

Diagnostico Dirigido al Servicio al Cliente de la Constructora AMC S.A

Paola Andrea Vega Salgado

Universidad Santo Tomas

Nota del Autor

Paola Andrea Vega Salgado, Facultad de Ciencias y Tecnología, Universidad Santo Tomas.

La información relacionada con este estudio debe ser dirigida a: Paola Andrea Vega, Facultad de Ciencias y Tecnología, Universidad Santo Tomas, Carrera 10 # 72-50.

Contacto: paolavega@ustadistancia.edu.co

Bogotá

2019

Diagnostico Dirigido al Servicio al Cliente de la Constructora AMC S.A

Paola Andrea Vega Salgado

Universidad Santo Tomas

**Trabajo de grado presentado para obtener título de Profesional en Administración
de Empresas**

Asesor

Diego Antonio Sierra Garavito

MG. En Gestión de Proyectos

Economista

Universidad Santo Tomas

Facultad de Ciencias y Tecnología

Programa de Administración de Empresas

Bogotá D.C

2019

Carta de derechos de autor (Individual)

Bogotá, Octubre 12 2017

Señores:

BIBLIOTECAS Universidad Santo Tomás

Bogotá

Estimados Señores: Yo, **Paola Andrea Vega Salgado**, identificado con Cédula de Ciudadanía No. 52.812.433 autor del trabajo de: **Plan de Mejoramiento Estratégico Dirigido al Servicio al Cliente de la Constructora AMC**, presentado y aprobado en el año 2017 como requisito para optar al título de **Administrador de Empresas**, autorizo a la Biblioteca 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 de la Biblioteca y el Repositorio Institucional Porticus en la página Web de la Biblioteca, 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 inrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.



Cordialmente,

Paola Andrea Vega Salgado

C.C. No. 52.812.433 de Bogotá

Correo Electrónico: paolavega@ustadistancia.edu.co

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA DEPARTAMENTO DE BIBLIOTECA		Formato Entrega Documento Digital Repositorio Porticus	
El presente formulario debe ser diligenciado en su totalidad como constancia de entrega del documento para ingreso al Repositorio Institucional Porticus			
TÍTULO	Plan de Mejoramiento Estrategico Dirigido al Seivicio al Cliente de la Constructora AMC		
SUBTÍTULO			
AUTOR(ES) Apellidos, Nombres (Completos) del autor(es) del trabajo	Vega Salgado Paola Andrea		
DIRECTOR	Diego Antocio Sierra Garavito		
PALABRAS CLAVE (Mínimo 3 y máximo 6)	Servicio		Majoramiento
	Cliente		Herramientas
	Estrategias		Trabajo en Equipo
RESUMEN DEL CONTENIDO (Mínimo 80 máximo 120 palabras)	<p>Con el desarrollo de este trabajo realizaremos un plan de mejoramiento estrategico el cual va dirigido especificamente al proceso de manejo de servicio al cliente que tiene la constructora AMC S.A, donde por medio de diferentes herramientas se podran analizar cada una de las etapas detectando asi aquellas debilidades o amenazas las cuales pueden ser mejoradas, o donde se pueden implementar nuevas estrategias para poder lograr con el cumplimiento de la mision y el trabajo direccionado hacia la vision de AMC, en un proceso tan importante como lo es el tener un excelente servicio al cliente como pilar y razon de ser de la constructora.</p>		
ILUSTRACIONES (Marque con una X si utilizo alguna de las opciones)	MAPAS		PLANOS
	RETRATOS		TABLAS O CUADROS
	FOTOGRAFÍAS	X	DIAGRAMAS
	GRABACIONES		DIAPOSITIVAS
	OTROS:		
<p>Autorizo (amos) a las Bibliotecas de la Universidad de Santo Tomás, para que con fines académicos, los usuarios puedan consultar el contenido de este documento en las plataformas virtuales de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.</p> <p>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.</p>			

