

Elaboración de la Estrategia en el Proceso de Preventa, Venta y Posventa.

Constructora Amarilo S.A.S.

María Francy Bonilla Junco.

Universidad Santo Tomás

Nota del Autor

María Francy Bonilla Junco, Administración de Empresas, Vicerrectoría Abierta y a Distancia, Centro de Atención Universitario, Universidad Santo Tomás.

La correspondencia en relación con esta investigación debe dirigirse a María Francy Bonilla Junco, Administración de Empresas, Vicerrectoría Abierta y a Distancia, Centro de Atención Universitario, Universidad Santo Tomás, Bogotá, Colombia, Carrera 10 #

72 - 50

e-mail: mariabonilla@ustadistancia.edu.co

Elaboración de la Estrategia en el Proceso de Preventa, Venta y Posventa de la Sala de Ventas del Proyecto Hacienda Casablanca – Madrid / Cundinamarca. Constructora Amarilo S.A.S.

María Francy Bonilla Junco.

Asesor:

Mg. Diego Antonio Sierra Garavito

Universidad Santo Tomas.

Nota del Autor

María Francy Bonilla Junco, Administración de Empresas, Vicerrectoría Abierta y a Distancia, Centro de Atención Universitario, Universidad Santo Tomás.

Trabajo de sustentación para Optar por el Título de:

Administrador de Empresas

La correspondencia en relación con esta investigación debe dirigirse a María Francy Bonilla Junco, Administración de Empresas, Vicerrectoría Abierta y a Distancia, Centro de Atención Universitario, Universidad Santo Tomás, Bogotá, Colombia, Carrera 10 #

72 – 50.

e-mail: mariabonilla@ustadistancia.edu.co

Nota de Aceptación:

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá, D.C. noviembre de 2018

Dedicatoria

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos.

A mi madre Herminia Junco.

Por su amor, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien.

A mis Hijas Julieta y Valeria

Por el apoyo, la fuerza y por creer ciegamente en mí.

Agradecimientos

¡Gracias a ustedes! A mis tutores, profesores y/o docentes.

A todos los maestros de los que recibí tutorías, ya que esto es el resultado de lo que he aprendido durante la carrera.



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

CRAI-USTA
Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación

Bogotá, Octubre 01 de 2018.

Señores:

Centro de Recurso para el Aprendizaje y la Investigación CRAI-USTA
Universidad Santo Tomás Abierta y a Distancia
Bogotá

Estimados Señores:

Yo, MARIA FRANCY BONILLA JUNCO, identificado con Cédula de Ciudadanía No. 52,433,480 autor del trabajo de grado titulado: Elaboración de la estrategia organizacional para la empresa amarillo S.A.S. en lo concerniente a la comunicación en la sala de venta, presentado y aprobado en el año 2018 como requisito para optar al título de ADMINISTRACION DE EMPRESAS, autorizo al CRAI-USTA de la Universidad Santo Tomás, para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad representado en este trabajo de grado, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado a través del Catálogo en línea y el Repositorio Institucional de la página Web del CRAI-USTA, así como de las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad Santo Tomás.
- Se permite la consulta, reproducción parcial, total o cambio de formato con fines de conservación, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

Cordialmente,

Firma

C.C. No. 52.433.480 de BOGOTÁ.

Correo Electrónico: mariabonilla@ustadistancia.edu.co



BOGOTÁ - Línea gratuita nacional: 01 8000 111180 PBX: (+57) 587 8797 / www.usta.edu.co / admisiones@usantotomas.edu.co / Carrera 9 No. 51-11
VICERECTORÍA GENERAL DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA (VUAD) - Tel.: (+57) 595 0000 / www.ustadistancia.edu.co / admisiones@ustadistancia.edu.co / Carrera 10 No. 72-50



Tabla de Contenido

Introducción	24
1. Justificación	26
2. Objetivos	28
2.1. Objetivo general	28
2.2. Objetivos específicos	28
3. Caracterización de la Empresa	30
3.1. Descripción de la empresa	30
3.1.1. Cultura organizacional.	32
3.1.2. Propósitos.	33
3.1.3. Fundamentación de la cultura organizacional.	33
4. Desarrollo de la práctica administrativa	35
4.1. Contexto del objeto de estudio	35
4.1.1. Principios básicos de administración.	35
4.1.1.1. Planeación.	35
4.1.1.2. Organización.	35
4.1.1.3. Dirección.	36
4.1.1.4. Control.	36

4.1.2.	Proceso administrativo.	36
4.1.2.1.	Planeación.	37
4.1.2.1.1.	Separación.	39
4.1.2.1.2.	Promesa de compraventa de inmuebles.	40
4.1.2.1.3.	Escritura.	41
4.2.	Diagnóstico	42
4.2.1.	Instrumentos de Recolección de información.	43
4.2.1.1.	Matriz EFE.	43
4.2.1.2.	Matriz EFI.	45
4.2.1.3.	Matriz PEYEA	47
4.2.2.	Instrumentos utilizados para la realización del diagnóstico.	50
4.2.2.1.	Ficha técnica de encuesta.	50
4.2.2.2.	Resultados de las encuestas realizadas a los empleados.	52
4.3.	Planteamiento y formulación del problema a solucionar	54
4.4.	Propuesta de solución	56
4.4.1.	Presupuesto.	¡Error!
Marcador no definido.		
4.5.	Marco referencial	57
4.5.1.	Marco teórico	60

4.5.1.1.	Proceso administrativo.	60
4.5.2.	Marco conceptual	61
4.6.	Plan de acción	63
4.7.	Integración con el Balanced Scorecard	64
4.7.1.	Contexto social, beneficios -impactos - aportes.	65
4.7.2.	Proyecto de implementación y control	66
4.8.	Lecciones aprendidas	66
5.	Conclusiones y Recomendaciones	68
Anexos		70
Anexo 1.		70
Anexo 2.		71
Referencias Bibliográficas		72

Lista de Figuras

Figura 1. Funcionamiento del proceso administrativo a Mejorar.	38
Figura 2. Figura de la Matriz PEYEA.	49
Figura 3. Pregunta No 1.	52
Figura 4. Pregunta No 9.	53
Figura 5. Árbol del problema.	55
Figura 6. Teoría de los dos factores de Herzberg.	57
Figura 7. Proyecto de Implementación y Control del Proyecto.	66
Figura 8. Diagrama del Flujo del Proceso.	70
Figura 9. Resumen de la Práctica.	71

Lista de Tablas

Tabla 1.	44
Tabla 2.	46
Tabla 3.	48
Tabla 4.	50
Tabla 5.	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 6.	63
Tabla 7.	64

Lista de Anexos

Anexo 1.	63
Anexo 2.	64

Resumen

El desarrollo del siguiente escrito propone una estrategia precisa de planeación, organización, dirección y control en los procesos y trámites que se llevan a cabo dentro de las salas de ventas de la empresa Constructora Amarilo S.A.S., teniendo como base la identificación del problema y la correspondiente propuesta de solución, en la actualidad la constructora tiene 32 salas de negocios distribuidas a nivel nacional (Atlántico, César, Antioquia, Cundinamarca, Bogotá y sabana de Bogotá) entre proyectos de Oficinas, Bodegas, centros comerciales y Vivienda habitacional (casas y apartamentos), La sala de ventas donde se desarrolla este análisis es la del proyecto Hacienda Casablanca de Madrid / Cundinamarca. Al analizar la problemática en esta sala identificaremos los términos generales se establecen como por ejemplo la falta de capacitación, falta de seguimiento, control y validación de los procesos de preventa, venta y posventa de inmuebles dentro de la constructora por parte de los asesores que ingresan a la constructora.

El proceso de venta de inmuebles examinado se da en tres etapas: la primera es La Separación (preventa), La segunda es La Promesa de compraventa de inmuebles (confirmación de la venta), la tercera es La escrituración y aunque la entrega del inmueble (posventa) no está incluida en el proceso anterior es el resultado de una línea de tiempo correcta en la que los detalles se respetaron y la documentación se llevó a lo largo del proceso de manera correcta; Lo ideal es que un asesor tenga continuidad con cada cliente, y lleve este proceso de manera individual

Palabras clave: Sector inmobiliario, procesos, departamentos, ventas, Balanced Scorecard.

Abstract

The development of the following writing, proposes a precise strategy of planning, organization, direction and control in the processes and procedures that take place within the sales rooms of the company Constructora Amarilo SAS, based on the identification of the problem and the corresponding solution proposal, specifically in the Hacienda Casablanca project in Madrid / Cundinamarca. In this sense, although it is true that the problem is almost general in all the sales rooms of the construction company, it is in this project headquarters where the analysis was carried out on the most adequate way to face the problem evidenced, that in general terms it was established as the lack of training, as well as the corresponding monitoring, control and validation, of the pre-sale, sale and after-sale processes of real estate within the construction company by the consultants newly hired by the company.

In this sense, it can be said that the process that was analyzed, occurs in three stages, in relation to the sale of buildings of the construction company: the separation (pre-sale), the promise of purchase-sale (sale) and the deed (after sales); it is there, where not only the search for solutions to the problem that was shown as the most preoccupation within the work foreseen the creation of the strategy is preponderant, but it is an internal process of the organization that needs a clear solution, to do efficient service provision, and thus generate customer satisfaction at the time of becoming owner of a property.

Keywords: Real estate sector, processes, departments, sales, Balanced Scorecard.

Resumen Analítico para la Presentación de Trabajos de Grado (Resumen Analítico Estructurado o resumen Analítico en Educación) – RAE:

1. Información general del documento	
Tipo de documento	Trabajo de grado
Tipo de impresión	Digital
Nivel de circulación	Público
Título del documento	Elaboración de la Estrategia en el Procesos Administrativo de la Sala de Ventas Hacienda Casablanca de Madrid / Cundinamarca de la Empresa Constructora Amarilo S.A.S.
Autor	María Francy Bonilla Junco
Director	Mg. Diego Antonio Sierra Garavito
Publicación	Bogotá, noviembre 2018. 64 páginas
Unidad patrocinante	Universidad Santo Tomás Abierta y a Distancia
Palabras clave	Sector inmobiliario, procesos, departamentos, ventas, Balanced Scorecard.

2. Descripción del documento

Este trabajo es la base de la propuesta de solución a un problema generado en la empresa Amarilo S.A.S. en su área de ventas, relacionado directamente con los procesos de seguimiento, control y validación, de los procesos de preventa, venta y posventa de inmuebles dentro de la constructora en las tres etapas de ventas del inmueble; la separación, la promesa de compraventa de inmuebles y la escrituración, en el proyecto Hacienda Casablanca de Madrid / Cundinamarca. Así, se realizó una primera búsqueda del problema, en torno a la manera en la que se estaban ejecutando dichos procesos, lo cual evidenció la falta de conocimiento y al mismo tiempo de capacitación del personal que ingresaba recientemente a formar parte del equipo de trabajo de la constructora; dando por hecho que todos los recursos debían fijarse en la solución a dicho inconveniente, para lo cual era necesario la implementación de una estrategia al interior del departamento en cuestión.

Así, se presenta una caracterización de la empresa, y la aplicación de herramientas metodológicas / operativas, que permitieron mostrar en el árbol del problema, y por consiguiente, las posibles soluciones, por medio del Balanced Scorecard, que establece cómo se puede llevar a cabo el plan de acción que permita superar el inconveniente al cual se hace referencia. Al final se establecen no solo unas lecciones aprendidas, sino también, unas conclusiones y recomendaciones que permiten ayudar a cerrar el tema expuesto durante todo el proceso.

3. Fuentes del documento

- Acevedo Borrego, A., Linares Barrantes, C., & Cachay Boza, O. (2010). Modelo de análisis y formulación estratégica. Empleando herramientas matriciales. *Industrial Data*, vol. 13, núm. 1, enero-julio, 9-17.
- Amarilo S.A.S. (3 de Junio de 2018). *¿Quiénes somos?* Recuperado el 12 de Junio de 2018, de Amarilo S.A.S.: <http://amarilo.com.co/contenido/quienes-somos>
- Arianinnita. (6 de Noviembre de 2011). *El Proceso administrativo y sus elementos*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2018, de Arianinnita: www.slideshare.net/arianinnita/procesoAdministrativo-y-suselementos
- García, A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. *Telos*, vol. 18, núm. 3, septiembre-diciembre, 381-398.
- Gerencie. (9 de Octubre de 2017). *Los principios básicos de administración*. Recuperado el 12 de Octubre de 2018, de Gerencie.com: <https://www.gerencie.com/los-principios-basicos-de-administracion.html>
- Gutiérrez Andrade, O. (2005). Aplicación de un análisis estratégico y de un programa de empowerment como vía para desarrollar el espíritu intraemprendedor. *erspectivas*, vol. 8, núm. 2, 37-65.
- Malhotra, N. K. (2008). Diseño de la Investigación. En N. K. Malhotra, *Investigación de Mercados* (págs. 53-78). Ciudad de México: Pearson Educación de Mexico,S.A de C.V.
- Martinez, A. P. (2011). Toma de desiciones. En A. Pulido, *Fundamentos de Gestión Empresarial* (págs. 210-254). Ciudad de México: Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Moratto, J. (29 de Agosto de 2007). *Cuatro pasos fundamentales del procesos administrativo*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2018, de Mercados Unidos: mercadosunidos.wordpress.com/2007/08/29/cos-cuatro-pasosfundamentales-del-proceso-administrativo/

Revista Dinero. (8 de Marzo de 2017). *El éxito de la constructora Amarilo al salir de Bogotá*. Obtenido de Revista Dinero. Vivienda: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/constructora-amarilo-creciendo-con-su-estrategia-de-exito/248175>

Sergueyevna Golovina, N., & Mosher Valle, E. L. (2013). Teorías motivacionales desde la perspectiva de comportamiento del consumidor. *Negotium*, vol. 9, núm. 26, *septiembre-diciembre*, 5-18.

