



Pontificia Universidad Católica de Chile
Escuela de Ingeniería – Departamento de Ciencia de la Computación
IIC2733 – Modelos de Procesos
Profesor Marcos Sepúlveda
Primer Semestre 2021

Cerrar acuerdo entre propietario y arrendatario

Grupo 1 - 22 Junio 2021

Grupo 1:

- Antonia Alcayaga
- Martín Borquez
- Joaquín Migone
- Vicente Sánchez
- Carolina Yáñez

Índice de capítulos

Índice de capítulos	1
Índice de tablas	2
Índice de figuras	2
Resumen ejecutivo	3
Descripción general de la organización	4
2.1. Identificación de la organización	4
2.2. Contexto	4
2.3. Identificación del proceso de negocio a analizar	5
Motivación para estudiar el proceso de negocio	6
3.1. Motivación para analizar o mejorar	6
3.2. Beneficios esperados del proyecto	6
Estado actual del proceso de negocio	6
4.1. Descripción del proceso	6
“Cerrar acuerdo entre propietario y arrendatario”	6
4.2. Elementos principales que describen el proceso	10
4.2.1. Entidades:	10
4.2.2. Etapas:	11
4.2.3. Roles	12
4.2.4. Clientes	12
4.2.5. Proveedores	12
4.3. Aplicación herramienta SIPOC	13
4.4. Aplicación de herramienta RECI	14
4.5. Procesos relacionados	15
4.6. Herramientas de apoyo	15
4.7. Modelo de proceso de alto nivel	16
4.8. Modelos de procesos detallados	16
4.9. Aplicación del Modelo de Madurez Hammer	20
4.9.1. Descripción de la herramienta y su implementación	20
4.9.2. Uso de la herramienta	21
4.9.3. Discusión por facilitador	21
4.9.4. Discusión general	23
4.9.5. Identificación de la madurez del proceso	23
4.10. Identificación y descripción de los objetivos y métricas del proceso	24
4.10.1. Descripción	24
4.10.2. Definición	24
4.10.3. Discusión	28
Bibliografía	29

Índice de tablas

Tabla 1: Métrica general	24
Tabla 2: Métrica NPS	25
Tabla 3: Métrica áreas contratos y evaluaciones.	25
Tabla 4: Métrica 1, área contratos.	26
Tabla 5: Métrica 2, área contratos.	26
Tabla 6: Métrica 1, área evaluaciones.	27
Tabla 7: Métrica 2, área evaluaciones.	27
Tabla 8: Métrica 3 área evaluaciones.	28

Índice de figuras

Figura 1: Documentación necesaria para poder arrendar la propiedad.	7
Figura 2: Vista del ejecutivo de evaluación.	8
Figura 3: Vista del ejecutivo de propietario.	8
Figura 4: Análisis SIPOC.	13
Figura 5: Análisis RECI.	14
Figura 6: Modelo BPMN colapsado	16
Figura 7: Modelo BPMN, Subproceso registrar reserva	16
Figura 8: Modelo BPMN, Subproceso revisar documentos.	17
Figura 9: Modelo BPMN, Subproceso solicitar documentos correctos.	17
Figura 10: Modelo BPMN, Subproceso presentar postulante al propietario.	17
Figura 11: Modelo BPMN, Subproceso cerrar contrato.	18
Figura 12: Modelo BPMN, Subproceso negociar contrato.	18
Figura 13: Modelo BPMN, Subproceso pedir firma postulante.	19
Figura 14: Modelo BPMN, Subproceso gestionar pago.	19
Figura 15: Modelo BPMN, Subproceso evaluar devolución.	20
Figura 16: Modelo de Madurez Hammer.	21

1. Resumen ejecutivo

En el presente informe se describe el proceso de negocio de “cerrar acuerdo entre propietario y arrendatario” de la empresa Houm. La compañía es un emprendimiento chileno dedicado al corretaje de propiedades que busca facilitar los acuerdos entre personas interesadas en arrendar y dueños o dueñas de propiedades. En este sentido, la organización busca diferenciarse de sus competidores incorporando nuevas tecnologías y métodos de contratación al mercado.

El proceso analizado consiste en la concretación del interés de un postulante, mediante el contrato de arriendo con cierto propietario y su pago correspondiente. Este cierre de acuerdo es fundamental para la empresa ya que todos los arriendos que gestionan tienen que pasar por este proceso y, por lo tanto, el número de clientes que tengan depende directamente del éxito de este proceso.

En la misma línea, algunos de los objetivos concretos para realizar este estudio es descubrir y documentar el proceso, en conjunto de comunicar los distintos roles y actividades de los diferentes actores involucrados. También, con este análisis se busca comunicar de una manera concreta cómo es que se desarrolla este proceso y optimizar los esfuerzos realizados por la organización, con la idea de poder generar el máximo valor posible.

El cierre del acuerdo entre propietarios y futuros arrendatarios comienza una vez que un usuario demuestra su interés por alguna propiedad. Luego, el proceso puede ser resumido en cinco etapas, donde se reserva la propiedad, se recibe y revisa los documentos necesarios del postulante, se presenta la postulación al propietario, se crea y se firma un contrato, para finalmente después gestionar y recibir el pago inicial del arriendo.

Hasta el momento, este estudio ha podido identificar cinco hallazgos claves para el proceso. En primer lugar, se pueden reconocer subprocessos cílicos que tienden a prolongar la duración del acuerdo. En segundo lugar, existen varios criterios de ejecución que no están establecidos, principalmente relacionados a los tiempos de espera de respuesta. En tercer lugar, descubrimos que existe una alta deserción en el proceso. En cuarto lugar, pudimos distinguir “Actividades baldes”, es decir, tareas que vienen a reparar imperfecciones de procesos anteriores, como por ejemplo, la solicitud de los datos faltantes del propietario en el subproceso de hacer y firmar contrato. En quinto y último lugar, la documentación existente del proceso no es clara ni asequible para todos los ejecutores del proceso, generando problemas de comunicación.

2. Descripción general de la organización

2.1. Identificación de la organización

Houm es una StartUp chilena cuya misión es lograr que "... el arriendo sea más seguro, agradable y fácil para todos"(Houm, 2021). Esta empresa fue fundada por Benjamin Labra y Nicolás Knockaer durante el 2018; en ese entonces se llamaba Arriendo Asegurado. De acuerdo con ellos -quienes continúan liderando la empresa-, el principal servicio que entrega Houm es disminuir la burocracia del proceso de arriendo y hacer que este trámite sea más agradable, tanto para el arrendador como para el arrendatario (TVN, 2020). Desde que esta StartUp fue premiada en el Finance Forward Latam 2019, su crecimiento ha sido exponencial: logró levantar USD 1.3 millones con el apoyo de dos Venture Capital chilenas y una estadounidense. El objetivo de este aumento de capital ha sido expandir la empresa, crecer el equipo de trabajo e implementar mayor desarrollo tecnológico. Actualmente, Houm se relaciona con las plataformas dedicadas a la oferta de propiedades para arrendar, tales como: Portal Inmobiliario, Toc Toc, entre otras.

2.2. Contexto

Houm pertenece a la industria del corretaje de propiedades, ya que se dedica principalmente a la gestión de arriendos, facilitando el proceso tanto para propietarios como para arrendatarios. La compañía actualmente posee la mayor parte de sus operaciones en Chile, teniendo propiedades en distintas ciudades del país. Cabe destacar que, a pesar de la idea popular de que las corredoras digitales son de corto plazo, Houm se dedica al corretaje de larga estadía, por lo que sus competidores se asemejan más a las corredoras tradicionales que a las plataformas de hotelería u arriendo de corto plazo como Airbnb, HomeAway, FlipKey u otras (BBC News Mundo, 2017).

También, es importante mencionar que los portales que se dedican a presentar propiedades tampoco son competencias de Houm, por el contrario, se podrían considerar como proveedores de clientes para la empresa, por lo que sitios como Yapo.cl, Portalinmobiliario.com u otros, no son competidores de Houm. En este sentido, algunas de las principales corredoras de propiedades que sí compiten con este emprendimiento digital son:

- Fuenzalida Propiedades
- Avsa Propiedades
- Pro Casa Propiedades
- Golden Propiedades
- Deluno Propiedades

No obstante, cabe señalar que existen múltiples corredoras con distintos niveles de influencia en las diferentes zonas del país, ya que esta industria es sumamente especializada según cada sector (Rankia, 2018). Asimismo, las competencias de Houm pueden ser muy variadas dependiendo de cada propiedad.

En la misma línea, Houm busca diferenciarse de sus competidores incorporando nuevas tecnologías a un mercado que, históricamente, no ha vivido de grandes innovaciones. En concreto, están implementando el uso de inteligencia artificial para la fijación de precios, entre otras herramientas informáticas. El objetivo de esta compañía consiste en acercar y facilitar los arriendos por medios digitales, sobretodo considerando las facilidades y preferencias que poseen las nuevas generaciones,

quienes comienzan a ser la fuerza predominante en este mercado. De hecho, se estimaba que para el 2018, el 42% de los arrendatarios en Chile eran personas menores a los 35 años (Simian, 2018).

En relación a la pandemia, para esta compañía el aumento de la demanda de servicios web les ha beneficiado enormemente, permitiéndoles expandirse a nuevos mercados como Bogotá, Colombia y Distrito Federal, México. En este sentido, los fundadores identificaron condiciones y necesidades similares a las que se vivían en Chile, lo que en conjunto de su contratación flexible, les ha ayudado a incorporarse rápidamente en esos mercados.

2.3. Identificación del proceso de negocio a analizar

El nombre del proceso a analizar es “cerrar acuerdo entre propietario y arrendatario”. El objetivo de este proceso es juntar a un arrendatario y a un propietario que se aprueben mutuamente, y acordar los términos del contrato entre ambas partes para poder concretar el arriendo de la propiedad con su pago correspondiente.

Éste es muy importante ya que es cuando realmente se concreta el arriendo de una propiedad. Esto lo lleva a ser uno de los procesos clave, que permiten a la empresa generar valor a sus clientes. Si este proceso no funciona, entonces no se estaría siendo capaz de prestar los servicios esperados a los clientes. Por otro lado, si este es ineficiente, entonces va en perjuicio de la empresa, ya que es un proceso necesario para cumplir el objetivo de la empresa y que se realiza permanentemente. Houm administra entre mil y dos mil propiedades constantemente, realizando este proceso entre 220 a 650 veces cada mes.

A continuación, se enumeran las área de negocio involucradas en este proceso:

- Área de contratos: se encarga de la elaboración y modificación de los contratos
- Área de evaluaciones: se dedican a evaluar la completitud y correctitud de los documentos subidos por los postulantes.
- Área de ejecutivos de propietario: se encarga de la comunicación con los propietarios de las propiedades por arrendar.
- Área de Hoomers: es uno de los principales contactos con los postulantes a arrendatario. Sus trabajadores pertenecen al mercado de *freelancing*.

3. Motivación para estudiar el proceso de negocio

3.1. Motivación para analizar o mejorar

El proceso presenta una serie de problemas que pueden ser vistos como oportunidades para el desarrollo de soluciones efectivas y optimizadas. El primer problema es la falta de documentación del proceso general, lo que provoca dificultades a la hora de incluir nuevas actividades o ejecutores. Un segundo problema es la comunicación entre los actores del proceso, quienes funcionan como una “caja negra”, es decir que solo tienen conocimiento de sus actividades y no del proceso en general, esto provoca a su vez, que los ejecutores desconozcan la importancia de su participación en el proceso. Finalmente se observa un alto potencial para la optimización de flujos repetitivos y en bucle existentes en el proceso, los que pueden ser modelados de formas más eficientes.

