



ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN

Construcciones Rex¹

Alumno: _____ Sección _____

Construcciones REX tiene más de 9 años en el sector construcción y desde hace ya 6 años decidió orientarse a la construcción de viviendas por lo que incursionó en el sector inmobiliario dirigido a un segmento C y D, con la cual ha estado realizando construcciones de viviendas de 1 piso con proyección para 2 pisos con obras 100% terminadas y urbanizadas con pistas, veredas y alumbrado público, en Puente Piedra y Carabaylo por 6 años observando desde hace ya 1 año que en estos distritos la demanda por viviendas ha disminuido considerablemente ya que hay varias empresas que también ofrecen viviendas encontrándose a la fecha un mercado saturado. Sin embargo, observa que aún hay mucha demanda por viviendas en otros distritos e inclusive en provincias como Arequipa ciudad natal de Steven Rojas y George Rojas dueño de Construcciones REX el cual no está siendo aún del todo atendido.

La empresa tiene temor de salir a otros distritos. No tiene una visión a mediano y largo plazo, la planificación es mínima en cuanto a proyecciones de crecimiento de la empresa, estructuralmente, no hay ninguna unidad orgánica ni persona que esté a cargo de la Planeación macroproceso importante el cual debería tener procesos básicos como estudio mercado inmobiliario; y planificación a corto, mediano y largo plazo. Asimismo, no existe el macroproceso de Gestión de Negocios que se encargue la evaluación de: factibilidad de los proyectos; negociación; y cierre-compra de las propiedades. Se debe mencionar que estos macroproceso deberían ser considerados como estratégicos para la empresa.

Es importante mencionar que los Srs. Steven Rojas y George Rojas son de profesión ingenieros civiles que desde jóvenes se dedicaron a la construcción, su padre trabajo como obrero construyendo diversidad de casas e inclusive hizo edificios de 4 pisos en el cual Steve y George ayudaban desde muy jóvenes, desde allí su pasión por la construcción. En la actualidad están empezando a tener problemas en la gestión de la empresa porque no están logrando cumplir de manera eficiente con los objetivos a corto plazo y con mayor razón aún los de mediano plazo. Hasta hace muy poco tiempo la empresa fue avanzando de forma constante, debido a la experiencia en construcción que tienen, pero las cosas ya no están caminando muy bien, tienen inconvenientes de gestión, lo cual no lo sabían o no querían aceptarlo conscientemente, hasta que unos reporteros que hacían un estudio del boom inmobiliario a quienes no quisieron dar declaraciones les dejaron una lista de 10 preguntas que pedían dar respuesta, estas preguntas hicieron reflexionar de cómo estaban llevando la administración de la empresa, que no tenían una visión, planificación, ni un diseño organizacional en su empresa claramente definido y establecido, lo que puede que no haya sido un problema a la fecha, pero ahora que quieren desarrollar aún más la empresa se han dado cuenta que si resulta necesaria su aplicación.

Es importante mencionar que existen diversas empresas dedicadas a la construcción de viviendas que también empezaron en los distritos de lima norte se han expandido y ahora están en Jesús María, Lince, Villa El Salvador y Villa María del Triunfo con mucho éxito siendo empresas con solo 5 años de experiencia en el rubro pero que están de forma permanente proyectándose y adquiriendo terrenos en Lima. Por otro lado, artículos especializados así como en los diarios se señala que el boom de los bienes raíces no pierde el paso en Lima existiendo una demanda insatisfecha aún en Breña y La Victoria donde más del 40% de las personas viven en viviendas alquiladas. Asimismo, en el interior del país se está observando una alta demanda para la adquisición de viviendas en especial en Arequipa, donde los precios de terrenos y casas están al alza por la gran demanda. El año 2012 se vendieron 3 000 y en el año 2013 se vendieron alrededor de 10 000 viviendas y se estima que las compras han crecido un 30% en los tres primeros meses de este año.

Por otro lado, en cuanto a los macroproceso y procesos misionales de la empresa, se tiene el macroproceso de Ventas que se encarga de ofrecer y vender los departamentos así como también de la post-venta. Para el caso del proceso de Atención en Oficina cuentan con 10 vendedoras, ellas se entrevistan con cada cliente para mostrar los inmuebles y concretar las ventas en la Oficina centralizada que tienen. También tienen el proceso de Atención en Caseta, donde el personal de cada obra brinda información, en el cual se están observando problemas, pues las personas que trabajan en Obras son personal independiente que a la par que atienden realizan labor de apoyo en la construcción y no conoce bien las condiciones de la venta, por lo que, se han perdido ventas, por clientes descontentos con la atención y calidad de información.

