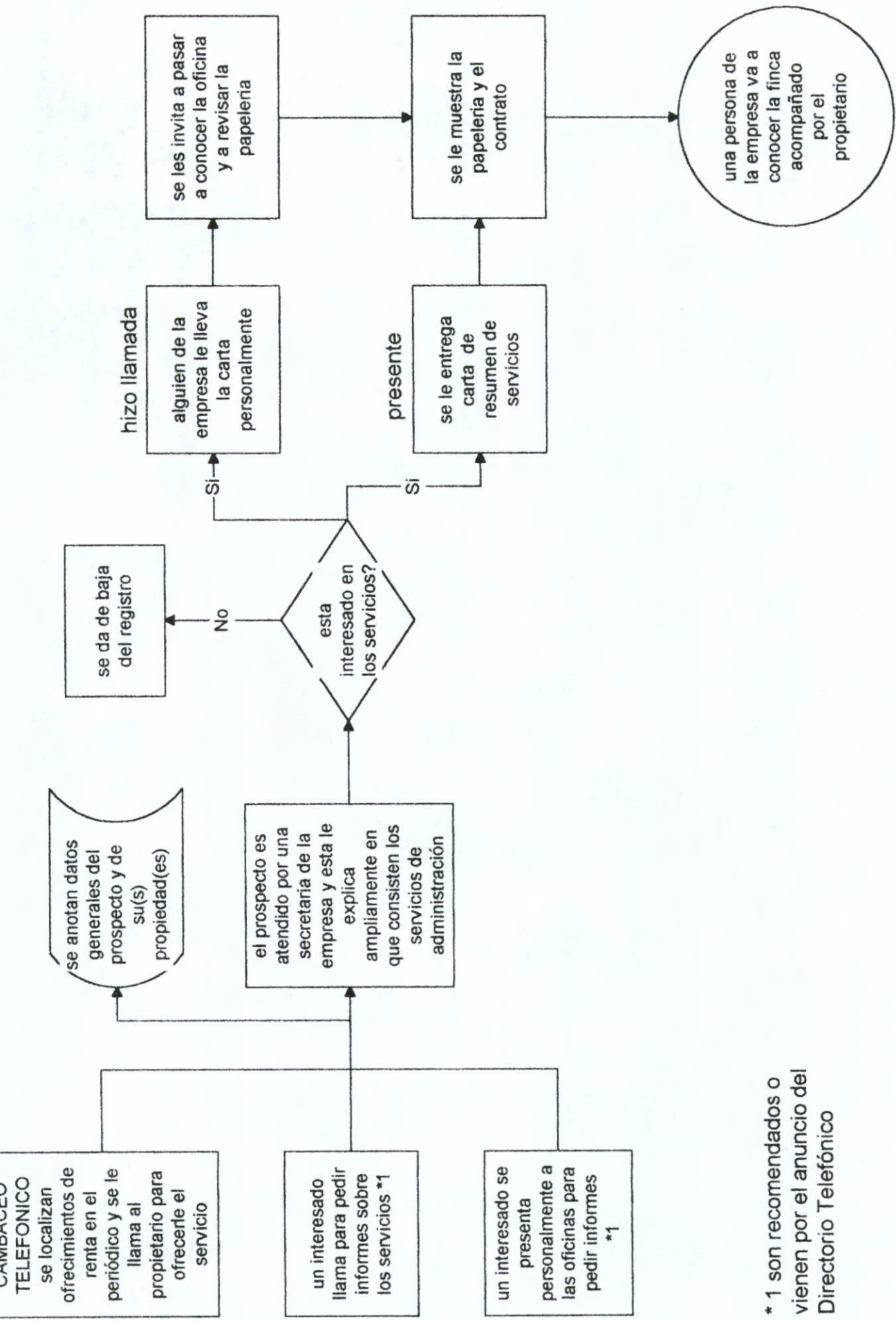






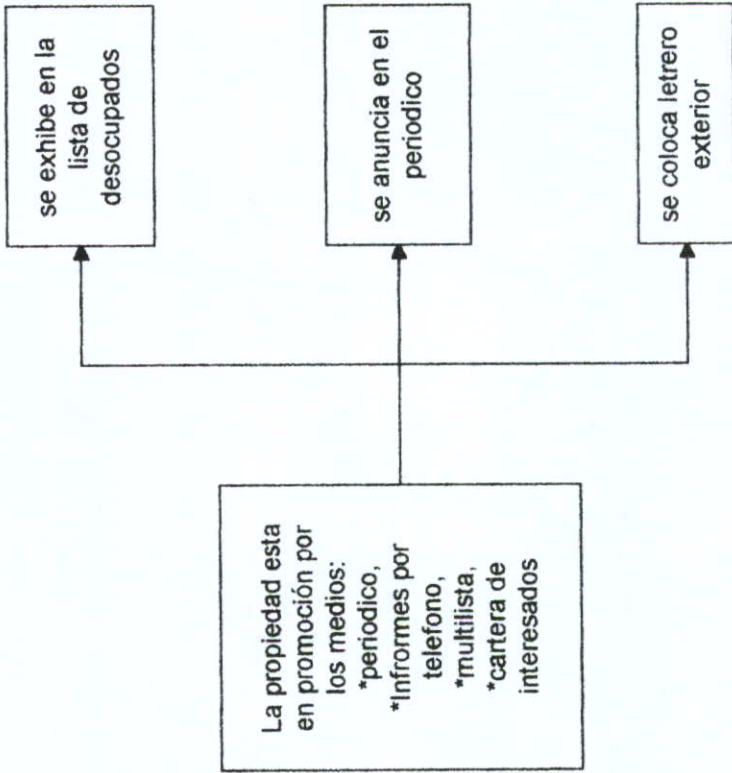




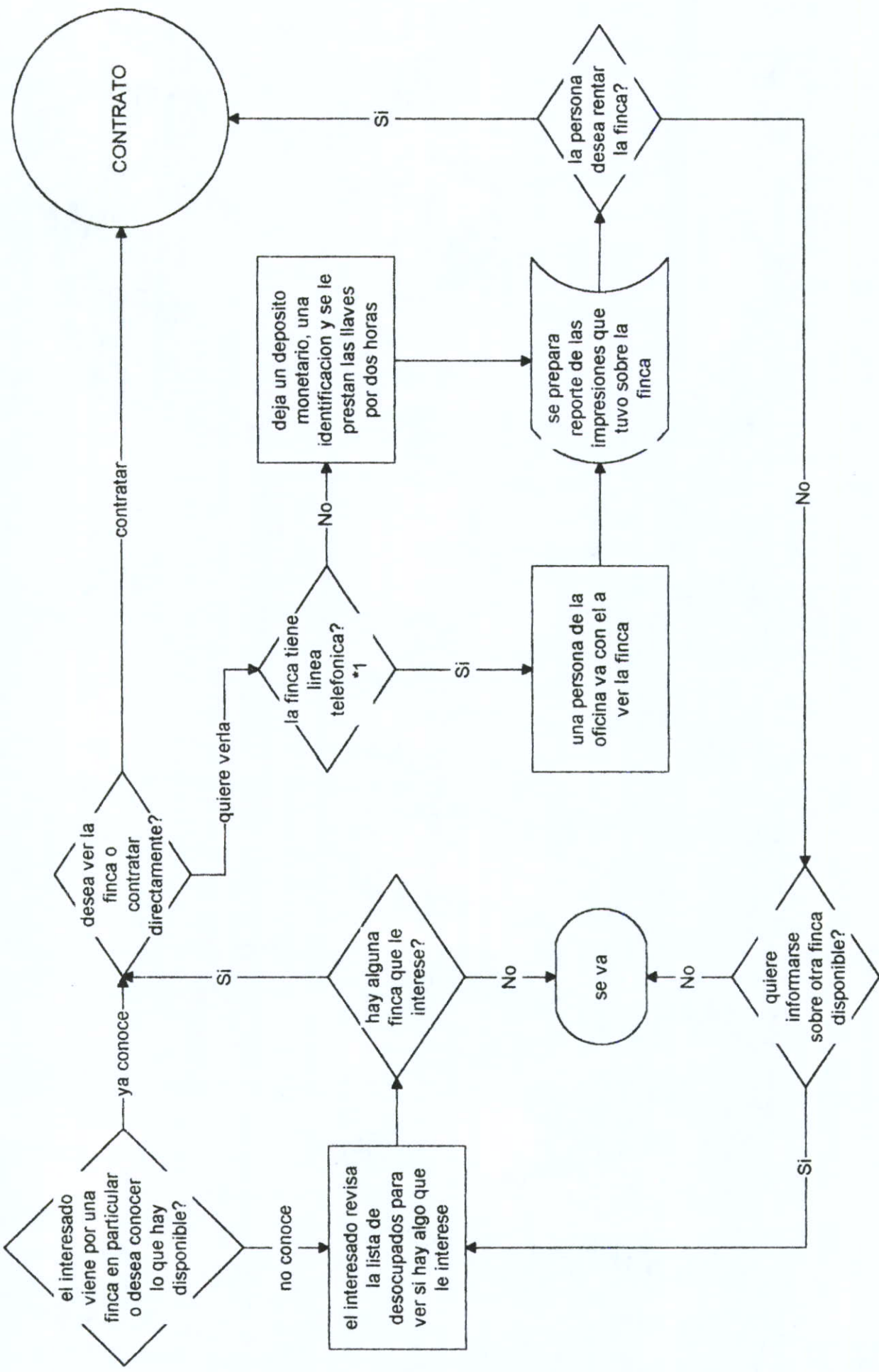


\* 1 son recomendados o vienen por el anuncio del Directorio Telefónico