3.2. Beneficios esperados del proyecto

Uno de los beneficios del proyecto es una documentación completa, clara y correcta del proceso, promoviendo su conocimiento para todos los entes involucrados. Actualmente la organización cuenta con una documentación mínima del cierre de acuerdo entre propietario y arrendatario, además de ser poco conocida por los ejecutores. En este sentido, no solo se promueve formalizar las distintas actividades, sino que también se busca comunicar esta documentación.

También, este proyecto pretende entregar una mirada externa que entregue propuestas innovadoras, cuya finalidad sea reorganizar el proceso y así entregar un servicio más eficaz. Por ejemplo, la empresa efectúa varias actividades que son repetitivas a lo largo del proceso, perjudicando su eficiencia.

Finalmente, el proyecto también busca definir un nivel de madurez o sustentabilidad del proceso. Entendiendo sustentabilidad como la capacidad de la empresa para entregar valor a lo largo del tiempo. Es así como las mejoras propuestas en el informe le darán una oportunidad a la empresa para realizar cambios constructivos y duraderos. Esto último es vital, ya que, el proceso está en constante rediseño dado que no se adecua a las necesidades que busca satisfacer.

4. Estado actual del proceso de negocio

4.1. Descripción del proceso

“Cerrar acuerdo entre propietario y arrendatario”

El proceso inicia cuando un postulante está interesado en una propiedad. Una vez que el postulante manifiesta su interés verbalmente al houmer y este le envía el *link* de reserva para dicha propiedad. Luego de esto, se debe esperar la respuesta del postulante. En caso de que la respuesta del postulante sea negativa, se termina el proceso. De no ser así, lo siguiente por hacer por el houmer es mandar un mensaje al postulante que indique el monto que se debe pagar para reservar la propiedad. Para continuar con el proceso se debe esperar a recibir el pago de la reserva por parte del postulante. Una vez que se recepcionó el pago, el houmer debe proceder a cancelar todas las visitas que se

encuentran agendadas para la propiedad que se acaba de reservar, lo que se realiza en el Admin, y bajar la publicación para que no se agenden más visitas. Después, el mismo houmer debe registrar la reserva recién concretada en el *Spreadsheet Métricas de Reserva*.

Luego de registrada la reserva, el ejecutivo de evaluación debe marcar en el Admin de Houm el estado de la postulación como “por comenzar”. A continuación, el ejecutivo de evaluación le envía un mensaje al postulante solicitando los documentos requeridos (Figura 1). Después de haber realizado lo anterior, el ejecutivo se queda esperando alguno de los dos eventos siguientes: el postulante envía los documentos o pasan 48 horas sin que éste respondiera. Ante este último escenario, el proceso se termina, quedando rechazado el postulante y subiendo la propiedad nuevamente. En caso contrario, el ejecutivo de evaluación procede a revisar los documentos recibidos donde pueden ocurrir dos cosas. Está la posibilidad de que los documentos sean incorrectos o estén incompletos, en cuyo caso se le solicitan los documentos faltantes, además de enviar la página para subir dichos documentos. En este punto se repite la situación anterior, en donde se debe esperar a que el postulante envíe los documentos o que se cumpla un plazo de tiempo, que en este caso no se encuentra definido. Si se cumple dicho plazo, se rechaza al postulante y se termina el proceso volviendo a publicar la propiedad.

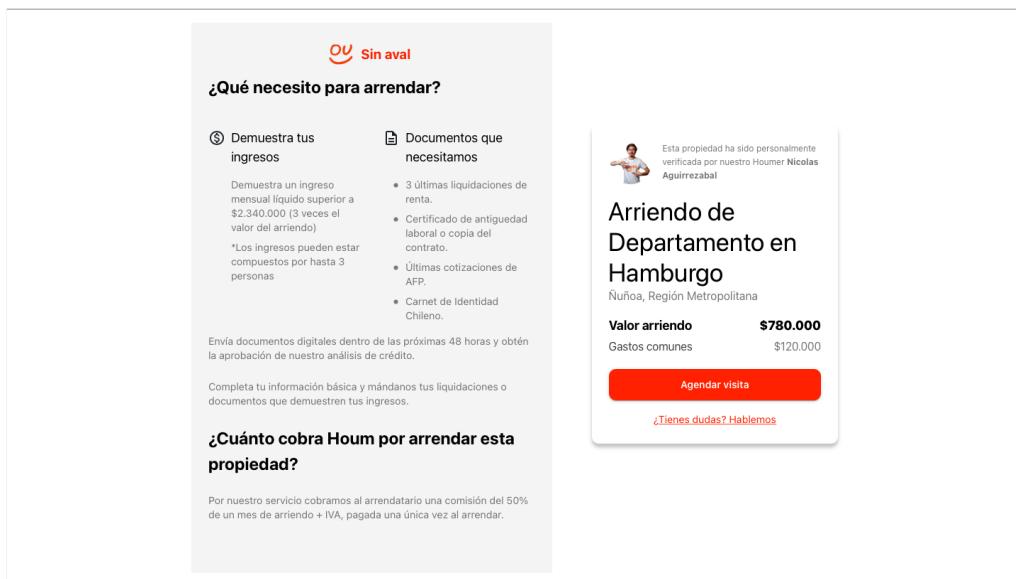


Figura 1: Documentación necesaria para poder arrendar la propiedad.

Si los documentos llegan nuevamente pasan al punto donde son revisados. En el caso contrario -si los documentos están correctos- el ejecutivo de evaluación debe analizar el cumplimiento del criterio “3X”: que la renta del arrendatario sea mínimo tres veces el valor de arriendo de la propiedad. Luego se prosigue según el resultado del análisis realizado. Si el postulante cumple este criterio, el ejecutivo de evaluación inmediatamente lo ingresa con el estado de “Aprobado comercialmente” en el Admin de Houm. En cambio, si el postulante no cumple el criterio, se le solicita que adquiera un aval -en caso de no tener-, si ya tiene aval, se pide que lo cambie. Luego, se verifica si el postulante está con un aval, si no: se rechaza el postulante, se sube la propiedad nuevamente y se termina el proceso. En el caso que el postulante sí cuente con un aval, entonces el ejecutivo de evaluación procede a pedirle al postulante los documentos del aval. Se debe esperar a que el postulante mande la documentación y luego que el ejecutivo de evaluación los revise. Si los documentos resultan ser incorrectos, el mismo ejecutivo le solicita los documentos faltantes o incorrectos y le envía la página donde debe subirlos, luego de esto se vuelve al punto de esperar a que el postulante envíe los documentos solicitados.

Por otro lado, si los documentos enviados son correctos, el ejecutivo de evaluación debe verificar el cumplimiento del criterio de las “3X” entre el postulante y su aval. Si dicha condición no se cumple, el proceso se termina y se rechaza al postulante volviendo a publicar la propiedad. Si se cumple el criterio de las “3X” entonces el ejecutivo de evaluación debe ingresar el estado de “Aprobado comercialmente” para el postulante en el Admin de Houm (Figura 2). En la misma herramienta debe ingresar también la fecha del contrato y las personas que vivirán en la propiedad. Luego de esto, el ejecutivo de evaluación notifica al ejecutivo de propietario vía Slack.

The screenshot shows the Houm platform's evaluation section. At the top, it displays statistics: 3 profiles to evaluate, 6 documents sent, 404 pending documentation, 1 profile approved, 5 new documents, 1207 approved commercially, 19 rejected, and 118 dismissed. Below this is a table titled "Codeudores Chile" listing applicants and their co-signers:

RESERVA	POSTULANTE	CODEUDOR	ID PROPIEDAD	ESTADO	CREACIÓN	ÚLTIMA MODIFICACIÓN
				Todas	Ordenar	Más nuevo
No pagado	Benjamín Andrés Vargas	Benjamín Andrés Vargas (codeudor)	24277	Documentación pendiente	22/04/2021 17:05	22/04/2021 17:44 (hace unos segundos)
No pagado	Nicole Aylín Colodro	Tiffany Schurterberg (codeudor)	27716	Documentación pendiente	22/04/2021 14:37	22/04/2021 17:34 (hace 11 minutos)
No pagado	Nicole Aylín Colodro	Jack Roberto Colodro (codeudor)	27716	Documentación pendiente	22/04/2021 14:37	22/04/2021 17:31 (hace 14 minutos)
No pagado	Emilio Huerta	Emilio Huerta (codeudor)	25999	Por comenzar	22/04/2021 17:31	22/04/2021 17:31 (hace 14 minutos)
No pagado	Nicole Aylín Colodro	Nicole Aylín Colodro (codeudor)	27716	Documentación pendiente	22/04/2021 14:37	22/04/2021 17:28 (hace 16 minutos)
No pagado	Joaquín González	Joaquín González (codeudor)	21354	Documentación pendiente	22/04/2021 13:15	22/04/2021 17:21 (hace 23 minutos)
No pagado	Andrea Torres	Andrea Torres (codeudor)	1223	Aprobado comercialmente	22/04/2021 09:34	22/04/2021 17:18 (hace 27 minutos)
Pagado	Bryan Ramírez	Bryan Ramírez (codeudor)	19514	Aprobado comercialmente	22/04/2021 07:53	22/04/2021 17:08 (hace 39 minutos)
No pagado	Benjamín Andrés Vargas	Denisse Yesenia Nárcia (codeudor)	24277	Por comenzar	22/04/2021 17:05	22/04/2021 17:05 (hace 29 minutos)
No pagado	Jonathan Jésus Cabezas	Beatriz Stephanie Ibarra (codeudor)	27749	Desistido	14/04/2021 11:40	22/04/2021 16:56 (hace una hora)

Figura 2: Vista del ejecutivo de evaluación. Fuente: elaboración propia.

Para continuar con el proceso, el ejecutivo de propietario debe enviar el perfil del arrendatario al propietario. Luego se debe esperar a que ocurra alguno de los siguientes eventos: recibir opinión respecto con el postulante del propietario o que pasen 48 horas sin obtener respuesta. Si no se recibe respuesta, el postulante no se aprueba, se vuelve a publicar la propiedad y se le devuelve el dinero por la reserva. Si el propietario responde y aprueba el perfil (Figura 3), el ejecutivo de propietario le solicita datos adicionales al propietario y le notifica la aprobación al ejecutivo de contrato.

