

Mejoramiento de procesos de una empresa de servicios notariales a través del análisis de métodos operativos.

Javier Augusto Padilla Rueda

Universidad Autónoma de Bucaramanga-Core School of Management.
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas
Proyecto III
Bucaramanga
2019

Mejoramiento de procesos de una empresa de servicios notariales a través del análisis de métodos operativos. ii

Javier Augusto Padilla Rueda

Director de tesis
Gabriel Mauricio Martínez Toro

Director metodológico
Cesar Darío Guerrero

Universidad Autónoma de Bucaramanga-Core School of Management.
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas
Proyecto III
Bucaramanga
2019



CORE SCHOOL OF MANAGEMENT
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS-MBA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ACTA DE CALIFICACIÓN FINAL TRABAJO DE GRADO

HOJA: 1 de 1

LUGAR DE LA SUSTENTACIÓN	FECHA (dd-mm-aaaa)	HORA (hh:mm)
CORE School of Management - Calle 157 N° 19 - 55 / Cañaverall Parque - Floridablanca	07/11/2019	08:00 a.m.

TÍTULO DEL TRABAJO DE GRADO
"Mejoramiento de procesos de una empresa de servicios notariales a través del análisis de métodos operativos"

AUTORES	Número de Identificación	Código UNAB	Registro
JAVIER AUGUSTO PADILLA RUEDA	1.098.715.315	U00061722	
DIRECTOR			
GABRIEL MAURICIO MARTINEZ TORO	79.687.919		
EVALUADOR			
JULIAN ANDRES DURAN PEÑA	91.512.316		
ASESOR			
N/A			

AUTORES	EVALUADOR		DIRECTOR		DIRECTOR / DIRECTORA ACADEMICA CORE		CALIFICACIÓN FINAL
	Nota		Nota		Nota		
	Trabajo	Sustentación	Trabajo	Sustentación	Sustentación	Sustentación	
JAVIER AUGUSTO PADILLA RUEDA	3,5	3,8	3,8	3,8	3,9	3,8	3,8

Otorgar la calificación de: 3,8

(ACEPTADA) (A) NO ACEPTADA (NA) INCOMPLETA (I)

Recomendar para Meritorio	
Recomendar para Laureado	

DATOS COMISIÓN EVALUADORA TRABAJO DE GRADO

	NOMBRE	FIRMA	CEDULA
Evaluador	JULIAN ANDRES DURAN PEÑA		91.512.316
Director del Trabajo de Grado	GABRIEL MAURICIO MARTINEZ TORO		79.687.919
Directora Académica CORE School of management	XIOMARA STELLA CARDENAS CH		37.511.353
Director CORE School of Management	JUAN DIEGO ROJAS PERALTA		13.744.293

Candidato a Magíster:
Fdo.
JAVIER AUGUSTO PADILLA RUEDA

Candidato a Magíster:
Fdo.

Elaborado por: Coordinación Académica y Científica de la Maestría	Revisado por: Coordinación de posgrados	Aprobado por: Comité de Curricular Posgrados
---	---	--

RESUMEN EJECUTIVO

iv

Esta investigación está enfocada en la mejora de procesos en una empresa de servicios notariales en busca de incrementar la satisfacción de los clientes en el área de escrituración mediante herramientas metodológicas enfocadas para este sector. Como primera medida se realizara un diagnostico empresarial que busca principalmente hallar en qué estado se encuentra la empresa y mostrara el camino por donde se orientará la búsqueda de herramientas que logren el objetivo de la investigación, de igual forma este diagnóstico será una fuente para observar las necesidades de los clientes y las actividades que está realizando la competencia que puedan ser útiles durante el desarrollo de esta investigación. Como segunda medida, se hará una búsqueda de herramientas metodológicas que se adapten a las necesidades de la empresa y según el resultado que arroje el diagnostico se hará un plan de acción, relacionando las actividades y decisiones que cambiaran el rumbo de los procesos actuales y los resultados que se esperan con cada una de ellas. Durante el desarrollo de este plan de acción es necesaria la participación de todo el personal del área para el conocimiento de las herramientas Lean Service y 5S y cuáles son las actividades que se realizaran con el fin de que entiendan las necesidades de la empresa y el beneficio que obtendrán con la aplicación de las mismas, de igual manera existe una base teórica que ayuda a la implementación de cada una de las herramientas lo cual facilita su comprensión. Finalmente se generarán indicadores para los procesos del área con el fin de evaluar si realmente las herramientas implementadas fueron funcionales y si el personal interiorizó el mensaje de la dirección, de igual forma y no menos importante, estos indicadores son necesarios para mostrar si los resultados cumplen con el objetivo general de la investigación o si al contrario no se dieron los resultados que se esperaban.

Tabla de Contenidos

1. Problema u oportunidad..... ¡Error! Marcador no definido.
1.1. Caracterización del usuario..... 10
1.2. Pregunta de investigación..... ¡Error! Marcador no definido.1
2. Marco teórico y estado del arte..... 12
2.1. Marco teórico..... 12
2.2. Estado del arte..... 19
3. Aspectos metodologicos..... 24
3.1. Objetivo General..... 24
3.2. Objetivos especificos..... 24
3.3. Metodología..... 25
4. Resultados..... 27
4.1. Diagnóstico empresarial..... 27
4.2. Herramientas metodologica para la mejora de procesos..... 34
4.3. Propuesta al plan de implementación..... 37
4.4. Implementación de la propuesta..... 39
4.5. Indicadores..... 53
4.5.1. Indicador de digitación..... 53
4.5.2. Indicador de lectura..... 54
4.5.3. Indicador de expedición de copias..... 54
4.5.4. Indicador de notas devolutivas..... 55
4.5.5. indicador de radicados pendientes por legalizar..... 55
4.5.6. Indicador de tramites de jurisdicción voluntaria..... 56
4.5.7. Indicador de errores en escrituras en proceso..... 57
4.5.8. Indicador de la satisfacción el usuario..... 58
4.5.9. Indicador de la confianza del usuario..... 58
4.6. Conslusiones..... 59
5. Recomendaciones..... 60
6. Lista de referencias..... 61

Lista de tablas

Tabla 1. Calidad total.....	22
Tabla 2. Tabla de las 5S.....	36

Lista de figuras

Figura 1. Arbol de Problemas 9

Capítulo I

1. Problema u oportunidad

Durante este capítulo se describirá el problema que actualmente presenta una empresa prestadora de servicios notariales y cuáles han sido las causas que han llevado a la dirigencia a realizar este estudio que busca generar soluciones a los problemas que se presentaran en el desarrollo de esta investigación.

En la actualidad las PYMES enfrentan problemas que afectan los procesos y el desarrollo de las actividades rutinarias que llevan al éxito a una organización, estos tienen dos enfoques marcados que son temas externos e internos; si se habla de temas externos se puede aducir que están relacionados con el entorno de la organización y que en la mayoría de los casos no se pueden controlar, pero si tener una idea de cómo prepararse y como cada factor pudiera afectar el desarrollo de las actividades que se realizan al interior, si se analizan los factores internos, se entra a revisar como están funcionando los procesos que están relacionados con la razón de ser del negocio, con el sector económico al cual pertenece y verificar en que se está fallando y que está afectando el crecimiento de la organización.

Adicionalmente, se evidencian problemas de personal, posiblemente por la falta de capacitación de los empleados en todos los procesos, las rotaciones excesivas que evitan que cada uno de estos procesos sea digerido y captado por cada persona, problemas de mercado ya que no se conoce como está funcionando la competencia y que actividades está realizando de más para ganar terreno y problemas de gestión de procesos pues algunos procesos son incomprensibles por el personal, y están desactualizados según la

realidad del sector y a los cuales no se les ha realizado un seguimiento para identificar las falencias que tiene cada uno de ellos para garantizar el funcionamiento adecuado.

Es aquí donde hoy en día las empresas prestadoras de servicios se enfrentan a un gran reto, y es mantener a sus clientes satisfechos ganándose la confianza, ofreciendo tiempos de respuesta y seguridad en cada uno de sus procesos para que el resultado sea siempre el esperado por el cliente.

Un estudio realizado por la consultora Cifras & Conceptos en el año 2017, dio como resultado que el servicio al cliente en Colombia está calificado en promedio en 54 sobre 100 ya que la causa principal es que las empresas creen saber lo que sus clientes quieren, pero en realidad no lo saben y esto provoca una respuesta mediocre causando la pérdida de los mismos, en la mayoría de los casos las empresas no se dan cuenta porque no existe una queja como tal sino simplemente no vuelven, pero en el caso contrario es manejable y existe una probabilidad de mantenerlo activo. (Portafolio, 2017)

Si se observa el párrafo anterior, muestra como más del 50% de los clientes nunca han sido tenidos en cuenta por las organizaciones, motivo por el cual no conocen sus necesidades y al mismo tiempo no tienen claro como acercarse a cada uno de ellos. Culturalmente se tiene la costumbre de aprender a medida que el error se va notando o a medida que las quejas van llegando, pero no se tiene claro cuántas personas reciben un

mal servicio y se van sin dejar una queja, perdiendo un cliente sin entender la razón de este resultado.

Para afianzar la prestación del servicio al cliente es necesario que los empleados de las organizaciones tengan claro cuáles son sus procesos y que misión cumplen en cada uno de ellos, desarrollando líderes que hagan sentir su importancia dentro de la organización.

Dentro de las deficiencias más grandes en la prestación del servicio es la falta de capacitación a los empleados, procesos de selección mal hechos, falta de habilidades de escucha y comunicación y la forma y tiempo en que se manejan las quejas y reclamos teniendo en cuenta que en la gran mayoría de los casos las personas que están en frente de la prestación de servicios son la imagen de la empresa a la cual representan y sobre los cuales el cliente se lleva una imagen.

En el 2016 un estudio realizado por Rockefeller Corporation encontró que los clientes se alejan del servicio o producto de una empresa debido a los siguientes factores:

1% porque se mueren, 2% porque se mudan, 4% porque se van con el vendedor, 11% por precio y otros costos asociados, 14% por insatisfacción con el producto o servicio y 68% por la actitud de indiferencia de algún miembro de la compañía.(Bienpensado, 2016).

En conclusión, el 82% de los factores están relacionados con los procesos y la prestación del servicio de los empleados para garantizar la permanencia del cliente a lo largo del tiempo.

Teniendo en cuenta esta información es evidente que los procesos bien diseñados hacia una atención que le genere satisfacción al cliente tienen un peso muy grande en la sostenibilidad de cualquier empresa de servicios en el largo plazo, pero al mismo tiempo tienen un impacto negativo cuando quedan mal diseñados y el personal no entiende el mensaje y la importancia que tiene esto para la organización, llegando a ser catastróficos cuando el resultado final es sacar del juego cualquier negocio y no poderse mantener en el medio.

Según la revista Return on Behavior:

Perder a un cliente cuesta cuatro veces más que atraerlo. Igualmente, reducir las tasas de deserción de clientes tan solo en un 5 % puede aumentar los beneficios en un 80 %, un porcentaje muy imponente en términos de ganancia . Un estudio de la firma McKinsey concluyó que 7 de cada 10 clientes que se pasan a la competencia lo hacen como reacción a un mal servicio. (Portafolio, 2014)

Esto da el grado de relevancia que tienen los clientes para una empresa prestadora de servicios, donde conservarlos es el deber ser y donde toda organización debería tener una política visible que refleje su importancia garantizando que en todos los casos, cuando se comete un error en este sentido la empresa debería tener una postura clara en cuanto a la acción que se realizará con el empleado y así evitar las consecuencias que el texto

anterior expone, ya que la competencia es la mayor beneficiada en este sentido; si se analiza esta postura desde el punto de vista financiero es garantizar la existencia de la empresa en el largo plazo, es crecer en el largo plazo y de paso colaborar con el desarrollo del país, generando empleo y garantizándole el sustento a los trabajadores que cumplen con esa política indispensable de la satisfacción de los clientes a toda costa.

Cada uno de estos temas mencionados anteriormente, motivan procesos o programas dentro de las organizaciones hacia el orden y el buen funcionamiento de esta, que al final el resultado se deberá reflejar en la satisfacción del cliente.

De esta forma, según lo expuesto anteriormente es como se justifica él porque empresas prestadoras de servicios empiezan a decaer financieramente con el pasar del tiempo por la pérdida de sus clientes ya que estos son el ingreso principal en las empresas de servicios, y es aquí donde la mala prestación de un servicio y el no cumplimiento de los procesos establecidos entran a ser un actor fundamental en el funcionamiento de una empresa que vive de la visita permanente de sus clientes.

La presente investigación se desarrollará en una empresa que presta servicios notariales (escrituración, registro civil, autenticaciones y declaraciones extra-juicio), compuesta por personal con un nivel educativo bajo, donde el 70% son bachilleres y su conocimiento ha sido construido a partir de la experiencia. Actualmente se presentan problemas en los procesos de prestación de servicios, ya que no se desarrollan de la manera en que se encuentran documentados en los manuales de procesos y por tal razón se comenten

errores que impactan en gran medida el servicio al cliente, afectando los niveles de productividad y satisfacción al cliente, evidenciado con disminuciones en productividad de casi el 50% y aumento de quejas relacionadas con satisfacción del cliente que significaron la pérdida de casi 1/3 de la totalidad de servicios.

Si bien hay que advertir que los problemas con los clientes se presentan en el momento de la atención y se debe tener claro que en ese instante es el momento en el que se le puede garantizar una la solución inmediata y convencerlo del buen servicio para garantizar su retorno.