PROCESO PREDEFINIDO #1



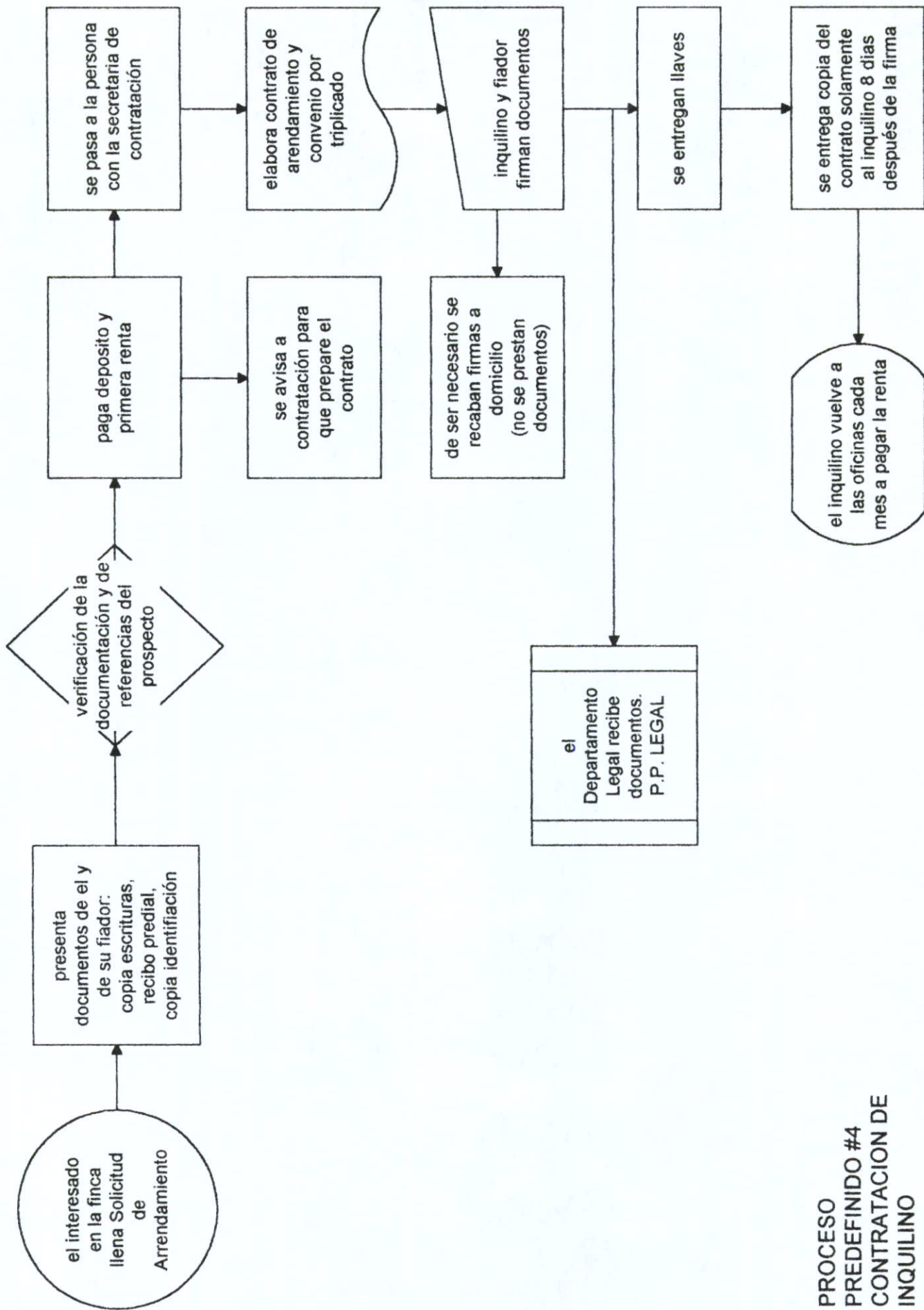
PROCESO  
PREDEFINIDO #2  
PROMOCION DEL  
INMUEBLE



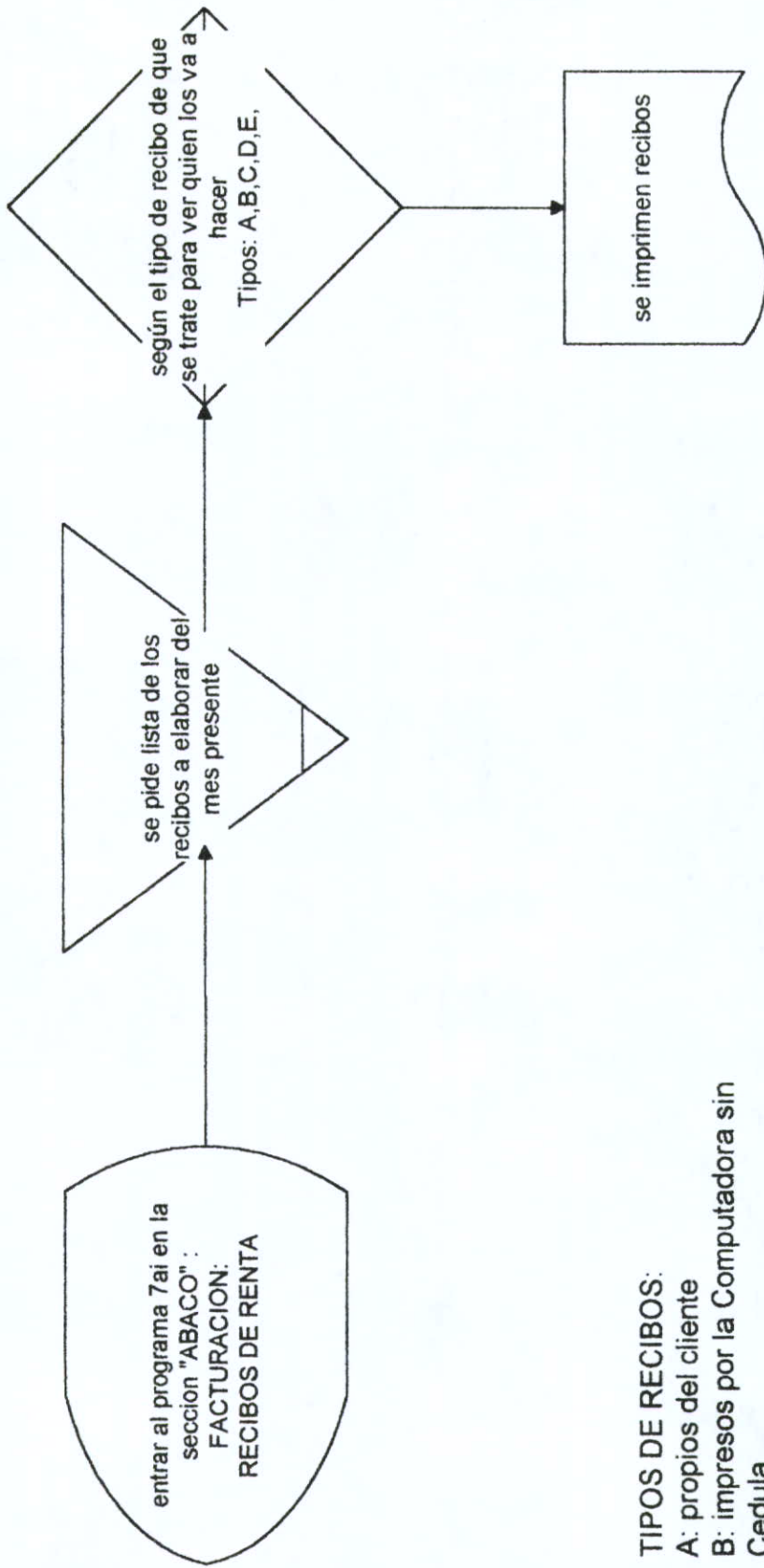
**PROCESO PREDFINIDO #3 PROSPECTO DE INQUILINO**