The screenshot shows the Houm platform's owner executive section. It lists approved applicants (Aprobados) with their details:

ID	Postulante principal	Propietario	Ejecutivo	Propiedad	Fecha aprobación comercial	Acciones
3969	Guillermo Andrés Jara Jara	Paulina Preminger Hammerschlag	Carolina Corbani	[2780] Mar. Juncos 7515, dpto 508	jueves, 22 de abril de 2021 10:04	Revisar info Final
3987	Lionel Viladimir Castillo Cárdenas	Miguel Ángel Salinas Gajardo	Marilyn Hernández	[19210] Covadonga 510, apto 1303	miércoles, 21 de abril de 2021 12:01	Revisar info Final
3975	Erick Sebastián Cárdenas Benavides	Isabel Méndez de García	Andrés Gómez	[22908] Camino 4a 23-29 Barrio Las Nieves, dpto 202	martes, 20 de abril de 2021 17:15	Revisar info Final
3913	Sergio Andrés Martínez Castañeda	Maria Soledad Aguirre Cobos	Lorena García	[20301] San Isidro 234, apto 1404	jueves, 12 de abril de 2021 11:36	Revisar info Final
3909	Angélica María Cádizán Uribarri	Inmobiliaria San Vito Limitada	Eugenia Díaz	[18301] Diagonal Santa Elena 2545, apto 1303	jueves, 15 de abril de 2021 9:55	Revisar info Final
3888	Herman Alvaro Luque Ramírez	Mauricio Eugenio Balboni O'Ryan	Pamela Vergara	[27720] La Cabafía 62, apto 1012	miércoles, 14 de abril de 2021 8:06	Revisar info Final
3839	Alfredo Rafael Gómez Nava	Angélica María Araya López	Carolina Corbani	[26143] Arturo Prat 4327, apto 101-A	viernes, 9 de abril de 2021 12:23	Revisar info Final
3814	Azucena López -	Iris Munevar Inocencia	Juan Hincapec	[18426] Carrera 89 15a-49, apto 302	miércoles, 14 de abril de 2021 15:32	Revisar info Final
3726	Daniela Isabel Ramírez Miquilis	Maria Magdalena Araceli Ochoa	Edgardo Baez	[26144] Coronel Godoy 0126, apto 2015	miércoles, 30 de marzo de 2021 11:25	Revisar info Final
3645	william fernando zapata perez -	Diego Alexander Pulido Romers	Aldriana Perez	[23908] Carrera 111 A 14B-88, apto 2-1405	jueves, 25 de marzo de 2021 10:55	Revisar info Final

Figura 3: Vista del ejecutivo de propietario. Fuente: elaboración propia.

En este momento, el ejecutivo de contrato debe crear el contrato y verificar los datos del postulante. Si los datos no están correctos, el ejecutivo de contrato debe solicitarle al *houmer* que le pida estos datos al postulante. Se debe esperar la llegada de los datos y luego el *houmer* se los entrega al ejecutivo de contrato, quien envía el contrato generado al. Si los datos eran correctos, el ejecutivo de

contrato procede inmediatamente a enviar el contrato al propietario. Si el inicio del arriendo es al día siguiente de haber mandado el contrato, el ejecutivo de propietario llama al propietario para que revise el contrato. Si el arriendo no inicia al día siguiente entonces se espera la ocurrencia de uno de los siguientes eventos: pasan 48 horas sin tener respuesta por parte del propietario, caso en el que el ejecutivo de propietario también debe llamar al propietario para que revise el contrato, o bien, el propietario responde con sus preferencias respecto con el contrato. Luego de esto, el ejecutivo de contrato solicita al propietario el estatus de gastos comunes y la llave. Antes de que este proceso continúe, se debe esperar a que estos elementos sean enviados por el propietario.

Una vez recibidos el ejecutivo de contrato pasa a reformular el contrato de acuerdo a las preferencias del propietario y luego se lo reenvía. Después se debe esperar la respuesta del propietario al respecto. En caso de que el propietario sí quiera realizar cambios, el ejecutivo de contrato debe verificar que los cambios sean pertinentes. En base a esto, si se pueden realizar los cambios solicitados, entonces se vuelve al momento del proceso de reformular el contrato. Si los cambios no pueden realizarse, el mismo ejecutivo le presenta al propietario una propuesta viable y luego se espera la respuesta del propietario. Si se llega a un acuerdo se vuelve al momento del proceso donde se reformula el contrato. En caso de no lograr un acuerdo, y no se quiere seguir negociando se termina el proceso con el contrato sin firmar y la propiedad sin ser arrendada.

Si no se llegó a un acuerdo, pero se quiere seguir negociando, se vuelve al momento del proceso donde se verifican si los cambios son pertinentes. Terminado el proceso de negociación o si el propietario no deseaba hacer cambios al contrato inicialmente, el ejecutivo de contrato debe pedirle que firme el documento. Después de esto el ejecutivo de contrato se queda a la espera de la ocurrencia de alguno de estos tres eventos:

- Transcurren 48 horas sin tener respuesta del propietario, momento en que se le vuelve a la parte del proceso de pedir la firma al propietario.
- Propietario avisa que no firmará el contrato, situación en que se termina el proceso sin la propiedad arrendada, por lo que es subida nuevamente.
- Propietario envía contrato firmado, escenario en que se continúa con el proceso.

Luego de esto, el ejecutivo de contrato envía el contrato al houmer, quien a su vez, envía el contrato al postulante. El houmer se queda esperando que el postulante responda o a que pasen 48 horas de enviado el contrato, en cuyo caso le envía al postulante un mensaje para acelerar la firma del arrendatario. Luego se vuelve a esperar que el postulante responda o a que pase un plazo de tiempo no definido por la organización, luego del cual se acaba el proceso con el contrato sin firmar y la propiedad sin arrendar y es publicada nuevamente. En los casos que el postulante responde pero no firmó, si no quiere negociar se acaba el proceso con el contrato sin firmar, la propiedad sin arrendar y publicada nuevamente. Si el postulante no firmó pero quiere negociar, el ejecutivo de contratos debe presentarle al propietario las propuestas de cambios y se debe esperar a que éste responda.

Si el propietario no acepta los cambios y no quiere negociar, se acaba el proceso con el contrato sin firmar, la propiedad sin arrendar y publicada nuevamente. Si el propietario no acepta los cambios y quiere negociar el ejecutivo de contrato formula el contrato con contrapuesta y se espera que el propietario envíe el nuevo contrato firmado, luego de lo cual se vuelve a la parte del proceso en donde se envía el contrato al houmer para que lo envíe al arrendatario. Por otro lado, si el propietario acepta los cambios propuestos por el arrendatario, el ejecutivo de contrato hace un nuevo contrato, luego se lo envía al propietario para que lo firme y espera a que éste responda con el contrato firmado. Una vez que

ambas firmas están listas, se verifica si están correctas, de no ser así el ejecutivo de contrato arregla la imagen de la firma.

A continuación, el ejecutivo de contrato genera el botón de pago, guarda los documentos del propietario y arrendatario en Google drive y notifica al arrendatario sobre botón de pago. Luego el ejecutivo de propietario valida los datos del botón de pago y lo envía al postulante. Luego queda a la espera de la ocurrencia de alguno de los siguientes eventos:

- Se recibe el pago por parte del arrendatario y luego el ejecutivo de contrato revisa y confirma el pago.
- Pasa un tiempo que no está definido por la organización y el ejecutivo de propietario notifica al houmer que debe presionar para que se realice el pago. El houmer entonces, envía un mensaje al postulante para presionarlo para que pague. Luego de esto se espera a que el postulante pague o un tiempo no definido luego del que se termina el proceso con el pago no recibido, por lo que se publica nuevamente la propiedad y no aplica una devolución de dinero.

Finalmente, el proceso de evaluar la devolución del dinero funciona de la siguiente manera, el ejecutivo de evaluación envía el formulario de devolución al postulante. Luego se espera la respuesta del postulante del formulario. El mismo ejecutivo evalúa la respuesta según las reglas de negocio. Si se decide devolver el dinero se le devuelve al postulante.

En relación a los paradigmas, existe la creencia de que pedirle el rut a los propietarios al inicio del proceso es invasivo para la persona y pone en peligro captar clientes, razón por la que se le pide justo antes de hacer el contrato. Sin embargo, esto hace más lenta la ejecución del proceso ya que significa tener que comunicarse más veces con el propietario y tener que esperar hasta que este responde. Otro paradigma, relacionado al área de los houmers, es que solo cierran con el fin de aumentar su sueldo, razón por la cual las métricas de esta área solo se relacionan con la cantidad de cierres y no con la calidad del cierre ni cuánto se involucra el houmer con la empresa.

4.2. Elementos principales que describen el proceso

4.2.1. Entidades:

Salidas

- Contrato de arriendo: documento que figura el acuerdo entre propietario y arrendatario.
- Perfil del postulante: información sobre el postulante que se le entrega al propietario.
- Eventual devolución del pago de la reserva: dinero retornado producto de un desacuerdo.
- Actualización Admin: información nueva sobre los clientes de Houm.
- Actualización Spreadsheet Métricas de Reserva: información nueva sobre los datos de la reserva.
- Actualización Arriendos en Google Drive: información nueva en la carpeta de arriendos alojada en Google Drive.

Entradas

- Pago reserva: dinero que otorga el postulante para reservar la propiedad.
- Pago arriendo inicial: dinero que, dependiendo de lo acordado, concede el postulante como primer arriendo.
- Llaves y gastos comunes: elementos físicos necesarios para empezar el arriendo.
- Firma propietario: signo o escritura que denota el acuerdo sobre el contrato de arriendo.

- Firma postulante: signo o escritura que denota el acuerdo sobre el contrato de arriendo.
- Botón de pago: link de pago directo.
- **Datos y documentos postulante**: esta información aplica de igual manera el aval, en caso de no ser el mismo postulante.
 - Fotografía cédula de identidad del postulante
 - Liquidaciones de sueldo
 - Cotizaciones AFP
 - Correo electrónico
 - Preferencias del postulante sobre el arriendo: se hacen presentes en el contrato
- **Datos y documentos propietario**
 - Rut
 - Datos propiedad
 - Preferencias de propietario sobre el arriando: se hacen presentes en el contrato
- Admin: software diseñado para la interacción con el cliente
- Spreadsheet Métricas de Reserva: base de datos sobre los principales indicadores de las reservas
- Arriendos en Google Drive: carpeta donde se guardan los documentos de los propietarios y arrendatarios.

Internas

- Formulario para ingresar documentos: link para ingresar datos requeridos por el postulante
- Notificaciones Slack: mensajes que se crean y se comparten entre ejecutores.
- Link de reserva: dirección electrónica necesaria para reservar la propiedad
- Formulario de devolución: formulario para identificar el motivo por el cual el postulante quiere una devolución.
- Propuestas de contrato: son las versiones del contrato que no se terminan firmando.

4.2.2. Etapas:

- Reservar propiedad: etapa inicial que consiste en reservar la propiedad a algún postulante que la visitó y está interesado. Comienza cuando el Houmer envía un link de reserva y en caso de que el postulante acepte, se le indica el monto de reserva a pagar, se cancelan las visitas agendadas por otros postulantes a la propiedad y se baja la publicación de la página web.
- Revisar documentos: etapa que consiste en pedir, recibir y revisar los documentos del postulante a ser arrendatario, comprobando que cumpla con el criterio de las 3X (ya sea él solo o junto a su aval) y que los otros documentos entregados sean reales y estén correctos de acuerdo a las políticas de Houm.
- Presentar postulante al propietario: etapa en la que se le entrega al propietario la ficha del posible arrendatario para que la revise y la apruebe. De no aprobarse al postulante se cancela la reserva y se vuelve a publicar la propiedad.
- Cerrar contrato: etapa en la que se hace el contrato según las preferencias del propietario y el arrendatario negociando los puntos en que no hay acuerdo. Una vez que hay acuerdo, el contrato se firma en formato online. Finalmente se revisa que las firmas estén correctas. De no llegar a acuerdo se cancela la reserva y se vuelve a publicar la propiedad.
- Gestionar pago: etapa en la que se genera el botón de pago para el primer mes de arriendo, se envía al nuevo arrendatario y se espera a que este pague. En caso de que no se cumpla se cancela la reserva y se vuelve a publicar la propiedad.