Los problemas más notorios en esta empresa, son la mala atención a los usuarios, las demoras en su atención, la equivocación en el desarrollo y comprensión de procesos, que en la mayoría de los casos es una relación que ha terminado mal y son clientes que termina llevándose la competencia, tema que inquieta al gerente de la empresa porque son la fuente más importante de ingresos y es la razón de ser de la empresa, pero aparte de estos problemas internos también existen problemas externos del país que son generalizados como es la crisis de la construcción, que si se mira hace unos años, específicamente en el 2009, fueron tiempos en que la construcción tuvo un crecimiento constante anual del 12%, por el contrario partir del 2016 a la fecha, la construcción ha venido decreciendo de manera continua, empezando porque en este año las licencias de construcción empezaron a disminuir en un 33%, síntoma de alarma que ya preveía una disminución grande y al mismo tiempo un aviso para que las empresas que viven de este

sector se fueran preparando; si bien este es un tema muy importante que afecta directamente el centro de operación el negocio y es indispensable tratarlo con el personal de la empresa prestadora del servicio para que se entienda la importancia de cuidar los clientes que se tienen, lo relevante que es una buena prestación de servicios y al mismo tiempo el impacto negativo que este podría traer en caso de que se perdieran. (Construdata, 2011), (Revista Dinero, 2016).

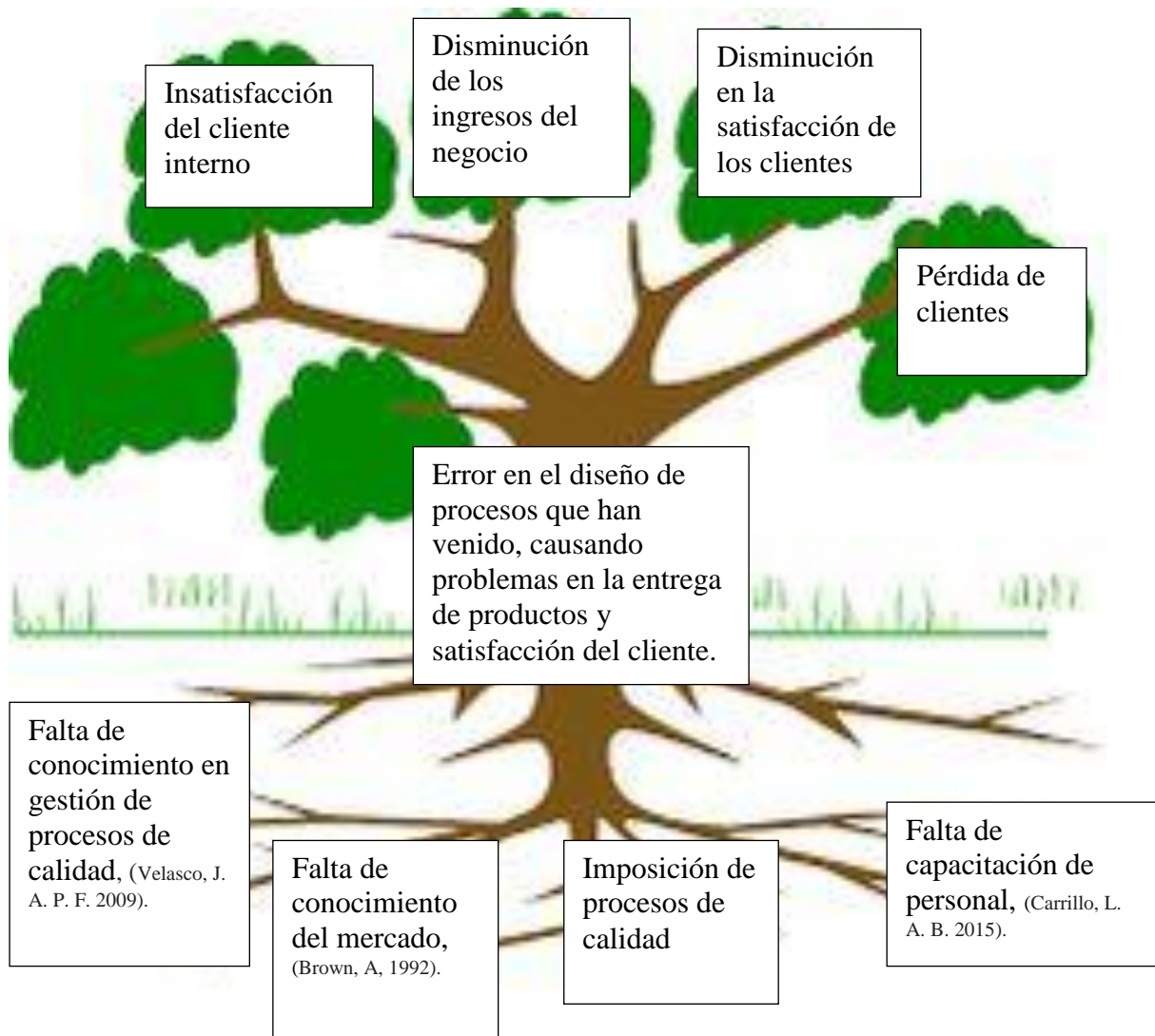
Se realizó un diagnóstico del problema mediante la metodología de árbol de problema donde se pudo identificar lo siguiente:

Las causas del problema de esta investigación, son la falta de conocimiento en la gestión de procesos por la persona encargada de supervisar su ejecución, relacionado con la medición de los procesos y el no conocer las necesidades del cliente interno para el desarrollo de sus actividades donde actualmente están involucradas 13 personas que garantizan el 70% de los ingresos de la empresa, por otra parte el desconocimiento de las necesidades del cliente externo; cada vez el cliente externo es más exigente para las organizaciones y específicamente en la cultura colombiana el cliente quiere ser bien atendido, rápido y a bajo costo, pero como nunca ha sido escuchado pues sabe que siempre tiene las de ganar frente a un servicio que lo puede conseguir en otro lado, también está implicado el hecho de que el personal nunca ha estado acostumbrado a ser evaluado, dejando que los procesos se conviertan en una carga y no en un soporte para la mejora, y de esta causa se desprende la última que es la más difícil de llevar con el personal actual, porque a pesar del esfuerzo económico que realiza la empresa por

llevarles nuevas alternativas para mejorar sus condiciones de trabajo, la gente nunca ha estado dispuesta a crecer con la capacitación que se les brinda, ni a prestar atención a los procesos que se les asignan ya que si estas capacitaciones estuvieran bien enfocadas, se verían reflejadas en como el recurso humano realiza sus funciones de manera eficiente, que los resultados sean de calidad en el servicio al cliente e incluso que ayuden a prevenir y dar soluciones a problemas futuros que se puedan presentar como el objeto de esta investigación.

Así como se ven las causas del problema, también se ven los efectos, los cuales se han manifestado mediante la insatisfacción del cliente interno por estar en desacuerdo con el desarrollo de procesos que les generan una carga más dentro de sus actividades, de igual forma la disminución de los ingresos del negocio en un 11% en los últimos años y por último la disminución de la satisfacción de los clientes externos con resultados del 86,64% en el 2017 y en la encuesta más reciente del 2018 con un resultado del 81,03%, causando por ende la pérdida de clientes de gran relevancia para la empresa, como son constructoras, abogados y clientes particulares.

Árbol de problemas



1.1 caracterización del usuario

Esta investigación se llevará a cabo teniendo en cuenta los antecedentes colombianos relacionados con el servicio al cliente y el árbol de problemas, con la finalidad de impactar a los empleados de una empresa prestadora de servicios notariales y que los resultados se vean reflejados en el cliente externo con el fin de garantizar un posible incremento de los servicios e ingresos de la empresa, de igual forma se debe tener en cuenta que en su mayoría son trabajadores con un nivel educativo promedio de bachiller, donde todo lo aprendido ha sido con base en las experiencias del día a día y nunca tuvieron relación con procesos que les garantizara un trabajo más eficiente.

Los trabajadores de la empresa son personas que nunca estuvieron acostumbradas a ser supervisadas bajo procesos y que siempre creyeron que la forma en que ellos hacían el trabajo era la más indicada, es por esto que cambiar las condiciones de trabajo con la implementación de procesos de calidad generó desagravio en su momento y nunca se pudieron adaptar a esta idea que en la actualidad funciona por obligación, más no por el hecho de entender cuáles son los verdaderos beneficios que generarían dentro a la razón de ser de la empresa.

Si bien en la mayoría de los casos los problemas resultan por evadir los pasos de los procesos y no entender que el seguimiento de estos garantiza un resultado adecuado para la satisfacción de los clientes, pero no solo la satisfacción de los clientes es un tema importante, ya que de igual forma los errores que se cometan dentro de cada uno de los

procesos pudiere afectar en temas de dinero tanto a los trabajadores como al empleador, demoras en la entrega de los productos en óptimas condiciones, resultando en desmotivación del empleado, desmotivación del cliente y problemas jurídicos para el representante de la empresa.

1.2 pregunta de investigación

Teniendo en cuenta el problema de investigación y el impacto negativo que genera para los clientes de una empresa y los resultados de investigaciones anteriores donde se mide lo que genera la pérdida de un cliente y como la mala comprensión de los procesos internos de una organización afectan el desarrollo de sus actividades, la pregunta de investigación es la siguiente: ¿cómo mejorar los procesos de una empresa prestadora de servicios notariales a partir del análisis de métodos operativos dirigidos hacia la satisfacción del cliente?

Capítulo II

2. MARCO TEORICO Y ESTADO DEL ARTE

2.1 Marco Teórico

De este capítulo se desprenderán las bases teóricas para evidenciar el fundamento por el cual la dirigencia de la organización ha tomado la decisión de invertir en esta investigación, de igual manera se mostrarán algunos ejemplos de empresas de servicios que han presentado problemas con sus procesos y como han podido solucionarlos a partir de las bases teóricas mencionadas en el marco teórico.

Es necesario entender que las empresas prestadoras de servicios notariales, son organizaciones mixtas supervisadas por el estado colombiano, pero su administración interna es autónoma del notario encargado, es por eso que a medida que han pasado los años estos han considerado que se deben manejar como una empresa, de ahí que algunos han optado por utilizar sistemas de gestión de calidad o utilizar los programas de auditorías que tiene la superintendencia para revisar si los procedimientos y las actividades que obligatoriamente la notaria debe desempeñar se están realizando de la manera correcta como lo indica la ley.

Es de ahí que la prestación del servicio en las organizaciones es uno de los pilares clave en el funcionamiento y mantenimiento de las mismas ya que una mala prestación del servicio genera insatisfacción en los clientes, y pérdidas económicas considerables, cuando se habla de mercados competitivos; Entendiendo que en la actualidad existen varias empresas prestadoras de servicios notariales y donde todas ofrecen los mismos

servicios al ciudadano, es aquí donde la competencia empieza a dar de que hablar ya que las ventajas competitivas de cada una de ellas se ve consolidada en el servicio cara-cara con el cliente, agilidad en procedimientos y calidad en la entrega del producto final, pero por otro lado también se toca el tema de competencia, porque las empresas prestadoras de servicios notariales son una fuente de ingresos muy alta en Colombia y por ende la rivalidad que existe entre cada una de ellas por quedarse con la mayor porción del mercado.

Es necesario que existan parámetros claros para la prestación del servicio dentro de las políticas de la organización, y así evitar las quejas más recurrentes, como demoras en tiempo de atención, malos tratos por parte del empleado y productos mal terminados.

La calidad en el servicio no es conformidad con las especificaciones de la empresa sino más bien conformidad con las especificaciones de los clientes, a continuación, se mostrarán cinco dimensiones fundamentales que el cliente tiene sobre en un servicio de calidad:

Tangibilidad, es la parte visible de la oferta del servicio. Influyen en las percepciones sobre la calidad del servicio de dos maneras; primero ofrecen pistas sobre la naturaleza y calidad del servicio, segundo afectan directamente las percepciones sobre la calidad del servicio. Ejemplos, un restaurante con pisos limpios y personal aseado dará mejor impresión que aquel que no tenga estos atributos.

Confiabilidad, en el contexto de llevar a cabo la promesa de servicio de una manera precisa y segura. Dicho de otra manera, mantener su promesa de servicio.

Tiempo de respuesta, es la prontitud para servir, es la voluntad para atender a los clientes pronto y eficientemente. El tiempo de respuesta implica demostrar al cliente que se aprecia su preferencia y se desea conservarla.

Seguridad (confianza), se refiere a la actitud y aptitud del personal que combinadas inspiren confianza en los clientes. Cuando los clientes tratan con proveedores de servicios que son agradables y que tienen conocimiento, se les refuerza a seguir siendo clientes de esa organización. La seguridad viene de colocar a la gente adecuada en el puesto adecuado.

Empatía, va más allá de la cortesía profesional . Es la dedicación al cliente, la voluntad de entender las necesidades exactas del cliente y encontrar la manera correcta de satisfacerlas. (Berry, T. H., Bennett, D. R., & Brown, C. W. 1992).

Hay que tener en cuenta que el mundo de hoy es absolutamente competitivo y la dirección debe velar por que todos los procesos sean claros, para ellos mismos, como aplicarlos, cuando aplicarlos y lo más importante, que sean entendibles para los empleados, ya que estos serán los encargados de su ejecución, la cual se verá reflejada en la percepción del cliente y en los resultados de la organización.

Según la última versión de los sistemas de gestión de calidad adelantada por el ICONTEC, un proceso son todas aquellas actividades interrelacionadas o que interactúan y transforman las entradas en salidas. (ICONTEC, ISO 9001:2015).