Asimismo, el macroproceso de Edificaciones, está a cargo de un Ingeniero Civil Perez es responsable de un proyecto de la construcción de una obra, la cual tiene establecido los procesos que deben efectuarse obligatoriamente que son: Planificación de la construcción; Preparación del Terreno; Construcción de las estructuras; Instalación Sanitaria y eléctrica; y, Acabados. El mismo Ing. Civil entrega los departamentos, realizando también el servicio de Post-venta. Este servicio ha traído serios problemas, pues una obra no termina realmente con la entrega, existe siempre un periodo de tiempo donde algunas fallas como pequeñas rajaduras en la pintura, problemas de gasfitería o conexiones eléctricas, generan una serie de llamadas, lo cual el mismo Ing. Civil Perez tiene que atender ocupando gran parte de su tiempo al proceso de post venta, siendo muchas de esas atenciones personales y telefónicas relacionadas con consultas de inconveniente en las que no se requiere que un Ingeniero Civil las recepcione y resuelva ya que pueden ser solucionadas por personal administrativo de ventas.

Otro punto que también ocasiona problemas, es la tercerización para la preparación e instalación de todos los acabados como son puertas, ventanas, closets y cocinas. El Ing. Civil Perez en la última obra cambió de proveedor para la instalación de puertas y el

¹Recuperado de : <http://marketingstrategico.pe/caso-san-fernando-no-es-atun-de-pollo/>

nuevo proveedor utilizó madera húmeda, la cual se abrió al poco tiempo de entregado el edificio, se despidió a este nuevo proveedor, pero la empresa tuvo que cambiar todas las puertas con las pérdidas consecuentes. Asimismo, el personal de instalación de muebles de cocina y closet no ha cumplido a tiempo su trabajo ocasionando retrasos en la entrega de los departamentos y como consecuencia el pago de penalidad por incumplimiento de plazos.

En cuanto al macroproceso de Logística este debe ser considerado como uno de los procesos misionales (procesos clave) ya que trabaja directamente con el macroproceso de Edificaciones. Cabe indicar que en este macroproceso se encuentran los procesos de compras; almacén; y despacho se encuentra dentro de Logística.

También es necesario mencionar que, la contratación del personal de obreros está a cargo del área de Recursos Humanos quienes administran el macroproceso de recursos humanos el cual es cada vez más complicado y la empresa no se da tiempo para prepararlos y capacitarlos como es debido. El personal obrero tiene usualmente una serie de problemas familiares por lo que no se presentan a trabajar puntualmente y la inasistencia recurrente ha ocasionado traslado de personal de una obra a otra para sustituir a ese personal faltante. Se considera que es necesario que se incorporen al menos procesos que contribuyan a la contratación de personal; capacitación; y, al bienestar del personal. A la fecha solo se tiene el proceso de planillas. En el macroproceso Asesoría Legal se tiene el proceso de saneamiento legal; y registro de predios. El macroproceso de Finanzas que llevará el proceso de contabilidad; y, el proceso de finanzas. Resulta necesario la creación de un área de marketing que deberá contar con los procesos de investigación de mercados; y, publicidad. Finalmente se tiene a Informática que se encarga de los procesos de diseño y desarrollo de software; y soporte informático.

Respecto al manejo de indicadores a fin de medir cómo se encuentran en determinados procesos la empresa, estos aún no han sido implementados, siendo ello una debilidad para efectuar un seguimiento del cumplimiento de las metas que se pretenda trazar la empresa.