4.2.3. Roles

- Houmer: es quién se comunica con los postulantes a las propiedades, muestra la propiedad en la visita, envía link de reserva en caso de que esté interesado, responde dudas y lo apoya durante todo el proceso de contrato.
- Ejecutivo de evaluación: es el encargado de evaluar los documentos del postulante. Su función principal es ver si cumple o no con el criterio de arriendo interno de la empresa (3X). Si esto sucede aprueba comercialmente al postulante y acuerda la fecha de contrato y personas que vivirán en la propiedad.
- Ejecutivo de propietario: es quien se comunica con el propietario directamente, apoyando en las etapas de presentar el postulante al propietario y llegar a acuerdos al momento de hacer el contrato. Es quien apoya al propietario durante todo el proceso.
- Ejecutivo de contratos: es el encargado de hacer el contrato, acordar entre las partes y la posterior firma de este. Debe redactarse de acuerdo a las preferencias de ambas partes comunicándose por medio del houmer y del ejecutivo del propietario.
- Jefe de cierre: persona responsable general de que el proceso se lleve a cabo. No ejecuta directamente ninguna actividad, sin embargo es el encargado de vigilar el proceso, controlar los tiempos y apoyar en casos de emergencia.

4.2.4. Clientes

Creadores Externos

- Propietario: es el dueño de la propiedad que será arrendada. Recibe el contrato en caso de que se llegue a acuerdo con el postulante
- Postulante: es quien está interesado en arrendar una propiedad.

Creadores internos

- Área de informática de Houm: área de la empresa encargada de recopilar la información de los arrendatarios y propietarios de la organización.

4.2.5. Proveedores

Proveedores Externos

- Propietario: dueño de la propiedad arrendada. Entrega los datos de la propiedad, las llaves y sus preferencias de contrato.
- Postulante: interesado en la propiedad. Debe entregar sus documentos para ser evaluado y posteriormente pagar arriendo.
- Banco: ente comercial externo que entrega el botón de pago para que el arrendatario realice transferencia de pago.

Proveedores Internos

- Área de informática de Houm: área encargada de proporcionar los sistemas de información de la empresa para desarrollar el proceso.

4.3. Aplicación herramienta SIPOC

La herramienta SIPOC (del inglés Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Clients) proporciona una forma gráfica y clara de visualizar el alcance del proyecto. Así, su utilización permite reconocer, en primer lugar, los hitos importantes del proceso, junto a una breve descripción. También, permite descubrir las distintas salidas (outputs) del proceso y quienes las reciben (clientes), y las distintas entradas (inputs) requeridas para su ejecución junto a quienes las entregan (proveedores).

Análisis SIPOC				
Nombre del proceso	Cerrar acuerdo entre propietario y arrendatario			
Autor	Grupo 1	Fecha	5/28/2021	
Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Clientes
Postulante	Pago reserva	El proceso corresponde a cerrar el acuerdo entre el propietario y el futuro arrendatario, luego de que el postulante señala que le interesa la propiedad	Contrato de arriendo	Propietario
Propietario	Pago arriendo inicial		Perfil del postulante	Postulante
Banco	Llaves y gastos comunes de la propiedad		Eventual devolución del pago de la reserva	Área informática Houm
Área informática Houm	Firma propietario		Customer Relationship Management Houm actualizado	
	Firma postulante		Spreadsheet Métricas de Reserva actualizado	
	Botón de pago		Base de datos arriendos actualizada	
	Datos y documentos postulante(s) y propietario			
	Carné Postulante(s)			
	Liquidaciones de sueldo(s)			
	Cotizaciones AFP			
	Correo(s) electrónico(s)			
	Preferencias del postulante sobre el arriendo			
	Rut propietario			
	Datos propiedad			
	Preferencias del propietario sobre el			
	Base de datos arriendos			
	Customer Relationship Management			
	Spreadsheet Métricas de Reserva			
Etapas				
Reservar propiedad	Revisar documentos	Presentar postulante al propietario	Cerrar contrato	Gestionar pago

Figura 4: Análisis SIPOC.

4.4. Aplicación de herramienta RECI

La herramienta RECI (o, en inglés, RACI) corresponde a una matriz de asignación de responsabilidades a cada una de las actividades que componen el proceso. Su nombre, en realidad, es un acrónimo para Responsables, Ejecutores, Consultados e Informados, y permite mostrar de forma concreta cuál es la relación de los distintos roles que participan en el proceso, con las actividades que se requieren ejecutar.

RECI - Etapas					
Nombre del proceso	Cerrar acuerdo entre propietario y arrendatario				
Autor	Grupo 1	Fecha	Lunes 26 de abril.		
Etapas/ Roles	Houmer	Ejecutivo de evaluación	Ejecutivo de propietario	Ejecutivo de contrato	Jefe de cierre
1. Reservar propiedad	E				R
2. Revisar documentos		R/E			
3. Presentar postulante al propietario			R/E		
4. Cerrar contrato				R/E	
5. Gestionar pago			E	E	R

RECI - Actividades					
Nombre del proceso	Cerrar acuerdo entre propietario y arrendatario				
Autor	Grupo 1	Fecha	Lunes 26 de abril.		
Etapas/ Roles	Houmer	Ejecutivo de evaluación	Ejecutivo de propietario	Ejecutivo de contrato	Jefe de cierre
1. Reservar propiedad					
1.1 Enviar link de reserva de propiedad	R/E				
1.2 Indicar monto a pagar por reserva	R/E				
1.3 Cancelar las visitas agendadas	E				R
1.4 Bajar la publicación de la propiedad	E				R
1.5 Registrar reserva	E	I	I		R
2. Revisar documentos					
2.1 Marcar estado postulación "por comenzar"	R/E				
2.2 Pedir documentos	R/E				
2.3 Revisar documentos	R/E				
2.4 Analizar cumplimiento criterio "3X"	R/E				
2.5 Ingresar estado "Aprobado comercialmente"	R/E				
2.6 Ingresar fecha del contrato y personas que van a vivir	R/E				
2.7 Notificar al Ejecutivo de propietario	R/E	I			I
3. Presentar postulante al propietario					
3.1 Enviar perfil del postulante al propietario		R/E			
3.2 Solicitar datos adicionales		R/E			
3.3 Notificar aprobación del perfil a Ejecutivo de contrato		R/E	I		I
4. Cerrar contrato					
4.1 Crear contrato			R/E		
4.2 Verificar datos del postulante			R/E		
4.3 Enviar contrato			I	R/E	
4.4 Llamar a propietario para que revise contrato		R/E			
4.5 Solicitar estatus de gastos comunes y llave			R/E		
4.6 Reformular contrato de acuerdo a las preferencias			R/E		
4.7 Reenviar contrato			R/E		
4.8 Pedir firma del propietario			R/E		
4.9 Enviar contrato	I		R/E		
4.10 Enviar contrato al postulante	R/E				
5. Gestionar pago					
5.1 Generar botón de pago			R/E		
5.2 Guardar documentos de propietario y arrendatario			R/E		
5.3 Notificar sobre botón de pago		R/E	R/E		I
5.4 Validar datos del botón de pago		R/E			
5.5 Enviar botón de pago		R/E			
5.6 Revisar y confirmar pago			E	R	

Figura 5: Análisis RECI

4.5. Procesos relacionados

Los procesos relacionados con “cerrar acuerdo entre propietario y arrendatario” son los que ocurren directamente antes y después. En otras palabras, el proceso depende directamente de las entradas del anterior, al igual que el siguiente proceso depende de las salidas de cerrar acuerdo. El primero, consiste en la “inscripción de propiedades” por lo que genera las condiciones para que se pueda llevar a cabo el acuerdo entre propietario y postulante. Y el segundo, es el “post arriendo y supervisión” del arriendo de la propiedad, por lo que depende directamente de los resultados del proceso estudiado.

El proceso “Inscripción de propiedades” comienza cuando un propietario está interesado en arrendar su propiedad, por lo que debe ingresar su nombre, apellido, email y número telefónico. Una vez ingresados estos datos procede a elegir uno de los tres planes disponibles: solo corretaje, el cual paga solo una vez 1/2 mes de corretaje como comisión; Plan Básico, que paga una vez 1/2 mes de arriendo más el 5,5% del arriendo mensual por administración; Plan Premium, donde se paga una vez 1/2 mes de arriendo más el 7,5% del arriendo mensual por administración.

Luego de decidir el plan el propietario agenda la visita de un fotógrafo a su propiedad, además se le asigna un Houmer, quien se encarga de realizar el seguimiento del propietario y su propiedad. Una vez que el fotógrafo saca las fotos se publica la propiedad en distintas plataformas y queda lista para que algún postulante la pueda elegir.

En el caso del proceso “Post arriendo y supervisión”, comienza justo después de que un postulante firma el contrato de arrendamiento . Este comienza cobrando al propietario la mitad de lo acordado en una mensualidad de arriendo, y según el plan que haya seleccionado el propietario se realizan diferentes actividades. Si el propietario escogió solo corretaje entonces la gestión de la propiedad por parte de Houm termina una vez que el propietario paga. Si escogió el plan simple o el premium existe un seguimiento de la propiedad y los pagos por parte de Houm, lo que asegura la tranquilidad del propietario frente a cualquier inconveniente.

4.6. Herramientas de apoyo

Durante este proceso, existen dos herramientas de apoyo principales para los trabajadores de Houm. A continuación se describe cada una:

- Spreadsheet métricas de reserva: es una hoja de cálculo colaborativa que utiliza Houm para registrar las reservas de propiedades.
- Google drive: servicio de almacenamiento provisto por Google. Houm la utiliza para guardar todos los documentos relacionados con el arrendatario y el propietario.
- Admin: este es un sistema de información que maneja la empresa para registrar las interacciones que tienen sus potenciales clientes que quieren arrendar alguna propiedad. Además, esta funciona para enviar mails al cliente con los comentarios que el ejecutivo anote en la plataforma.
- Slack: es una plataforma de comunicación y coordinación en equipo. Houm la ocupa cuando sus trabajadores deben informarse entre sí.
- Zendesk: plataforma que canaliza los modos de comunicación entre cliente y empresa a través de un sistema de *ticketing*. Este se utiliza para contactar vía email y está incluido dentro del Admin.

4.7. Modelo de proceso de alto nivel

La sigla BPMN corresponde a una notación específica para el modelado de procesos de negocio (Business Process Model and Notation). El modelado siguiendo esta notación permite diagramar de forma estándar un proceso en un formato de flujo de trabajo. De forma inicial se presentará un diagrama de alto nivel, que presenta a grandes rasgos las macro-actividades, o subprocessos, del proceso que se está analizando. A continuación, se presentará de forma individual cómo se desarrolla cada uno de esos subprocessos.