Otra definición de proceso es el conjunto de actividades que, con un input recibido, es capaz de crear un producto de valor para el cliente. (González, J. A. A, 1998).

Se puede observar que las dos definiciones son muy parecidas, pero la segunda incluye el tema de valor para el cliente y agrega lo siguiente:

Que el proceso es un conjunto de actividades que crean esos bienes o servicios y por tanto de cara en un proceso el cliente es el siguiente u otro proceso de la empresa (cliente interno) necesario para la satisfacción del cliente externo. (González, J. A. A. 1998).

En este orden de ideas, se puede inferir que el cliente interno es parte fundamental en la ejecución de cualquier proceso, ya que sin el soporte de estos es imposible entregar un producto de calidad al cliente externo y más aún si se sabe que este último es quien justifica la existencia de una empresa con su voz a voz o con la fidelidad que le presta a la organización.

Es así de este modo como se puede evidenciar que existen herramientas que permiten analizar los procesos al interior de las empresas garantizando la creación de valor y satisfacción a los clientes.

Michael Hammer y James Champy fueron los primeros en tocar el tema de reingeniería de procesos, el primero de estos le dio un enfoque más internacional y el segundo fue más enfocado hacia la optimización del proceso como tal. Los autores buscaban la renovación total de las organizaciones trayendo a concepto la reingeniería tipo (0) que implica empezar totalmente desde cero, pero enfocados en lo que los consumidores o los clientes desean, después llegaron Manganelli y Klein con el título “Como hacer rápida Reingeniería” que se basada en 4 etapas que garantizaban tocar únicamente los procesos críticos por áreas. Más adelante llego el concepto de reingeniería de procesos de negocios donde se enfocaron no solamente en los procesos, sino también en los resultados de la corrección de los procesos como la disminución de costos, rentabilidad, tiempos de respuesta, calidad, todo esto con el fin de buscar que agregados de valor tenía el producto o servicio final. Para su implementación se siguen 4 etapas, la primera llamada preparación del cambio, la segunda planeación del cambio, la tercera diseño del cambio y la cuarta evaluación del cambio, con el funcionamiento correcto de cada una de estas etapas se garantiza mantener lo que está bien y eliminar y replantear lo que está mal. (Duque, R. O, 2006), (Manganelli, R. L., & Klein, M. M, 1995).

Algunos de los beneficios que se pueden encontrar con la reingeniería de procesos son: mayores beneficios económicos, satisfacción al cliente, mejoramiento de las condiciones del personal, mayor conocimiento y control de los procesos, mejor flujo de información, disminución de tiempos de espera y flexibilidad en los pedidos de los clientes. (Navarro, E, 2009).

Para garantizar el funcionamiento de los procesos, se debe tener en cuenta cómo gestionar toda la información que llega a las organizaciones para lograr los objetivos que se planteen.

Gestionar es garantizar un número de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización. Organización se refiere a un conjunto de personas e instalaciones con una disposición determinada de responsabilidades, autoridades y relaciones. Si se cruzan estos dos conceptos se podría concluir que se debe garantizar la coordinación de las actividades propuestas por la organización a las personas, logrando su orientación en los procesos críticos y que por la misma vía se puedan adaptar fácilmente a los cambios garantizando el uso de los recursos de manera óptima para poder ofrecer la mejor calidad en todos los servicios ofrecidos. (Aja Quiroga, L, 2002).

La mejora continua es parte fundamental en la evaluación de los procesos de toda organización, es por eso que aparte de gestionarlos hay que buscar que estos mejoren constantemente, y para esto, la participación de los empleados es de gran importancia, ya que son los que viven el día a día y saben que es lo que realmente está fallando para poderlo corregir. Para buscarla mejora continua existen herramientas como el diagrama de flujo, que indica cuales son las actividades que llevan una coherencia en cada proceso a desarrollar dentro de la organización y sirve como herramienta para que el empleado pueda cumplir con las actividades que están allí plasmadas, de igual manera esta herramienta es un pilar para que ellos puedan entender que busca la organización con su

proceso y lo que espera el cliente con el producto o servicio final.(Chang, R. Y., &Niedzwiecki, M. E, 1999).

Finalmente, los procesos de mejora continua y gestión de organizaciones van englobados dentro de lo que se denomina el sistema de gestión de calidad (SGC), el cual tiene como propósito administrar la calidad dentro de las organizaciones buscando la mejora de los servicios o productos ofrecidos mediante la determinación de procesos enfocados hacia el cliente.(Yáñez, C, 2008).

Para el año 2015 el 96% de las pymes eran responsables de toda la producción del país, el 66% de ellas hicieron modificaciones en calidad y solo un 23% contaban con un SGC, lo cual nos indica que son pocas las Pymes que han implementado sistemas de gestión de calidad.(Medina, 2015).

Es posible que a las pymes no les interese invertir en un SGC debido a que el costo de manutención es alto y si no es bien manejado no garantiza que los resultados de sus procesos sean los esperados.

Al final lo más importante dentro de las organizaciones es saberlas gestionar y tener el conocimiento y la certeza de con quien se está trabajando para poder ejecutar todas las ideas que sean necesarias y mejorar en todas las áreas de la organización; un grupo de investigadores en el año 2009 encontraron que las pymes en Colombia tenían que hacer

un cambio de paradigmas y tenían que implementar un modelo de modernización para la gestión de las organizaciones, obteniendo así como objetivo fundamental que estas fueran lo suficientemente innovadoras para competir en el mundo global. (Pérez, R. I, 2012).

Las empresas prestadoras de servicios notariales han sido conservadoras con su funcionamiento, se han acostumbrado y se reconocen como servicios que son necesarios para toda la comunidad, pero nunca han pensado que hacer para cambiar ese paradigma en los trabajadores y hacerles ver que no es por obligación del cliente sino porque este se sienta a gusto con el servicio que se le pueda ofrecer y que vuelva cada vez que necesite hacer sus trámites sin importar donde se encuentre.

2.2 Estado del Arte

Entendiendo los procesos como base fundamental en cualquier organización y que las personas funcionan y se manifiestan hacia el cliente según su comprensión y entendimiento de los mismos desde la alta dirección, se puede suponer que existen herramientas que son parte fundamental de todo proceso teniendo en cuenta que siempre debe existir una preparación previa a todos los colaboradores y que cada persona debe tener clara la información y el funcionamiento de los procesos para que su aplicación sea más fácil y los resultados se puedan manifestar de la manera esperada.

Normalmente los procesos de una empresa encierran toda la información mencionada en el marco conceptual como son la mejora continua, reingeniería, SGC, gestión de

organizaciones y es por lo que hoy en día buscan mantenerse en estos ciclos ya que garantizan el control de muchas variables internas y externas que pueden afectar positiva o negativamente sus resultados.

Existen casos de éxito a nivel mundial donde la reingeniería ha sido el pilar fundamental para el resurgimiento de una organización, si se observa el caso de PEPSI en el año de 2008 tenía grandes problemas con la ventas debido a la crisis mundial pero al mismo tiempo con su imagen y procesos dentro de la organización que no funcionaban correctamente, su solución fue hacer reingeniería en cuanto imagen y modernización de procesos para incrementar ventas obteniendo un incremento del 5% en el año 2012 superando a Coca-Cola en el mismo año. (Ríos, 2014).

En Colombia hubo tres compañías que implementaron reingeniería de procesos como Bancolombia, grupo Nutresa y Ecopetrol, para esta investigación se usará como referencia Bancolombia debido a que es una empresa de servicio que tiene una gran competencia al igual que las empresas prestadoras de servicios notariales y que su rivalidad consta de tener la mayor cantidad de clientes posibles dentro de su portafolio, logrando reingeniería en procesos tecnológicos en busca de brindarle soluciones al cliente para evitarle tramites presenciales que generaban altos costos tanto de personal como de tiempos de espera para cliente. Al mismo tiempo crearon procedimientos de banca móvil que le permitieron al cliente obtener en tiempo real el uso del portafolio adquirido con el banco. (Sánchez, Rodríguez, Silva, 2015).

Como se puede observar para Bancolombia estuvieron primero las necesidades del cliente y el análisis de sus procesos de servicio por medio de la reingeniería garantizando la reducción de costos, disminución de tiempos de espera y al mismo tiempo usaron unas herramientas que les permitieron obtener más información de sus clientes y con esto mayor conocimiento de los mismos.

“El cliente combina la percepción de la calidad del producto y del servicio con el precio pagado: es la combinación de estos dos factores la que hace que se genere o no valor para el mismo”. (Gale, ManagingCustomerValue, 1994)

La definición anterior muestra que la prestación de servicios, cuando está enfocada hacia el cliente, brindándole apoyo y atención para que el servicio le genere valor, es mucho más eficiente y menos costosa que perderlo definitivamente.

En muchos casos existe necesidad de realizar cambios drásticos dentro de las organizaciones en busca de mejorar continuamente los procesos y por esto Galgano en su libro la revolución explica que la revolución es entendida como un “cambio profundo y radical” para el cual previamente se debe analizar que se debe cambiar en las organizaciones Galgano, A, (2003), pero para poder realizar los cambios que sean necesarios, se debe:

Tabla 1

CALIDAD TOTAL

Saber si se conoce a los clientes y si de igual forma se conocen sus necesidades	Tratar de conocer a profundidad las necesidades de los clientes, al final ellos son los que tienen la última palabra
La calidad se controla con inspecciones adecuadas	Prevenir antes que inspeccionar ya que esto garantiza menores costes en los procesos establecidos.

(Galgano, A, 2003)

De la información de la tabla de calidad total se puede comprender que la decisión del cliente está por encima de todo, pero para influir en esa decisión hay que conocerlo muy bien y entender cuáles son sus necesidades para poderle ofrecer lo que está buscando.

Otro caso de éxito a nivel mundial donde se implementó otra herramienta que también funcionó como lo esperaban es el SGC, garantizando el crecimiento de la organización dentro de la empresa mexicana Equiver, empresa dedicada a la comercialización de equipos médicos, donde por motivos de una administración empírica tuvieron la necesidad de implementar un SGC que les permitiera organizar y estandarizar sus procesos buscando ventajas competitivas frente a sus competidores obteniendo como resultado la retroalimentación y su mejora continua. (Bsigroup, 2012).

En Colombia existe el caso de implementación del SGC de la Universidad del Norte en Barranquilla donde establecieron que el SGC les ha ayudado a tener una cultura enfocada en la calidad de los servicios prestados a los estudiantes, al mismo tiempo la posibilidad que el personal se encuentre comprometido con cada una de las tareas asignadas en los

procesos. Esto llevado al plano empresarial ha hecho que el crecimiento de la universidad continúe siendo coordinado con sus directrices estratégicas.

En conclusión, se puede observar que la implementación de herramientas que mejoren los procesos internos de una empresa de servicios, buscan la manera de trabajar más organizadamente y lo más importante darle resultados óptimos a la empresa, sabiendo que con el paso del tiempo siempre se debe revisar como está funcionando cada uno, si efectivamente están respondiendo a lo que la compañía quiere o si solamente es un requisito más; si se hace reingeniería es importante pensar que tanto el cliente interno y externo son de gran relevancia cuando se quiere organizar las personas y darles herramientas útiles que permitan modificar acciones y pensamientos arraigados a unos procesos que fueron incomprensibles o impuestos sin una capacitación previa y de esta forma poder garantizar un funcionamiento enfocado hacia la satisfacción del cliente.

Capítulo III

3. Aspectos Metodológicos.

En este apartado se mostrarán los lineamientos por los cuales pasará esta investigación y la descripción de cómo se recolectarán los datos y la información que llevará a los resultados esperados.

3.1 Objetivo general

Diseñar una propuesta de mejora en los procesos de una empresa de servicios notariales a través del análisis de sus métodos operativos, con el fin de incrementar la satisfacción de los clientes.

3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de los procesos por medio del análisis de información de fuentes primarias.
- Identificar una herramienta de mejoramiento de procesos de servicios por medio de la revisión de fuentes secundarias
- Proponer un plan de implementación de la herramienta metodológica de mejoramiento de procesos de servicios basado en las oportunidades de mejora identificadas.
- Implementar la herramienta metodológica a través de pruebas piloto en los procesos identificados.
- Evaluar la mejora de los procesos por medio de indicadores de gestión.

3.3 Metodología

Según el objetivo general y los objetivos específicos, se llevará a cabo una investigación mixta, donde se buscará obtener información cuantitativa a partir de 170 encuestas aplicadas al cliente externo de la empresa de servicios notariales con el fin de identificar la situación de la empresa al inicio de esta investigación, los puntos débiles referentes a los procesos que garantizan la calidad del servicio al cliente en busca de impactos positivos en ellos y crecimiento del cliente interno de la empresa. Por otra parte será también cualitativa ya que es necesario revisar que está haciendo la competencia, y aquí se utilizará el benchmarking donde por medio de entrevistas informales con actores importantes de la competencia y que tengan que ver con los procesos de la misma, puedan brindar información de la manera en que ellos hacen sus procesos; al mismo tiempo se realizarán entrevistas con los líderes de cada proceso de la compañía buscando entender su percepción y los cambios necesarios para la mejora de estos.