Tatay Castillo, J. M., & Hernández Centeno, F. (2016). Análisis y estrategia administrativa a considerar en la factibilidad económica para la aplicación de aditivos en la dieta de las vacas lecheras. *Revista Mexicana de Agronegocios*, vol. 39, *julio-diciembre*, 399-408.

Uzcátegui, E. (27 de Marzo de 2010). *Principios básicos de la administración*. Obtenido de Encuentro de Saberes para el Conocimiento: <http://ever-uzcategui.over-blog.es/article-principios-basicos-de-la-administracion-47497949.html>

Amarilo S.A.S. (3 de Junio de 2018). *¿Quiénes somos?* Recuperado el 12 de Junio de 2018, de Amarilo S.A.S.: <http://amarilo.com.co/contenido/quienes-somos>

Arianinnita. (6 de Noviembre de 2011). *El Porceso administrativo y sus elementos*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2018, de Arianinnita: www.slideshare.net/arianinnita/procesoAdministrativo-y-suselementos

- García, A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. *Telos*, vol. 18, núm. 3, septiembre-diciembre, 381-398.
- Malhotra, N. K. (2008). Diseño de la Investigación. En N. K. Malhotra, *Investigación de Mercados* (págs. 53-78). Ciudad de México: Pearson Educación de Mexico,S.A de C.V.
- Martinez, A. P. (2011). Toma de desiciones. En A. Pulido, *Fundamentos de Gestión Empresarial* (págs. 210-254). Ciudad de México: Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Moratto, J. (29 de Agosto de 2007). *Cuatro pasos fundamentales del procesos administrativo*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2018, de Mercados Unidos: mercadosunidos.wordpress.com/2007/08/29/cos-cuatro-pasosfundamentales-del-proceso-administrativo/

4. Contenidos del documento

El presente trabajo se divide en tres grandes partes; la primera de ellas es un diagnóstico en el área de los procesos administrativos utilizando herramientas administrativas adecuadas, la segunda parte habla del planteamiento del problema evidenciado en el diagnóstico propio de una primera incursión dentro del proyecto Hacienda Casablanca de Madrid / Cundinamarca, y por último, una parte que propone la solución al problema encontrado en el diagnóstico antes propuesto.

5. Metodología del documento

En esta investigación explicativa se busca hallar la relación causal sobre los errores que se presentan en el proceso operativo de la parte administrativa en el área comercial de la sala de ventas del Proyecto Hacienda Casablanca Madrid - Cundinamarca de la constructora Amarilo, al describir el problema que se evidenció por medio de la observación y el análisis se intenta encontrar sus posibles causas, se propondrá una posible solución.

6. Conclusiones del documento

Los asesores que conforman la Sala de ventas proyecto Hacienda Casablanca de Madrid / Cundinamarca, de la Constructora Amarilo S.A.S., tienen una buena disposición al cambio, esta es una gran ventaja ante las propuestas que se puedan plantear, ya que si esta propuesta se adapta mejoraría la organización y el ideal de una experiencia memorable para el cliente sería una realidad.

Una de las soluciones que se plantea es crear cronogramas de capacitación donde los asesores más antiguos propongan temas de relevantes y que afecten los procesos de la sala de ventas del proyecto Hacienda Casablanca Madrid – Cundinamarca pero una de las dificultades que se evidencia es la falta de tiempo tanto de asesores antiguos y nuevos, el ideal es también que la empresa autorice estímulos en tiempo que se pueda compensar, de esta manera puede darse más vocación a enseñar, concientizar al personal antiguo que si todos tienen conocimientos en las fases de una venta, no hay reprocesos e incluso no hay que corregir trabajo de sus mismos compañeros.

Se propone una mayor intervención del departamento de recursos humanos en lo que respecta a la selección del nuevo personal que entra a formar parte del capital humano de la empresa, pues es evidente que este problema no solo se presenta en la sala de ventas del proyecto Hacienda Casablanca – Madrid / Cundinamarca donde se llevó a cabo la investigación, sino que este problema parece ser no solamente el único al cual se enfrenta el nuevo personal.

Llevar a cabo este tipo de propuestas puede ser la piedra angular a la reformulación de procesos dentro de la empresa desde los diversos departamentos que lo componen, por ende, las personas encargadas de cada departamento, deben analizar a profundidad esta propuesta para advertir cuales son los obstáculos que se presentan en cada área, y por el mismo tiempo aplicar una metodología similar a la aquí propuesta.

7. Referencia APA del documento

Bonilla Junco, M. F. (2018). Elaboración de la Estrategia en el Procesos Administrativo de la Sala de Ventas del proyecto Hacienda Casablanca – Madrid / Cundinamarca de la constructora Amarilo S.A.S. Bogotá, D.C.: Universidad Santo Tomás.

Elaborado por:	María Francy Bonilla Junco
Revisado por:	Mg. Diego Antonio Sierra Garavito

Fecha de elaboración del resumen:	16	Febrero	2019
--	----	---------	------

**Elaboración de la Estrategia en el Proceso de Preventa, Venta y Posventa de la
Sala de Ventas del Proyecto Hacienda Casablanca – Madrid / Cundinamarca.
Constructora Amarilo S.A.S.**

Introducción

Pese a que en el 2017 (PIB crecimiento reportado en el 3er trimestre en 2,0 % y Sector de la construcción decreció -2,1%) y 2018 (PIB último reporte de crecimiento reportado en el 2do trimestre en 2,8 % en el 3er trimestre 2018 y Sector de la construcción decreció -7,6%) el DANE muestra que el sector de la construcción tubo una desaceleración importante en el PIB, La constructora Amarilo cierra el 2018 con un crecimiento 7% en ventas.

En este sentido, dentro de los diversos procesos que se llevan en el interior de la Constructora Amarilo, existen una serie de procesos que tienen una importante oportunidad de mejora, lo ideal es que cada proceso se realice de la manera más eficiente posible y así permitan generar valores agregados que antes no se tenían en cuenta a la hora de prestar este tipo de servicios dentro de las salas de ventas.

La Constructora Amarilo S.A.S., es una de las principales empresas en el sector de la construcción e inmobiliario en la ciudad de Bogotá y los municipios aledaños, esto ha permitido en que en medio de su expansión, presente una serie de obstáculos donde la falta de seguimiento, control y validación, de los procesos de preventa, venta y posventa de inmuebles, sea generalizada en sus salas de ventas cada uno de los proyectos, y en especial sobre la sala de Ventas del Proyecto Hacienda Casablanca en Madrid - Cundinamarca.

Por consiguiente en este escrito se presenta un análisis de cómo los procesos de seguimiento, control y validación, de los procesos de preventa, venta y posventa de inmuebles, se están llevando a cabo en la organización, y como se pueden desarrollar estrategias en su interior para hacerle frente a las problemáticas que se han evidenciado, es importante que el personal antiguo que actualmente labora en la sala de Ventas del Proyecto Hacienda Casablanca en Madrid - Cundinamarca, se concientice sobre la información que maneja y la trascendencia que se debe dar al

personal nuevo, para que estos procesos sea eficientes, cada paso es relevante y por ello se debe tener especial cuidado en cada detalle, ya que el descuido en algún evento por insignificante que sea puede repercutir en pérdidas de todo sentido, bien sea para el asesor, el grupo de trabajo y/o la empresa como tal.

De esta manera, a continuación se presenta una estrategia, formulada desde el interior mismo de la empresa, en la sala de ventas del proyecto Hacienda Casablanca – Madrid / Cundinamarca por parte de la constructora Amarilo SAS, para hacerle frente a los problemas de capacitación del personal, propios del departamento de ventas, y que permitan ser la base de soluciones a problemas que se puedan ir presentando en distintas salas de ventas de la organización Amarilo S.A.S.

1. Justificación

Debido a la alta presencia de la empresa Amarilo S.A.S., en el sector de la construcción en la ciudad de Bogotá y el departamento de Cundinamarca, y a la prestación de servicios en el mercado de la construcción nacional, se observa la necesidad de determinar los problemas que se presentan al interior de la organización, mediante la evaluación de los procesos administrativos de la constructora, principalmente en su área comercial, buscando las mejores formas de solución que se pueden implementar para contribuir en el proceso administrativo relacionado con el área comercial de la empresa.

El desarrollo de este proyecto permitirá obtener un diagnóstico de la situación actual del área administrativa de la empresa y su parte operacional en su sala de ventas del proyecto Hacienda Casablanca – Madrid / Cundinamarca, para desde allí buscar los inconvenientes que se vienen presentan y que no permiten una fluidez del trabajo que allí se realiza. Este conocimiento servirá como base para una propuesta de mejoramiento en la gestión de procesos de seguimiento, control y validación, de los procesos de preventa, venta y posventa de inmuebles, en lo que corresponde a los aspectos operacionales de las salas de ventas de la empresa en cada uno de los proyectos que se estén llevando a cabo o en los futuros servicios que pueda ofrecer la compañía.

Este proyecto buscará establecer una estrategia de acción en el momento en el que se necesite una mejora en el área administrativa, y específicamente en la sala de ventas del proyecto Hacienda Casablanca – Madrid / Cundinamarca, en lo relacionado con operaciones que se llevan a cabo en las etapas de separación, promesas de compraventa de inmuebles y escrituración, que son los procesos operativos de la parte administrativa del área comercial, y que deben tener la rigurosidad del caso, debido a

que la gran mayoría de este proceso, dentro de estas etapas, son documentos legales y que deben estar perfectamente presentados, dadas las normatividades del caso.

Debido a esto, es que se puede mencionar la importancia del trabajo que se presenta a continuación, ya que busca proponer una solución a un problema operacional dentro del proceso administrativo en el área comercial de la sala de ventas del proyecto Hacienda Casablanca de la constructora Amarilo SAS, que no solo se refleja en pérdidas para la empresa, como por ejemplo el pago de multas por el incumplimiento y disminución de clientes por mala imagen, entre otros.

La propuesta de solución a esta problemática, donde aborda todos los detalles de un proceso, puede ser adaptada en las demás salas de ventas de los proyectos de la Constructora Amarilo SAS, pues el método que se propone es concientizar a todo el personal por medio de capacitaciones constantes donde el mismo asesor antiguo instruya al asesor nuevo y el asesor nuevo proponga incluso desde su punto de vista abierto a recibir información, lo ideal es que todos los funcionarios de una sala de ventas trabaje en sinergia, contextualizando que un error no solo afecta a un grupo en el presente o en el futuro, sino también de manera personal durante o después de salir de la compañía.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Gracias al fortalecimiento del aparato productivo y mejoramiento de la competitividad que pretende implementar el gobierno, el ministerio de Hacienda en cabeza del actual ministro Alberto Carrasquilla propone un crecimiento en el PIB entre 3,5 y 4 por ciento, sin embargo, Fondo Monetario (FMI) no es tan optimista, aun así, el objetivo que propone un incremento en el PIB para Colombia en 3,3 por ciento. En el sector de la construcción, los analistas del gobierno esperan un crecimiento de 5,5 por ciento, dejando atrás los malos resultados de 2017 y 2018.

Teniendo en cuenta lo anterior y los buenos resultados de la Constructora Amarilo SAS con un crecimiento del 7% de ingresos, la propuesta estratégica para la sala de ventas del proyecto “Hacienda Casablanca – Madrid / Cundinamarca” de la Constructora Amarillo S.A.S. permitirá mejoramiento de los procesos de venta de inmuebles para el año 2019, optimizando tiempos de procesos y aprovechando el incremento de las visitas de los clientes que se esperan para este año.