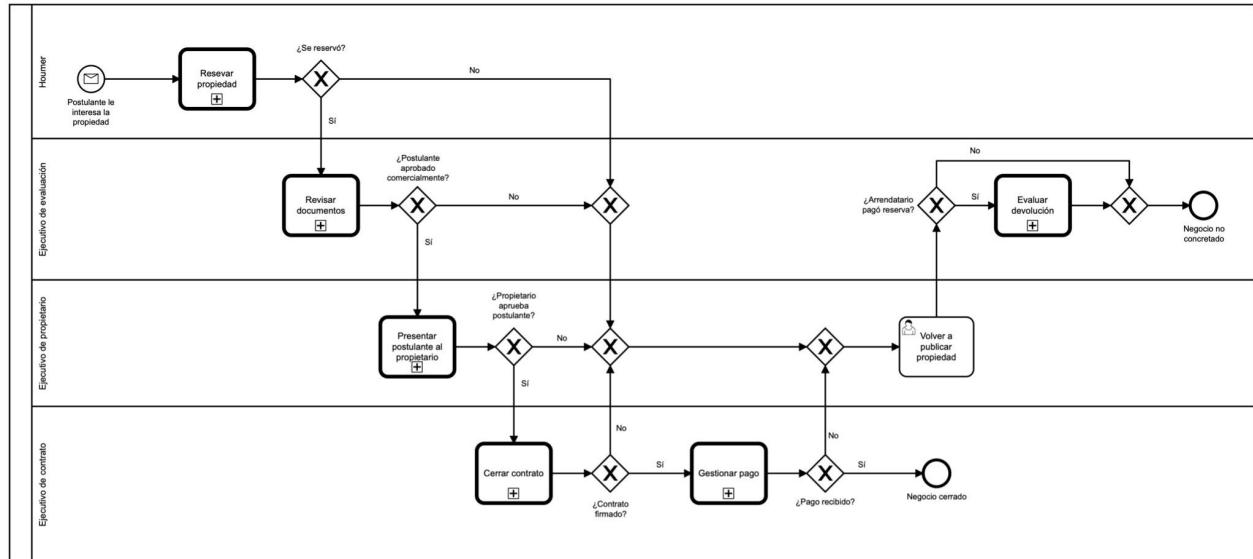


Figura 6: Modelo BPMN colapsado

4.8. Modelos de procesos detallados

Reservar propiedad

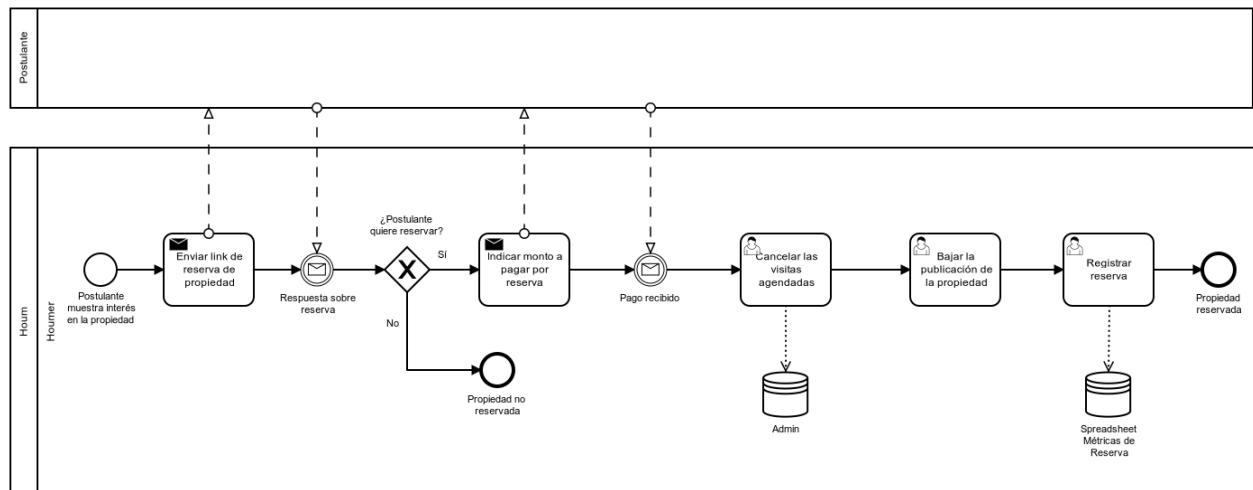


Figura 7: Modelo BPMN, Subproceso reservar propiedad.

Revisar documentos

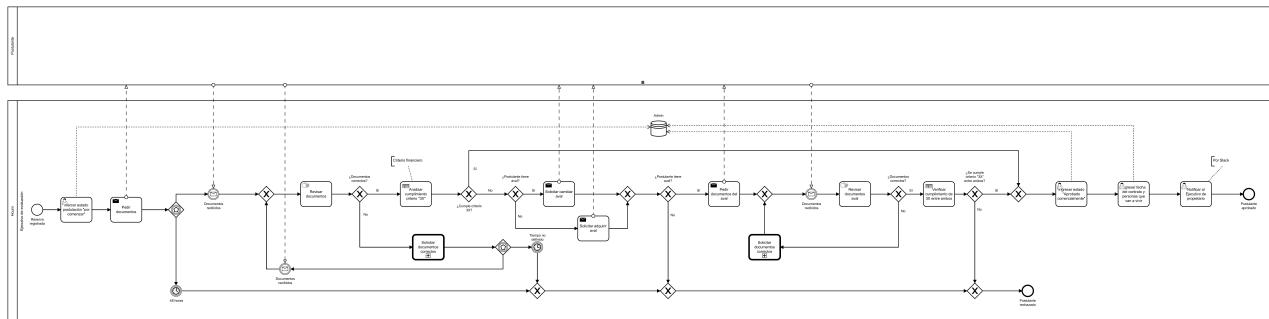


Figura 8: Modelo BPMN, Subproceso revisar documentos.

Solicitar documentos correctos

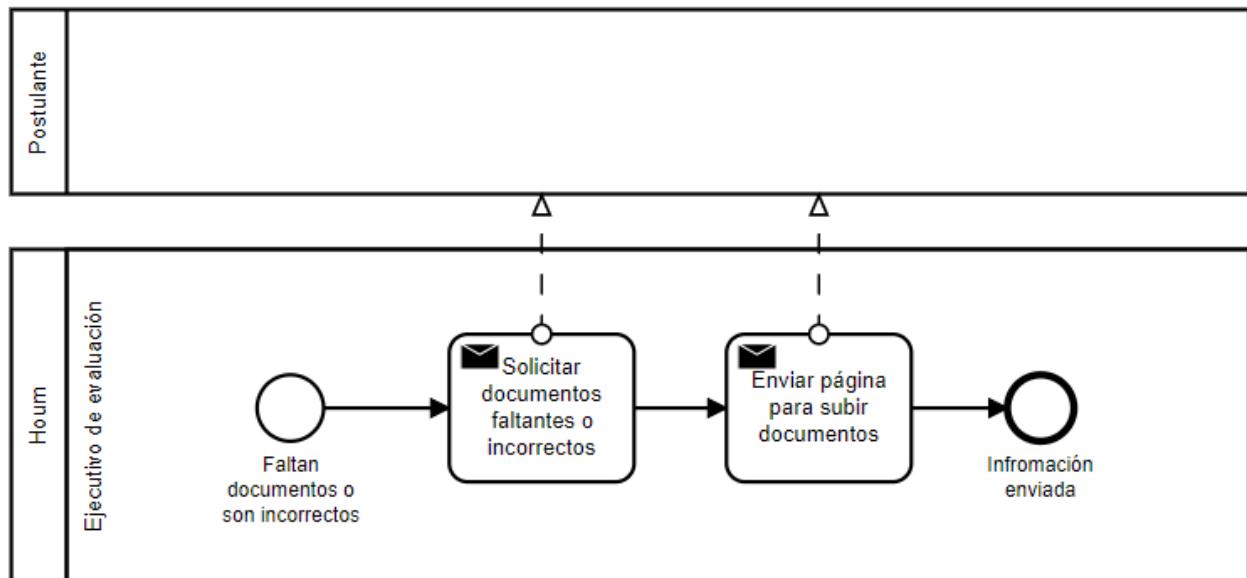


Figura 9: Modelo BPMN, Subproceso solicitar documentos correctos.

Presentar postulante al propietario

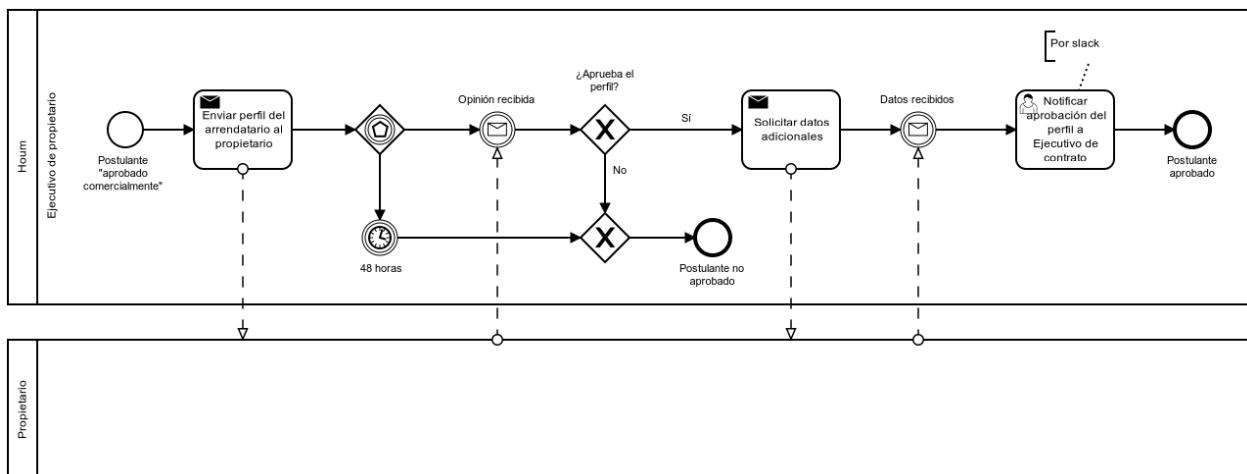


Figura 10: Modelo BPMN, Subproceso presentar postulante al propietario.

Cerrar contrato

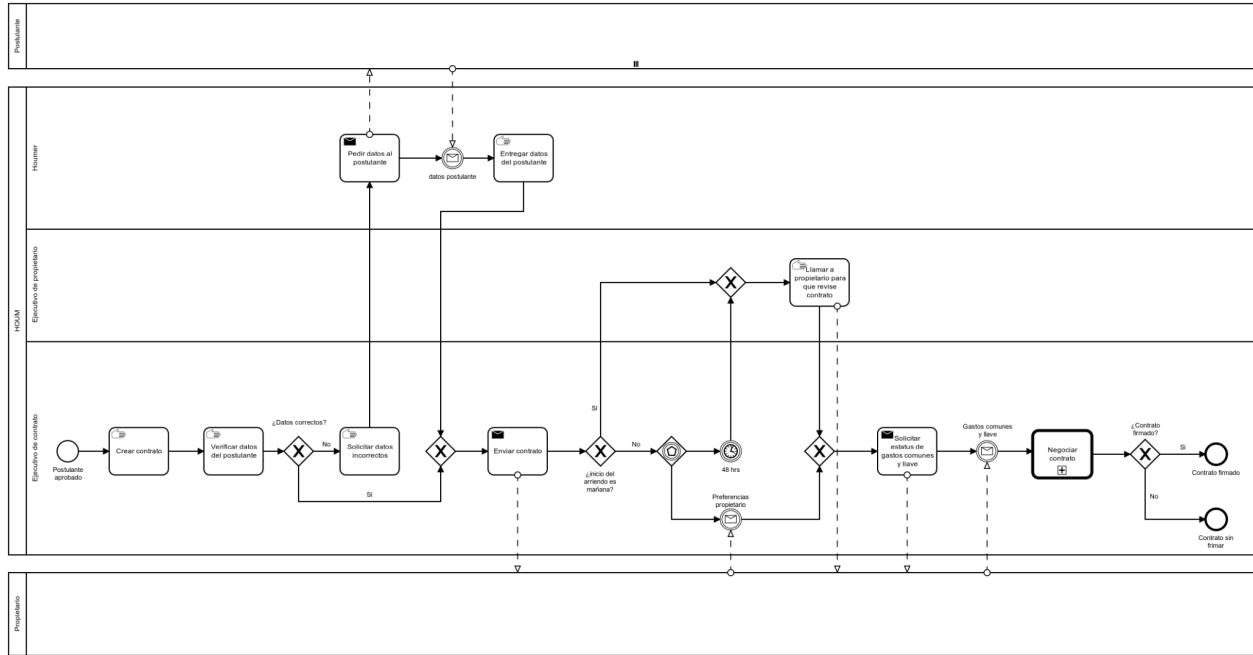


Figura 11: Modelo BPMN, Subproceso cerrar contrato.