Contenido

RAE (RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN).....	8
RESUMEN.....	11
ABSTRACT	13
INTRODUCCIÓN.....	15
1. JUSTIFICACIÓN	17
2. OBJETIVOS	18
2.1 OBJETIVO GENERAL	18
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
3. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA	19
SECTOR GEOGRÁFICO:	20
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS:	21
<i>Cultura organizacional:.....</i>	<i>21</i>
LINEAMIENTOS DE AMC S.A:	22
<i>Misión:</i>	<i>22</i>
<i>Visión:</i>	<i>22</i>
PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS:.....	23
PROCESO ADMINISTRATIVO:	24
<i>Planeación:</i>	<i>24</i>
POLÍTICAS DE AMC S. A	24
ORGANIZACIÓN:	26

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE AMC S.A.....	26
DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE AMC S.A.....	27
DIRECCIÓN:.....	29
CONTROL	30
4. DESARROLLO.	33
4.2 DIAGNÓSTICO.....	35
<i>Análisis de factores internos (EFI):.....</i>	<i>38</i>
FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA REALIZADA DE LA ENTREVISTA	40
ENTREVISTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE.....	41
RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.....	42
4.3 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA A SOLUCIONAR	46
4.4 PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....	48
4.5 MARCO REFERENCIAL.....	52
VENTAJAS DE ADOPTAR EL PRINCIPIO DE MEJORAMIENTO CONTINUO.....	64
PRINCIPIOS DE TAYLOR VS PROCESOS DE AMC S.A (GERENCIA)	65
4.6 PLAN DE ACCION	68
4.7 INTEGRACION CON EL BALANCE SCORE CARD.....	75
4.8 LECCIONES APRENDIDAS	79
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	81
BIBLIOGRAFÍA	84

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz EFE AMC S.111	37
Tabla 2 Matriz EFI AMC S.A.....	39
Tabla 3 Entrevista de Servicio.....	42
Tabla 4 DOFA Fuente : Propia.....	49
Tabla 5 Tablero de Indicadores AMC S.A.....	72
Tabla 6 Cuadro de Mando Integral	76

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Estructura Organizacional AMC S.A.....	26
Ilustración 2 Ciclo de Atención y Servicio al Cliente.....	34
Ilustración 3 Mapa de Procesos AMC S.A	44
Ilustración 4 Triangulo del Servicio.....	54
Ilustración 5 Mapa Estrategico.....	69

RAE (Resumen Analítico en Educación)

TITULO	DESCRIPCIÓN
Título del trabajo:	Plan de Mejoramiento Estratégico Dirigido al Servicio al Cliente de la Constructora AMC S.A.
Autor:	Paola Andrea Vega Salgado.
Director:	Diego Antonio Sierra Garavito
Publicación:	Estados Unidos, Abril 17, 86 paginas
Facultad - Proyecto curricular:	Facultad de Ciencias y tecnologías
Palabras claves:	Planeación, servicio, misión, visión, Estrategia, Cliente, Herramientas de medición, Ventaja competitiva.

Descripción: Trabajo de grado que se realiza con el fin de plantear una estrategia de solución a una problemática que se detecta en la constructora AMC S.A la cual está enfocada en uno de los pilares fundamentales de toda organización a nivel mundial como lo son “Los Clientes”, durante el desarrollo de este trabajo se hará énfasis en el análisis de los lineamientos de la constructora AMC S.A en cuanto a su misión, visión, principios estratégicos para poder a partir de allí tener claro a donde se quiere llegar como empresa dentro del sector de la construcción desde una perspectiva diferente se analizara su enfoque estratégico y a partir de allí se implementaran diferentes herramientas que van a permitir detectar aquellas falencias, debilidades y amenazas con el fin de poder plantear estrategias para mejorar aquellos procesos que no permiten el cumplimiento de la visión de la constructora.