2.2. Objetivos específicos

- Exponer un diagnóstico de los errores que se presentan en los procesos operativos de la parte administrativa del área comercial (trámites de ventas), de la empresa Constructora Amarilo S.A.S.
- Identificar los problemas encontrados a través del diagnóstico inicial, registrar e interpretar de manera clara las dificultades encontradas en los procesos administrativos del área comercial hallados al momento de los análisis de la información estableciendo posibles causas.
- Proponer una alternativa de solución al problema encontrado, teniendo presente las características propias de la empresa y su cultura organizacional, así como cada

uno de los pasos a seguir como propuesta de una estrategia administrativa para la empresa Amarilo S.A.S.

3. Caracterización de la Empresa

3.1. Descripción de la empresa

Según el último informe “Desempeño del Sector Construcción Edificaciones” de la superintendencia de sociedades, emitido en Agosto 2018, la Constructora Amarilo S.A.S. es una de la empresa que más participación tiene en el mercado de la construcción en Colombia, sus ingresos operaciones fueron de \$1.052.758 (Millones de pesos) con un VAR% del 11,58 durante el 2.017, es importante destacar que la constructora Construye, promociona, vende y gerencia proyectos empresariales como: Bodegas, Oficinas y Bodegas. Los resultados de Amarilo, que el año 2018 dejó ingresos por \$939.000 millones.

La Constructora Amarilo nace durante la crisis inmobiliaria de la década de los años 1990, después de una reorganización de la inmobiliaria Mazuera, su trayectoria, garantía, valorización y solidez, es una opción más que válida para sus clientes, tanto en el sector de la construcción de viviendas (Apartamentos y casas) e Inmuebles comerciales (Bodegas, oficinas y centros comerciales).

Amarilo S.A.S., también tiene incursión en el mercado internacional, con gran éxito en Ciudad de Panamá, gracias a la gerencia de su presidente, el señor Roberto Moreno y se espera que en un futuro cercano se pueda incursionar en mercados como el chileno y ecuatoriano (Amarilo S.A.S., 2018).

Así, se puede deducir que esta empresa se ha ido convirtiendo en una multinacional con más de 5.000 empleados directos y casi 2.500 indirectos, sin perder la familiaridad de su origen; sin embargo aunque aún trabajan empleados que están desde que era “Inmobiliaria Mazuera” ha sido un riesgo enfrentarse a los cambios que se presentan por el dinamismo del mercado que obliga a implementar nuevos procesos en pro de

mejoras y aprovechamiento del tiempo, también se obliga a implementar nuevas tecnologías, el sector se actualiza constantemente.

Amarilo S.A.S. delimita minuciosamente sus áreas como Gerencias Administrativas y Financiera, Gerencia Comercial, Gerencia Jurídica, Gerencia de Desarrollo de Productos, Gerencia de Proyectos, Gerencia Técnica, Gerencia de Construcciones, lo que inicialmente establece un éxito en organización pues todas trabajan en pro de sus indicadores que llevan al éxito que la caracteriza, pero también enfrenta un reto en el aspecto administrativo, y en el logro de algunos objetivos en común entre departamentos.

La Constructora Amarilo es una empresa Colombiana que construye proyectos de vivienda (Casas y apartamentos en todos los estratos) y también proyectos empresariales (Locales en centro comerciales, Oficinas y Bodegas), como está informado inicialmente, al mismo tiempo promociona, vende y gerencia, cada uno de los proyectos, es decir su objeto social no solo es la construcción, sino contempla todo lo que conlleva proceso con el cliente desde la planeación de un proyecto, hasta la posventa después de la entrega, desde el principio a fin de estos procesos intervienen áreas como Mercadeo, Planeación, Jurídico y trámites legales, administrativo, entre otros, ninguna de estas áreas está tercerizada por medio de otra compañía, solo, algunos empleados son contratados por medio de temporal, luego pasan a contratación directa con la Constructora después de cierto tiempo o ascenso, la problemática planteada está enfocada en el área comercial, área en la que me desempeño desde que ingresé a la compañía, en esta constructora el área comercial se encarga de articular procesos de mercadeo, obra, trámites y jurídico, por lo que se hace conveniente una preparación minuciosa a cada uno de los funcionarios que intervienen en el área comercial, vale la pena aclarar y recordar que el área comercial y sus procesos son base de la compañía y sus procesos hacen parte del objeto social.

El problema radica en la ejecución de los procesos, los tiempos y movimientos que pueden ser ineficaces por la falta de concientización y capacitación de los funcionarios, en los trámites comerciales que se realizan en una sala de ventas.

La justificación de la propuesta que se plantea en el desarrollo de esta Sustentación consiste en estandarizar procesos, en alinear áreas que intervienen en los procesos realizados en una sala de ventas (Por ejemplo: la elaboración de una promesa de compraventa de un inmueble que se está comercializando con base en los formatos estándar autorizados previamente por el área jurídica, su importancia, y conocimiento de los temas allí tratados, identificar claramente el significado de términos allí especificados, lo anterior es manejado por un personal que no está capacitado para comprender que si por error se borra un párrafo de este documento, puede cambiar el sentido del documento, lo que a futuro puede repercutir en problemas que afecten la imagen corporativa de la Constructora Amarilo.

3.1.1. Cultura organizacional.

Amarilo S.A.S. es una empresa que nació en Colombia y, es al día de hoy, una de las organizaciones que más ha crecido, en el sector de la construcción, hasta convertirse en un grupo de inversión, al que pertenecen las siguientes empresas: AMARILO INVERSIONES S.A.S, YELLOWSTONE CAPITAL PARTNERS S.A.S, PROFESIONALES Y SERVICIOS S.A.S, CORPORACIÓN RESPONDER, INVERSIONES MORMAR S.A.S., GRUPO CIMENTO, INVERSIONES GÓMEZ MORENO S.A. y AMARILO S.A.S. Todas ellas, han llevado a la marca, a ser líder en promoción, gerencia, venta y construcción de proyectos de vivienda.

Hace presencia en toda Colombia, en Bogotá y Municipios como Funza, Madrid, Mosquera, Chía, Cota, Cajicá, Guasca y próximamente Tocancipá y Briceño en Cundinamarca; así como también se destaca en ciudades como Cartagena, Barranquilla, Valledupar y Villavicencio, incluso Panamá.

Desde su constitución en 1993, Amarilo S.A.S. se ha preocupado por la aplicación de buenas prácticas y habilidades distintivas en su gestión, desarrollando proyectos de vivienda como Casas y Apartamentos, proyectos de comercio como Oficinas, Locales y Bodegas.

La innovación, su adaptabilidad al cambio y su calidad, son determinantes en la visión de negocios, proyectándose constantemente en pro de la expansión a otros mercados tanto en Colombia como en países vecinos.

3.1.2. Propósitos.

Amarilo S.A.S es una empresa de servicios de promoción, gerencia, venta y construcción de proyectos, la constructora que se preocupa por enfocar una cultura organizacional de promoción, gerencia, venta y construcción de proyectos que le garantiza valorización, conjugando ubicación, novedad, calidad y precio de sus nuestros productos.

Promueve constantemente en los funcionarios de la sala de venta del proyecto Hacienda Casablanca – Madrid / Cundinamarca la excelente atención, conocimiento y seriedad, es decir, quiere proyectar hacia el cliente seguridad y confianza, lo que se ha visto reflejado en su reputación.

3.1.3. Fundamentación de la cultura organizacional.

La información que se presenta a continuación se toma de la página web de Amarilo S.A.S, y es la base de la fundamentación de la organización en lo referente a la cultura organizacional de la misma (Amarilo S.A.S., 2018).

Misión.

La empresa busca promover, desarrollar y comercializar Proyectos de Vivienda, y así crear espacios para las personas que busquen acceso a vivienda que mejore su calidad de vida (Amarilo S.A.S., 2018).

Propósito.

En Amarilo S.A.S., se trata de disfrutar del trabajo bien hecho y de los triunfos de la misma empresa; por eso trata de hacer un crecimiento que prospere no solo para las personas implicadas en los procesos, sino que también aporten al desarrollo de la economía y a una mejor sociedad, para desde allí poder generar un crecimiento económico y social de la población en su totalidad como colombianos, y generar mayores formas de empleo en la población (Amarilo S.A.S., 2018).

Valores.

Respeto: Cree firmemente en las relaciones humanas fundamentadas en la honestidad, la transparencia, la lealtad y la verdad.

Credibilidad: Inspira confianza; está comprometido con lo que hace.

Relaciones Perdurables: Maximiza el valor que trasciende en el tiempo.

Responsabilidad: Asume con seriedad los compromisos sociales y éticos del entorno.

Convicción: Orgulloso de Amarilo S.A.S. y de sus éxitos; visualiza el futuro con optimismo (Amarilo S.A.S., 2018).

4. Desarrollo de la Práctica Administrativa

4.1. Contexto del objeto de estudio

4.1.1. Principios básicos de administración.

Los principios administrativos que se han aprendido en la universidad, son aplicables no sólo a la administración de una empresa sino a la administración de la vida misma de cada persona, aunque no se haya hecho un aparente conocimiento del mismo. En el diario desarrollo personal, laboral o profesional, se debe aplicar muchos de los principios considerados esenciales en la administración (Gerencie, 2017).

Dentro de estos principios destacan el de la planeación, la organización, la dirección y el control, que según lo señala Ever Uzcátegui (2010), son la base de la construcción de estrategias propias que permiten la superación de obstáculos que se presenta al momento de evaluar cualquier proceso al interior de una organización.

4.1.1.1. Planeación.

No se puede hacer nada sin antes planearlo. Cada comportamiento dentro de la vida cotidiana de las personas debe ser planeado, puesto que se debe tener en cuenta variables como el tiempo y el dinero. Inclusive se tiene que medir el costo de oportunidad, puesto que el hecho de realizar cualquier actividad, impide que se desarrollen otras actividades que pueden ser más o menos importantes.

4.1.1.2. Organización.

La organización como factor determinante en la organización y en las empresas debe estar presente no solo en el conjunto de las personas que la componen, sino dentro de su realidad, es decir apropiarse de la organización adecuada de actividades para su propio desarrollo personal.

La influencia en las demás personas se mide al mismo tiempo desde la capacidad que tienen los seres humanos de influenciar directamente no o no en otras, por consiguiente las decisiones de unas tendrán efectos sobre diferentes recursos, indicando la importancia de la organización, y que para ello se pueda planificar y ejecutar de la manera adecuada.

4.1.1.3. Dirección.

Tan importante como los anteriores principios, la dirección implica la manera en que se llevan a cabo las acciones de los individuos en general, por ende, se dice que es hacia el lugar a donde quieren dirigir sus acciones, actitudes, y todo el esfuerzo para conseguir algo en claro. Sin dirección no es posible avanzar. Como lo dice el adagio popular: un barco sin timón es un barco sin dirección, sin rumbo y sin destino.

4.1.1.4. Control.

Es absolutamente necesario de vez en cuando (sino siempre) revisar los planes, acciones, actitudes, para determinar que tan bien se está haciendo el trabajo. Cuando las personas se cuestionan ellas mismas, pueden hacer una autorreflexión sobre el asunto, y de esta manera llevar a buen puerto las acciones que se quieren llevar a cabo.

La vida debe ser abordada como una empresa, puesto que quizás es precisamente la vida la empresa más exigente que se haya establecido en el mundo moderno. Una vida mal enfocada y mal llevada, es indudablemente un fracaso.

4.1.2. Proceso administrativo.

Para llegar a la comprensión de los problemas que acarrea la empresa en cada una de sus áreas administrativas, se desarrolló una estrategia de observación en la que fueron emergiendo los problemas dentro del área administrativa de la sala de ventas del

proyecto Hacienda Casablanca – Madrid / Cundinamarca en la Constructora Amarilo S.A.S, y esto es lo que se observa en las siguientes líneas.

4.1.2.1. Planeación.

En la Figura 1., se realizó la diagramación de los diferentes procesos que son propios de la empresa en Constructora Amarilo y en especial la Sala de Ventas del Proyecto Hacienda Casablanca en Madrid, y para tener más claridad en lo planteado, se destaca en el círculo a Amarilo S.A.S. y cada una de las etapas que se deben manejar con más conocimiento y cuidado.

En Amarilo S.A.S. se hace una planeación anual, en la cual están presentes todos responsables de cada una de las áreas que componen la empresa, con el propósito de acordar presupuestos e indicadores que se deben utilizar sobre las ventas en el periodo –se plantean objetivos que se deben alcanzar- y el presupuesto administrativo de Amarilo S.A.S.