Negociar Contrato

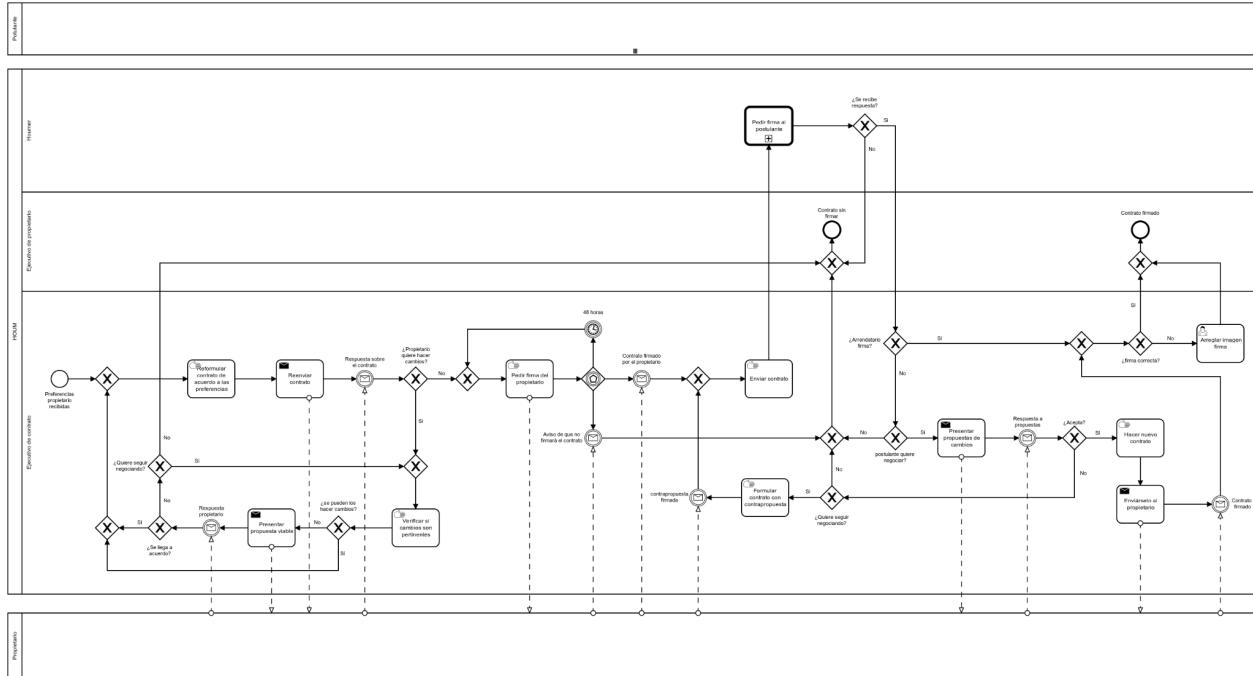


Figura 12: Modelo BPMN, Subproceso negociar contrato.

Pedir firma al postulante

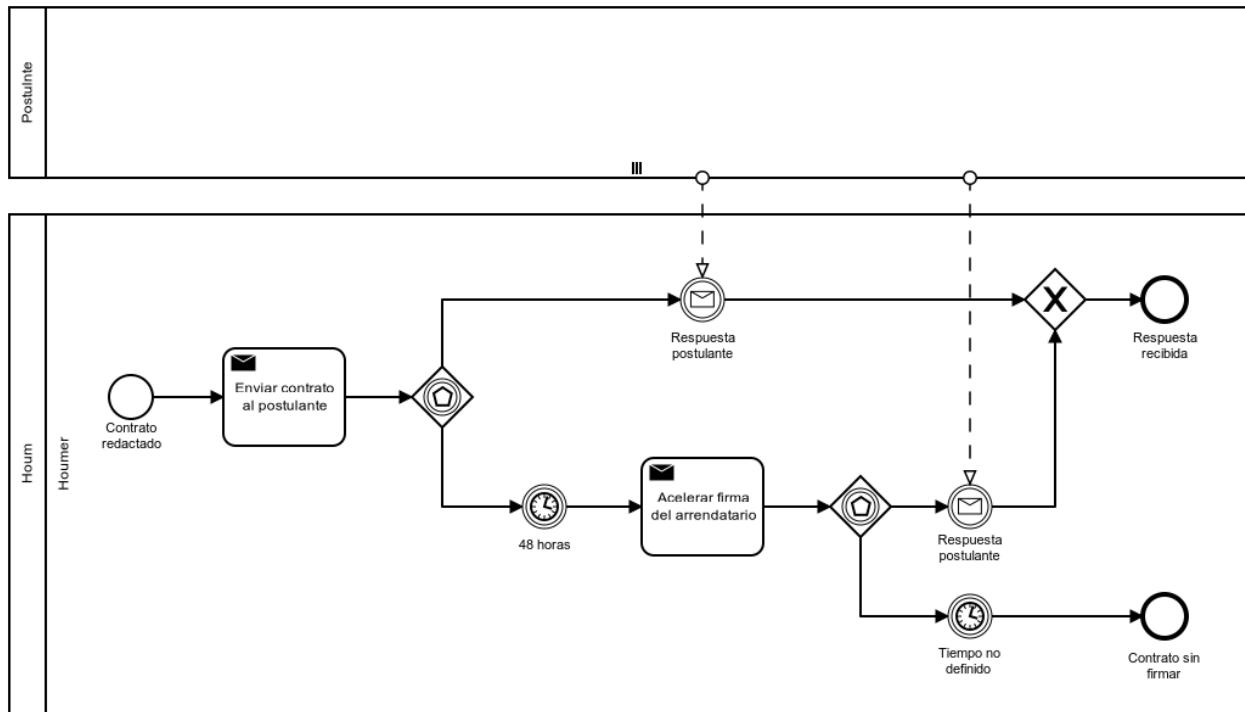


Figura 13: Modelo BPMN, Subproceso pedir firma al postulante.

Gestionar Pago

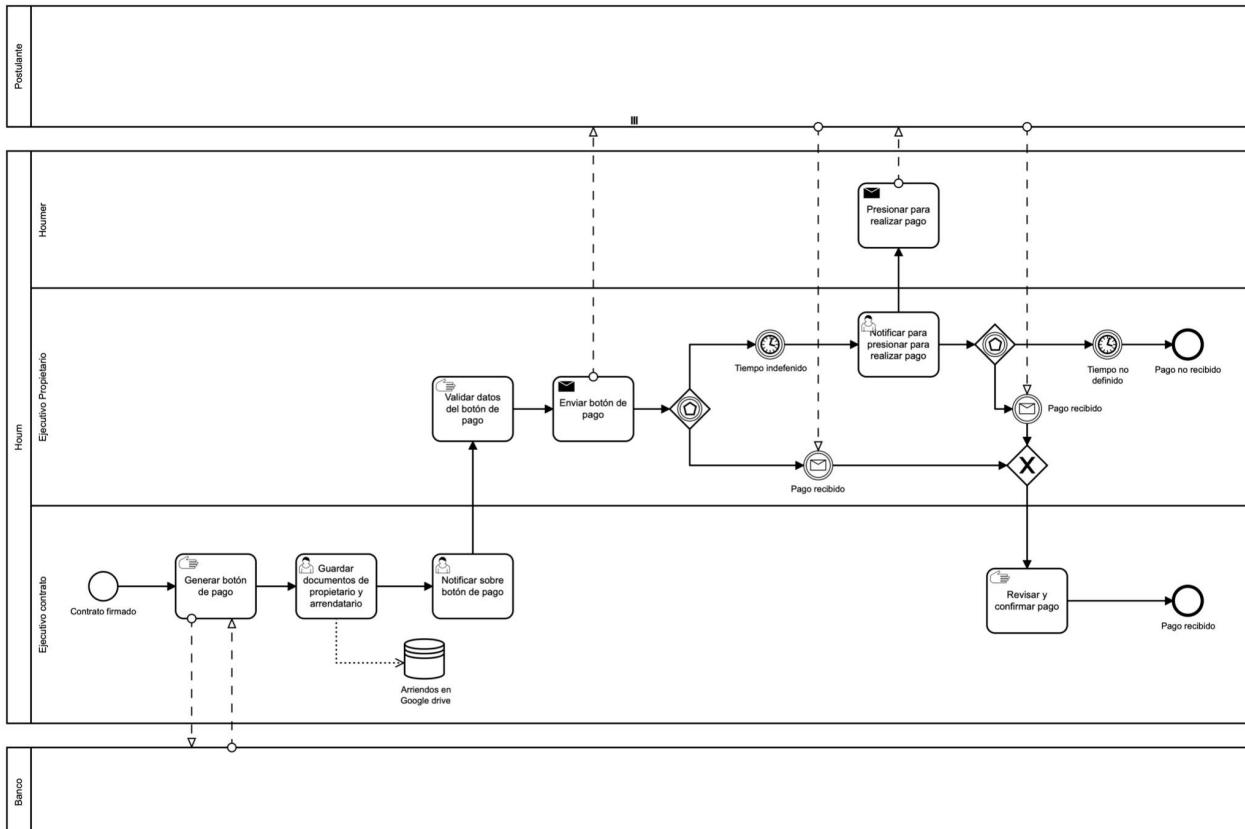


Figura 14: Modelo BPMN, Subproceso gestionar pago.