Este estudio quiere enfatizar en la importancia y la responsabilidad que debemos tener como administradores de empresas en cuanto al manejo del servicio al cliente tanto interno como externo, se basara en diferentes teorías que hacen referencia a la importancia de la calidad de

servicio como estrategia competitiva en la actualidad, se hará énfasis en la importancia de un personal capacitado, atento ante cualquier requerimiento, con disposición de servir lo cual traerá como consecuencia una empresa eficiente y eficaz en esta etapa final y un cliente satisfecho el cual atraerá más clientes.

Fuentes de Información: Durante el desarrollo de estudio de este proyecto se realizó un diagnóstico con herramientas administrativas, en la cual se encontraron diferentes autores que a lo largo de la historia han venido estudiando la importancia del cliente dentro de las empresas, lo cual es un tema mundial que puede afectar a unas o es la clave de éxito de otras.

Particularmente hay un autor en el cual se apoyará mayormente esta investigación pues su carrera de 20 años lo ha llevado a escribir diferentes obras importantes e interesantes acerca de la importancia del servicio y el cliente las cuales se relacionan a continuación.

(Albrecht K. &., 2002)

(Albrecht K. , 1994)

(karl Albrecht, 1998)

(Norton, 1998)

(Lema, 2004)

(Münch, 2007)

Contenidos: El desarrollo de este estudio se basó en los siguientes pasos los cuales se desarrollaron para poder obtener la información necesaria que nos permitirá realizar un plan de mejoramiento estratégico basado en el servicio al cliente de la constructora AMC S.A

Metodologías: Para la recolección de la información se desarrolló la implementación de diferentes herramientas basadas en la información brindada por la constructora AMC S.A como lo fue su lineamiento estratégico (misión, visión, valores), organigrama y función de cargos, donde se describen las responsabilidades de cada cargo, mapa de procesos donde se puede analizar el ciclo del procesos que ejecuta la constructora, estos procesos van desde la compra del lote donde se va a construir como la entrega del inmueble al cliente final, basados en esta información procedimos a la aplicación de herramientas tales como el DOFA, entrevista de satisfacción del cliente, tablero de indicadores, aplicación del cuadro de mando integral

Conclusiones: Con el desarrollo de esta investigación pude poner en práctica los conocimientos de mi carrera dentro de una organización, en este caso de la constructora AMC S.A la cual me facilito la información y me dio la oportunidad de analizar los procesos con el fin de aportar soluciones estratégicas a los problemas encontrados durante su estudio, en el cual fue basado en uno de los aspectos más relevantes en la actualidad para cualquier compañía independientemente de su tamaño como lo es el servicio, la atención al cliente tanto interna como externa, factor que se puede convertir en una ventaja estratégica y que han adoptado diferentes multinacionales como Apple, Starbucks, Amazon entre otras compañías quienes han apostado todo por la excelencia en el servicio al cliente con el fin de fidelizarlo.

Elaborado por: Paola Andrea Vega Salgado

Revisado por: Diego Antonio Sierra Garavito

Fecha de elaboración del resumen analítico: Abril 17, 2019

RESUMEN

Esta sustentación de Practica Administrativa tiene como objeto mostrar la importancia y gran responsabilidad que se debe tener como Administradores de Empresas por lo cual se escoge una empresa donde se hará un análisis en el proceso del servicio al cliente buscando posibles debilidades los cuales se pueden corregir con el fin de hacer de la empresa una empresa productiva, eficaz y eficiente en sus resultados.

AMC S.A es una empresa familiar dedicada al desarrollo de proyectos de construcción, enfocándose en estratos medio alto y alto, siendo innovadora en diseño y calidad en cada uno de sus proyectos para lograr así la plena satisfacción del cliente, un cliente exigente y con necesidades específicas.