Como se observa en el siguiente flujograma, se muestra el proceso de ventas que se lleva a cabo en el área administrativa, este proceso es operativo dentro de la Sala de Ventas del Proyecto Madrid – Cundinamarca, es allí donde se presenta una serie de dificultades, estas son de todo tipo, falta de información clara, concreta y precisa que se debe brindar al cliente al momento de la presentación inicial y recorrido del proyecto a los clientes (apartamentos modelos, en algunas veces visita a la ciudadela donde están los demás conjuntos ya habitados, mostrar a realidad del proyecto y el urbanismo), también las dificultades se ven en la logística y coordinación procesos operacionales de firma de documentación legal, archivo y radicación con el lleno de los requisitos establecidos como firmas, huellas y consultas en las diferentes plataformas de seguridad (Cifín y Sarlaft) estos procesos operativos en el área administrativa netamente del departamento comercial son los que requieren un mecanismos eficientes de atención,.

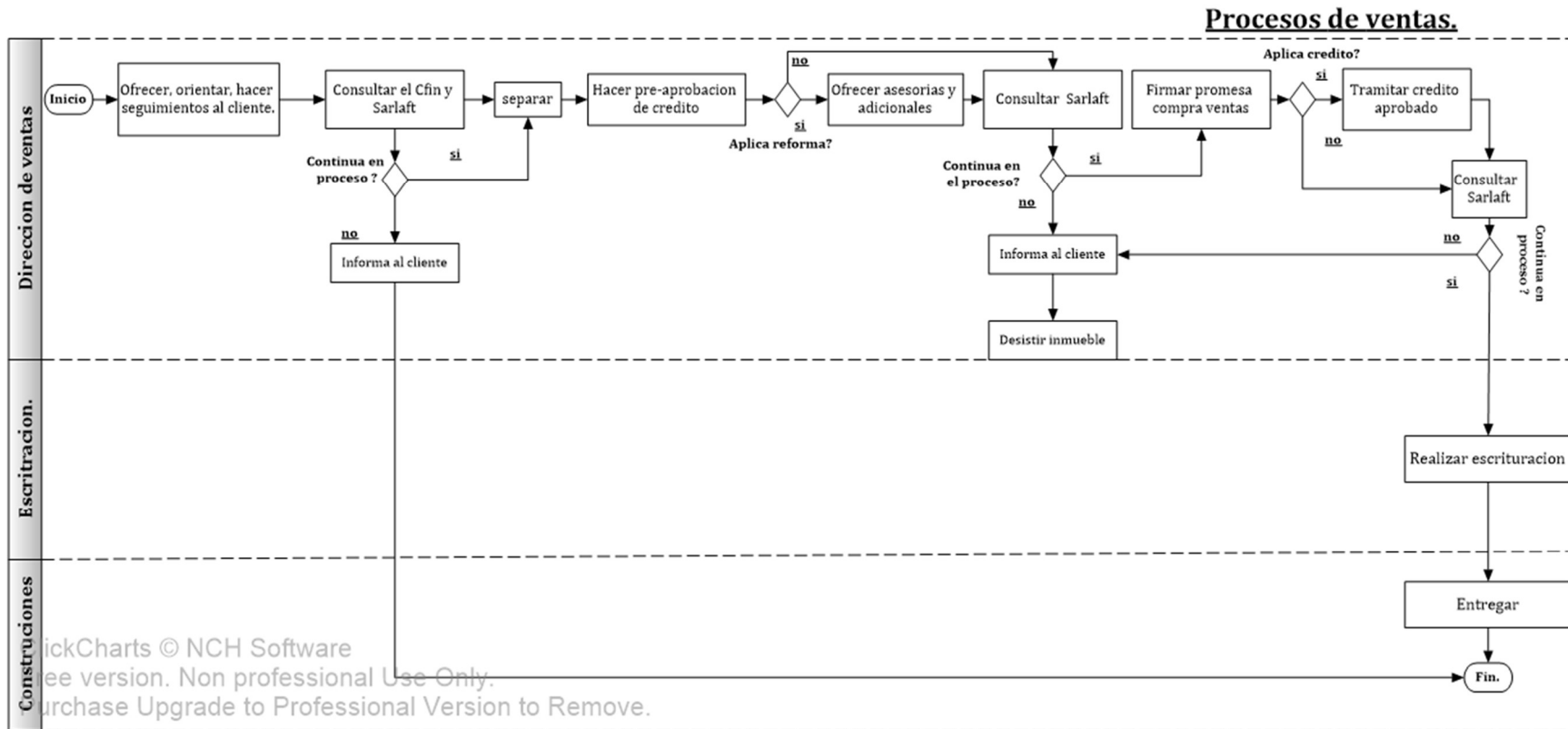


Figura 1. Funcionamiento del Proceso Administrativo. Fuente: Elaboración Propia.

Normalmente un proyecto de Amarilo se construye en ciudadelas, es decir, varios conjuntos de torres en una misma agrupación, estos conjuntos se construyen en varias etapas, por ejemplo: en el proyecto Hacienda Casablanca de Madrid-Cundinamarca nació hace 8 años, se construyen 14 conjuntos (desde estrato 2 hasta estrato 4), se proyectan 4 años más para la finalización de este proyecto. En cada conjunto se construyen en promedio 2, 3 y hasta 4 etapas, y cada etapa tiene una duración promedio de 2 años desde su lanzamiento hasta su escrituración.

Aquí cabe aclarar que la mayoría de los asesores de la sala de ventas del proyecto Hacienda Casablanca – Madrid / Cundinamarca se mantiene durante todo el proceso, debido al incentivo en dinero –comisión- que pacta al momento de la separación. Esta comisión se paga en porcentajes de acuerdo al proceso que se haga, la comisión por venta puede ser pagada en 3 etapas dividida en 2 años (Separación 30% Promesa 40% y Escritura el restante 30% de la comisión).

A continuación, se explica cómo es cada uno de los procesos:

4.1.2.1.1. Separación.

Momento en que inicia el proceso de compra, en ese instante el que el cliente y el asesor llegan a un acuerdo después de conocer todas las condiciones ofrecidas en el proyecto. Por esta razón la importancia en que el asesor conozca en detalle, el paso a paso a seguir en cada uno de los procesos, pero sobre todo darle importancia a los detalles legales que rigen el negocio como en la documentación, y es allí donde es necesaria la capacitación previa a la cual se quiere llegar con la implementación de esta planeación, por sobre todo a aquel personal que está comenzando su desempeño profesional dentro de la empresa y en el departamento de ventas.

En este momento, se puede mencionar una característica especial de esta constructora, que la diferencia de entre el resto del gremio y es que, Amarilo S.A.S es la

única que da un manejo personalizado de todo el proceso de venta y compra del inmueble por qué desde principio a fin es atendido en la misma sala de ventas del proyecto Hacienda Casablanca – Madrid / Cundinamarca y en la mayoría de ventas por el mismo asesor, mientras que en otras constructoras, cada proceso es manejado por un asesor diferente incluso en sitios diferentes, es por eso que Amarilo S.A.S da importancia que sea el mismo asesor acompaña al cliente desde que inicia su negocio, hasta la entrega; en este tiempo puede llegar a transcurrir en un promedio de hasta dos años, para que el cliente no tenga que acudir a personal diferente cada vez que necesite información, cartera o tramites.

4.1.2.1.2. Promesa de compraventa de inmuebles.

Este es un paso decisivo y crucial en el negocio, se hace cuando la etapa en la que se vende el inmueble ya cumplió punto de equilibrio, en este documento de reafirma el negocio y se establecen clausulas como fecha de escritura, confirmación de meses de pago de la cuota inicial, nuevo planteamiento de arras del negocio , es decir en la promesa de compraventa de inmuebles; en otras palabras, el asesor debe tener presente los conocimientos de la separación, pues además, si el cliente decidió adquirir su inmueble a crédito, es el asesor quien debe guiarlo en el proceso y de ser posible hacer la conexión con el banco y con el asesor financiero de la entidad que permanece en la sala de ventas del proyecto Hacienda Casablanca – Madrid / Cundinamarca, es por eso que se debe dar continuidad a los lineamientos iniciales establecidos en la separación.

Después del proceso de firma de promesa de compraventa de inmuebles, también se pueden manejar procesos como firma de “otro Si”; en este, son diversos los motivos que se puede llevar a cabo por la modificación del negocio, como por ejemplo: modificación a los planes de pago, modificación de la entidad bancaria que financiaría su negocio, cesión de porcentaje de derechos y deberes, etc., es aquí, donde se ve la necesidad de incluir el proceso que dio origen al planteamiento del desarrollo de este

trabajo, que es la escrituración, donde se hace evidente la indotación que debe tener presente el implicado en la prestación del servicio al cliente que adquiere su inmueble.

4.1.2.1.3. *Escritura.*

Este proceso es de igual o más importancia que los anteriormente mencionados, es decir, separación, modificaciones, promesa de compraventa de inmuebles y Otro Si, ya que debe volver a tener en cuenta los procesos iniciales como consultas, confirmaciones y retroalimentaciones al cliente, teniendo como base los planteamientos legales y en este aspecto involucra áreas y departamentos ajenos a la compañía como Notarias y/o legalización de créditos bancarios en notarías, en esta etapa la “Entrega final del Inmueble”, es algo que implícitamente está relacionado con este último momento.

En esta etapa como en las anteriores se debe dar gran importancia a los detalles, y en los documentos legales se debe especificar de manera clara, entendible y contundente todos los aspectos más mínimos del negocio como son: especificaciones del inmueble, tipo de acabados, linderos tanto del apartamento, garaje, depósito y todo lo que agrupa el inmueble, tipo de pago de este inmueble (leasing, crédito hipotecario, de contado, etc.) en el anterior paso, se debe tener en cuenta que la legalización del crédito ante la entidad bancaria, previamente debe estar tramitada por la Sala de ventas del proyecto Hacienda Casablanca – Madrid / Cundinamarca, este paso definitivo debe estar claro y con anterioridad.

La liquidación de los gastos de escrituración son elaborados en detalle por la asesora que realizó el negocio, en este formato se calculan los gastos que el cliente debe pagar y la parte que la constructora debe asumir, como son Gastos de Beneficencia y Registro, Impuesto de Anotación, Sanción (si la hay), Certificados, papelería y copias y predial (el caso que la constructora ya haya cancelado todo el año), se envía junto con

el “Instructivo de Escrituración” donde se establece un paso a paso a seguir el día del proceso y el porqué de cada paso.

Al momento de citar al cliente para la firma de la escritura, se debe aclarar el estado civil, aunque aparentemente es un detalle minúsculo, la falta de esta información puede tener consecuencias para el cliente o para la constructora, se debe informar también al cliente que debe contar con tiempo para este proceso, ya que además de la lectura para los folios, el cliente debe firmar los pagarés ante la constructora en el caso que la compra del inmueble sea con crédito o leasing. Es de aclarar que aunque el siguiente proceso de cobro de estos recursos por parte de la constructora a la entidad bancaria no depende de la sala de ventas del proyecto Hacienda Casablanca – Madrid / Cundinamarca, si es de suma importancia ya que la Sala de ventas del proyecto Hacienda Casablanca – Madrid / Cundinamarca en su papel de conducto con el cliente tiene que guardar archivo de toda la documentación y trazabilidad del proceso y todo lo relacionado con la línea de tiempo que se llevó con el cliente.

4.2. Diagnóstico

A continuación, y teniendo presente la anterior contextualización del objeto de estudio, lo que se plantea ahora, son de las técnicas e instrumentos de recolección de información que se trabajaron, para conocer finalmente cuáles fueron los problemas que se presentaron en el área gerencial de ventas, determinando así, la población y muestra con la que se trabajó, y teniendo presente el procesamiento y análisis de la información encontrada y estructuración del diagnóstico, teniendo presente la elaboración de una matriz EFI y EFE, para indicar cuáles son los problemas más relevantes de la organización Amarilo S.A.S.

4.2.1. Instrumentos de Recolección de información.

4.2.1.1. Matriz EFE.

Con la Matriz EFE se puede realizar un análisis de la industria pues nos ayuda a evaluar los factores externos, por consiguiente permite a los estrategas resumir y ajustar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva, y desde allí poder realizar una aproximación a los problemas que posee la empresa que se está indagando, a través del diagnóstico que surge después de aplicar la herramienta (Gutiérrez Andrade, 2005).

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria.

En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Es en este contexto, que se puede identificar cuatro aspectos principales, primero en la política, segundo en lo económico, tercero en lo legal y lo ambiental, para así, poder dar un abrebocas al matiz que aquí se desarrolla, que es fundamental al diagnóstico que se pretende realizar en este apartado de la empresa a tratar.

En lo político, el sector de la construcción en Colombia, permanece estable y se centra más en lo que tiene que ver con la construcción de vivienda popular, por ende las políticas buscan establecer el modo en que se da la entrega de subsidios a los que aplican a ellos, por ello es que lo económico muestra un crecimiento de 1,3% del PIB

nacional, lo que indica que es un crecimiento estable. En lo referente a lo legal, el sector de la construcción se ciñe principalmente a la Ley 388 de 1997, que ha reglamentado el sector de la construcción en los últimos años; ya para hablar del aspecto ambiental se debe hablar de la tendencia, al mismo tiempo legal, de que cada tres metros cuadrados de espacio construido debe plantarse un árbol, esto según la última normatividad del Consejo de Bogotá, D.C. Acuerdo 587 de 2008.