Evaluar devolución

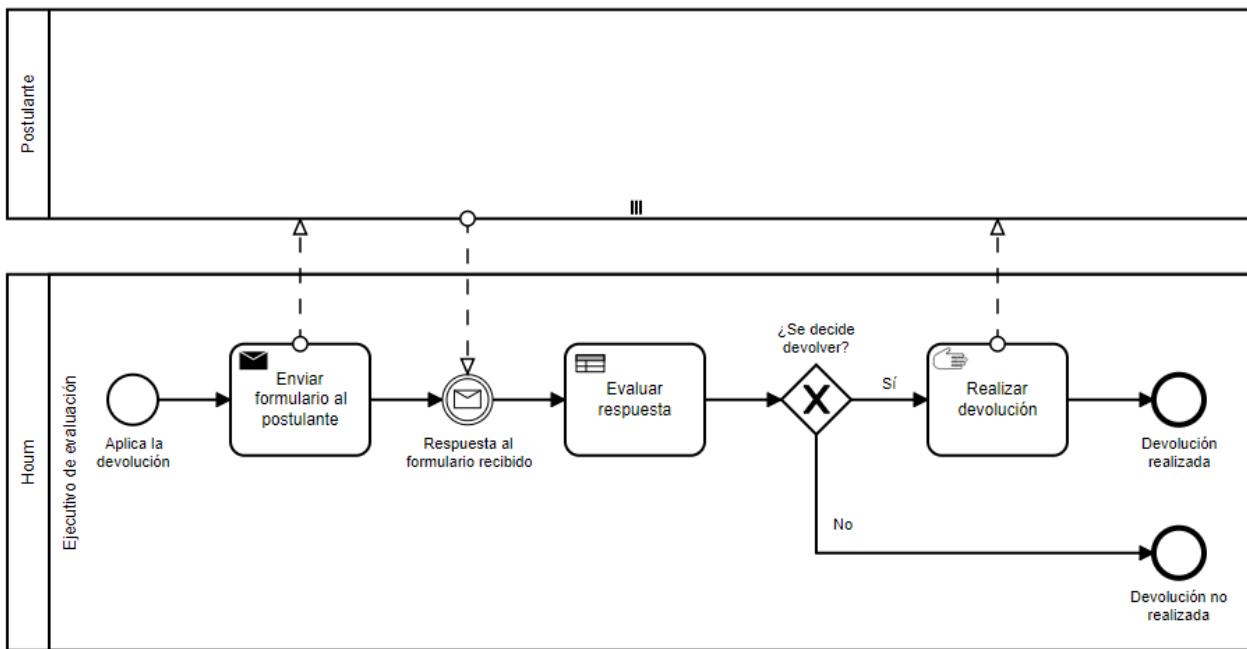


Figura 15: Modelo BPMN, Subproceso evaluar devolución.

4.9. Aplicación del Modelo de Madurez Hammer

4.9.1. Descripción de la herramienta y su implementación

Con el fin de hacer un análisis de la madurez del proceso, se aplica el Modelo de Madurez de Procesos, propuesto por Michael Hammer. En este marco de madurez, a medida que se avanza, se van generando mejores condiciones para que el proceso tenga un buen desempeño que sea sustentable en el tiempo. Este análisis permite evaluar el proceso y medir el estado de cinco factores, llamados facilitadores, que contribuyen a su sustentabilidad. Estos son:

- Diseño: especificación de cómo se desarrollará el proceso.
- Ejecutores: personas que ejecutan el proceso, sus destrezas y conocimientos.
- Responsable: un alto ejecutivo que se responsabiliza del proceso y sus resultados.
- Infraestructura: los sistemas de información y gestión que apoyan el proceso.
- Indicadores o métricas: mediciones cuantitativas y periódicas que realiza la organización/empresa para monitorear el desempeño del proceso.

Cada facilitador se desglosa en diferentes elementos, y se analiza el nivel de madurez alcanzado por cada uno. Esto permite determinar el nivel de madurez de cada facilitador, los cuales permiten determinar finalmente el nivel de madurez del proceso completo.

4.9.2. Uso de la herramienta

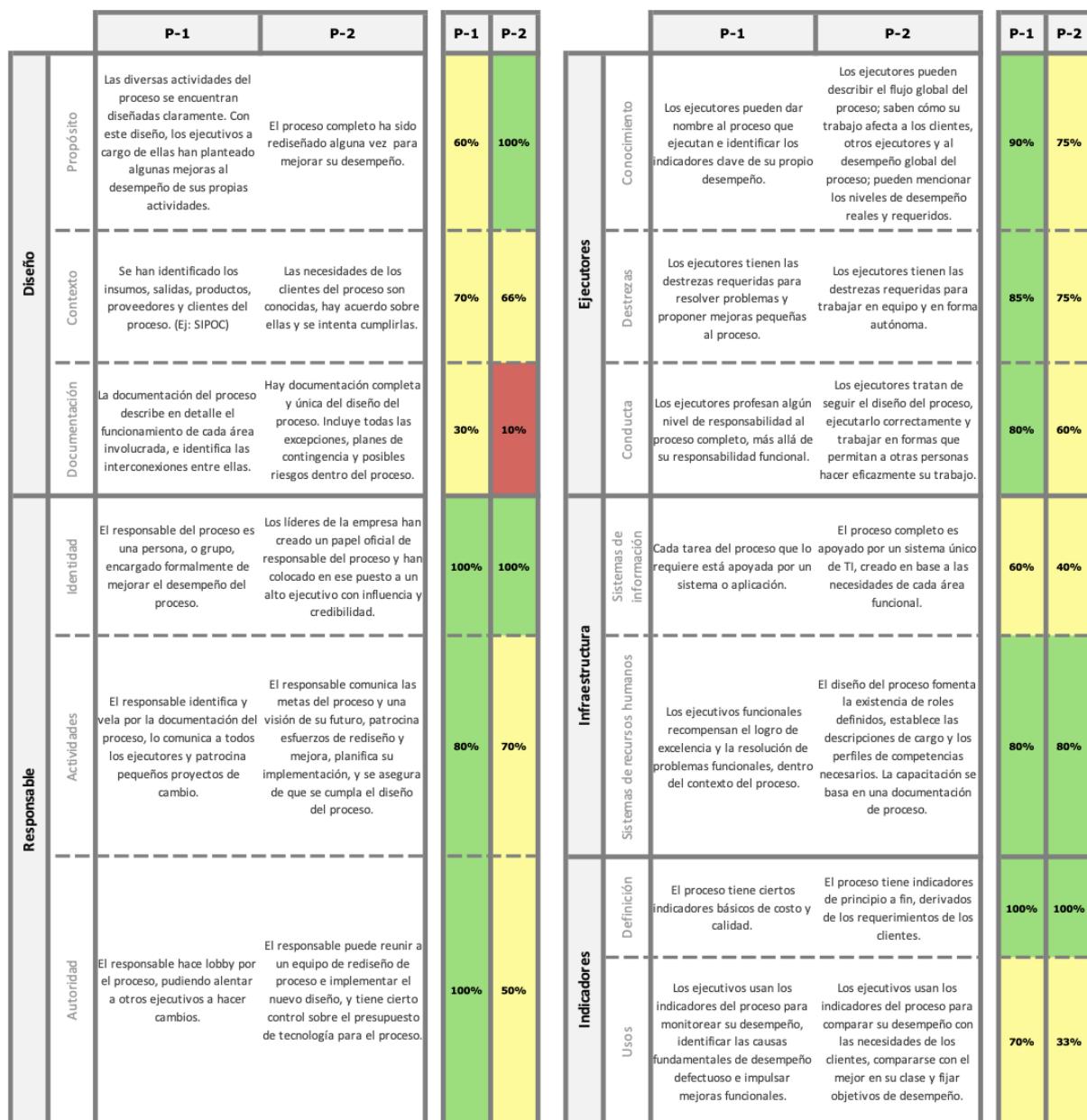


Figura 16: Modelo de Madurez Hammer. Fuente: elaboración propia

4.9.3. Discusión por facilitador

- Diseño: Este facilitador está en P0 ya que no logra cumplir en más de un 80% para todos sus elementos de ningún nivel. Para entender porqué sucede esto facilitador es importante conocer el contexto en el que se encuentra el proceso. La empresa es relativamente nueva, por lo que el diseño del proceso en si no es fijo, se está cambiando y mejorando constantemente, en consecuencia se ha rediseñado muchas veces, por esto se considera que no hay un diseño claro, pero sí un mejoramiento continuo. Por esta misma razón, la documentación del proceso ha sido un problema, ya que es difícil mantenerla vigente porque el personal es limitado y no hay manos suficientes para estar actualizando constantemente, sobre todo porque nunca ha estado 100% completa.

Respecto a la identificación de los elementos principales que definen el proceso, se tiene claridad de la mayoría de ellos, a excepción de los insumos, que no están del todo definidos. En relación a la necesidades del cliente, se tiene claridad de cuales son , pero es muy difícil cumplirlas ya que se tienen dos clientes con necesidades que son contrarias, en general el beneficio de uno, perjudica al otro y por tanto muchas veces no se logra llegar a acuerdo entre cuales de ellas cumplir.

- Responsables: Este facilitador se encuentra en P1 ya que cumple con que todos sus elementos en este nivel están sobre el 80% de aprobación. El proceso posee dos responsables definidos que se caracterizan por estar muy comprometidos con el desarrollo del proceso y tener influencia dentro de los empleados. Sin embargo, aún se trabaja en el control sobre el desarrollo del proceso porque se tienen demasiadas personas a cargo; en la documentación por la misma razón que se dio en el ítem de diseño y en el control que se tiene respecto al presupuesto tecnológico, ya que en la actualidad es nulo.

Por estas razones se puede decir que hay un proceso definido, pero que aún no se puede considerar que funciona de manera integral para todos los actores, principalmente porque no hay total control sobre ellos por parte de los responsables.

- Ejecutores: Este facilitador se encuentra en P1 ya que cumple con que todos sus elementos en este nivel están sobre el 80% de aprobación. Los ejecutores del proceso son personas capaces, que conocen a la perfección el diseño del proceso , proponen mejoras y se sienten responsables. Sin embargo, no tienen una mirada global de él, se preocupan de su parte del trabajo y no son del todo conscientes del impacto que tiene su trabajo en el de otros, sobre todo los houmers que son externos a la empresa y no poseen incentivos para preocuparse de lo que pasa internamente.

En conclusión el proceso está en P1 porque no se logra tener una mirada integral del proceso de parte de los ejecutores como para estar en P2.

- Infraestructura: El facilitador se encuentra en P0 ya que no cumple con tener una aprobación por sobre el 80% en todos sus elementos. Esto debido principalmente a sus sistemas de información que si bien existen, no están del todo integrados y no están hechos en base a las necesidades específicas del proceso. Respecto a los recursos humanos, el principal punto de falla nuevamente tiene que ver con la documentación, que no tiene ninguna relación con las capacitaciones, principalmente porque el hecho de que no está completa.

En conclusión, el facilitador se encuentra en P0 porque no existe un buen sistema de información que acompañe al proceso.

- Indicadores: El proceso se encuentra en P0 ya que no cumple con tener una aprobación por sobre el 80% en todos sus elementos. En relación a la existencia de indicadores se declara que existen para todo el proceso y están definidos en base a las necesidades de los clientes. Sin embargo, al momento de ser usados sucede que hay áreas como la de ejecutivas/os comerciales y de propietario que los utilizan, proponen mejoras y autoevalúan su desempeño respecto a ellos. Por el contrario, existen áreas como la de houmers que no proponen mejoras porque al ser entes externos no están preocupados de mejorar el proceso en sí y otras como la de contratos que están colapsadas, por lo que el tiempo no les alcanza para preocuparse de proponer mejoras o compararse con los mejores de la “clase”.

En este contexto se está en P0 porque si bien hay una definición clara de estos indicadores, su finalidad no se cumple para áreas específicas que participan en el proceso.

4.9.4. Discusión general

En el proceso completo se observa que dos facilitadores (responsables y ejecutores), se encuentran en nivel P1, por lo que se puede deducir que el equipo de trabajo de Houm no presenta desventajas para alcanzar el este nivel. Esto muestra que lo que retrasa el proceso son los facilitadores de infraestructura, indicadores y en especial de diseño, todos estos indicadores están asociados a la definición e implementación del proceso, por lo que al momento de plantear mejoras el foco debe estar puesto en estos tres facilitadores.