\*1 Si la finca cuenta con linea telefónica activa es mejor ir con la persona por motivos de seguridad





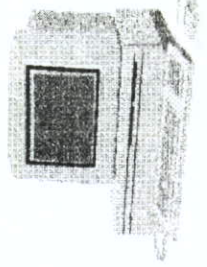
PROCESO  
 PREDEFINIDO #4  
 CONTRATACION DE  
 INQUILINO



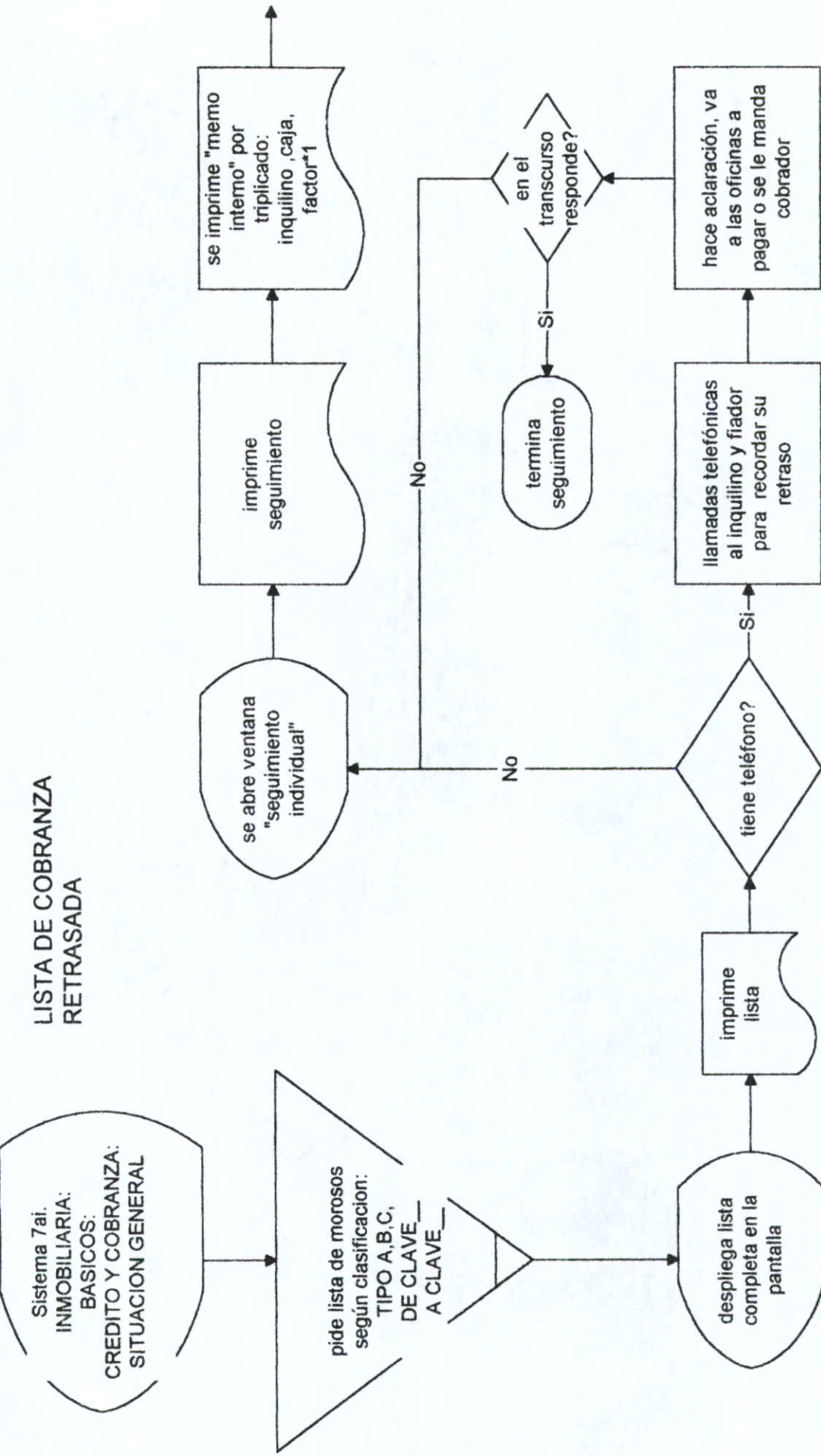
**TIPOS DE RECIBOS:**

- A: propios del cliente
- B: impresos por la Computadora sin Cedula
- C: del Director de S.A.I. con Cédula
- D: el cliente lo manda ya hecho
- E: con Cédula del cliente, se mandan a hacer a una imprenta y se llenan los datos en la Computadora