Tabla 1:

Matriz EFE del Proyecto Hacienda Casablanca – Madrid Cundinamarca de la constructora Amarillo S.A.S.

FACTORES EXTERNOS CLAVES	VALOR	CALIFICACIONES	VALOR
OPORTUNIDADES			
Crecimiento del sector de construcción	0,05	3	0,15
Innovación y Diseño (Creatividad de la competencia)	0,05	4	0,48
Tendencia de consumo, Necesidad del producto	0,05	3	0,36
Diseño	0,05	4	0,32
Ubicación (Zona de crecimiento empresarial)	0,05	4	0,28
Globalización	0,05	4	0,16
Ventas del sector	0,05	3	0,12
Participación del mercado en el mundo	0,05	3	0,12
PIB	0,05	3	0,12
IPC	0,05	3	0,12
Dólar	0,05	3,5	0,14
Petróleo	0,05	4	0,16
Situación política del país	0,05	3	0,12
AMENAZAS			
Crecimiento de la oferta en el sector, ingreso de	0,07	4	0,28
Confianza inversionista	0,03	3	0,06
Competencia desleal	0,04	3	0,12
Fluctuación de la TMR	0,02	3	0,03
Número de clientes importantes sobre el total	0,06	3	0,18
Altas exigencias por parte de clientes	0,06	2	0,12

Guerra de precios	0,02	5	0,05
Números de competidores	0,03	3	0,09
Políticas gubernamentales publicidad exterior	0,02	3	0,03
Total:	1,00		4,01

Fuente: Elaboración propia.

Con el correspondiente análisis realizado a la matriz EFE dentro del proyecto Hacienda Casablanca Madrid - Cundinamarca llevado a cabo por la constructora Amarilo S.A.S., se puede ver que el crecimiento de la misma se da en un índice positivo, ya que las oportunidades externas se están aprovechando en del diseño de este proyecto;

Estas estrategias, deben aprovecharse por medio de publicidad, pues la posición dominante de la Constructora Amarilo quien construye Hacienda Casablanca Madrid – Cundinamarca no se puede descuidar, este liderazgo que caracteriza a organización debe predominar en todas las áreas, es decir, los procesos de la organización también deben ser eficientes, y por esto los funcionarios deben tener la mejor disposición, para que el funcionamiento en la sala de ventas del proyecto Hacienda Casablanca – Madrid / Cundinamarca, estos procesos deben hacerse con la mayor transparencia posible, y por ende con el más bajo margen de error al llevar a cabo dichas funciones por el empleado encargado del proceso.

4.2.1.2. Matriz EFI.

Este instrumento se utiliza para formular estrategias, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas (Acevedo Borrego, Linares Barrantes, & Cachay Boza, 2010).

Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como

si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

En relación a esta herramienta, se evidencia de una falta de capacitación de los asesores sumado a la falta de una herramienta de consulta, se da por hecho que los funcionarios antiguos saben, con frases como “En esa sala está X y es antiguo” lo anterior no garantiza el correcto proceso ni ejecución de pasos en el cierre del negocio.

Tabla 2:
Matriz EFI del Proyecto del Hacienda Casablanca Madrid - Cundinamarca de la Empresa Amarillo S.A.S.

FACTORES INTERNOS CLAVES	VALOR	CALIFICACIONES	VALOR
FORTALEZA			
Clima laboral	0,08	2,5	0,2
Estabilidad financiera	0,07	2,5	0,175
Creatividad e innovación	0,09	2	0,18
Rentabilidad de patrimonio (ROE 15%)	0,04	2	0,08
Calidad del servicio	0,06	3	0,18
Crecimiento de venta 50%	0,03	2	0,06
Aumento de la utilidad neta del 10%	0,03	4	0,12
Administración y liderazgo	0,09	1	0,09
Departamento de planning (Director Estratégico)	0,09	1	0,09
Trabajo en equipo	0,07	2	0,14
Control financiero	0,02	2	0,04
Reconocimiento de la marca internacional	0,03	4	0,12
Calidad del servicio	0,04	3	0,12
Contratos con clientes	0,07	4	0,28
Estudio de mercado	0,07	3	0,21
DEBILIDADES			
Planificación estratégica	0,04	1	0,04
Escasa capacitación del personal	0,05	1	0,05
Falta de Seguimiento adecuado de los procesos	0,02	1	0,02
Integración hacia atrás	0,01	1	0,02

Evaluación de los procesos llevados a cabo	0,05	1	0,05
Selección del personal	0,01	1	0,01
Comunicación de la forma de calificación del personal	0,04	1	0,04
Compromiso de los encargados	0,04	1	0,04
Falencias en el software administrativo	0,04	1	0,04
Dominio del idioma ingles	0,02	1	0,02
Evaluación de desempeño	0,01	1	0,01
Total	1		2,425

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la matriz EFI nos indica que el proyecto del Hacienda Casablanca Madrid - Cundinamarca de Amarilo S.A.S., se encuentra entre un puntaje por debajo de 2,5, lo que equivale a decir que la organización es débil en lo interno, y que se deben atender los puntos entre las fortalezas y debilidades para poder determinar qué es lo que afecta directamente a la empresa, por ende debe hacerse una evaluación especial a los problemas en lo concerniente a las debilidades que se evidencian en la matriz.

Aquí queda claro que los inconvenientes que se comienzan a evidenciar se centran en la organización interna de la empresa, y los funcionarios responsables de cada uno de los departamentos, aún más, los directamente relacionados con el proceso de la venta de los inmuebles, la documentación de los momentos de compra desde la separación del Inmueble, pasando por la promesa de compraventa de inmuebles, hasta el momento en el que se le hace escritura y la entrega del inmueble al cliente.

4.2.1.3. Matriz PEYEA

El marco de la matriz PEYEA consta de cuatro cuadrantes, en el que puede evidenciarse si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (Fuerzas Financieras [FF] y Ventaja Competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (Estabilidad del Ambiente [EA] y Fuerza de la Industria [FI]).

Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización (Tatay Castillo & Hernández Centeno, 2016).

Tabla 3:

Matriz Peyea del Proyecto del Hacienda Casablanca Madrid - Cundinamarca de la Empresa Amarilo S.A.S.

Posición estratégica interna	Calificación	Posición estratégica externa	Calificación
<u>Fuerza Financiera</u>	<u>+3,7</u>	<u>Estabilidad del Ambiente</u>	<u>-2,7</u>
Roe	+4	Cambios tecnológicos	-3
Roa	+4	Tasa de cambio	-2
Liquidez	+4	Tendencia del mercado	-2
Nivel endeudamiento	+1	Barrera de ventas	-4
Flujos de efectivo	+4	Políticas gubernamentales	-3
Crecimiento en ventas	+5	Crecimiento publicidad	-2
<u>Ventajas Competitiva</u>	<u>-2,9</u>	<u>Fuerza de la Industria</u>	<u>+4,7</u>
Participación en el mercado	-1	Potencial de crecimiento	+3
Calidad del servicio	-6	Potencial de utilidad	+6
Creatividad e innovación	+2	Estabilidad financiera	+6
Lealtad en los clientes	-2	Conocimiento del mercado	+4
Administración y liderazgo	-3	Curva de experiencia	+6
Depto. Planning	-2	Economía de estado	+3
Eje X (VC + FI)	+0,8	Eje Y (FF + EA)	+2

Fuente: Elaboración propia.

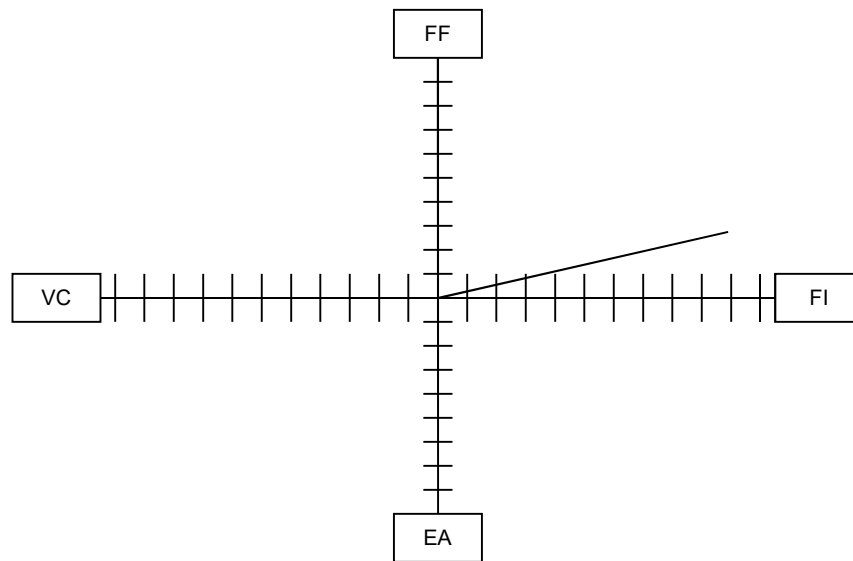


Figura 2. Figura de la Matriz PEYEA. Fuente: Elaboración propia.

Con relación a la matriz PEYEA se tiene que tener en cuenta las estrategias del aprovechamiento de la capacidad que se deben implementar son de tipo agresivo, en el cual se va fortalecer en jornadas de capacitación y desarrollo de los problemas de escrituración y trámites de inmuebles para la fuerza comercial, gracias a los resultados de las ventas que han sido favorables para la empresa y de acuerdo a los estados financieros en el 2018, Amarilo cuenta con un monto de capital de \$672.548.219.583 que permite dar la oportunidad de realizar promociones o descuentos a todos sus inmuebles que están a la venta.

Este aspecto económico puede ser la base no solo de cifras positivas, sino del proceso de servicio al cliente que están en estados negativos por las novedades antes mencionadas, en el sentido de los procesos de compra y venta de inmuebles, son adecuados, se puede determinar que los problemas se centran no tanto en el desembolso del dinero, sino en la documentación logística de la venta, hasta el instante en que se le entrega el apartamento al propietario.

4.2.2. Instrumentos utilizados para la realización del diagnóstico.

4.2.2.1. Ficha técnica de encuesta.

Tabla 4.
Ficha Técnica de Encuesta

Ficha Técnica de Encuesta	
Objetivo de la encuesta	Encontrar cual es la percepción que tienen los empleados en el área de ventas del proyecto Hacienda Casablanca Madrid - Cundinamarca de la constructora Amarillo S.A.S., en lo referente al proceso de separación promesa de compraventa de inmuebles y escritura, pero centrado en esta última etapa.
Universo	Empresa Amarilo S.A.S. Clientes internos de la empresa que contabilizan 40 funcionarios. 10 empleados del departamento de ventas del proyecto Hacienda Casablanca Madrid - Cundinamarca de la constructora Amarillo S.A.S.
Tamaño de la muestra	
Ubicación	Madrid, Cundinamarca.
Técnica de recolección	Cuestionario presencial
Fecha de recolección de la información	Abril de 2018
Diseño y realización	Esta encuesta fue diseñada por Francy Bonilla, encargada de la realización de esta investigación dentro de la empresa Constructora Amarilo S.A.S. en la Sala de Ventas del proyecto Hacienda Casablanca de Madrid – Cundinamarca, como trabajo de sustentación de grado.

Preguntas formuladas

1. ¿Considera usted que las funciones de su perfil de cargo están bien planificadas?
2. ¿Está conforme con sus comisiones pagados por venta de cada inmueble?
3. ¿Considera usted que la selección de personal para vacantes de concurso interno es transparente?
4. ¿Considera que el ambiente laboral dentro de su oficina es? Excelente; Bueno; regular; Malo.
5. ¿Considera usted que las metas propuestas de venta son muy altas con el estado económico del país, en cuanto al dólar, el aumento de los intereses y ahora la reforma tributaria?
6. Si la pregunta es afirmativa, ¿Qué tan buenos son los recursos que brinda la compañía para su óptimo rendimiento?
7. ¿Cuándo tiene problemas en las ventas su cliente es participativo?
8. ¿Existe alguna preferencia por parte de su jefe con algunos enterantes de la oficina?
9. Al entregar la documentación de cada inmueble vendido, ¿Los jefes explican las condiciones y cómo será el tipo de evaluación del proceso?
10. ¿Usted está de acuerdo de que la mayoría de la empresa sea de personal femenino?

Fuente: Elaboración Propia

4.2.2.2. Resultados de las encuestas realizadas a los empleados.



Figura 3. Pregunta No 1. ¿Considera usted que las funciones de su perfil de cargo están bien planificadas? Fuente: Elaboración propia.