En la fase 2, se realizará una búsqueda de herramientas metodológicas que contemplen procesos en una empresa de servicios y se analizará su utilidad, para determinar cuál es la herramienta más adecuada, relacionando las necesidades que tiene la empresa y los beneficios que tiene cada una de ellas, buscando garantizar el éxito en su implementación; ya con la información anterior se debe organizar un cronograma con todas las actividades que se van a realizar con el fin de comunicarlo e ir preparando al personal para la implementación de las herramientas seleccionadas, para finalizar con la implementación por medio de capacitaciones y la integración del personal en todo el

proceso junto con la información obtenida en el diagnóstico y la evaluación de cada una de las modificaciones que se hicieron, al mismo tiempo se hará evaluación y seguimiento a cada proceso por medio de indicadores que darán la medida de las iniciativas que se tomaron durante el rumbo de la investigación, realizando planes correctivos a aquellos procesos en los que implique hacerlos.

La población con la que se trabajará esta investigación, son todos los empleados de una empresa prestadora de servicios notariales.

Capítulo IV

4. Resultados

Para la muestra de los resultados se hará un recorrido por cada una de las actividades implementadas en cada fase, que materiales se utilizaron y que decisiones se tomaron para la mejora del proceso de escrituración enfocada a la satisfacción del cliente.

4.1 Diagnostico Empresarial

Durante el diagnóstico se mostrarán todas las actividades que se realizaron para recolectar los datos más relevantes internos como externos para identificar las debilidades actuales de la empresa y empezar a construir las acciones de mejora necesarias.

Se realizó un diagnóstico que muestra la imagen de la notaría por medio de 170 encuestas a clientes realizados durante el año 2017 y 2018 hasta el mes de octubre. La encuesta fue desarrollada por el director administrativo y la directora jurídica buscando obtener información pertinente para brindar las bases para el desarrollo de todo el proceso; para el diseño de la encuesta se tuvo en cuenta 2 aspectos importantes que son el pilar del funcionamiento de la empresa y están reflejados en la política de calidad: La calidad del servicio y la seguridad jurídica. A partir de estos aspectos se tabularon las encuestas y se obtuvieron los siguientes resultados con las preguntas que le apuntan a estos dos objetivos de la política.

TABULACION DE LAS ENCUESTAS DE SATISFACCION

Califique en general, la calidad del servicio en la notaría tercera:
 Excelente () Bueno () Regular () Malo ()
 Muy Malo ()

ASPECTOS A EVALUAR	E	B	R	M	MM	N/A
¿Qué grado de seguridad y confiabilidad le dio el servicio prestado por la Notaría?						
Año	Resultados pregunta 1					
2017	86.64%					
2018	81.03%					

Año	Resultados pregunta 2
2017	85.15%
2018	82.51%

Los datos mostrados en los cuadros anteriores se obtuvieron de la tabulación de las encuestas de satisfacción realizadas a los clientes de la notaria durante los años 2017 y 2018, donde cada respuesta a la pregunta tiene un peso, en ambos casos excelente tiene un peso de 100%, bueno 75%, regular 50%, malo 25% y muy malo 0%, al ingresar los resultado de la encuestas para la pregunta 1 durante el 2017, 93 personas afirmaron que la

calidad del servicio es excelente, 63 afirmaron que es buena y 14 que es regular para un total de 170 encuestas tabuladas obteniendo un resultado de 86.64%, para el 2018, 59 personas afirmaron que la calidad del servicio es excelente, 93 que es buena y 18 que es regular para un total de 170 encuestas tabuladas para un resultado de 81.03%.

Para la segunda pregunta en el año 2017, 78 personas afirmaron que la confiabilidad que le genera la notaria es excelente, 83 que es buena y 9 que es regular para un total de 170 encuestas tabuladas y obteniendo como resultado 85.15%, para el 2018, 76 personas afirmaron que es excelente, 70 que es buena, 23 que es regular y 1 que es mala, obteniendo como resultado 82.51%

Si se observan los resultados anteriores referentes a la satisfacción de los cliente y la seguridad jurídica, en los años 2017 y 2018 disminuyó, valores que teniendo el SGC de la empresa van en detrimento de los resultados esperados ya que la norma ISO 9001:2015 es muy clara y pide que se debe aumentar la satisfacción de los clientes año a año, pero como la seguridad es fundamental para que el cliente vuelva por esto se tiene en cuenta para este diagnóstico, es así como la empresa ha buscado estrategias y acciones correctivas que permitan aumentar estos indicadores, pero hasta el momento ha sido imposible, tema que preocupa realmente a la administración del negocio a razón que al mismo tiempo venían disminuyendo los ingresos como se había mencionado anteriormente en la identificación del problema. De igual manera, se sabe que existen algunos factores externos que también pueden afectar, como la crisis en la construcción, la crisis económica, pero también aducimos esta disminución a la falta de clientes asiduos

que decidieron llevarse sus negocios para otras notarias de la ciudad debido a los malos tratos y errores cometidos en los procedimientos que hacían que su producto fuera muy demorado, a partir de este punto esta investigación tomó forma para buscar herramientas que ayudaran a mejorar los procesos que garantizaran que la satisfacción del cliente incremente cada año y se lograra una estabilidad con los más importantes.

Continuando con el diagnóstico se hicieron entrevistas con los trabajadores internos, líderes de cada uno de los procesos establecidos por la notaria para conocer su percepción de cada uno de los procesos y que acciones de mejora veían que era posible implementar en cada uno de ellos, dentro de estas entrevistas hubo respuestas como las siguientes:

ENTREVISTAS CON EL PERSONAL DE LA EMPRESA

Líder	Respuesta(as)
Registro civil	-Implementar pantalla de turnos para orden en la entrega de productos.
Autenticaciones	-Mejorar las colas en autenticaciones de forma que no se vea congestión en el área y los clientes se sientan a gusto con la prestación del servicio.
Escrituración	-Mejorar el trato con los clientes - Ofrecer lo que sea necesario para que el cliente se vaya feliz.

	<p>-Ofrecer el servicio de sacar paz y salvos a los clientes para asegurar la legalización de las escrituras.</p> <p>- Evitar las peleas e inconvenientes enfrente de los clientes</p> <p>-Realizar la liquidación al momento de leer las escrituras y así suprimir el puesto de cierre de originales</p>
Administrativo	<p>-Realizar procesos de adquisición y retención de clientes.</p>

Como se puede observar, todas las respuestas de los trabajadores están enfocadas a problemas y al mismo tiempo acciones de mejora que pueden aplicarse a cada uno de los procesos dentro de la notaría, por otro lado, es visible que el foco más importante de sugerencias de la notaría es el área de escrituración debido a la responsabilidad y la delicadeza de las actividades.

Al mismo tiempo se puede notar como en cada una de las respuestas obtenidas por parte de los empleados se repite la palabra cliente, 6 veces en total, es decir en el 75% del total de sugerencias, lo cual confirma la importancia que tiene para el empleado y la necesidad de mejorar las condiciones que se les está ofreciendo actualmente.

Por otra parte, se decidió que era de gran importancia analizar y revisar lo que está haciendo la competencia para estas mismas aéreas y procedimientos, se tomaron como

referencia las notarías más relevantes de la ciudad de Bucaramanga y que la Superintendencia de Notariado y Registro tiene clasificadas por ingresos; dentro de esta clasificación se tuvieron en cuenta las dos notarías con más ingresos, las cuales se encuentran por encima de la notaría objeto de estudio. Se realizaron entrevistas informales con la dirección administrativa de cada notaría y en uno de los casos se pudo conversar con el coordinador de calidad debido a que es una Notaría Certificada en procesos de gestión de calidad por el ICONTEC. Lo que se pretendió realizar fue un sondeo para determinar cómo estaban realizando sus procesos, que servicios ofrecían a sus clientes, como estaban diagramados sus flujos para revisar el orden de actividades y así poder sacar conclusiones de los temas que se pueden tener en común y cuáles podrían ser replicables.

De las entrevistas se obtuvieron los siguientes resultados:

1. Las notarías manejan un enfoque dirigido totalmente al cliente, es decir que todos sus procesos están dirigidos a realizar lo necesario para que el cliente se vaya satisfecho con la prestación del servicio.
2. El personal de escrituración está totalmente especializado hacia un cliente en específico: para explicar este punto es importante aclarar que las constructoras son los clientes más relevantes que puede tener una notaría, es por esto que ellos se enfocaron en utilizar una persona por constructora para que analizara sus gustos, preferencias y que de esta manera se encargara única y exclusivamente de todos los trámites realizados por ellos.

3. Atención personalizada para clientes especiales de la notaria y por ende la especialización: si bien esta tiene mucho que ver con la anterior, se trata básicamente del contacto que tiene la persona dispuesta por la notaría para realizar los trámites al interior, es decir cada vez que la constructora llama a la notaría siempre el contacto es el mismo y es el que sabe y conoce el estado de los tramites.
4. Mercadeo relacional como parte de la retroalimentación y conservación de los clientes: las notarías son empresas mixtas donde no se puede hacer publicidad, estas notarías buscan la forma de acercarse a sus clientes por medio de citas con gerentes, invitaciones a comer y detalles en momentos especiales del año; pero más que una invitación es una manera de atender sus recomendaciones, de oír sus necesidades y así emprender nuevas estrategias para que el cliente siempre este satisfecho.
5. Dos áreas de escrituración como un medio de cuidado de los clientes especiales y clientes particulares: es aquí donde efectivamente le dan la importancia que se merece a cada uno de sus clientes, es por esto que decidieron separar clientes particulares con clientes especiales, las salas de atención a clientes especiales, es decir de constructoras son más cómodas, los cronogramas de citas son establecidos previamente para no interrumpir otros procesos, y como se mencionó anteriormente solo existe un punto de contacto para mayor organización y orientación de los clientes al momento de la atención, lo cual no

quiere decir que el cliente particular es mal atendido ya que existen otras personas encargadas y también capacitadas para atenderlos e inclusive son clientes que no saben que existen otros procedimientos para otras personas, es más un tema de hacerle saber a ese cliente especial que la notaría está a su total disposición y que se le da un trato preferencial, porque en el fondo sin tenérselo que decir, es el que produce los ingresos más importantes de la notaría.

De este diagnóstico se puede concluir que existen muchas cosas por mejorar y que la notaria necesita hacer una revisión a sus procesos con el fin de superar las debilidades que presentan actualmente, es de gran importancia que los empleados reconozcan que existen falencias y que estén dispuestos a trabajar para contribuir al desarrollo de las actividades planteadas en la esta investigación.

Así mismo, se comprende la ventaja de la competencia frente a la notaria objeto de estudio y se entiende por qué la gran mayoría de constructoras reconocidas de la ciudad acuden a ellas, pues tienen como misión, aportar en el desarrollo de su propuesta de valor.

4.2 Herramientas metodológicas de mejora de procesos

En este apartado se pretende analizar herramientas metodológicas de mejora de procesos que permitan superar los inconvenientes que está teniendo la notaria.

A partir de la información recolectada interna y externamente se realizó una búsqueda de herramientas que ayudaran a la mejora de procesos, enfocados especialmente hacia la

satisfacción del cliente, para definir cuales encajan al sistema y a los procesos que actualmente la notaria maneja, entendiendo al personal como parte fundamental para la implementación de la/las mismas.

De acuerdo con la investigación realizada, se hizo una revisión bibliográfica de las herramientas que más se ajustan a los procesos de una empresa de servicios y las necesidades que actualmente presenta esta empresa, donde se analizaron herramientas como Poka-Yoke, Just In Time, que aunque son herramientas derivadas de la metodología Lean, sus beneficios no bastaban para subsanar la necesidad de la empresa, por esto se escogieron dos herramientas, Lean Service y 5S, en razón a que la notaría necesita una organización tanto de procesos, como de puestos de trabajo, al mismo tiempo se necesita que sea en corto tiempo y que los costos de esta no sean elevados, preferiblemente en su mayoría sea esfuerzo del empleado. Estas dos herramientas permiten crear ambientes con productividad al máximo y que los niveles de calidad del producto final sean los esperados por el cliente, esto permite que las personas tengan un cambio cultural y un cambio de pensamiento para que trabajen bajo unos parámetros establecidos y al mismo tiempo espacios para pensar en acciones que puedan mejorar sus mismas condiciones de trabajo, por otra parte son herramientas que le permiten al trabajador tener auto-disciplina, orden y limpieza en sus puestos, lo cual garantiza aún más el seguimiento de procesos y de estándares para su rendimiento personal.

Si bien tenemos que entender que las 5s es una herramienta japonesa que busca organizar los puestos de trabajo basado en el orden y la limpieza, su principal objetivo es hallar

anomalías en cada uno de ellos y corregirlo para que la productividad de la persona sea mayor y de buena calidad; su estructura son 5 palabras japonesas y se explican mediante la tabla número 2, cuadro que informa cual es el propósito y la importancia de cada una:

Tabla 2

TABLA DE LAS 5S

Palabra	Propósito	Importancia
Seiri (organizar y seleccionar)	Revisar que efectivamente se tiene lo necesario y que está en funcionamiento.	Evita tener elementos innecesarios que puedan ocasionar distracción en el trabajo diario
Seiton (ordenar)	Ponerlas herramientas de trabajo en un lugar donde sea más eficiente y regresarlas al mismo lugar	Genera hábito y que cualquier compañero que llegue a desempeñar su cargo sepa dónde están las cosas sin perder tiempo
Seiso (limpiar)	Mantener limpias las áreas de trabajo	Reducir costos de mantenimientos, evitar accidentes y mantener un ambiente laboral agradable
Seiketsu (estandarizar)	Que todo lo que hizo anteriormente se mantenga y no se deje perder	Mantener el hábito ya adquirido y procesos uniformes
Shitsuke (autodisciplina)	Generar el compromiso del personal con los estándares de la notaria.	Lograr la mejora continua día a día, esta última fase es el éxito de la implementación.

(Sacristán, F. R, 2005).