PROCESO  
PREDEFINIDO #5  
ELABORACION DE  
RECIBOS DE RENTA  
DEL MES

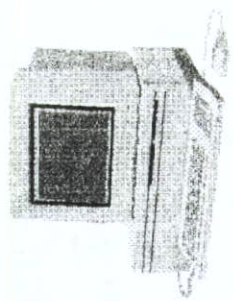


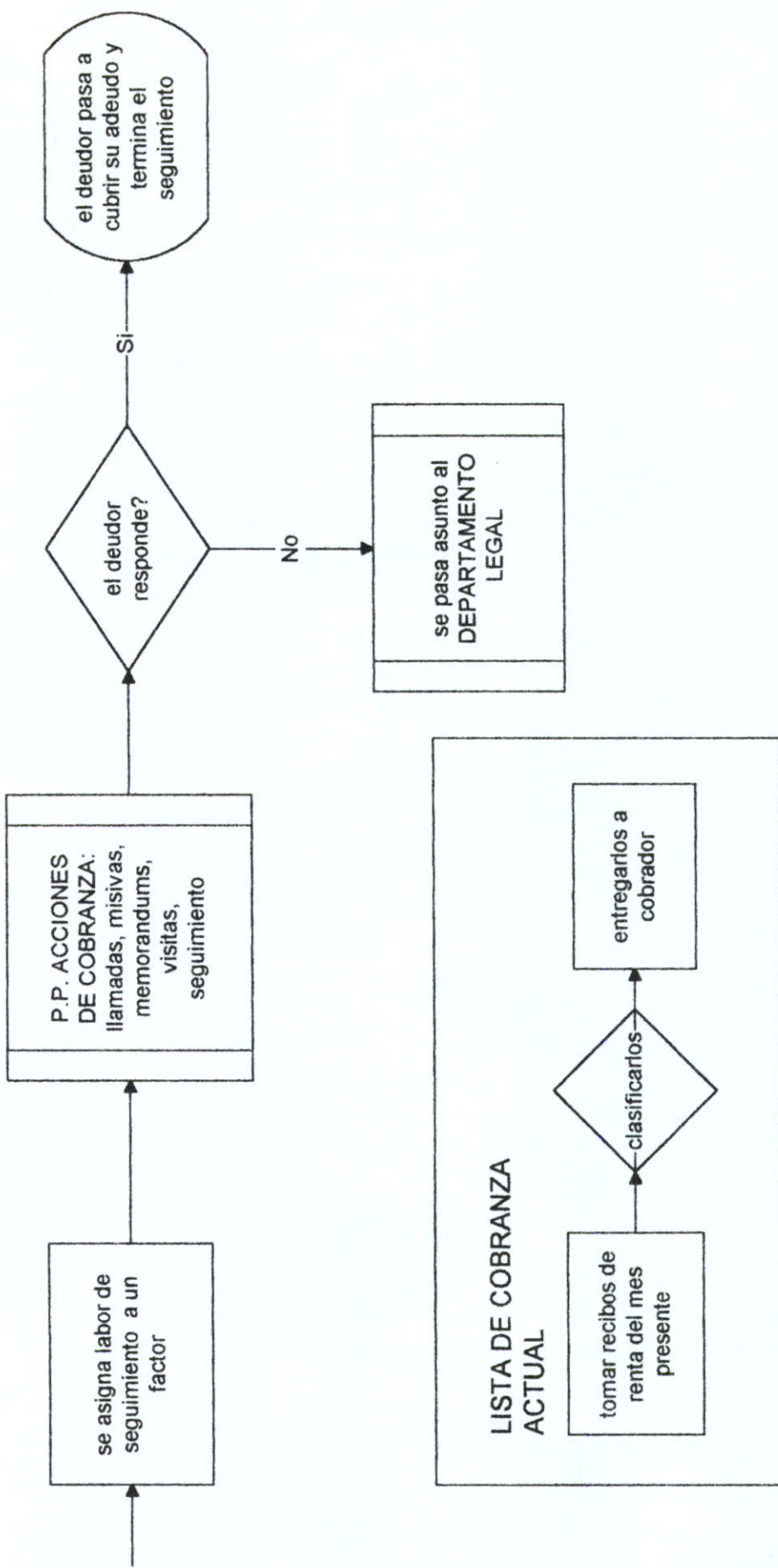
**LISTA DE COBRANZA  
RETRASADA**



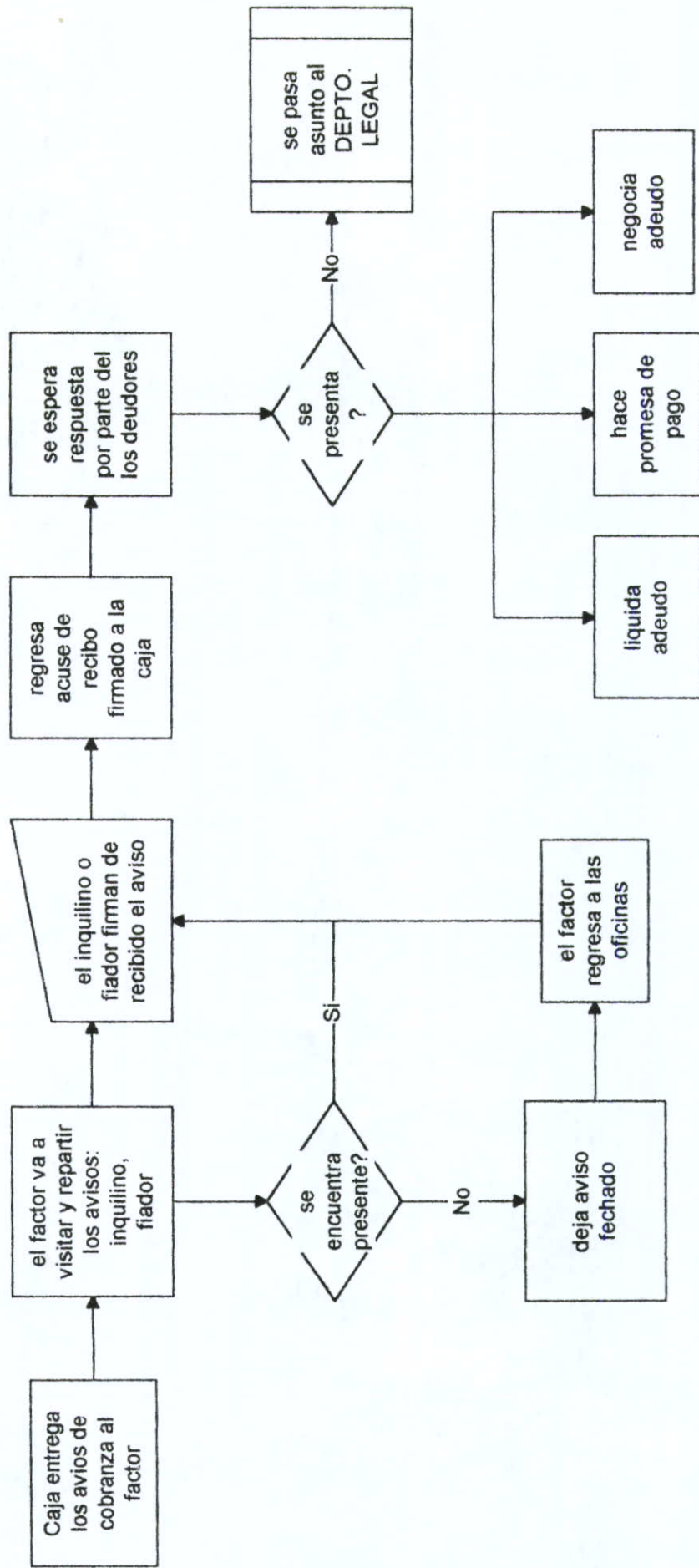
\*1 FACTOR: se le llama así a una persona de la empresa que esta disponible para efectuar una acción específica.

**PROCESO  
PREDEFINIDO #6  
ELABORACION DE  
LISTAS DE COBRANZA**

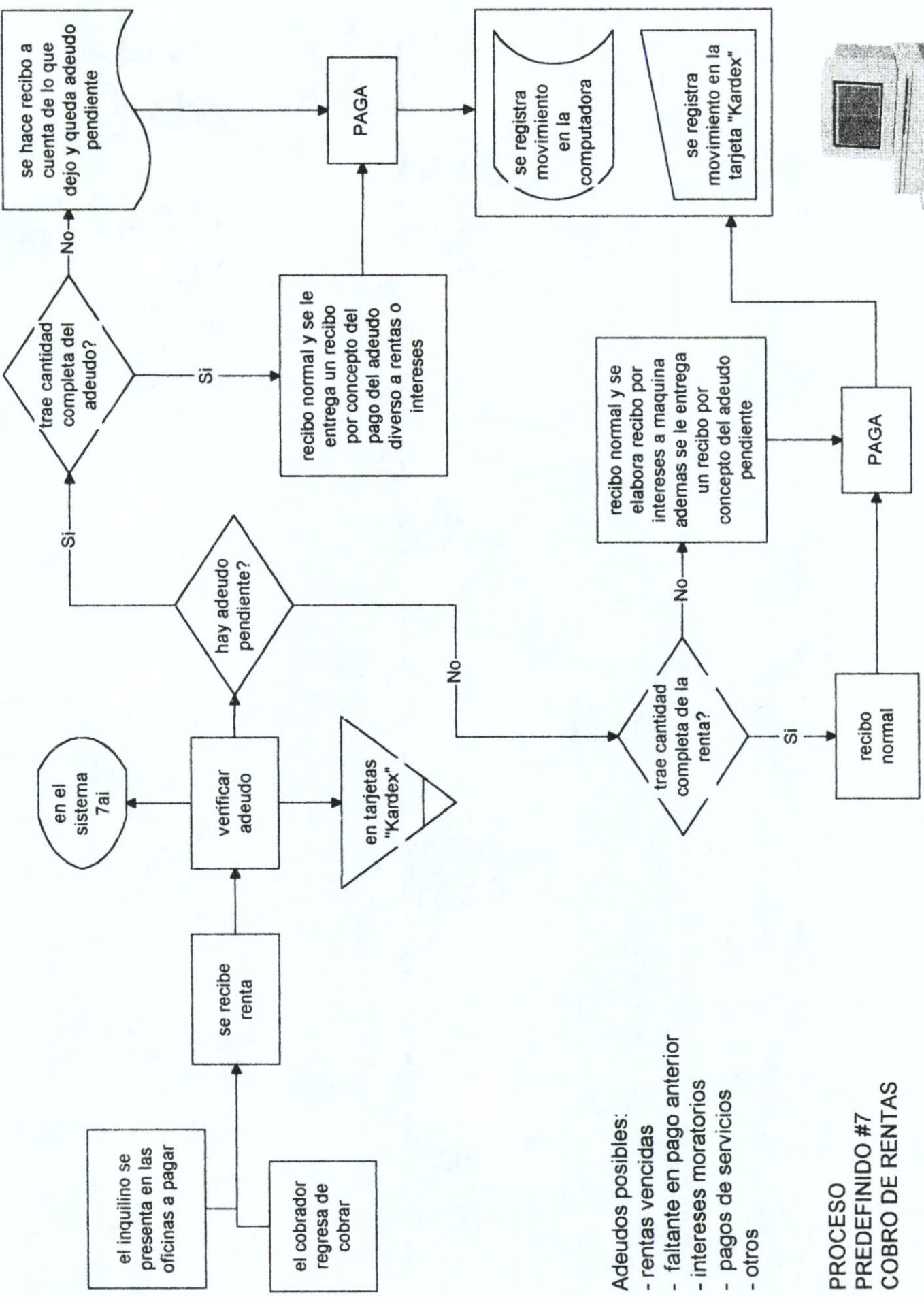
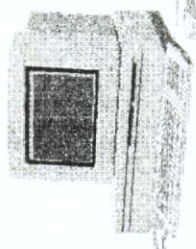