Esta es la pregunta dentro de la encuesta que tiene una relevancia en el proceso de indagación, ya que es una aproximación al problema que se presenta dentro de la empresa Amarilo S.A.S., corresponde a la función del encargado dentro del área y que se puede planificar de acuerdo a sus competencias.

Es claro que el 80% de los 10 encuestados, concuerda en que las funciones de su perfil de cargo no están planificadas, y que allí es donde se presentan los problemas administrativos en los procesos de documentación necesarios al momento de realizar una separación, una promesa de compraventa de inmuebles e incluso lo relacionado a la escrituración.

En este aspecto, se puede considerar que los datos que arroja la encuesta, si bien no son concluyentes sobre el asunto de la funcionalidad de los empleados dentro de su área, en lo que se considera una respuesta de un sí o no, ya que no tiene profundidad a la hora

de una análisis real sobre la situación, si plasma la realidad a la que se ven enfrentados los encargados de llevar a cabo funciones que en muchos aspectos no son conocidos, o por el contrario, se dan por entendidos que deben ser conocidos, ya que muchos de los encuestados hacen mención en la aplicación de la misma que la situación no es así, y que es el problema principal a superar.

Esta pregunta hace evidente el problema administrativo dentro del área, pertenece a la funcionalidad del cargo y el modo en que se debe tener conocimiento de ciertas acciones para que el error no recaiga sobre la persona encargada del área, pero al mismo tiempo hace evidente que los mecanismos y herramientas que se prestan, por ejemplo, llevar a cabo la separación de un inmueble es muy generalizada, no se categoriza según los distintos servicios e inmuebles que ofrece la empresa.

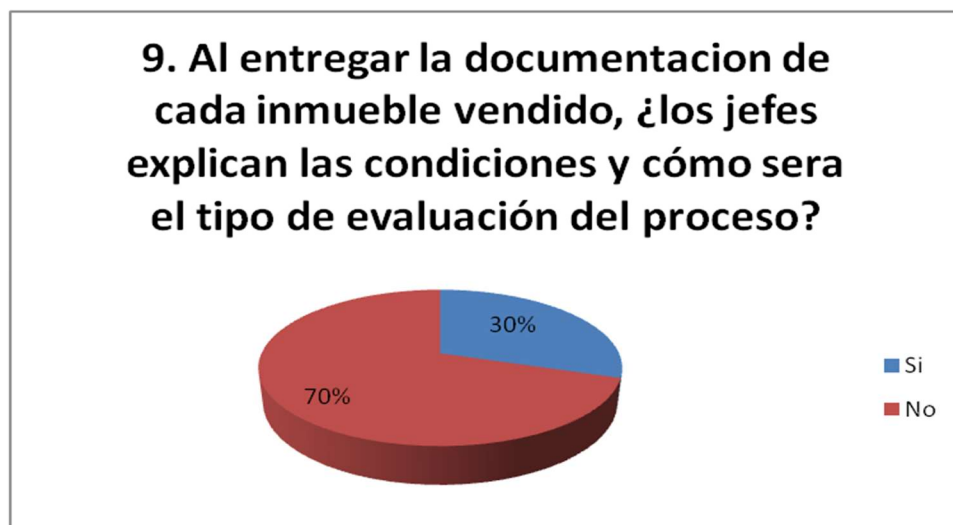


Figura 4. Pregunta No 9. Al entregar la documentación de cada inmueble vendido los jefes, ¿explicaban las condiciones y como era el tipo de evaluación?
Fuente: Elaboración propia.

En la pregunta número nueve, aunque si bien no es correcto mencionar la manera en la que se evalúa por parte del jefe la acción llevada a cabo por el encargado de ventas, allí implícitamente se presente el problema de la documentación que se lleva a cabo al momento de hacer una venta, y vuelve a haber una falta de conocimiento e información

que debe llevarse a cabo en cualquier tipo de proceso administrativo dentro del área de ventas, que en su mayoría es desconocido por los empleados que hacen parte de esta área.

Esta pregunta, y la correspondiente estadística que arroja, hace entender que el 70% de los encuestados, una cifra bastante alta, no tienen el conocimiento adecuado del modo en que se lleva a cabo la documentación en la empresa, y que por ende este es el obstáculo mayor que se presenta en esta área, ya que el desconocimiento de la situación, hace ver que no sé está llevando a cabo un buen proceso administrativo, lo que puede generar en un futuro problemas económicos para la compañía, e incluso legales, ya que la documentación es de orden legal y normativa, un mal diligenciamiento lleva a que se presenten problemas legales, llegando a presentarse como cifras negativas para la compañía.

4.3. Planteamiento y formulación del problema a solucionar

También conocido como método del árbol, técnica del árbol de problemas, análisis situacional o análisis de problemas, esta herramienta nos permite mapear o diagramar el problema. La estructura de un árbol de problemas es:

En las raíces se encuentran las causas del problema

El tronco representa el problema principal

En las hojas y ramas están los efectos o consecuencias

A continuación, vamos a evidenciar las series de problemas que se presenta en la organización en todo el proceso administrativo en el cual encontramos fallas en todos los procesos en la sala de ventas del proyecto Hacienda Casablanca – Madrid / Cundinamarca de la Constructora Amarillo SAS. Donde se ve reflejado en la contratación de las personas que no es el indicado ya que no tiene las competencias

suficientes en los conocimientos básicos en adquisición de inmuebles, en la cual existe discordia entre los jefes y los vendedores ya que se pierden ventas por falta de conocimiento del tema y tampoco las personas nuevas son capacitadas adecuadamente.

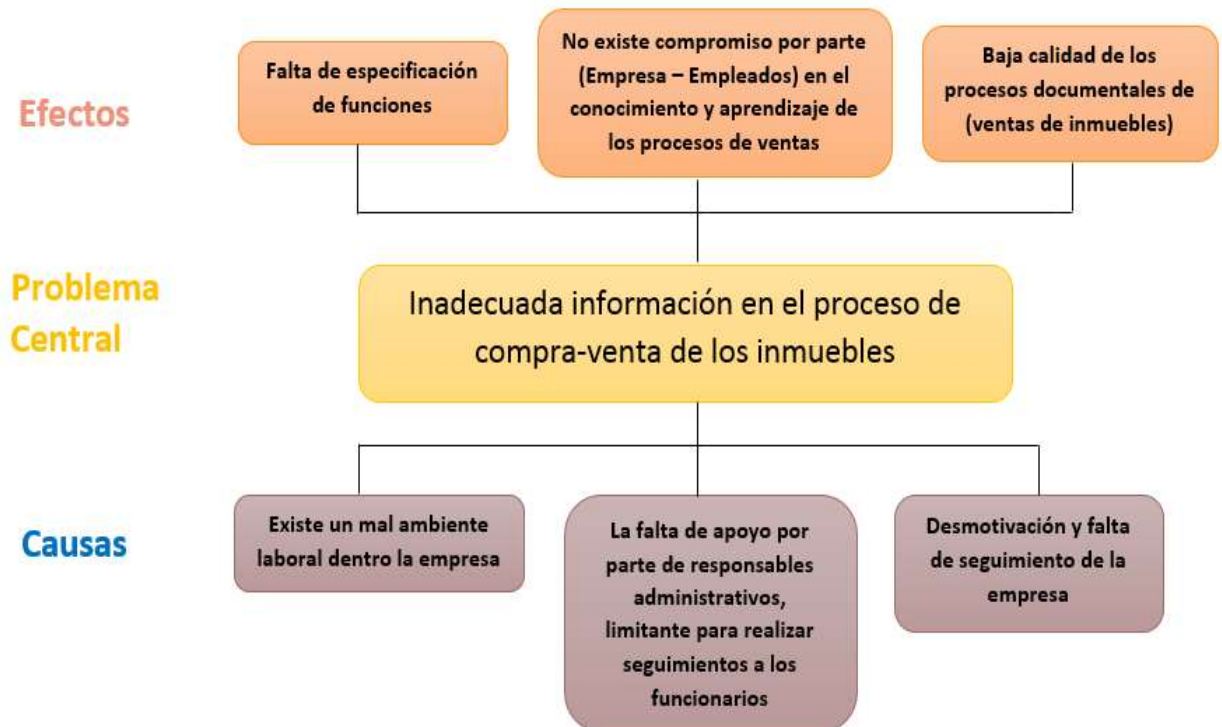


Figura 5. Árbol del Problema. Fuente: Elaboración propia.

En este anterior árbol del problema, es evidente que cada una de las causas que se encontraron como el mal ambiente laboral, la falta de apoyo de los encargados de los departamentos y áreas en los que se componen la empresa, que no permiten que los nuevos colaboradores puedan desempeñarse con total libertad; por último, la desmotivación da pie a la construcción del problema, que genera los efectos mencionados en el árbol.

El problema es la Inadecuada información que se presenta en el procesos de compra-venta de los inmuebles con relación a los clientes que realizan su compran dentro del proyecto “Parque Empresarial de Occidente” de la Constructora Amarilo S.A.S., y por ende esto proporciona una falta de identidad y especificación de funciones en los empleados; de esta manera, no existe un verdadero compromiso con la empresa por parte de los empleados, y por ende una muy mala calidad en los procesos de documentación en todo el proceso de compra-venta de los inmuebles en Amarilo S.A.S.

4.4. Propuesta de solución

Como parte del proceso de resolución de problemas, en el siguiente punto se dan unas alternativas de solución a la problemática establecida en el árbol del problema, estas alternativas nacieron después del proceso de identificación de los problemas, la solución a implementar será operativa y concreta y se podrán ejecutar de manera efectiva, sencilla, económica y sin riesgos.

Problema central	Inadecuada información en el proceso de compra-venta de los inmuebles		
Alternativas de solución	<p>Crear jornadas de capacitación semanal, en horarios de poco movimiento de clientes, en el que el grupo delegue a un funcionario que investigue el tema escogido.</p>	<p>Crear archivos virtuales de fácil consulta, en red desde el servidor de la sala de ventas del proyecto Hacienda Casablanca – Madrid / Cundinamarca, de manera que la información que esta compartida no se pueda modificar, y que esté catalogada por temas, formatos y procesos.</p>	<p>Designar a cada funcionario de la sala de ventas del proyecto Hacienda Casablanca – Madrid / Cundinamarca un tema específico a manejar dentro de sus funciones, para hacerlo responsable de hacer seguimientos y así minimizar los errores que se presentan en el diligenciamiento, formulación, redacción y proceso de documentos.</p>

En consecuencia, las alternativas a desarrollar los colaboradores van a ser más competitivos, mediante las alternativas de solución que se plantean, permitirán que la teoría que se propone a continuación, sea la base de los ajustes que se quieren realizar.

La teoría de los dos factores de Herzberg, es la base de la comprensión de las soluciones planteadas, y por ende de la solución escogida.

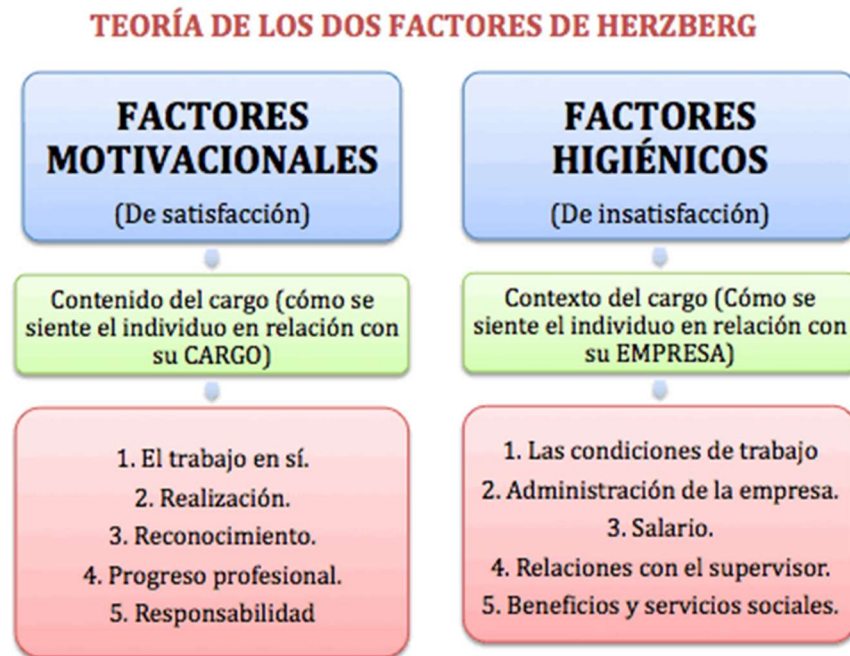


Figura 6. Teoría de los dos Factores de Herzberg. Fuente: Elaboración propia.