El lean service es una forma de pensar, es una cultura que radica en una empresa desde la cabeza de la organización hasta la última persona en su organigrama, pero al final es una herramienta que busca eliminar todo el tipo de desechos que puedan existir dentro de los procesos de la cadena de valor, buscando que el trabajador siga parámetros establecidos y aumente su productividad obteniendo como resultado un servicio de calidad.

4.3 propuesta al plan de implementación

A partir de las herramientas seleccionadas para el mejoramiento de los procesos de la notaría, se realizó un plan que incluye al área de escrituración como prueba piloto para desarrollar cada una de las actividades necesarias; la razón principal por la que se escogió esta área, es porque es el área donde se encuentra el centro del negocio ya que representa el 70% de los ingresos, el cual le genera mayor reconocimiento a la notaria, de igual forma las responsabilidades en las actividades que tienen que realizar a diario son mayores que en las otras áreas, por otro lado es el área que se ha visto más perjudicada en el último tiempo por la disminución de ingresos y la que más problemas presenta tanto para los usuarios externos como por los usuarios internos.

-Se realizarán capacitaciones en las herramientas seleccionadas con una persona experta en el tema por parte de la empresa Strategika para todo el personal del área de escrituración y al mismo tiempo una charla con énfasis en servicio al cliente que aporte a los puestos de trabajo que tengan que atender público.

-Revisar el proceso de escrituración con todo el personal del área para verificar que inconsistencias presenta y que cambios se le podrían hacer al proceso.

-Revisar todas las acciones de mejora propuestas en las entrevistas con el personal interno para ver cuáles son viables e implementarlas dentro del procedimiento.

-Hacer un barrido por todos los puestos de trabajo del área de escrituración para revisar su organización, espacios, materiales y limitaciones que tienen para desempeñar su trabajo de la mejor manera.

-Mostrar a la gerencia los informes de las entrevistas realizadas a la competencia con el fin de que conozcan que están haciendo y que cosas se pudieran replicar para la notaria.

-Se planificarán herramientas y estrategias que permitan realizar marketing relacional por medio de encuestas a las personas más importantes de los procesos de escrituración de las constructoras, de igual forma no solo las constructoras entraran dentro del plan de marketing relacional sino también gerentes de bancos y abogados que realizan los tramites de análisis de créditos para que los trabajos sean enviados a la notaria.

-Realizar una presentación donde se incluya toda la información pertinente de todos los servicios que presta la notaria y así poder acercarnos a nuevas constructoras, financieras y bancos a ofrecer el portafolio diseñado.





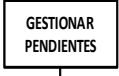

-Seleccionar y eliminar todos los desechos encontrados durante las revisiones para garantizar la productividad en los puestos de trabajo.

-Actualizar el procedimiento de escrituración de manera que sea entendible y acatado por toda el área con el fin de seguir con cada una de las actividades planteadas en el flujo sin saltarse alguna de ellas.

4.4 implementación de la herramienta

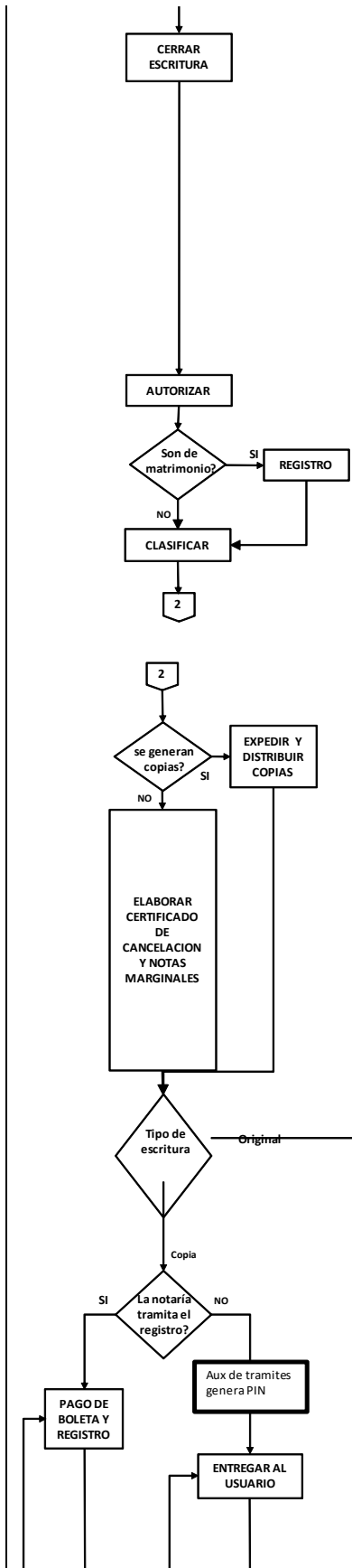
Antes de comenzar con la implementación de la herramienta se tomo como base el diagrama de flujo del proceso de escrituración con el fin de revisar como se está manejando el proceso en la actualidad y cuáles son las actividades que se van a mejorar para actualizarlo y compartirlo con toda el área.

Cabe resaltar que actualmente este diagrama de flujo está estructurado para que una persona que acuda a la notaria a elaborar una escritura con todos los documentos en regla pueda estar firmando en dos horas su escritura.

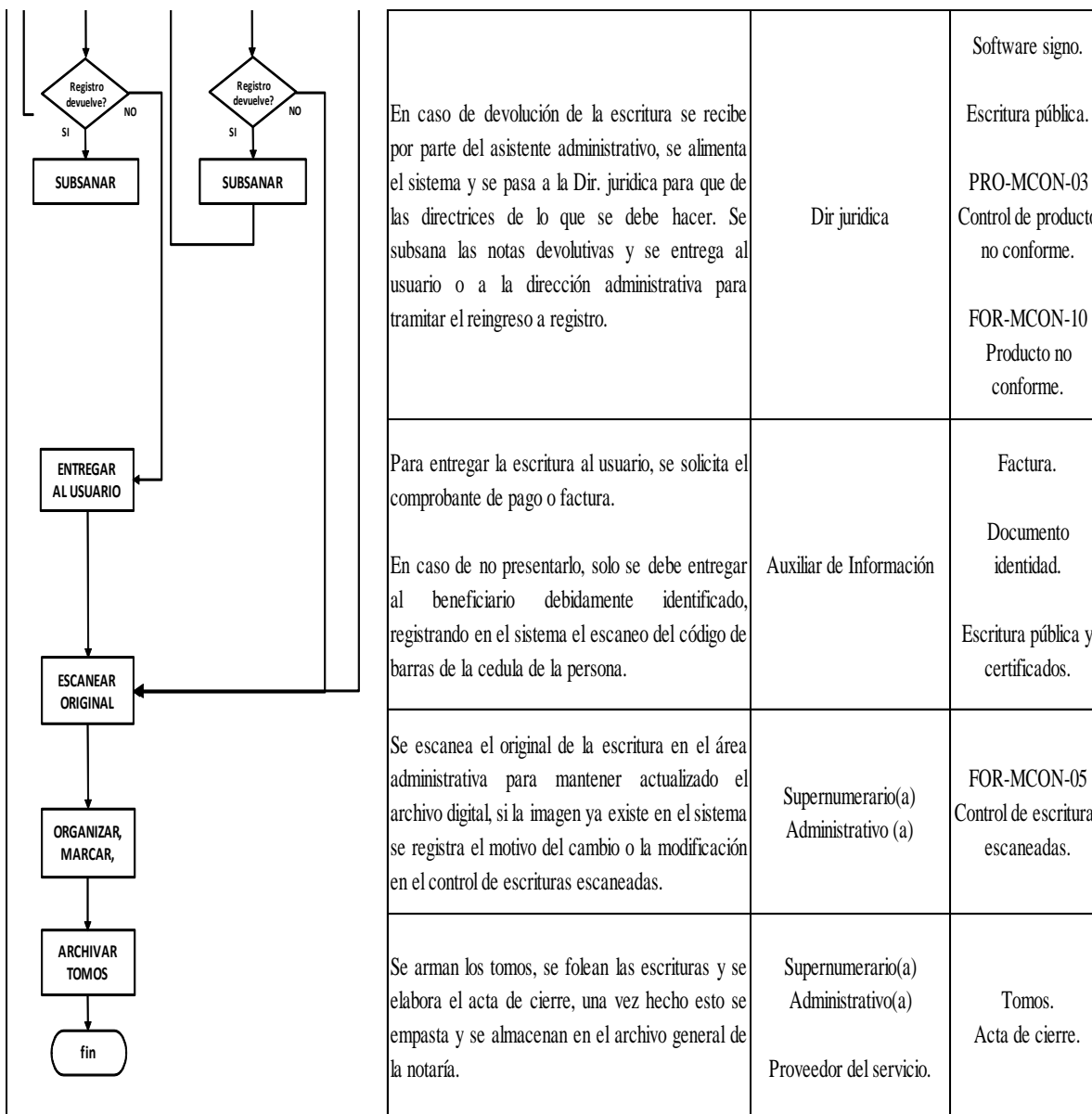
DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE	REGISTRO-DOCUMENTO
	<p>Se identifica la clase de acto o contrato a realizar, los documentos exigidos para el mismo y que estos cumplan con las exigencias establecidas por la ley para cada caso en particular. Según el trabajo programado se informa al usuario la hora y día para firmar la escritura.</p>	<p>Auxiliar de radicación</p>	<p>Documentos públicos y privados aportados</p>
	<p>Se ingresa en el sistema la solicitud de elaboración con la constancia de los documentos presentados, los que quedan pendientes, fecha y hora pactada y digitadora asignada. Tomar firma del usuario en la hoja del radicado.</p>	<p>Auxiliar de radicación</p>	<p>Soportes Referenciados Software SIGNO. Hoja del radicado.</p>
	<p>Una vez ingresada la solicitud, la hoja del radicado y la documentación se entrega a la digitadora asignada para su elaboración.</p>	<p>Auxiliar de radicación</p>	<p>Documentos públicos y privados aportados. FOR-SNOT-02 Programación de radicados para digitación.</p>
	<p>Recibido el radicado se verifica que no haya datos ni documentos pendientes. En caso de existir se le recuerda radicación para que proceda a completar los mismos. En ambos eventos se procede a la elaboración del instrumento.</p>	<p>Auxiliar de digitación. Aux de radicación</p>	<p>Software Signo. Documentos publicos y privados aportados. Radicado</p>
	<p>La aux de digitacion procede a completar los datos y documentos requeridos, una vez obtenidos procede a entregarselos a la auxiliar de digitación designada para que termine la elaboración del instrumento.</p>	<p>Aux de radicacion Auxiliar de digitación.</p>	<p>Software Signo. Documentos publicos y privados aportados. Radicado</p>
	<p>Se elabora la escritura de conformidad con las plantillas existentes para cada caso, de acuerdo con las minutas aportadas por los interesados y la complejidad de la misma siendo 1 la mas sencilla y 5 las mas complejas todo esto teniendo en cuenta las observaciones del radicado.</p>	<p>Auxiliar de digitación.</p>	<p>Plantillas modelo. Software Signo. Documentos públicos y privados aportados. Radicado</p>



<p>La digitadora entrega los radicados entre los auxiliares de lectura para la revisión pertinente, inclusión de datos, documentos pendientes y llamado al usuario para que se presente en la fecha y hora señalada. Se registra en el formato programación de radicados para lectura.</p>	<p>Aux de digitacion Auxiliar de lectura.</p>	<p>Software Signo. FOR-SNOT-03 Programación de radicados para lectura.</p>
<p>Identificar al usuario, se actualizan los datos personales en el sistema.</p> <p>Se procede a leer el documento, verificando que el contenido digital este acorde con lo solicitado, con el radicado, con los soportes documentales y que cumpla con los requisitos de ley. Se complementa y se corrige en caso de ser necesario y si hay inclusión o exclusión de actos se informa a la auxiliar de liquidación para hacer la modificación del radicado, ya cuando la escritura ha sido aprobada por el cliente se procede a realizar autenticacion biometrica para identificacion del usuario y seguridad del documento antes de ser firmado por el cliente, finalmente marcar las escrituras que vengam vinculadas segun guia de trabajo</p>	<p>Auxiliar de lectura</p>	<p>Software Signo. Documentos publicos y privados aportados. Radicado</p>
<p>Ejecutado lo anterior, se imprime el instrumento, se anexan las fotocopias de los documentos de identidad (si hacen falta), se realiza la biometria y se toman las firmas y huellas de los otorgantes.</p>	<p>Auxiliar de lectura</p>	<p>Documentos publicos y privados aportados. Radicado. Instrumento impreso.</p>
<p>Verificar en el contenido de la escritura los actos que se deben liquidar y la forma de pago de los gastos de escrituración (retención, notariales, boleta y registro) que corresponde a cada una de las partes.</p> <p>Se liquida la escritura, si el pago es a crédito y no es un usuario recurrente este debe ser autorizado previamente por el (la) notario(a) con previo visto bueno del area administrativa, diligenciando en forma completa el formato autorización de crédito.</p>	<p>Auxiliar de liquidación. Notario/ Director(a) Administrativo</p>	<p>Escritura pública. Software Signo. FOR-SNOT-01 Autorización de crédito.</p>
<p>Una vez liquidada en el sistema, se genera la factura, el número de la escritura y se hace el recaudo del dinero.</p> <p>Se registra en el sistema si firmaron todas las partes o quedaron firmas pendientes. Si es el caso, se liquida boleta y registro para enviar cuenta de cobro a las constructoras y cuando sea necesario generar cuenta de cobro de boleta fiscal y registro, la Auxiliar de liquidaciones debera generar la factura y direccionarla a la Auxiliar contable quien será la encargada de generar las cuentas de cobro por todos los conceptos.</p>	<p>Auxiliar de liquidación Auxiliar Contable</p>	<p>Escritura pública. Software Signo. FOR-SNOT-01 Autorización de crédito. Factura.</p>