PROCESO  
 PREDEFINIDO #6 -b  
 ELABORACION DE  
 LISTAS DE COBRANZA

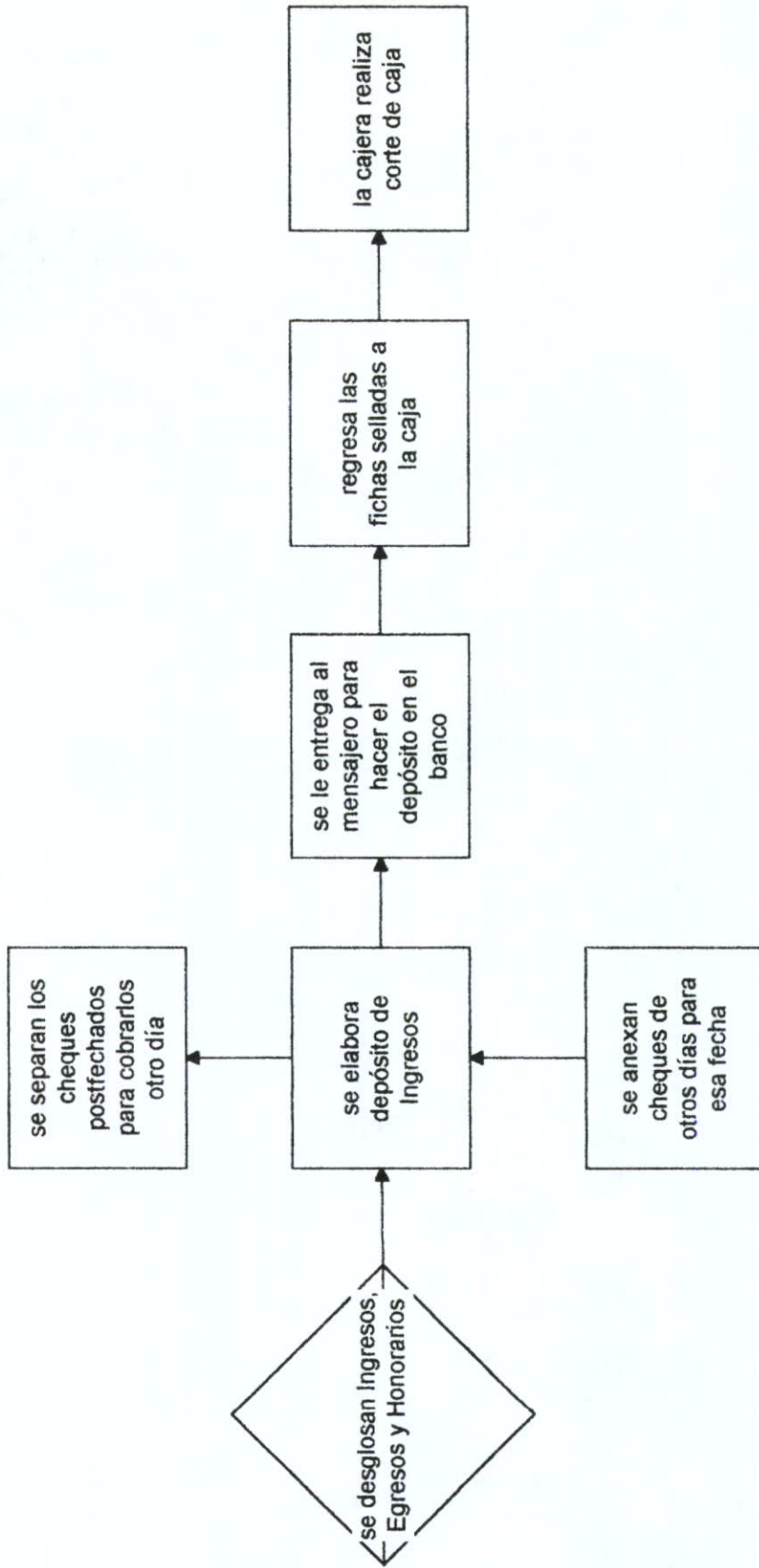


PROCESO  
 PREFINIDO #6-C  
 ACCIONES DE  
 COBRANZA

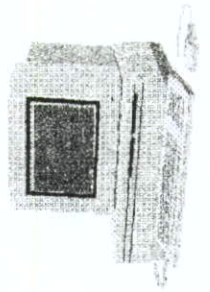


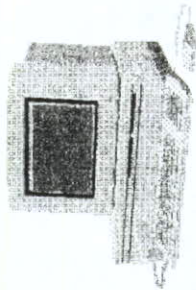
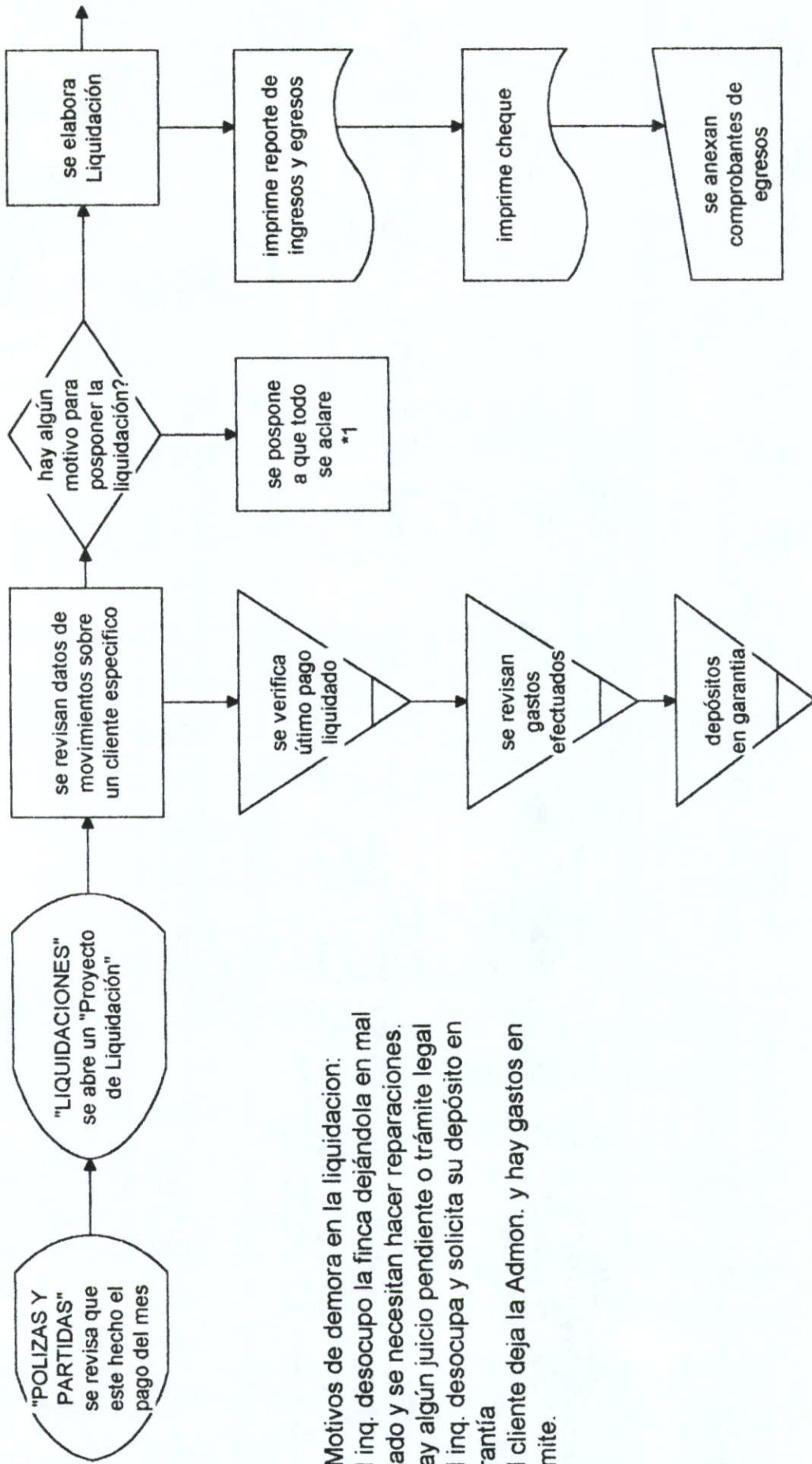
- Adeudos posibles:
- rentas vencidas
  - faltante en pago anterior
  - intereses moratorios
  - pagos de servicios
  - otros