PREGUNTAS:

- 1) Cuáles son los elementos de FODA en Construcciones REX. (4 puntos)
- 2) De acuerdo a la aplicación de estrategias cuales son las que aplica y que otras debería aplicar Construcciones REX. (4 puntos)
- 3) Elaborar el Mapa de procesos en Construcciones REX. Considere en el Mapa de proceso el macroproceso y el proceso. (4 puntos)
- 4) Plantee y explique un indicador de cada uno de los 4 tipos de métrica revisados en clase que deberían implementarse en la empresa. (4 puntos)
- 5) Grafique el diagrama de causa efecto respecto de "Retrasos en la entrega de departamentos" identificando 4 causas principales y al menos una causa para cada rama principal. (4 puntos)

Solucionario:

1. Cuáles son los elementos de FODA en Construcciones REX (4 puntos)

DEBILIDAD:

- No existe una gestión organizada de la empresa.
- No tiene una visión a corto, mediano y largo plazo, la planificación es mínima en cuanto a proyecciones de crecimiento de la empresa.
- Estructuralmente, no hay ninguna unidad orgánica ni persona que este cargo de la Planeación.
- No existe el proceso de Gestión de Negocios para su continuidad y crecimiento.

AMENAZA:

- Demanda por viviendas ha disminuido considerablemente.
- Ingreso de nuevas empresas que ofrecen similar producto de viviendas en Puente Piedra y Carabaylo saturándose el mercado a la fecha.
- Empresas dedicadas a la construcción de viviendas con menos años de experiencia se viene expandiendo de forma más rápida en diversos distritos del departamento de Lima.
- El incremento de los precios de los terrenos no solo en Lima sino también en provincias.

OPORTUNIDAD:

- Demanda insatisfecha en Breña y La Victoria donde más del 40% de las personas viven en viviendas alquiladas.
- Alta demanda por adquisición de viviendas en Arequipa.

FORTALEZA

- Experiencia en la construcción de viviendas.

2. De acuerdo a la aplicación de estrategias cuales son las que aplica y que otras debería aplicar Construcciones REX. (4 puntos)

ESTRATEGIAS EXTERNAS

- **Competitiva**
Liderazgo en costos: Tiene productos que están orientados los sectores C y D.
- **Intensivas**
Desarrollo de mercados: Resulta necesario ingresar a la construcción de viviendas en otros distritos e inclusive al interior del país.
Desarrollo de productos: Al parecer sol están en la construcción de viviendas de un piso, debe orientarse a la construcción de Edificios los que son los de mayor demanda y con mayor razón si quiere ingresar a otros distritos como Breña o La Victoria donde los terrenos son escasos.

ESTRATEGIAS INTERNAS GENERALES

- **La calidad**
Valor de producto: Se está teniendo problemas con los proveedores que realizan los trabajos de acabados, por lo que hay que efectuar una evaluación previa, capacitación y control preventivo para evitar resultados como los señalados en el caso.
Servicio: Se debe mejorar la atención en la Caseta de Ventas en la cual se está perdiendo a los clientes en vez de ganarlos.
Post-venta: Todo tipo de llamadas de los nuevos propietarios está siendo recepciona por el mismo Ing. Civil siendo que muchas de las consultas no son temas que los va a poder resolver, razón por la cual se deberá efectuar un cambio en el procedimiento de atención.
- **El Tamaño**
Aumentar: la empresa quiere crecer con el desarrollo de nuevos proyectos de construcción de viviendas para lo cual también tendrá que aumentar de tamaño en cuanto a la parte operativa, siendo en este caso particular también el incremento de la parte administrativa debido a que cuentan con una gran debilidad en esta parte en la cual no se está efectuando una adecuada gestión.