<p>Se procede a colocar los respectivos sellos, se llama a los usuarios pendientes de firmas y se toman las mismas dejando constancia de la fecha en que se toma la firma, verificando que se encuentre toda la documentación requerida y se procede al cierre diligenciando los espacios en blanco de la escritura de acuerdo a los datos de la factura y documentos anexos.</p> <p>Ingresar al sistema las escrituras que se envien para firma a constructoras, Bancos y otras entidades.</p>	Auxiliar de escrituración	Escritura pública. Software Signo.
La escritura original es firmada por el Notario	Notario	Escritura pública
Las escrituras de matrimonios pasan a registro en donde son realizadas notas y las modificaciones correspondientes.	Auxiliar de registro civil	Escritura pública
Se clasifican las escrituras en escrituras que generan copias, escrituras que generan certificados de cancelación, escrituras que se archivan para entregar al cliente.	Auxiliar de escrituración.	Escritura pública
<p>Se expiden las respectivas copias de la escritura colocando los sellos correspondientes y de inmediato se coloca en el sistema SIGNO copias listas.</p> <p>Estas copias pasan a firma del Notario(a).</p> <p>Se distribuyen las copias de acuerdo al destinatario auxiliar de tramites para compra de boleta y registro debidamente marcadas en caso de que hallan escrituras inculadas, constructoras o Auxiliar de Informacion para realizar la respectiva llamada al cliente para venir a reclamar la escritura terminada.</p>	Auxiliar de escrituración. Notario. Auxiliar de Informacion	Escritura pública. Libro relación de entrega de originales para escanear.
Se elabora el respectivo certificado en la sección de digitación, se colocan los sellos como nota marginal en la escritura original cancelada y se pasa a firma de notario.	Auxiliar de digitación. Auxiliar de escrituración. Auxiliar de segundas copias. Notario.	Carta de orden cancelación. Escritura pública cancelada. Certificado de cancelación. Software signo.
<p>Si la notaría hace el trámite registral de la escritura, ingresa en el sistema el número de la boleta fiscal y el turno de registro. Las escrituras recibidas de registro serán distribuidas a los respectivos destinatarios.</p> <p>Si el usuario decide hacer el trámite registral se le entregan las copias de la escritura junto con el PIN de pago y le informa los pasos a seguir.</p>	Supernumerario(a) Administrativo(a)	Copia de escritura. Boleta fiscal. Recibo de registro.



<p>En caso de devolución de la escritura se recibe por parte del asistente administrativo, se alimenta el sistema y se pasa a la Dir. jurídica para que de las directrices de lo que se debe hacer. Se subsana las notas devolutivas y se entrega al usuario o a la dirección administrativa para tramitar el reingreso a registro.</p>	<p>Dir jurídica</p>	<p>Software signo. Escritura pública. PRO-MCON-03 Control de producto no conforme. FOR-MCON-10 Producto no conforme.</p>
<p>Para entregar la escritura al usuario, se solicita el comprobante de pago o factura. En caso de no presentarlo, solo se debe entregar al beneficiario debidamente identificado, registrando en el sistema el escaneo del código de barras de la cedula de la persona.</p>	<p>Auxiliar de Información</p>	<p>Factura. Documento identidad. Escritura pública y certificados.</p>
<p>Se escanea el original de la escritura en el área administrativa para mantener actualizado el archivo digital, si la imagen ya existe en el sistema se registra el motivo del cambio o la modificación en el control de escrituras escaneadas.</p>	<p>Supernumerario(a) Administrativo (a)</p>	<p>FOR-MCON-05 Control de escrituras escaneadas.</p>
<p>Se arman los tomos, se folean las escrituras y se elabora el acta de cierre, una vez hecho esto se empasta y se almacenan en el archivo general de la notaría.</p>	<p>Supernumerario(a) Administrativo(a) Proveedor del servicio.</p>	<p>Tomos. Acta de cierre.</p>

-Como primera medida se realizaron capacitaciones en estas dos herramientas a todo el personal del área de escrituración, indicándoles que los objetivos de la implementación de las mismas, los beneficios que tiene cada una de estas y lo más importante lograr convencer a cada uno de ellos para que se involucren y vean los cambios en el corto y largo plazo.

-Se revisó el procedimiento de escrituración junto con toda el área y se les mostraron 6 acciones de mejora propuestas por el líder del proceso para que entre todos las abalaran, las mejoraran o simplemente descartaran su aplicación, de aquí salieron las siguientes conclusiones:

-Mejorar el trato con los clientes: respecto a esta propuesta todas estuvieron de acuerdo en que muchas veces no se daban cuenta de los errores que cometían con sus actitudes frente al cliente y en algunos casos el tono de voz que utilizaban cuando daban sus respuestas, de aquí se derivó una charla en servicio al cliente a toda el área y se recalcó que la pérdida de clientes por motivos de servicio se iba a castigar, ya que ellos son el objeto del negocio y hay que satisfacerlos para fidelizarlos y se les recalco el evitar discusiones enfrente de los clientes mientras estén solucionando algún problema.

- Ofrecer lo que sea necesario para que el cliente Se vaya feliz: de esta acción de mejora se recalcó que es algo que va en el ser de cada persona y en la disposición que tenga para aprender y mostrar sus capacidades y cualidades frente al cliente, pero que se les sugería

un cambio con el fin de reclutar nuevos clientes y porque no, reconquistar a los que se han perdido.

-Ofrecer el servicio de sacar paz y salvos a los clientes para asegurar la legalización de las escrituras: esta acción de mejora modificó el procedimiento de escrituración en razón a que anteriormente si el cliente no traía paz y salvos, la escritura no se podía radicar y por ende no comenzaba su proceso, en este momento todas las personas que se acerquen a la ventanilla de radicación y no traigan paz y salvos, la notaria les prestara el servicio de sacárselos, esto con el fin de enganchar al cliente y no dejar que en el camino se vaya para otra notaria, logrando así obtener mayor escrituración y mayores ingresos.

-Realizar la liquidación al momento de leer las escrituras y así descargar el puesto de cierre de originales: esta acción de mejora también modificó el procedimiento de escrituración de manera radical ya que una de las quejas más frecuentes era la demora en el área de liquidación, a causa de que la persona que liquidaba y recaudaba el dinero del valor de las escrituras hacia estas dos funciones al mismo tiempo, ocasionando descuadres, desmotivación y estrés laboral por la presión de tener la fila de clientes al frente, con esta acción se logró que la misma persona que lee la escritura, es la misma que liquida y por ende la del puesto de liquidación únicamente se volvió recaudadora de dinero, agilizando el proceso y descargando las funciones del puesto siguiente de cierre y copias de originales, que se convirtió ahora en una sola persona; esto redujo gastos y costos al mismo tiempo.

-Se realizó una campaña de limpieza en todos los puestos de trabajo del área, encontrando tramites antiguos a los que nunca se les había hecho gestión, materiales de trabajo que ocasionan distracción y no generan valor a las necesidades de los puestos, puestos incómodos para el trabajador causándole cansancio a las personas y por ende menor rendimiento en sus actividades, principalmente en el proceso de digitación de escrituras, es un salón silencioso donde se encontraban 7 personas durante todo el día, pero al hacer la revisión se tomaron dos cosas como referencia, espacio y cantidad de trabajo, se observó que realmente era un lugar donde máximo cabían 5 personas y al mismo tiempo se revisó que la cantidad que estaba llegando en ese momento daba para máximo 4 personas digitando una escritura por hora, por esto se decidió pasar de 7 personas en un salón a 4 con rendimientos mucho mayores que las 7 que habían anteriormente, por otro lado se organizaron los puestos de tal manera que se marcaron las zonas en donde debían poner los insumos de trabajo y se les impartió el orden en que debían ir organizados estos insumos para evitar distracciones y equivocaciones en el desarrollo de las actividades.

-Se mostraron a la gerencia todas las actividades diferentes que hace la competencia para garantizar la fidelización de sus clientes y mantenerse en los primeros lugares de la región, de aquí se obtuvieron los siguientes resultados:

-Creación del puesto de gestión de escrituración con el fin de mantener un contacto permanente y fijo con las constructoras, abogados y bancos, para que estos puedan obtener información en tiempo real de sus trámites, a esta persona se le estructuró una

hoja de cálculo en donde se incluyen todos los proyectos que tiene la notaria para escrituración y cada una de las unidades pendientes por escriturar para que a medida que vayan llegando las ordenes por parte de la constructora se vayan procesando, pero esto con el fin de tener un informe detallado de cuando estas unidades estén a punto de acabar, empezar a utilizar el marketing relacional en búsqueda de un siguiente proyecto y así mantener al cliente activo en la notaria, esta persona también quedo encargada de organizar los horarios de firmas con cada constructora para que en el momento en que lleguen los clientes a firmar no existan demoras en la atención y el cliente de la constructora se vaya con una buena imagen ya que en un futuro podría volverse cliente.



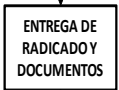
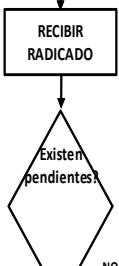


-Se implementaron unas guías de entrevista semestrales para las constructoras, abogados y bancos, con el fin de que durante el semestre la asesoría jurídica de la notaria se encargue de visitar a los clientes para conseguir información de que les gustaría que la notaria les ofreciera para el mejoramiento de la prestación de los servicios, de igual manera es una fuente de retroalimentación para subsanar problemas que se hayan presentado durante el semestre y al mismo tiempo de generar compromisos para la mejora continua por parte de la notaria.

- Se creó una presentación general para las constructoras, financieras y bancos con las que actualmente no se tiene ningún vínculo, con el fin de ofrecer los servicios y el valor agregado que ofrece la notaria, se hizo una base de datos mediante una búsqueda en internet y la cámara de comercio de las constructoras que actualmente se encuentran

registradas, con el fin de obtener la información de cada una de ellas y el contacto para ofrecer los servicios notariales, hasta la fecha se han visitado más de 10 constructoras nuevas, obteniendo como resultado la adquisición de 4 de ellas, de igual manera se hicieron contactos con financieras que manejan productos hipotecarios para acaparar ese mercado que es bastante grande, de este mercado se han visitado 5 directamente de las cuales una ya está trabajando con la notaria.

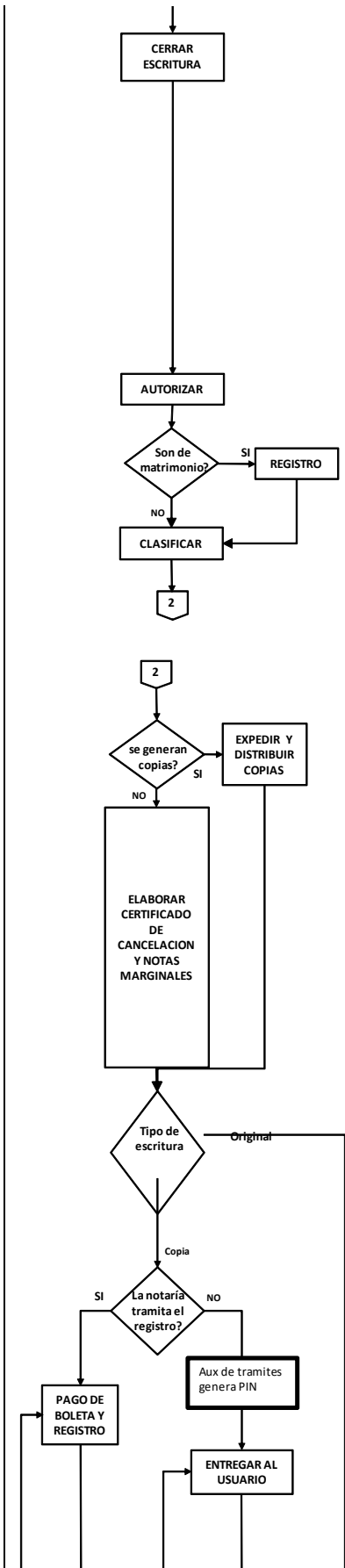
-A partir de las decisiones tomadas también se programó un cronograma de inspecciones mensuales sorpresa para los puestos de trabajo, con el fin de verificar que a todos los cambios y modificaciones se les esté dando cumplimiento de manera adecuada, esto con el fin de generar el hábito en cada uno de los empleados y al mismo tiempo que los procesos se cumplan según lo estructurado en el flujo y no se vean como una carga más, sino como un apoyo para las actividades del día a día.

Como prueba de las modificaciones que se realizaron en el procedimiento de escrituración se plasma el proceso con las modificaciones ya realizadas para comprender las diferencias que existían antes y después de implementación de las herramientas.