La teoría de Herzberg (Sergueyevna Golovina & Mosher Valle, 2013), muestra dos factores importantes dentro los procesos administrativos, estos son los factores motivacionales y los factores higiénicos, mediante estos factores se ven las condiciones que los colaboradores de una empresa deben preparar para estar más cómodos y motivados al trabajar esta clase de situaciones y de la mejor manera; esta teoría es similar y va de la par con la teoría de Maslow.

Esta es la solución que va ajustar a esta alternativa de mejoramiento.

Crear jornadas de capacitación semanal, en horarios de poco movimiento de clientes, en el que el grupo delegue a un funcionario que investigue el tema escogido.

Con la teoría antes mencionada se va a mejorar los procesos de los colaboradores en los dos aspectos, motivacionales e higiénicos, el progreso profesional se va enfocar en la prestación de servicio de mejor calidad, en los procesos de gestión correspondientes al mejoramiento en la capacidad de conocimiento y relación con los clientes.

Diseño organizacional: Establecer mejores procesos en la organización con respecto a las funciones que debe realizar cada cargo, de acuerdo a eso plantear la capacitación para las diferentes fuerzas comerciales.

Superación personal: Mediante estas capacitaciones incentivar al personal en crecer profesional y personalmente, ya que cuando tengan el conocimiento adecuado del tema con el cual desempeñen su cargo se sientan más cómodos y profesionalmente crezcan por la automotivación de vender inmuebles de una manera más fácil y esto hace que el personal se tenga más confianza.

4.5. Análisis Costo-Beneficio

Tabla 5.

Alternativas de Solución y Beneficios de AMARILO S.A.S.

Costos		Beneficio	
Actividad	Costo	Actividad	Costo
Capacitación del personal en la prestación de servicios de la empresa Constructora S.A.S.	\$ 0	Eficiencia en los procesos y beneficios para los clientes, por ende, ahorro.	\$ 0
Software para el manejo adecuado de la información y documentación en los momentos de separación, promesa de compraventa de inmuebles y escrituración de la constructora.	\$ 0	Mejorar la Productividad en las ventas.	\$ 0
Aumento de salario del personal de ventas de la constructora en general	\$ 0	Aumento en los ingresos anuales de la empresa.	\$ 0
Software de recolección de información de encuestas que midan la atención del servicio al cliente.	\$ 0		
Total	\$ 0	Total	\$ 0

Fuente: Elaboración propia

4.6. Marco referencial

4.6.1. Marco teórico

4.6.1.1. Proceso administrativo.

Según Moratto (2007). “Es una actividad compuesta por etapas que forman un proceso único y estructurado con organizar, ejecución, control e interrelación entre las funciones” (p. 12).

El proceso administrativo se presenta en la empresa Amarilo S.A.S., a través de la perfilación de clientes, así mismo lo segmenta para ayudar a determinar de mejor manera cual es el bien para satisfacer la necesidad del demandante, por tanto, Moratto sirve como referencia en la explicación del proceso administrativo que es aplicado en la empresa.

Según Arianinnita, se puede mencionar que:

“La determinación del conjunto de pasos a seguir para lograr un objetivo, todo esto basado en una investigación y con la elaboración de un plan detallado de acciones a realizar” “Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, se clasifican en:

a) Planeación, es la determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige la empresa, etapas de planeación (Planeación estrategia, Visión, Filosofía, Misión, Objetivos, Políticas, estrategias, programa, presupuesto” (Arianinnita, 2011, citado en Malhotra, 2008, p. 35).

Toda Empresa debe de asumir con su responsabilidad desde el punto de vista de la planeación una coordinación lógica, sobre el uso correcto de los procesos, ya que de estos realmente depende el avance de la empresa, con la finalidad de cumplir las metas futuras, establecido un buen plan para el cumplimiento de la meta organizacional de una compañía que es su razón de ser la misión y visión.

Según Martínez (2011); ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación conjuntos humanos permite establecer sistemas relacionales de esfuerzos cooperativo, mediante los cuales se alcanzan propósitos comunes que no se logran de manera individual en los organismos.

Por ende, Martínez puede ser la base de la comprensión de un proceso administrativo en el que existe una aplicación de relaciones de esfuerzos cooperativos, para que el fin que se busca se pueda llevar a cabo en cualquier medida que se presente en general, por ende, es indiscutible que los propósitos comunes, son los que mayor aceptación tienen, y por ende los de más fácil consecución.

4.6.2. Marco conceptual

Procesos: son un conjunto de actividades que se desarrollan de manera constante y mutua, lo que hace que interactúen dichas actividades entre sí para poder desarrollar elementos de entrada en resultados; aunque también existe la concepción de que un proceso se relaciona con una secuencia de actividades en el que el producto tiene un valor concreto para un usuario o cliente.

Conducta: la conducta del individuo en la organización se mantiene porque hay una motivación hacia unos fines propios que la organización satisface en alguna medida y que cubren parte de sus expectativas.

Organización: es una entidad social orientada hacia objetivos específicos y estructurada de manera deliberada. La organización, así, es una entidad social que está diseñada para alcanzar resultados, como, por ejemplo, obtener ganancias, proporcionar satisfacción personal y común, entre otros.

Efectividad organizacional: toda organización tiene un principio y un fin, y son las características de estos límites las que define su existencia y su manera de ser. Con

esta óptica, se ha desarrollado la teoría con respecto a la forma en la que se llevan a cabo los objetivos de la organización.

Gestión: La gestión, es un proceso que abarca varias acciones conjuntas, entre las que podemos contar, la de planificar, gerenciar, operativizar, ejecutar y lograr resultados con impacto en la calidad de vida de una población, con unos recursos (humanos y materiales), en un espacio y tiempo definido. Existen concepciones que han confundido el término gestionar, con una de las acciones identificadas como parte del proceso, como el caso del Estado Ecuatoriano, donde se han limitado a realizar una de las actividades antes enunciadas, aseverando que están cumpliendo con su gestión.

4.7. Plan de acción

Tabla 6.
Plan de Acción

Problema	Objetivo	Estrategia	Acciones	Fecha			Metas	Responsables	Recursos	Indicadores
				2016	2017	2018				
Inadecuada información en los procesos de compra-venta de los inmuebles	Objetivo general: Conformar un equipo para capacitar en el que se pueda manejar los procesos dentro del departamento de ventas	Selección de los equipos y los temas a tratar dentro de las capacitaciones		X	X	X	Incremento de ventas	Gestor encargado	Gestión Humano	Planeación Estratégica
	Objetivos específicos: Realizar el debido procedimiento que debe llevarse a cabo en la documentación de la empresa	Comprensión de las tres etapas dentro de las que se da todo el proceso de compra y venta del inmueble	Capacitación del personal de ventas de Amarilo S.A.S.	X	X	X	Rendimiento del personal	Gestor encargado	Admón.	Planeación Estratégica
	Realizar la adecuada capacitación al personal en lo referente a la puesta en marcha de procesos de documentación en la sala de ventas del proyecto Hacienda Casablanca – Madrid / Cundinamarca	Capacitación del personal en lo referente a los pasos que se deben seguir en cada momento del proceso		X	X	X	Creación de formatos de seguimientos	Gestor encargado	Admón.	Planeación Estratégica

Fuente: Elaboración propia.

4.8. Integración con el Balanced Scorecard

Tabla 7:

Matriz EFI del Proyecto del Hacienda Casablanca Madrid - Cundinamarca de la Empresa Amarilo S.A.S.

BALANCED SCORECARD		
ETAPA		AMARILO S.A.S.
Diseño del Modelo BSC	Alcance	Ofrece a los directivos de Amarilo S.A.S., como una herramienta que controle la forma en la que se maneja la información en el departamento de ventas, centrado en lo que se refiere al manejo de la documentación para la venta del inmueble
	Estado Actual	Problemas de manejo de la documentación en la venta de los inmuebles.
Diagnostico	Perfiles Internos	Colaboradores de la empresa sin información sobre el caso
	Matriz EFE	Aprovechar el crecimiento económico como base de la empresa
	Matriz EFI	Las debilidades se encuentran en la planificación estratégica de la empresa
	Matriz PEYEA	Aprovechar las cifras positivas financieras para capacitar al personal
Estrategias y Planes de Acción	Aprendizaje y Desarrollo	Conformación de grupos de capacitación desde el liderazgo
	Proceso	Jornadas de capacitación grupales desde el mismo equipo de ventas
	Cliente	Se aumenta la buena prestación del servicio al cliente

	Financiación	Bajo Presupuesto, debido a que es dirigido por el mismo equipo de ventas.
Implementación y Monitoreo de Resultado	Estudio posterior	Monitoreo de áreas y departamentos de venta en el Parque Industrial de Occidente y posteriormente en otros departamentos que componen Amarillo S.A.S., en otros proyectos.

Fuente Elaboración propia

4.8.1. Contexto social, beneficios -impactos - aportes.

La empresa se va ver beneficiada en todos los sentidos ya que va a obtener mejores ganancias, su fuerza comercial va ser más profesional en todos los aspectos para estar a la altura de la empresa como esta en la actualidad, los colaboradores se van a sentir más seguros a la hora de hablar, van a crecer anímicamente y emocionalmente van a estar mucho mejor; puesto que si venden más, las comisiones aumentan y más dinero les llegara en la nómina, los clientes se van a sentir más satisfechos con toda la información brindada y la empresa crecerá organizacionalmente ya que toda su fuerza comercial va estar mejor entrenada y capacitada al momento de realizar las ventas.

4.8.2. Proyecto de implementación y control

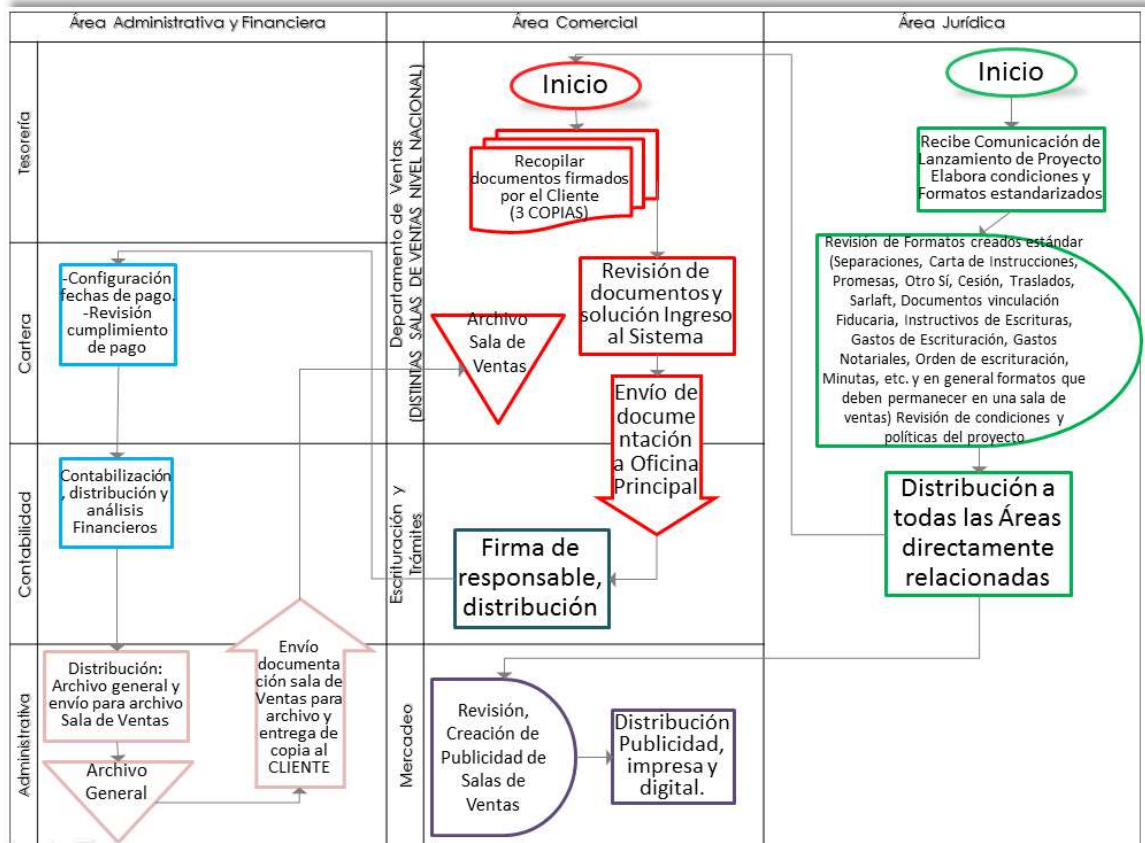


Figura 7. Proyecto de Implementación y Control del Proyecto. Fuente: Elaboración propia.