**PROCESO  
PREDEFINIDO #7  
COBRO DE RENTAS**



PROCESO  
 PREDEFINIDO #8  
 CORTE DE CAJA



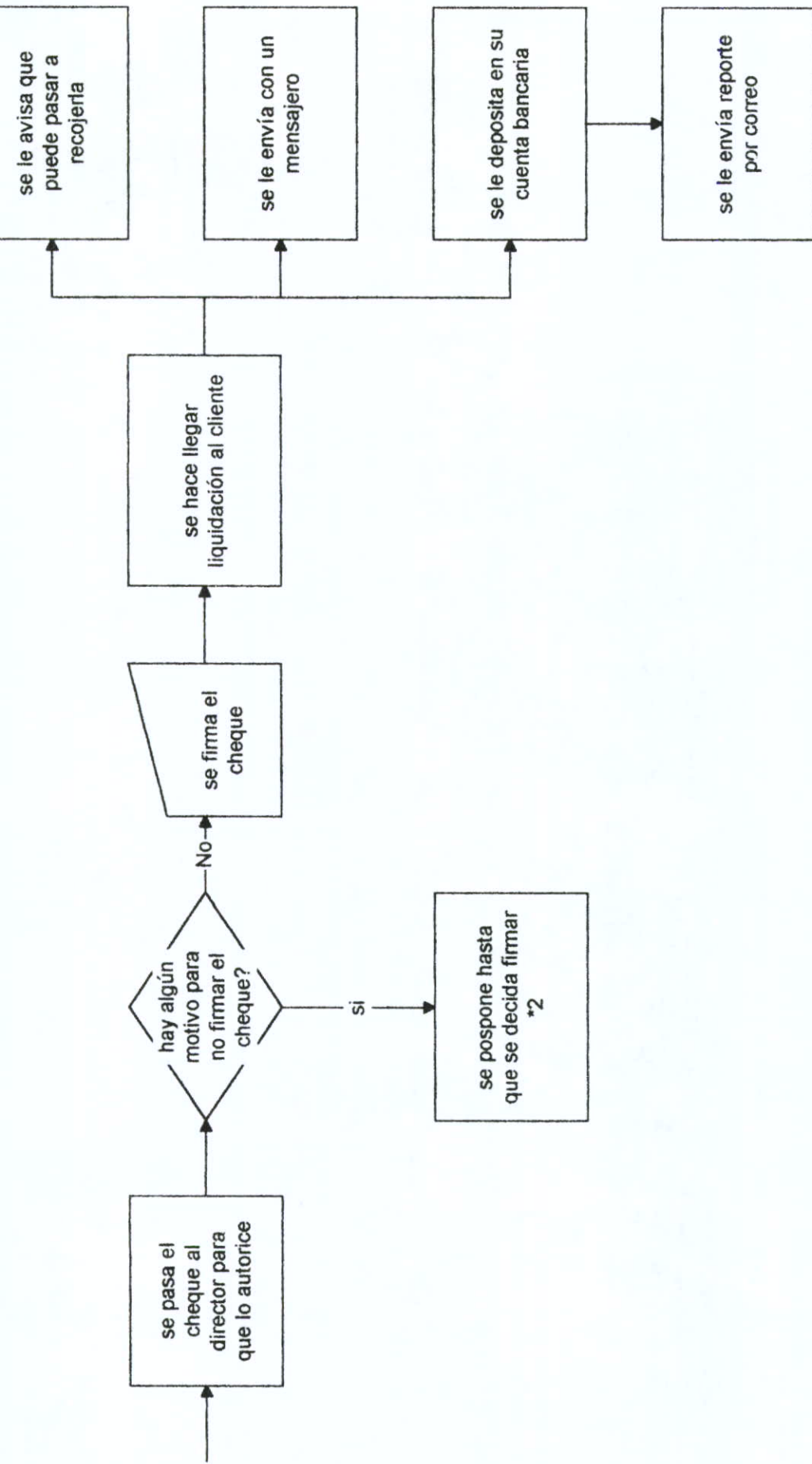


**\*1 Motivos de demora en la liquidación:**

- el inq. desocupo la finca dejándola en mal estado y se necesitan hacer reparaciones.
- hay algún juicio pendiente o trámite legal
- el inq. desocupa y solicita su depósito en garantía
- el cliente deja la Admon. y hay gastos en trámite.