El proceso estudiado posee tres grandes áreas funcionales (houmers, ejecutivas y contratos), las cuales son esenciales para que el proceso pueda funcionar de forma eficiente. La integración entre áreas se mide con el nivel P2, el cual no es alcanzado en ningún facilitador, esto ocurre por que si bien el proceso se encuentra definido adecuadamente para cada área en específico, no existe una integración inter-proceso que logre juntar estas áreas de forma eficiente.

Tomando en cuenta las características del proceso, bastaría llegar a P3 para que el proceso resulte sustentable. El nivel P3 mide las relaciones entre los distintos procesos que ocurren dentro de la organización, mientras que el P4 mide las relaciones entre procesos con otras entidades externas a la empresa. De esta forma se considera pertinente llegar a P3 debido a la importancia de la integración inter-procesos que existe en Houm. Por ejemplo, el proceso que se encarga de mantener el arriendo a lo largo del tiempo depende de los acuerdos que se hayan estipulado previamente en el proceso de cerrar contrato, por otra parte, las personas que inscriben sus propiedades son los propietarios en los contratos. Estas interrelaciones entre variables hacen que el nivel P3 resulte relevante para la sustentabilidad del proceso.

4.9.5. Identificación de la madurez del proceso

El proceso general se encuentra en nivel P0 ya que no todos los facilitadores alcanzan a estar en P1, esto porque varios de ellos aún no se encuentran del todo definidos. La meta principal, tal como se mencionó anteriormente, es alcanzar el nivel P2 y para es necesario primero alcanzar el nivel P1.

Las mejoras que se proponen para alcanzar en nivel P1 son:

- Completar y actualizar la documentación del diseño del proceso. Conscientes de que el proceso esta en rediseño continuo se propone que esta documentación sea más bien generalizada, pero que describa bien los grandes hitos del proceso describiendo el detalle del funcionamiento de cada área y sus interconexiones , con el fin de que no se tenga que actualizar frente a cambios pequeños, si no que solo frente a los que sean estructurales.
- La documentación debe ser entendible y accesible para todos los ejecutores del proceso con el fin de fomentar la participación de estos en el rediseño del proceso mediante la propuesta de mejoras. Esto a su vez busca que los ejecutores se sientan parte del proceso y así tomen la iniciativa a la hora de proponer mejoras.
- Desarrollo de un sistema de información integral que este hecho en base a las necesidades particulares del proceso, de esta forma se logra evitar que distintas áreas realicen la misma actividad de forma innecesaria.

- Respecto a los usos de los indicadores es el área de los houmers quienes bajan el nivel de madurez del proceso debido a que son trabajadores externos y por tanto no buscan implementar mejoras al proceso, para esto se propone que se creen indicadores cuyo objetivo sea hacer que el houmer se involucre más en el área interna del proceso, como por ejemplo que sean evaluados por las áreas internas a la empresa que participan del proceso.

4.10. Identificación y descripción de los objetivos y métricas del proceso

4.10.1. Descripción

Una métrica es una forma cuantitativa y periódica de evaluar el cumplimiento de un requerimiento o de un aspecto cualitativo del producto o servicio. De esta manera, permite analizar y/o comparar el rendimiento logrado por el proceso, en términos del grado de cumplimiento de sus métricas operacionales.

4.10.2. Definición

Las métricas fueron renombradas y los nombres mencionados por la organización se encuentran en el nombre de la tabla. Los datos mencionados como desconocidos, son datos de las métricas con los que no se cuenta. Sobre la Tabla 7 y 8 las métricas hacen referencia al tiempo que se demoran los ejecutores en marcar las postulaciones como completas o incompletas en el sistema de información que utilizan.

Para el área de contratos, evaluaciones, ejecutivos de propietario y houmers:

Elemento	Descripción
Título	Cantidad de cierre
Propósito	Medir el cumplimiento de objetivo de la organización, de acuerdo a la cantidad de finalizaciones del proceso de cierre.
Unidad de medida	Porcentaje
Fórmula / mecanismo para obtenerla	Número de contratos cerrados dividido en la meta predeterminada de contratos por cerrar. El número de contratos cerrados se obtiene a partir del sistema de información Admin y la meta se define previamente y puede cambiar de mes a mes.
Frecuencia	Registro: Diario Reporte: Semanal
Meta	Actual: 50% Meta: 100% (lograr la meta propuesta, valga la redundancia)
Tipo de métrica	Interna del proceso (eficacia)

Tabla 1: Métrica general: “Cantidad de cierre”

Elemento	Descripción
Título	NPS (Net Promoter Score)
Propósito	Medir el grado de satisfacción de los clientes
Unidad de medida	Puntaje entre -100 y 100
Fórmula / mecanismo para obtenerla	Se les envía una encuesta una vez a la semana a los clientes que hayan cerrado el acuerdo. Se le pregunta al cliente en una escala de -100 a 100 qué tanto recomendaría la empresa a amigos, conocidos o familiares.
Frecuencia	Registro: Semanal Reporte: Semanal
Meta	Actual : 30 Meta: 100 (en puntaje de evaluaciones)
Tipo de métrica	Satisfacción del cliente

Tabla 2 : Métrica NPS: "NPS"

Para el áreas de contratos y evaluaciones:

Elemento	Descripción
	Tasa de actualización de base de datos
Propósito	Mantener actualizado el avance de los procesos de cierre que están vigentes.
Unidad de medida	Porcentaje
Fórmula / mecanismo para obtenerla	Diariamente una persona revisa manualmente si los datos están actualizados, en base a esto se saca un porcentaje de actualización para cada ejecutiva. Es parte del pago de las ejecutivas.
Frecuencia	Reporte: Semanalmente
Meta	Actual: 10% Meta: 100%
Tipo de métrica	Interna del proceso (eficiencia)

Tabla 3: Métrica áreas contratos y evaluaciones: "Actualización de métricas"

Nota: "métricas" en este indicador es un documento de excel, donde se guarda la información de cada hito del proceso para cada cierre.

Para el área de contratos:

Elemento	Descripción
Título	Porcentaje de respuesta en tiempo establecido
Propósito	Medir la calidad en términos de rapidez de atención al cliente
Unidad de medida	Porcentaje
Fórmula / mecanismo para obtenerla	Para cada mensaje de cliente evaluar si fue respondido en menos de 24 hrs. Luego, calcular el porcentaje de mensajes respondidos en menos de 24 hrs respecto al total de mensajes.
Frecuencia	Reporte: Semanalmente
Meta	Actual: 15% Meta: 100%
Tipo de métrica	Interna del proceso (eficiencia)

Tabla 4: Métrica 1 área contratos: "Responder Zendesk en menos de 24 hrs"

Elemento	Descripción
Título	Tasa de contratos generados a tiempo
Propósito	Realizar de manera eficiente la etapa del contrato
Unidad de medida	Porcentaje
Fórmula / mecanismo para obtenerla	Para cada contrato evaluar si fue generado en menos de 24 hrs. Luego, calcular el porcentaje de contratos generados en menos de 24 hrs respecto al total de contratos.
Frecuencia	Reporte: Semanalmente
Meta	Actualmente: 25% Meta: 100%
Tipo de métrica	Interna del proceso (eficiencia)

Tabla 5: Métrica 2 área contratos: Generación contrato en menos de 24 horas

Para el área de evaluaciones:

Elemento	Descripción
	Porcentaje de respuesta en tiempo establecido
Propósito	Medir la calidad en términos de rapidez de atención al cliente
Unidad de medida	Porcentaje
Fórmula / mecanismo para obtenerla	Para cada mensaje de cliente evaluar si fue respondido en menos de 24 hrs. Luego, calcular el porcentaje de mensajes respondidos en menos de 24 hrs respecto al total de mensajes.
Frecuencia	Reporte: Semanalmente
Meta	Actual: 10% Meta: 100%
Tipo de métrica	Interna del proceso (eficiencia)

Tabla 6: Métrica 1 área evaluaciones: “Responder Zendesk en menos de 24 horas”

Elemento	Descripción
Título	Porcentaje de evaluaciones completas realizadas a tiempo
Propósito	Agilizar la etapa de evaluación
Unidad de medida	Porcentaje
Fórmula / mecanismo para obtenerla	Para cada evaluación de “evaluación completa” ver si fue respondida en menos de 24 hrs. Luego, calcular el porcentaje de evaluaciones realizadas en menos de 24 hrs respecto al total.
Frecuencia	Semanalmente
Meta	Actual: 10% Meta: 100%
Tipo de métrica	Interna del proceso (eficiencia)

Tabla 7: Métrica 2 área evaluaciones:

“Evaluar en menos de 24 horas aquellas evaluaciones que presentan evaluación completa”

Elemento	Descripción
Título	Tasa de actualización de evaluaciones incompletas
Propósito	Agilizar la etapa de evaluación.
Unidad de medida	Porcentaje
Fórmula / mecanismo para obtenerla	Para cada evaluación de “evaluación incompleta” ver si fue respondida en menos de 48 hrs. Luego, calcular el porcentaje de evaluaciones realizadas en menos de 48 hrs respecto al total.
Frecuencia	Registro: Diario Reporte: Semanal
Meta	Actual: 15% Meta: 70%
Tipo de métrica	Internas del proceso (eficiencia)

Tabla 8: Métrica 3 área evaluaciones:

“Evaluar en menos de 48 horas aquellas evaluaciones que presentan evaluación incompleta”

4.10.3. Discusión

Por un lado, analizando las métricas existentes con las que trabaja la empresa en este proceso, se puede observar que la mayoría son internas del proceso, cuyos propósitos principales están enfocados en la operación de la empresa y en su eficiencia. Por ejemplo, el área de evaluaciones solo utiliza métricas relacionadas a la rapidez de sus etapas; algo similar ocurre en el área de contratos. En relación con las ejecutivas propietarias y los houmers, estos solo poseen la métrica que es compartida con todas las otras áreas: “cantidad de cierre”.

Si bien las métricas señaladas facilitan tener una noción del cumplimiento de los objetivos de la empresa y de su eficiencia, ninguna mide las características que debiese cumplir el servicio y tan solo una busca medir la satisfacción de los clientes con el proceso. En la misma línea, es de suma importancia que la organización tenga indicadores de este tipo, ya que estas ayudan a analizar y comparar el rendimiento de la organización.

5. Bibliografía

Houm. (2021). *Houm*. venta.houm.com. <https://venta.houm.com/>

TVN. (2020, 3 abril). *StartUp chilena para arrendar propiedades de manera 100% digital, levanta USD 1,3 Millones.* 24hora.cl.
<https://www.24horas.cl/economia/startup-chilena-para-arrendar-propiedades-de-maneira-100-digital-levanta-usd-13-millones--4140561>

BBC News Mundo. (2017, 24 abril). *5 páginas web que le hacen la competencia a Airbnb.* t13.cl.
<https://www.t13.cl/noticia/tendencias/bbc/tecnologia/5-paginas-web-que-le-hacen-la-competencia-a-airbnb-en-el-mercado-del-alquiler-de-viviendas-de-vacaciones>

Rankia. (2018, 15 diciembre). *Ranking de corredoras de propiedades.*
<https://www.rankia.cl/blog/mejores-opiniones-chile/4102780-ranking-corredoras-propiedades>

Simian, J. M. (2018, septiembre). *El crecimiento del mercado de arriendo en Chile.* Centro de Estudios Inmobiliarios, ESE Bussiness School - Universidad de los Andes.
https://www.eselchile.cl/ese/site/artic/20180927/asocfile/20180927162505/2018_09_mercado_arriendo_habitacional_en_chile ese public.pdf