4.9. Lecciones aprendidas

En todo el desarrollo del trabajo se pudieron establecer una serie de mecanismos de acción propios de la evaluación de los planes internos de gestión que posee la empresa Amarilo S.A.S., sirve no solo a la puesta en marcha de planes que solucionen los problemas que allí se encuentran, sino que al mismo tiempo permitan la puesta en marcha de herramientas de evaluación como en el caso de las matrices EFE, EFI y PEYEA, que sirvieron de base para la correspondiente formulación del problema que se presenta como necesario a solucionar de forma inmediata.

Del mismo modo, este tipo de trabajos sirven para perfeccionar la actividad académica aplicada en el campo profesional de aquellos que lo realizan, por ende está es una de las partes importantes que pueden ser rescatadas de las lecciones que deja la realización del mismo, ya que, al mismo tiempo esta se hasta haciendo con base en la empresa donde lleva a cabo su trabajo la persona que investiga, y ha ayudado no solo a formular el problema y la solución que se encuentra plasmada en estas líneas, sino al mismo tiempo a formar nuevas acciones para mejorar otros procesos y así mostrar una mejora continua en la empresa.

5. Conclusiones y Recomendaciones

Después de plantear la problemática “Inadecuada información en el proceso de compra venta de los inmuebles” los factores y posibles soluciones debido a la falta de capacitación a los funcionarios nuevos que ingresan a laborar en una sala de ventas del proyecto Hacienda Casablanca – Madrid / Cundinamarca de la constructora Amarilo S.A.S., a lo largo de esta práctica administrativa la disposición a aprender es muy buena, ya que al personal le interesa conocer para no cometer errores y en el futuro no verse involucrado en problemas legales.

Al identificar el problema de reprocesos en los procedimientos del área administrativa de las salas de ventas que hacen la operación comercial de la constructora Amarilo SAS, se propone como solución crear cronogramas de capacitación donde los asesores más antiguos propongan temas de relevantes y que afecten los procesos de la sala de ventas del proyecto Hacienda Casablanca Madrid – Cundinamarca pero una de las dificultades que se evidencia es la falta de tiempo tanto de asesores antiguos y nuevos, el ideal es también que la empresa autorice estímulos en tiempo que se pueda compensar, de esta manera puede darse más vocación a enseñar, concientizar al personal antiguo que si todos tienen conocimientos en las fases de una venta, no hay reprocesos e incluso no hay que corregir trabajo de sus mismos compañeros.

Al buscar en las raíces que podrían haber sido las causas del problema para proponer dar soluciones, encontramos que quienes tienen antigüedad superior a 15 años en la empresa (personal que en su mayoría no tiene una carrera universitaria) asumen que el personal nuevo contextualiza de manera fácil y sencilla a los procesos, por ende, en muchas ocasiones el trabajo del nuevo personal se dificulta en ciertas actividades por la falta de explicación detallada y concientización de los procesos.

Llevar a cabo este tipo de propuestas puede ser la piedra angular a la reformulación de procesos dentro de la empresa desde los diversos departamentos que lo componen, por ende, las personas encargadas de cada departamento, deben analizar a profundidad esta propuesta para advertir cuales son los obstáculos que se presentan en cada área, y por el mismo tiempo aplicar una metodología similar a la aquí propuesta.






Uno de los procedimientos que se propone en el desarrollo de esta investigación, es brindar capacitaciones autodidactas, generadas y orientadas por el mismo capital humano de la sala de ventas del proyecto Hacienda Casablanca – Madrid / Cundinamarca, generando manuales virtuales, utilizando las herramientas que van a la vanguardia del mercado y la competencia, donde se expliquen procesos, se establezcan formatos y sea de fácil consulta, en la que cada uno de los funcionarios aporte y sea entendible para los demás.

Motivar el trabajo en equipo, pues permite que con estímulos que no precisamente sean económicos, el grupo realice sus labores de manera motivada, a conciencia y compañerismo, pues ve la necesidad de ayudar al otro, porque así avanza el grupo.

Anexos

Anexo 1.

PROPUESTA DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO SERVICIO (EN UNA EMPRESA DE PROCESOS DE PRODUCCIÓN)

RESUMEN		Actual	
		#	Tpo
	Operaciones	0	0
	Transporte	1	200
	Controles	6	240
	Esperas	1	150
	Almacenamiento	1	10
	TOTAL	9	600














































	Descripción Actividades	Op.	Trp.	Ctr.	Esp.	Alm.	Tiempo (s)	Observación
1	ÁREA COMERCIAL-VENTAS: Recopilar, Revisión y Envío documentos firmados por el Cliente (3 COPIAS)						200,00	Envío y revisión por el mismo funcionario
2	ÁREA COMERCIAL-VENTAS: Envío de documentación a Oficina Principal						30,00	Digitación (ya está revisado, se sugiere optimizar procesos de capacitación)
3	ÁREA COMERCIAL-ESCRITURACIÓN Y TRÁMITES: Revisión de documentos, Verificación en sistema						12,00	Mejorar condiciones de espacio
4	ÁREA COMERCIAL-MERCADEO: Revisión Publicidad, impresa y digital.						30,00	Se sugiere agilidad y trabajar alineados con los objetivos de la empresa, más control
5	ÁREA COMERCIAL-MERCADEO: Revisión de redacción y corrección de errores						30,00	Se sugiere controlar y celeridad al área legal que redacta documentación.
6	ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA - CARTERA - Configuración fechas de pago, - Revisión cumplimiento de pago.						10,00	No solo archivar, sino controlar envío información al cliente vía e-mail
7	ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA - CONTABILIDAD Contabilización, distribución y análisis Financieros						10,00	
8	ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA - ADMINISTRATIVA Envío documentación sala de Ventas						150,00	Todos los lunes hay reunión de salas de ventas, entregar este archivo ese día
9	ÁREA JURÍDICA - Revisión de Documentos (previamente enviados por esta área) Redacción Vía e-mail						128,17	Celeridad y control en el proceso
	TOTAL						600,17	

Figura 8. Diagrama del Flujo del Proceso. Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2.

ANEXO No 1 – EVALUACIÓN PRÁCTICA ADMINISTRATIVA I

PRACTICA ADMINISTRATIVA: _____		Semestre: 7 ^a	No: _____
Nombre Estudiante: María Francy Bonilla Junco		CAU: Bogotá	
Código: 2128364	Cedula: 52433480	Fecha inicio: Sem 1-2017	Fecha de terminación: Sem 1-2018
Empresa Objeto de Estudio: Constructora Amarilo		Dependencia Funcional: Sala de Ventas	Área: _____
Título del Trabajo (Practica): Capacitación para Funcionarios Nuevos y Antiguos			
Descripción breve de los problemas identificados en el proceso de PLANEACIÓN: Se identifica que al hacer un proceso de Separación, Promesa, Firmes de Otro Si o escrituración hay varios reprocesos que generan perdida de tiempo, que se traduce en perdida de recursos, tanto humanos (Renuncias por desconocimiento de información) como físicos (gastos de recursos papel, Servicios, transporte, etc.) incluso se han desistido negocios por reprocesos en el que obviamente se ve perjudicado al cliente.			
Descripción breve de los problemas identificados en el proceso de ORGANIZACIÓN: Se identifica que no se ha contemplado un proceso de Capacitación constante, activa y minuciosa, en ninguno de los procesos que se realizan con el cliente, se asume que se aprende sobre la marcha.			
Descripción breve de los problemas identificados en el proceso de DIRECCIÓN: No se existe un indicador que mida y pruebe como afecta la falta de capacitación a funcionarios que atienden directamente al cliente final, por consiguiente no se toman acciones y no se cuantifica como afecta la situación. Simplemente se miden las ventas, pero no los clientes que se les pudo haber vendido, y tampoco un seguimiento a los clientes que han tenido que hacer reprocesos por errores en procesos.			
Descripción breve de los problemas identificados en el proceso de CONTROL: Como no existe indicador el problema, no existe control ni acciones en referencia a los problemas que se han presentado a clientes que se ven afectados por reprocesos en la gestión de los documentos de sus negocios.			
Problema Empresarial Identificado y Seleccionado: Capacitación activa y constante de personal nuevo y antiguo, "autocapacitación" en procesos administrativos y legales de ventas de inmuebles.			
Alternativas de solución: <ul style="list-style-type: none"> • a) Identificar los temas donde hay dificultad por parte de los asesores. • b) Seleccionar Asesores que investiguen y organicen la información y la transmitan a sus compañeros. • c) Proponer honoros fijos de capacitación sin interrupciones dando se aclaran temas y haya un archivo de consultas por temas. 			
Beneficio - Costo para la Empresa u Organización: <ul style="list-style-type: none"> - Menos deserción de Empleados nuevos - Confianza del cliente - Agilidad en los procesos - Reducción de Gastos de papelería y Recursos - Minimizar tiempos de respuesta a clientes - Mejor ambiente laboral (menos estrés). 			
Conclusiones Generales (Resumen): Se identifica que la capacitación no solo es necesaria para personal nuevo, sino también antiguo, pues los procesos son muy dinámicos. La propuesta goza de acogida siempre y cuando se respeten los espacios y los horarios destinados para tal fin, es decir, hay disposición de los funcionarios quienes ven necesario estos momentos.			
Recomendaciones: <ul style="list-style-type: none"> - Crear indicadores para cumplir objetivos en menos devoluciones de tramites de documentos. - Identificar problemas comunes, atacarlos y solucionarlos sin generar traumatismos, "Casos especiales". - Crear un hábito y cultura de autocapacitación, generando ambientes propicios que involucren otros departamentos de la empresa y su importancia en sus funciones. 			
Fecha de presentación: 03 - Junio - 2017		Docente: Gina Bonilla	

Nota: favor adjuntar concepto del Docente de la Práctica inmediatamente anterior.

Figura 9. Resumen de la Práctica. Fuente: Elaboración propia.

Referencias Bibliográficas

- Acevedo Borrego, A., Linares Barrantes, C., & Cachay Boza, O. (2010). Modelo de análisis y formulación estratégica. Empleando herramientas matriciales. *Industrial Data*, vol. 13, núm. 1, enero-julio, 9-17.
- Amarilo S.A.S. (3 de Junio de 2018). *¿Quiénes somos?* Recuperado el 12 de Junio de 2018, de Amarilo S.A.S.: <http://amarilo.com.co/contenido/quienes-somos>
- Arianinnita. (6 de Noviembre de 2011). *El Porceso administrativo y sus elementos*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2018, de Arianinnita: www.slideshare.net/arianinnita/procesoAdministrativo-y-suselementos
- García, A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. *Telos*, vol. 18, núm. 3, septiembre-diciembre, 381-398.
- Gerencie. (9 de Octubre de 2017). *Los principios básicos de administración*. Recuperado el 12 de Octubre de 2018, de Gerencie.com: <https://www.gerencie.com/los-principios-basicos-de-administracion.html>
- Gutiérrez Andrade, O. (2005). Aplicación de un análisis estratégico y de un programa de empowerment como vía para desarrollar el espíritu intraempresarial. *erspectivas*, vol. 8, núm. 2, 37-65.
- Malhotra, N. K. (2008). Diseño de la Investigación. En N. K. Malhotra, *Investigación de Mercados* (págs. 53-78). Ciudad de México: Pearson Educación de Mexico, S.A de C.V.
- Martinez, A. P. (2011). Toma de decisiones. En A. Pulido, *Fundamentos de Gestión Empresarial* (págs. 210-254). Ciudad de México: Interamericana Editores, S.A. de C.V.

- Moratto, J. (29 de Agosto de 2007). *Cuatro pasos fundamentales del procesos administrativo*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2018, de Mercados Unidos: mercadosunidos.wordpress.com/2007/08/29/cos-cuatro-pasosfundamentales-del-proceso-administrativo/
- Revista Dinero. (8 de Marzo de 2017). *El éxito de la constructora Amarilo al salir de Bogotá*. Obtenido de Revista Dinero. Vivienda: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/constructora-amarilo-creciendo-con-su-estrategia-de-exito/248175>
- Sergueyevna Golovina, N., & Mosher Valle, E. L. (2013). Teorías motivacionales desde la perspectiva de comportamiento del consumidor. *Negotium*, vol. 9, núm. 26, *septiembre-diciembre*, 5-18.
- Tatay Castillo, J. M., & Hernández Centeno, F. (2016). Análisis y estrategia administrativa a considerar en la factibilidad económica para la aplicación de aditivos en la dieta de las vacas lecheras. *Revista Mexicana de Agronegocios*, vol. 39, *julio-diciembre*, 399-408.
- Uzcátegui, E. (27 de Marzo de 2010). *Principios básicos de la administración*. Obtenido de Encuentro de Saberes para el Conocimiento: <http://ever-uzcategui.over-blog.es/article-principios-basicos-de-la-administracion-47497949.html>
- Amarilo S.A.S <https://amarilo.com.co/informes/Amarilo-Informe-de-sostenibilidad-2018-es.pdf>