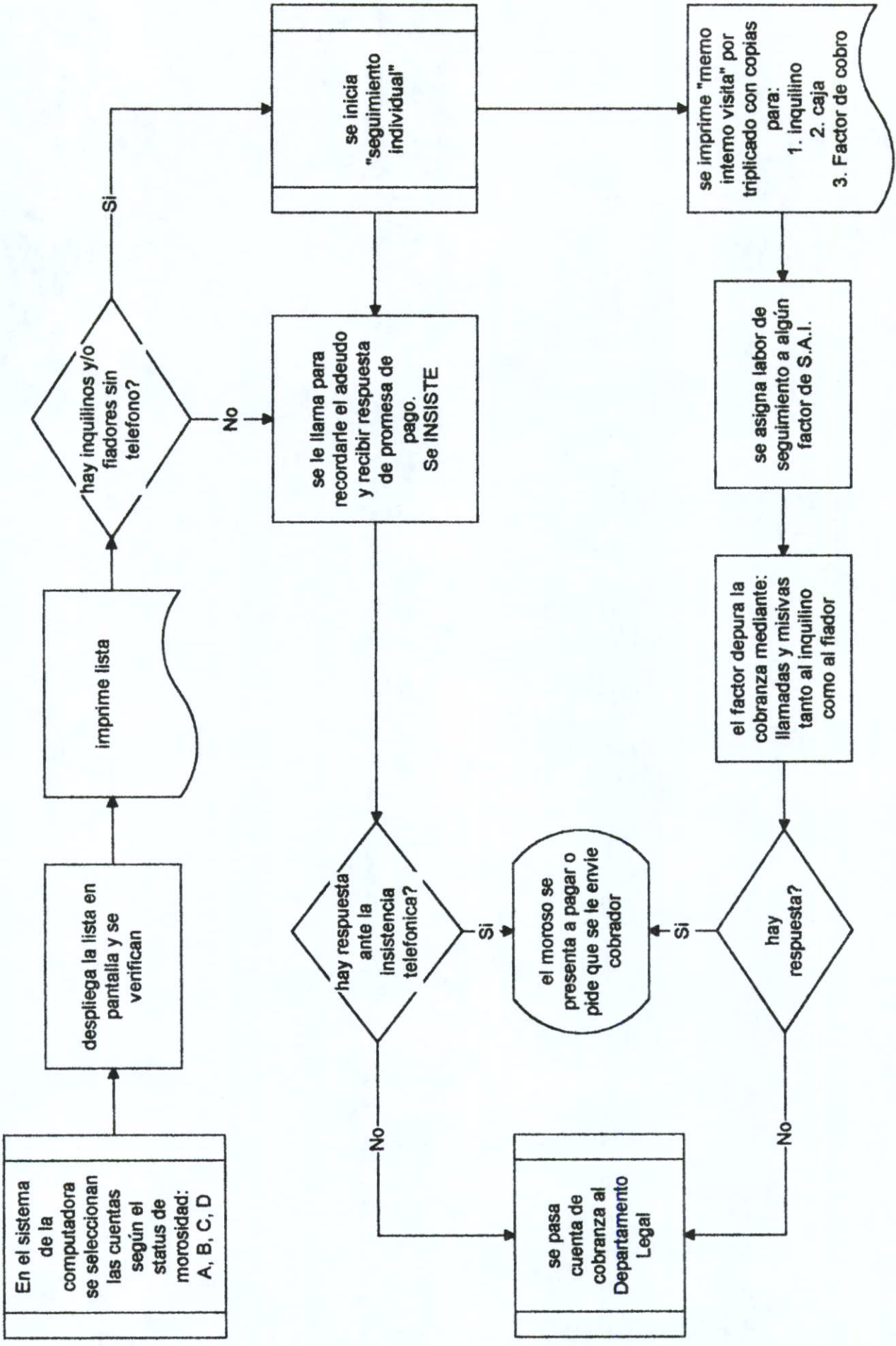
**PROCESO  
PREDEFINIDO #9  
ELABORACION DE  
LIQUIDACION AL  
CLIENTE**



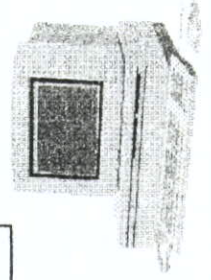
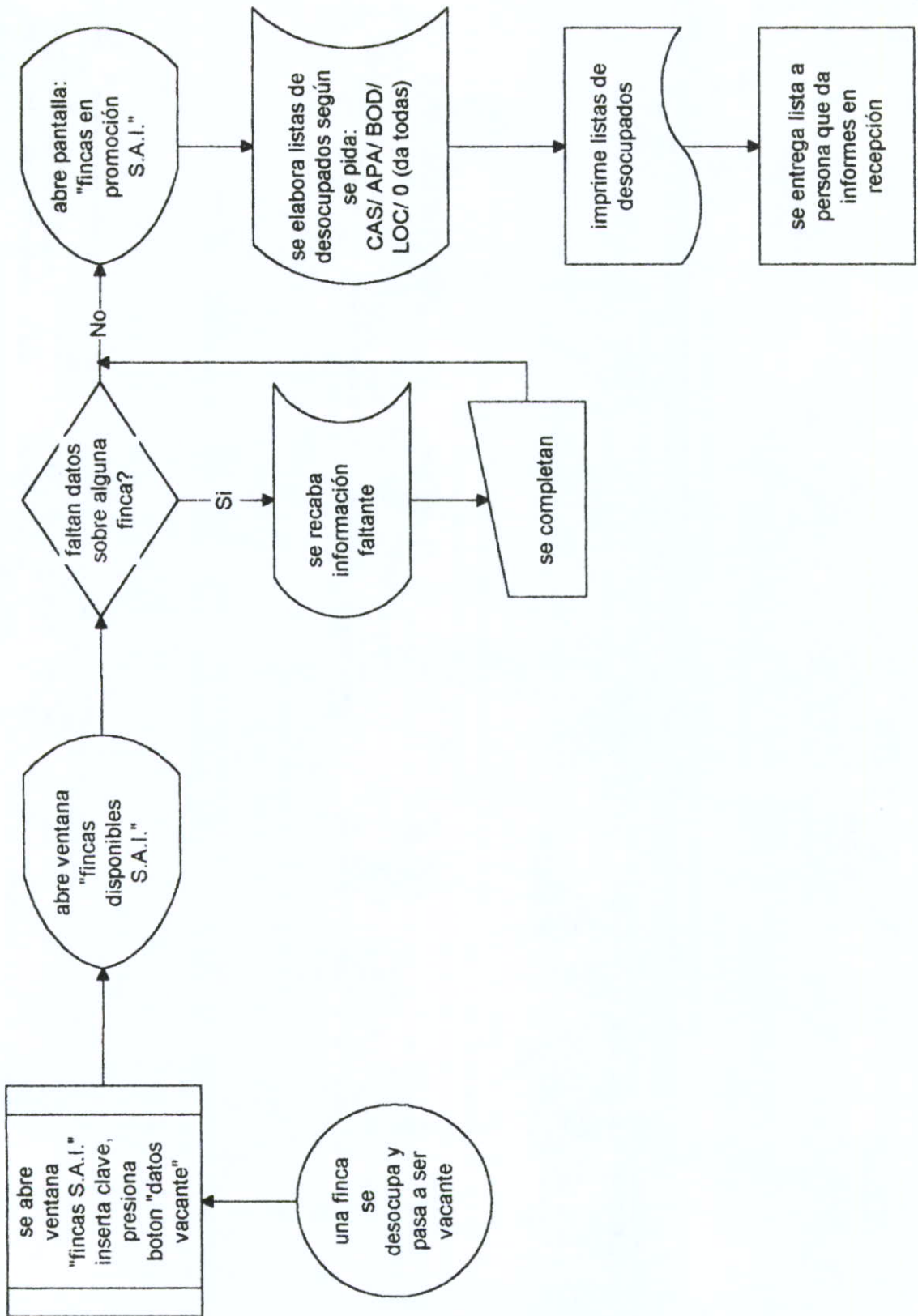


\* Motivo para no firmar el cheque:  
 - Insuficiencia de fondos en la cuenta bancaria.

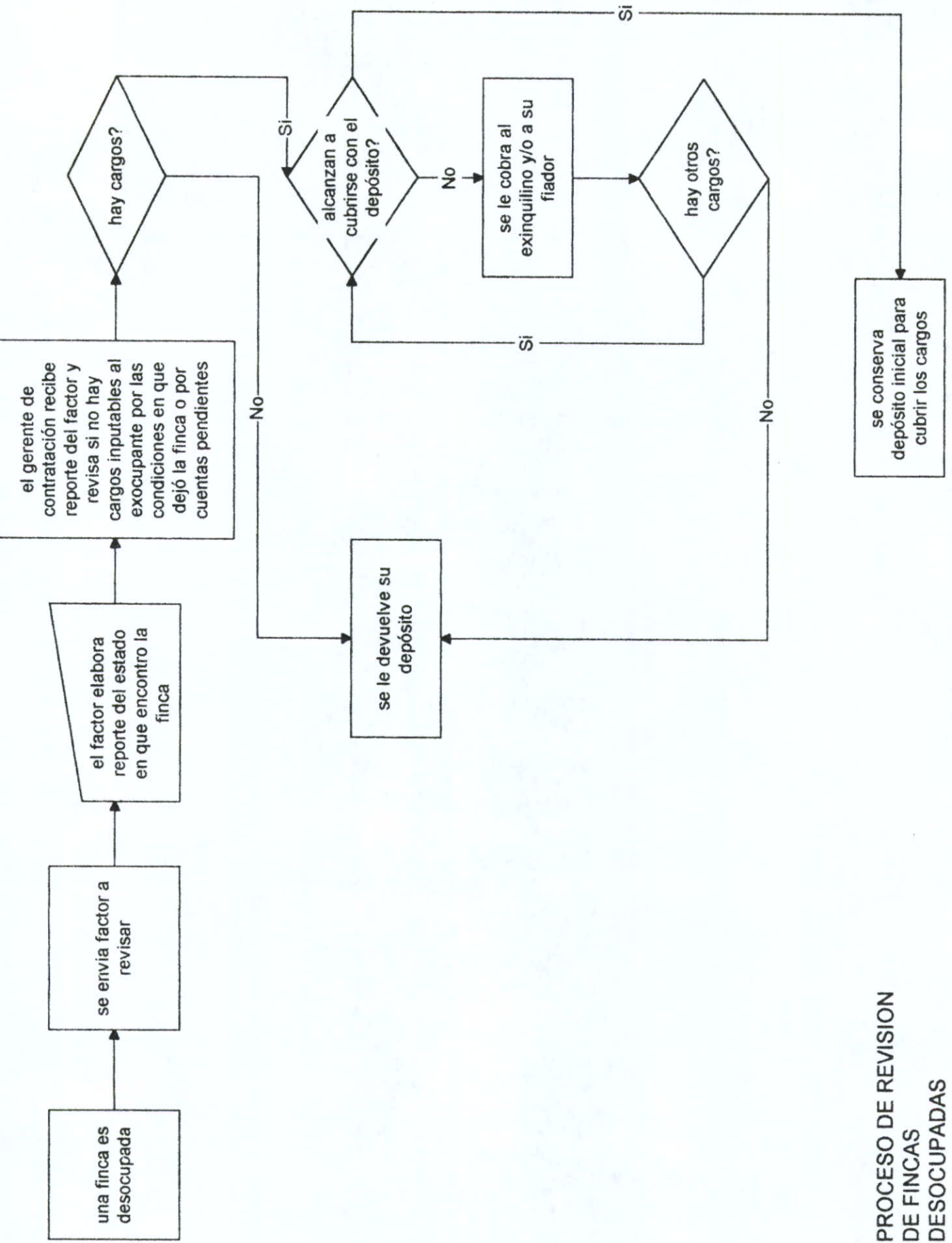
PROCESO  
 PREDEFINIDO #9 -b  
 ELABORACION DE  
 LIQUIDACION AL  
 CLIENTE