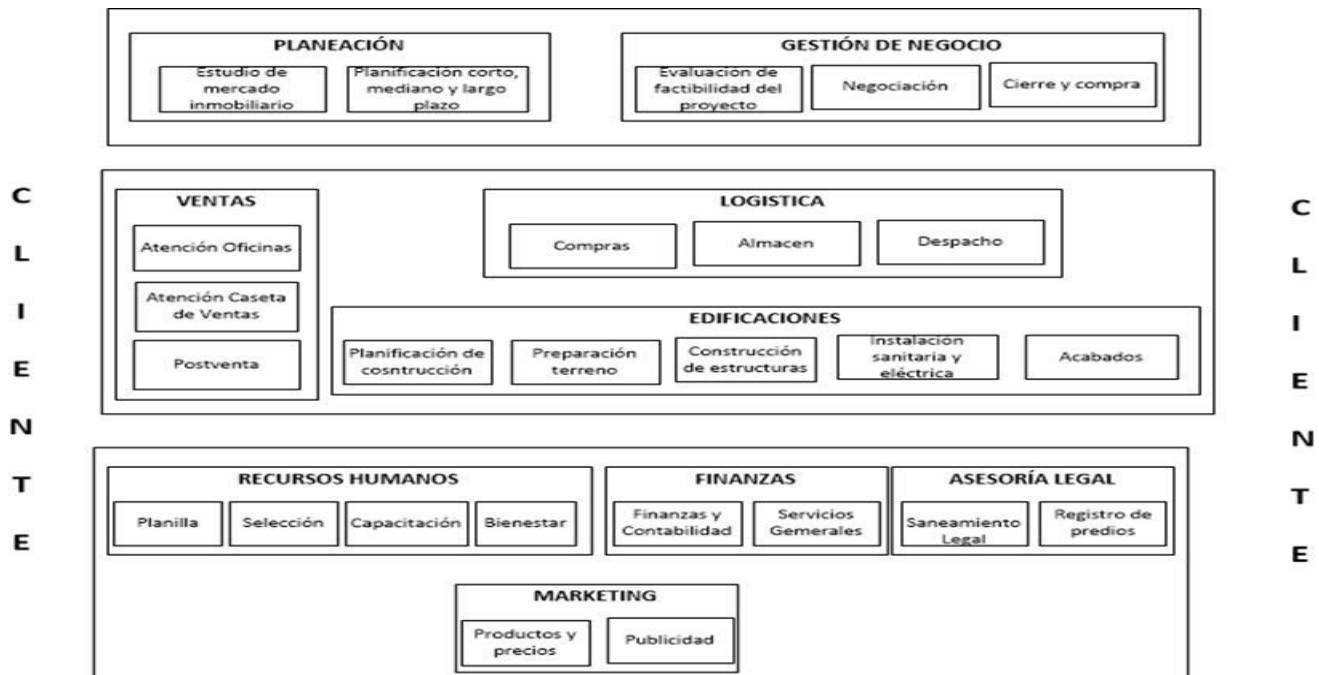
ESTRATEGIAS FUNCIONALES

- **Personas**
Satisfacción: Orientar esfuerzos por establecer estrategias de bienestar al personal que les permita identificarse con la empresa.
Capacitación: Capacitación para mejorar la performance del personal que se va a encargar de la atención en la caseta de ventas, así como el personal de la empresa y también los proveedores de servicio.
- **Operaciones:**

Métodos: Establecer los procedimientos a nivel interno determinando también estándares de calidad que deben ser cumplidos por personal interno y también elaborar uno para los proveedores de servicios.

Normas y procesos: Establecer documentos internos de gestión, así como de planificación al interior de la empresa.

3. Elaborar el Mapa de procesos en Construcciones REX. Considere en el Mapa de proceso el macroproceso y el proceso de los procesos actuales y de los que deben de incorporarse. (4 puntos)



4. Plantee y explique un indicador de cada uno de los 4 tipos de métrica revisados en clase que deberían implementarse en la empresa. (4 puntos)

Los indicadores que consigne el alumno deberá ser lógico, aplicable al caso y medible. A continuación algunos indicadores como referencia.

- **Indicador de calidad del producto:** En el cual se está midiendo por proyecto el número de departamentos culminado sin observaciones en el mes respecto del número de departamentos programados a ser culminados en el mes.

$$\text{Nº departamentos culminados sin observaciones en el mes} / \text{Nº departamentos programados a ser culminados en el mes}$$

- **Indicador de calidad del servicio:** En corretaje y venta esta medido por el número de quejas recibidas en el mes respecto del número total de atenciones a clientes potenciales realizadas en el mes.

$$\text{Nº quejas recibidas en el mes} / \text{Total de atenciones a clientes potenciales realizadas en el mes}$$

- **Indicador de calidad de costos:** Efectuar un seguimiento costo de construcción de un departamento versus el costo promedio de construcción de un departamento promedio.

$$\text{Costos de construcción realizado en un departamento en un proyecto} / \text{El costo promedio de construcción proyectado para un departamento}$$

- **Indicador de calidad de tiempo:** en el cual se medirá el número de días de construcción del edificio versus el número de días promedio programado.

$$\text{Retraso relativo: } \text{Nº días de ejecución para la construcción del edificio} / \text{Nº días programados para la construcción del edificio}$$

5. Grafique el diagrama de causa efecto respecto de "Retrasos en la entrega de departamentos" identificando 4 causas principales y al menos una causa para cada rama principal. (4 puntos)

A continuación como referencial algunas causas principales y causas para cada rama.