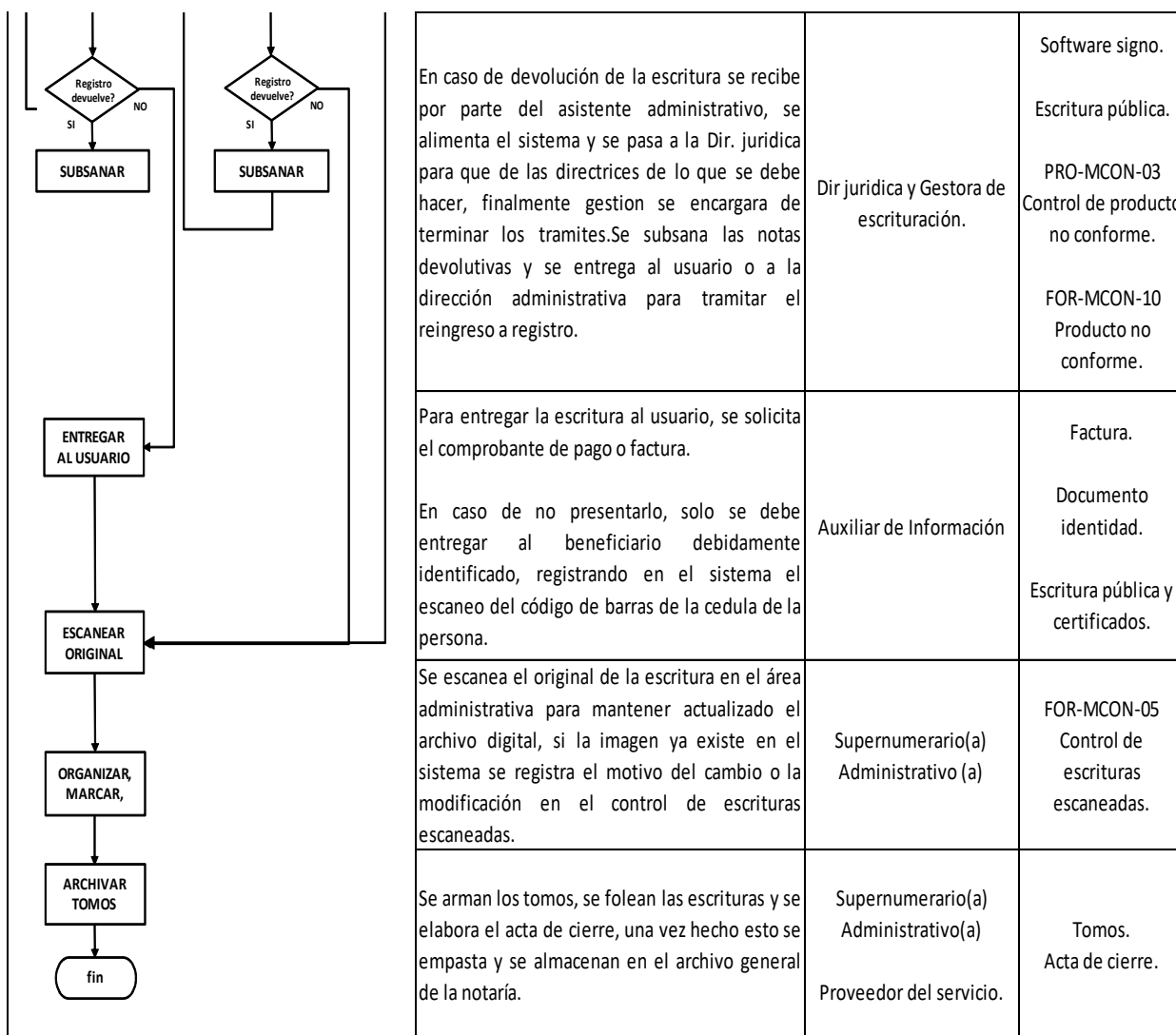
DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE	REGISTRO-DOCUMENTO
	<p>Se identifica la clase de acto o contrato a realizar, los documentos exigidos para el mismo y que estos cumplan con las exigencias establecidas por la ley para cada caso en particular. en caso de que el cliente no tenga los paz y salvos la notaria le ofrecera el servicio de sacarselos. Según el trabajo programado se informa al usuario la hora y día para firmar la escritura.</p>	<p>Auxiliar de radicación</p>	<p>Documentos públicos y privados aportados</p>
	<p>Se ingresa en el sistema la solicitud de elaboración con la constancia de los documentos presentados, los que quedan pendientes, fecha y hora pactada y digitadora asignada. Tomar firma del usuario en la hoja del radicado.</p>	<p>Auxiliar de radicación</p>	<p>Soportes Referenciados Software SIGNO. Hoja del radicado.</p>
	<p>Una vez ingresada la solicitud, la hoja del radicado y la documentación se entrega a la digitadora asignada para su elaboración en una "bolsa plastica hermetica 12-16" la cual protegera el documento.</p>	<p>Auxiliar de radicación</p>	<p>Documentos públicos y privados aportados. FOR-SNOT-02 Programación de radicados para digitación.</p>
	<p>Recibido el radicado se verifica que no haya datos ni documentos pendientes. En caso de existir se informa a la gestora de escrituración para que proceda a completar los mismos. En ambos eventos se procede a la elaboración del instrumento.</p>	<p>Auxiliar de digitación. Gestora de escrituración.</p>	<p>Software Signo. Documentos publicos y privados aportados. Radicado</p>
	<p>La gestora de escrituración procede a completar los datos y documentos requeridos, una vez obtenidos procede a entregarselos a la auxiliar de digitación designada para que termine la elaboración del instrumento.</p>	<p>Gestora de escrituración. Auxiliar de digitación.</p>	<p>Software Signo. Documentos publicos y privados aportados. Radicado</p>
	<p>Se elabora la escritura de conformidad con las plantillas existentes para cada caso, de acuerdo con las minutas aportadas por los interesados y la complejidad de la misma siendo 1 la mas sencilla y 5 las mas complejas todo esto teniendo en cuenta las observaciones del radicado.</p>	<p>Auxiliar de digitación.</p>	<p>Plantillas modelo. Software Signo. Documentos públicos y privados aportados. Radicado</p>



<p>La gestora de escrituración distribuye los radicados entre los auxiliares de lectura para la revisión pertinente, inclusión de datos, documentos pendientes y llamado al usuario para que se presente en la fecha y hora señalada. Se registra en el formato programación de radicados para lectura.</p>	<p>Gestora de escrituración. Auxiliar de lectura.</p>	<p>Software Signo. FOR-SNOT-03 Programación de radicados para lectura.</p>
<p>Identificar al usuario, se actualizan los datos personales en el sistema. Se procede a leer el documento, verificando que el contenido digital este acorde con lo solicitado, con el radicado, con los soportes documentales y que cumpla con los requisitos de ley. Se complementa y se corrige en caso de ser necesario y si hay inclusión o exclusión de actos se informa a la auxiliar de liquidación para hacer la modificación del radicado. ya cuando la escritura ha sido aprobada por el cliente se procede a realizar autenticación biométrica para identificación del usuario y seguridad del documento antes de ser firmado por el cliente, finalmente marcar las escrituras que vengán vinculadas según guía de trabajo</p>	<p>Auxiliar de lectura</p>	<p>Software Signo. Documentos públicos y privados aportados. Radicado</p>
<p>Ejecutado lo anterior, se imprime el instrumento, se anexan las fotocopias de los documentos de identidad (si hacen falta), se realiza la biometría y se toman las firmas y huellas de los otorgantes.</p>	<p>Auxiliar de lectura</p>	<p>Documentos públicos y privados aportados. Radicado. Instrumento impreso.</p>
<p>Verificar en el contenido de la escritura los actos que se deben liquidar y la forma de pago de los gastos de escrituración (retención, notariales, boleta y registro) que corresponde a cada una de las partes. Se liquida la escritura, si el pago es a crédito y no es un usuario recurrente este debe ser autorizado previamente por el (la) notario(a) con previo visto bueno del área administrativa, diligenciando en forma completa el formato autorización de crédito.</p>	<p>Auxiliar de lectura Notario/ Director(a) Administrativo</p>	<p>Escritura pública. Software Signo. FOR-SNOT-01 Autorización de crédito.</p>
<p>Una vez liquidada en el sistema, se genera la factura, el número de la escritura y se hace el recaudo del dinero. Se registra en el sistema si firmaron todas las partes o quedaron firmas pendientes. Si es el caso, se liquida boleta y registro para enviar cuenta de cobro a las constructoras y cuando sea necesario generar cuenta de cobro de boleta fiscal y registro, la Auxiliar de liquidaciones deberá generar la factura y direccionarla a la Auxiliar contable quien será la encargada de generar las cuentas de cobro por todos los conceptos.</p>	<p>Auxiliar de liquidación Auxiliar Contable</p>	<p>Escritura pública. Software Signo. FOR-SNOT-01 Autorización de crédito. Factura.</p>



<p>Se procede a colocar los respectivos sellos, se llama a los usuarios pendientes de firmas y se toman las mismas dejando constancia de la fecha en que se toma la firma, verificando que se encuentre toda la documentación requerida y se procede al cierre diligenciando los espacios en blanco de la escritura de acuerdo a los datos de la factura y documentos anexos.</p> <p>Ingresar al sistema las escrituras que se envíen para firma a constructoras, Bancos y otras entidades.</p>	Auxiliar de escrituración y gestión de escrituración	Escritura pública. Software Signo.
La escritura original es firmada por el Notario	Notario	Escritura pública
Las escrituras de matrimonios pasan a registro en donde son realizadas notas y las modificaciones correspondientes.	Auxiliar de registro civil	Escritura pública
Se clasifican las escrituras en escrituras que generan copias, escrituras que generan certificados de cancelación, escrituras que se archivan para entregar al cliente.	Auxiliar de escrituración.	Escritura pública
<p>Se expiden las respectivas copias de la escritura colocando los sellos correspondientes y de inmediato se coloca en el sistema SIGNO copias listas.</p> <p>Estas copias pasan a firma del Notario(a).</p> <p>Se distribuyen las copias de acuerdo al destinatario auxiliar de tramites para compra de boleta y registro debidamente marcadas en caso de que hallan escrituras inculadas , constructoras o Auxiliar de Información para realizar la respectiva llamada al cliente para venir a reclamar la escritura terminada.</p>	Auxiliar de escrituración. Notario. Auxiliar de Información	Escritura pública. Libro relación de entrega de originales para escanear.
Se elabora el respectivo certificado en la sección de digitación, se colocan los sellos como nota marginal en la escritura original cancelada y se pasa a firma de notario.	Auxiliar de digitación. Auxiliar de escrituración. Auxiliar de segundas copias. Notario.	Carta de orden cancelación. Escritura pública cancelada. Certificado de cancelación. Software signo.
<p>Si la notaría hace el trámite registral de la escritura, ingresa en el sistema el número de la boleta fiscal y el turno de registro. Las escrituras recibidas de registro serán distribuidas a los respectivos destinatarios.</p> <p>Si el usuario decide hacer el trámite registral se le entregan las copias de la escritura junto con el PIN de pago y le informa los pasos a seguir.</p>	Supernumerario(a) Administrativo(a)	Copia de escritura. Boleta fiscal. Recibo de registro.



Como conclusión se pudo observar que las decisiones se tomaron con base a las herramientas que se plantearon a razón que la notaria tenía un desorden procesal muy grande, empezando porque los trabajadores no entendían por qué se habían implementado esos procesos y por ende siempre decidieron hacer las cosas como siempre las habían hecho, se corrigieron temas como la atención a los clientes y la priorización de los clientes más importantes que son los que generan la mayor cantidad de ingresos mensuales, se adecuaron los puestos de trabajo con el fin de que el rendimiento de cada

trabajador fuera el máximo y no existieran tiempos muertos o desperdicios que estaban costando mucho dinero y que no agregaban valor a las necesidades de la institución.

4.5 Indicadores

A partir de todas las modificaciones que se le hicieron al procedimiento de escrituración y las nuevas estrategias establecidas en el desarrollo de esta investigación, como es bien sabido lo que no se mide no se puede controlar, no se puede mejorar y siempre seguirá en las mismas condiciones, es por esto por lo que el área de escrituración paso de tener dos indicadores a 9 indicadores que garanticen la productividad de cada una de las etapas en todo el proceso.

Primero se analizaron las actividades que debían llevar una medición para exigir el rendimiento adecuado, de aquí se sacaron las siguientes actividades:

4.5.1 indicador de digitación

Se debe controlar que la persona que radica las escrituras, pone una hora exacta de otorgamiento de la escritura y por ende la escritura debe estar digitada una hora antes de su otorgamiento; entonces este indicador mide el número de escrituras que se digitaron en el tiempo establecido y se les puso una meta del 95%, meta alta que es totalmente coherente con la necesidad de que el producto este siempre a tiempo en la siguiente actividad porque el cliente ya viene en camino hacia la notaria para firmar su escritura. Y los resultados hasta el primer semestre de 2019 han sido muy buenos, teniendo como promedio el 95.92% de escrituras digitadas a tiempo.

4.5.2 indicador de lectura

Anteriormente la escritura pasaba por lectura y no existían unos tiempos establecidos de lectura, lo cual generaba que muchas veces el lector se tomara más del tiempo necesario causando molestia en las personas que estaban esperando turno para la misma actividad, entonces se implementó un turnador donde especifica el tiempo transcurrido de la atención de la persona y se les puso un tiempo límite de lectura de 5 a 50 minutos por turno, tiempo establecido por la asesora jurídica quien realizó la actividad con todo el tipo de escrituras llegando a la conclusión que es un tiempo más que suficiente para culminar la actividad, la meta se estableció en un 80% de escrituras leídas en el tiempo ya mencionado, teniendo como promedio durante el primer semestre de 2019 el 83.99% fueron leídas a tiempo, logro importante ya que durante el año 2018 el promedio fue del 80%, resultado muy al límite de la meta y durante los 3 primeros meses de este mismo año nunca cumplieron con este indicador.