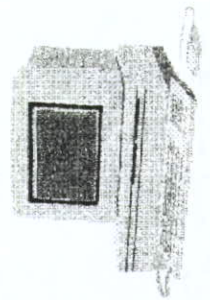
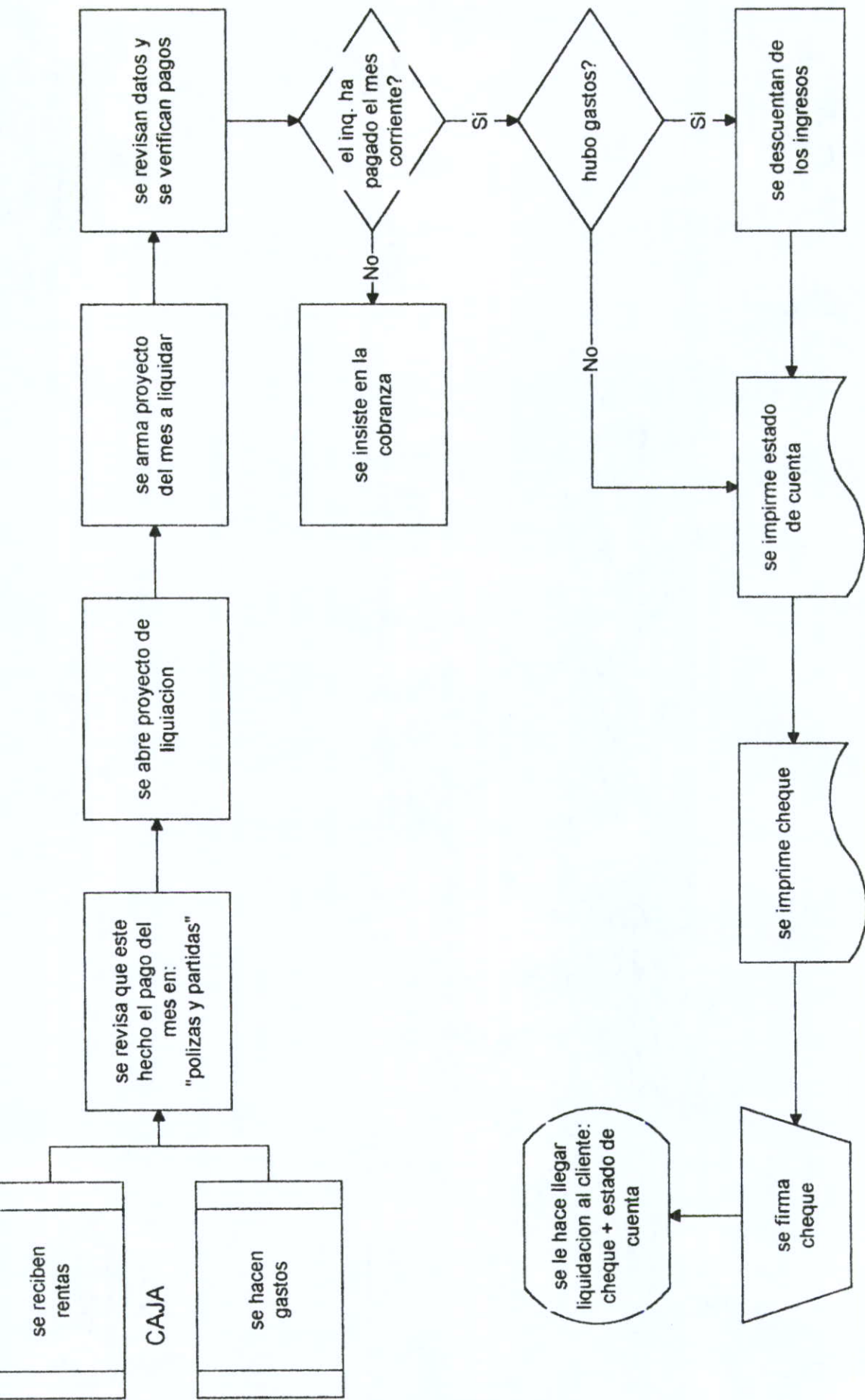
**CAJA  
COBRANZA A MOROSOS**



CAJA  
Elaboración de lista de  
vacantes



**PROCESO DE REVISION  
 DE FINCAS  
 DESOCUPADAS**



ACTIVIDAD: Elaboración de Liquidación

## **BIBLIOGRAFIA**

ARIZTI GARAY Ing. José Luís, Diplomado en Servicios Inmobiliarios, manual del 1er. modulo.

PICASSO MANRIQUEZ Luís R., Ingeniería de Servicios, Mc Graw- Hill, 1992.

TSCHOLL John, Alcanzando la Excelencia Mediante el Servicio al Cliente, Ed. Díaz de Santos, 1991.

CARLSON Jan, El momento de la Verdad, Ed. Díaz de Santos, 1993.

ALBRETCH Karl, La Revolución en el Servicio, Ed. Díaz de Santos, 1990.

BROOKES Richard W., La Nueva Mercadotecnia, Mc Graw- Hill, 1990.

DAY Ronald G., Quality Function Deployment, Ed. ASQC Quality Press.

BOWKER Albert H., LIEBEMANN Gerald J. Estadística para Ingenieros, Ed. Prentice Hall, 1990.

BERENSON Mark L. / LEVINE Richard I., Estadística Básica en Administración, Prentice Hall, cuarta edición, 1993.

JURAN J. M. & GRYNA Frank M., Análisis y Planeación de la Calidad, Mc Graw Hill, tercera edición, 1994, México.

## **GLOSARIO**



**BENCHMARKING:** Utilización de patrones de referencia para comparar el desempeño individual con la de un sujeto similar, sea una empresa o individuo.

**HOSHIN:** Palabra japonesa que define el "plan estratégico" de una empresa. Existen tres tipos: a corto plazo, a mediano plazo y a largo plazo.

**PARETO:** Al aplicarse al costo de la baja calidad, este principio establece que unos cuantos de los contribuyentes al costo son responsables de la mayor parte de él. Es necesario identificar estas pocas contribuciones para que los recursos de mejoramiento de la calidad se puedan concentrar en esas áreas.

**Q.F.D., (QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT):** Traducción: Despliegue de Funciones de Calidad. Técnica Japonesa de investigación en la que se involucran varias disciplinas dentro del contexto del producto o servicio y se combinan métodos cualitativos para la obtención de resultados con peso cuantitativo.



ESTACIONAMIENTO SOLO PARA NUESTROS CLIENTES

**NADIE COMPITE CON NUESTRA CALIDAD DE IMPRESION Y TIEMPO DE ENTREGA, COMPRUEBELO**

**NO TENEMOS SUCURSALES**

**TESIS PROFESIONALES**  
TESINAS • MEMORIAS • INFORMES  
**8 DE JULIO No. 13**  
(ENTRE PEDRO MORENO Y MORELOS)  
TELS. **614-01-22**  
**613-61-42**  
**GUADALAJARA, JAL.**  
PASAMOS TUS TESIS  
EN MAQUINA IBM



**copi • offset**  
(TIROS CORTOS AL INSTANTE)