4.5.3 indicador de expedición de copias

Esta es la actividad posterior a la lectura y liquidación de la escritura, donde una persona revisa la escritura ya completa con todas las firmas y procede a expedir las copias según los actos que contenga el documento y las necesidades del cliente, para esta actividad se le estableció un tiempo desde que recibe la escritura hasta que expide la copia firmada por el notario de 1 hora, tiempo estipulado con el director administrativo y cronometrado con escrituras del día a día, se le estableció una meta del 85% de escrituras con copias

listas garantizando que estas escrituras pasen a la siguiente actividad y no existan demoras. Para este indicador el resultado promedio durante el primer semestre de 2019 fue del 91.93% y si lo comparamos con el promedio de todo el 2018 fue de 82.66% resultado que no supero ni la meta.

4.5.4 Indicador de notas devolutivas

Este es un indicador que mide la cantidad de errores cometidos en el proceso de las escrituras, son todas aquellas escrituras sometidas a registro que devuelve la oficina de instrumentos públicos para realizarles correcciones y que generan más demora para la entrega final del producto, para este indicador se estableció una meta del 5%, es decir no más del 5% de todas las escrituras del mes pueden contener errores que vengan de registro, se puso esta meta exigente porque este es uno de los resultados que va a impactar en el usuario final logrando su confianza y satisfacción por el producto recibido en perfectas condiciones, si bien el resultado para el primer semestre del 2019 fue de 2.28% de escrituras con errores, pero si lo comparamos con el del 2018 fue de 3.35% es decir más de una unidad, lo cual es muy importante para lograr la satisfacción de los clientes.

4.5.5 Indicador de radicados pendientes por legalizar

Para la notaria la actividad de lectura es el área comercial del negocio porque cuando se legaliza la escritura es que ingresa el dinero a la notaria, por esto se les puso como indicador un límite mensual de radicados que deben estar legalizados y gestionados en su

totalidad para que el cliente venga a firmar las escrituras, la meta de este indicador es del 85% lo cual quiere decir que el 85% de las escrituras del mes deben estar legalizadas y el 15% restante por lo menos deben estar gestionadas. Para el 2019 el resultado promedio en el primer semestre fue de 9.88% de radicados sin legalizar y para el 2018 fue de 13.55% aunque la meta fue cumplida en ambos años, se ha logrado mayor legalización de radicados y por ende mayores ingresos.

4.5.6 Indicador de trámites de jurisdicción voluntaria

Este indicador fue montado para aquellos trámites que son objeto de la obligación de un abogado, y va dirigido específicamente a la asesora jurídica quien es la que recibe la documentación de estos trámites, la idea principal es poderle dar a los abogados una atención más personalizada de cada uno de sus trámites y poder hacerle una revisión profunda a cada uno sus trabajos, entonces por cada trabajo recibido la asesora jurídica tiene 4 días para hacer la revisión y colocar las observaciones en un cuadro diseñado para que el abogado ajuste cada una de las correcciones necesarias, se puso una meta del 85% de trabajos revisados dentro de los 4 días, conviniendo que estos trabajos no son tan concurridos durante el mes pero requieren de mayor atención y precisión en la asesoría. Para este indicador en el primero semestre de 2019 se obtuvo un resultado del 93% de trámites de jurisdicción voluntaria revisados en 4 días y para el 2018 fue de 88% que, aunque se cumplió el indicador se ha mejorado en el acercamiento con los abogados para el incremento de clientes de la notaria y de igual forma revisiones estructuradas que le generan confianza a los mismos.

4.5.7 Indicador de escrituras en proceso

Con este indicador se busca prácticamente la perfección en todo el proceso de escrituración ya que encierra todas las actividades y garantiza el conocimiento de todo el proceso por parte de los empleados, si bien la función del indicador es reportar los errores o reprocesos que hubo durante el proceso de una escritura, con el fin de que esta escritura no salga de la notaria con errores que puedan ser identificados más adelante por el banco, por la constructora o lo que sería más grave por la oficina de instrumentos públicos, de igual forma también ayuda a identificar en que actividad/es se está fallando internamente y cómo se puede mejorar, para este indicador se puso una meta del 8%, es decir, que el proceso de escrituración para el 92% de tramites debe ser perfecto y sin errores. Para el primer semestre del 2019 se obtuvo un resultado del 4.5% de tramites con errores internos y para el 2018 un resultado promedio del 6%, indicador que demuestra que el organizar los puestos de trabajo, quitar distractores y sacar los desechos que no generaban valor para el proceso, han hecho que se disminuya el número de errores internos evitando así que estos lleguen a consecuencias mayores para los empleados de la notaria o para el notario.

Y por ende los indicadores que nos van a medir finalmente si las herramientas que se implementaron surgieron el efecto que necesitaba la notaria son:

4.5.8 Indicador de la satisfacción del usuario

Indicador medido a partir de las encuestas realizadas por el área de escrituración a los clientes asiduos y no asiduos de la notaria, buscando como se había mencionado anteriormente el aumento de la satisfacción año a año. Para este indicador la meta establecida en el año 2018 fue del 85% de usuarios satisfechos obteniendo como resultado el 81.03%, pero ya para el 2019 se consideró que este resultado iba a ser el termómetro de la investigación porque era el que iba a concluir si las herramientas fueron bien implementadas, si los empleados entendieron el mensaje de la dirección de la organización y si realmente habían adquirido el hábito que es lo más importante en la implementación de estas dos herramientas; el resultado para el primer semestre de 2019 fue del 86.40% que aunque es un resultado que está muy al límite de la meta establecida, supero las expectativas porque no se pensó que fuera a subir en tan grande proporción, realmente la dirección esperaba de 2 a 3 puntos sin necesidad de superar la meta, pero es claro que las herramientas utilizadas están haciendo efecto en este proceso de la notaria y se espera que cuando se implemente en las demás áreas surta el mismo efecto.

4.5.9 Indicador de la confianza del usuario por la notaria.

Este indicador se sigue midiendo a partir de la encuesta de satisfacción, como los resultados de la satisfacción del usuario fueron muy buenos, se esperaba que la confianza de los usuarios con la notaria también incrementara, se podría decir que estos dos últimos indicadores están directamente relacionados, por esto para el primer semestre de 2019 el resultado fue de 86.03% y en el 2018 fue del 82.51%, como se puede observar el

resultado es muy similar a la satisfacción del usuario, pero es un indicador que tiene como meta el 87% ya que marca una diferencia con las demás notarias, si bien este indicador sigue por debajo de la meta pero se está incrementando y se espera que a final de año esté por encima de esa meta y llegando al 90%.

4.6 Conclusiones

Finalmente como conclusión se puede observar como las dos herramientas han sido totalmente efectivas y aunque es muy corto el tiempo que llevan funcionando, los resultados ya se comenzaron a ver durante el primer semestre de 2019, de igual manera las preocupaciones de la dirigencia por la disminución de clientes y de ingresos, han venido cambiando, durante el 2018 al 31 de julio teníamos apenas 2215 escrituras legalizadas y para la misma fecha del 2019 se tienen 2425 escrituras legalizadas, lo cual significa que los indicadores han servido como un medio de presión sobre la gestión de las escrituras internamente y al mismo tiempo las visitas a los clientes y abogados ha surgido su efecto, de igual manera no hay que demeritar la consecución de 4 nuevas constructoras que han venido trabajando con la notaria poco a poco.

Así mismo los ingresos se han incrementado en un 3.77% a comparación del año 2018 y esto ha sido muy satisfactorio para la dirigencia porque los años anteriores habían sido muy difíciles financieramente, inclusive llegando al punto a que el mes de diciembre se cerró con pérdida, algo que hace más de 8 años no ocurría.

El ambiente laboral fue otro tema que mejoró notablemente, actualmente las personas conocen sus responsabilidades y conocen el proceso del área como si lo hubieran visto desde hace muchos años, entendieron cuáles eran las necesidades de la notaría y porque se les exigía de esa forma, logrando así el engranaje de todas las actividades, el aumento de la productividad y la eliminación de desperdicios que no le generaban valor al producto final.

Si bien, todas y cada de una de las actividades implementadas dieron con la resolución del objetivo planteado en esta investigación el cual era mejorar los procesos internos para incrementar la satisfacción de los clientes, resultado que quedó demostrado en el último indicador plasmado.

5. Recomendaciones

Es recomendable que la empresa continúe con los controles que se establecieron para el proceso objeto de estudio, garantizando la calidad en el producto final, reduciendo tiempos y errores y lo más importante incrementando la satisfacción de el usuario final como se ve en el resultado, de igual manera es importante que se empiecen a implementar las herramientas metodológicas para los demás procesos con el fin de establecer controles en todas las áreas de la notaría y que los buenos resultados se vean en todos los servicios que se ofrecen actualmente.

Las auditorias sorpresa que se establecieron, son la actividad más importante, ya que es la que genera el habito para el orden y la limpieza en los puestos de trabajo y la que aparte

del control con los indicadores serán el éxito en el cambio de cultura y de conciencia de los trabajadores del área.

6. Lista de referencias

- Galgano, A. (2003). *Las tres revoluciones: caza del desperdicio: doblar la productividad con la" lean production"*. Ediciones Díaz de Santos.
- Hall, P. P. (2006). Administración Lean de proyectos.
- Lindo-Salado-Echeverría, C., Sanz-Angulo, P., De-Benito-Martín, J. J., & Galindo-Melero, J. (2015). Aprendizaje del Lean Manufacturing mediante Minecraft: aplicación a la herramienta 5S. *RISTI-Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, (16), 60-75.
- Bienpensado (2016), los malos clientes se pierden por precio; y los buenos clientes por mal servicio. Colombia: <https://bienpensado.com/los-buenos-clientes-se-pierden-por-mal-servicio/>
- portafolio 2017. El servicio al cliente se vuelve a rajarse en el país. Colombia: portafolio. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/empresas-no-estan-colmando-expectativas-de-los-clientes-505479>
- Arias, A. L. (16 de 08 de 2014). Portafolio. Obtenido de Portafolio: <http://www.portafolio.co/tendencias/buen-servicio-cliente-base-exito-comercial-54830>
- Berry, T. H., Bennett, D. R., & Brown, C. W. (1992). *Calidad de servicio*. MacGraw-Hill.
- González, J. A. A. (1998). *Reingeniería de procesos empresariales: teoría y práctica de la empresa a través de su estrategia, sus procesos y sus valores corporativos*. FC Editorial.
- León, G. E., Marulanda, N., & González, H. H. (2017). Factores claves de éxito en la implementación de lean manufacturing en algunas empresas con sede en Colombia. *Tendencias*, 18(1), 85-100.
- Duque, R. O. (2006). La reingeniería de procesos: una herramienta gerencial para la innovación y mejora de la calidad en las organizaciones. *Cuadernos latinoamericanos de administración*, 2(2), 91-99.

- Navarro, E. (2009). *Gestión y reingeniería de procesos*. El Cid Editor.
- Aja Quiroga, L. (2002). Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones. *Acimed*, 10(5), 7-8.
- Chang, R. Y., &Niedzwiecki, M. E. (1999). *Las herramientas para la mejora continua de la calidad: guía práctica para lograr resultados positivos* (Vol. 2). Ediciones Gránica SA.
- Yáñez, C. (2008). Sistema de gestión de calidad en base a la norma ISO 9001. *Recuperado de: <http://internacionaleventos.com/articulos/articuloISO.pdf>*.
- Rios (2015).Caso de éxito reingeniería. Colombia: prezzi.
<https://prezi.com/xwmzplvf4nhy/caso-de-exito-reingenieria-pepsi/>
- Sanchez, Rodriguez, Silva (2015). Reingeniería en compañías colombianas. Colombia:prezzi. <https://prezi.com/3ipnyyvtrapf/reingenieria-en-companias-colombianas-trabajo-final/>
- Medina (2015).introduccion de las pymes en un sistema de calidad. Colombia: repository.ucatolica.edu.co.
<https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/2957/4/Introducción-de-las-PYMES-en-un-sistema-de-calidad.pdf>
- bsigroup (2012). Equiver se sube al mercado global con ayuda de basi.Mexico: bsigroup.
<https://www.bsigroup.com/LocalFiles/es-MX/casoExitoV2.pdf>
- Manganelli, R. L., & Klein, M. M. (1995). *Como hacer reingeniería* (No. 658.4063/M277).
- Construdata (2011). El auge de la construcción de vivienda. Colombia.
https://www.construdata.com/BancoConocimiento/E/el_auge_en_la_construccion_de_vivienda/el_auge_en_la_construccion_de_vivienda.asp
- Revista Dinero (2016), Las alertas del sector construcción y la vivienda en Colombia. *Colombia*:<https://www.incp.org.co/cifras-del-dane-sobre-el-sector-de-construccion-y-vivienda-se-muestran-negativas/>
- Ávila-Gutiérrez, M. J., & Córdoba Roldán, A. (2012). Dirección de proyectos Lean. *Sevilla Técnica*, 40, 34-43.
- Mikell P. Groover. (1997). *Fundamentos de Manufactura Moderna*. México: Pearson Prentice Hall.

- H.S. Bawa. (2004). *Procesos de Manufactura*. México: McGraw Hill.
- De Velasco, J. A. P. F. (2009). *Gestion Por Procesos. 3 Edicion*. ESIC editorial.
- Brown, A. (1992). *Gestión de la atención al cliente*. Ediciones Díaz de Santos.
- Carrillo, L. A. B. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes*, 16(33).
- Pérez, R. I. (2012). Modelo de modernización para la gestión de organizaciones-MMGO. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (73), 238-240.
- Sacristán, F. R. (2005). *Las 5S: orden y limpieza en el puesto de trabajo*. Fc editorial.