Con el estudio realizado a la CONSTRUCTORA AMC S.A se busca implementar un plan de mejoramiento estratégico que de soluciones y alternativas durante el proceso de venta de los inmuebles hasta llegar al cliente final, dando así la importancia necesaria y requerida desde el inicio de la preventa, la venta y la post venta ya que este proceso es fundamental dentro del objetivo de AMC S.A y es un compromiso de cumplimiento para con el cliente, por eso la importancia del desarrollo de esta práctica, el mercado objetivo al que va dirigido exige que sea una empresa innovadora en diseño de calidad pues el cliente tiene necesidades específicas las cuales se deben cumplir desde que se encuentren dentro del marco legal ofreciendo diferentes opciones como lo es en los acabados y en cambios de diseño que no afecte la estructura principal de las casas.

El plan de mejoramiento será el resultado del análisis por medio de la identificación de indicadores que nos permitirán medir la efectividad del proceso y los aspectos que AMC S.A debe mejorar para el total cumplimiento con los resultados finales alcanzando así las metas y objetivos organizacionales.

ABSTRACT

This support of Administrative practice takes as an object to show the importance and big responsibility that we have like manager as which chooses a company where there will be done an analysis detailed in these three areas looking for possible weaknesses, where like managers we can correct to do of the company a productive, effective and efficient company in its results.

AMC SA is a family enterprise dedicated to the project development of construction, focusing in upper intermediate and high strata, being an innovative company in design and quality in its projects to achieve this way the full satisfaction of the client, a demanding client and with specific needs.

With the study realized next I develop the analysis of the CONSTRUCTOR AMC S.A as for culture organizational always looking for solutions and alternatives during the processes up to coming to the final client, thanks to de analysis of the operative processes, it was possible to detect several bankruptcies that made bottleneck at the time of selection of trained staff witch the correct makes the process of AMC is a construction company efficient and effective in the management of their resources and their staff, avoiding delays in the recruitment and lost economic.

It covers on the most important topics and the pillar of the construction, as are the CUSTOMERS, because thanks to them the construction company there is for this reason the importance that we must give from the star of the pre- sale and post- sale as it requires special care and handling even more with the type of client that handles the builder to offer homes in stratum high, that's why the importance of the development of this practice, the target market at which is aimed requires this company an innovator in quality design as the client has specific

needs which we must meet since they are within the possibilities and different options, as it is in the finishes and design changes that do not affect the main structure of the houses.

The study for this practice will be based on the process that handles the construction with respect to the relationships with its customers in the three stages mentioned above, the possible solutions by means of the identification of indicators that will allow us to measure the effectiveness of the process and the aspects that AMC S.A must improve to the total fulfillment with the final results, thus achieving goals and organizational objectives.

INTRODUCCIÓN

El entorno mundial ha dejado su huella en todos los ámbitos de la existencia. Se vive en una época de desarrollo tecnológico, de modificación de sistemas económicos y políticos, de cambios en la conformación geográfica del planeta, de múltiples transformaciones estructurales que afectan a todos los países. La apertura de los mercados internacionales a los servicios que pueda ofrecer una empresa constructora traerá como consecuencia, competencia comercial con el exterior, sin dejar de tener en cuenta al mercado doméstico, Ingresando al país nuevos empresarios con ideas innovadoras en cuando a diseños y nuevas tendencias en la construcción de vivienda.

AMC S.A nace como un proyecto familiar el cual se dedicada a la construcción de viviendas ubicadas en el barrio de San José de Bavaria localidad de Suba, siendo una empresa innovadora en diseño y calidad en sus proyectos con el fin de lograr así la plena satisfacción del cliente, un cliente exigente y con necesidades específicas.

En cuanto a diseños, materiales de construcción, electrodomésticos, se está siempre a la vanguardia, cada vez la construcción de viviendas en estratos altos exige mayor cuidado, innovación, creatividad y nuevas tendencias ya que los clientes así lo requieren, es por esta razón que AMC S.A se encuentra en estudio constante buscando siempre estar un paso adelante, destacándose por ser una empresa flexible con el cliente, esto significa que siempre que está presto a las sugerencias y cambios que se deseen modificar al diseño interior de la vivienda si el cliente así lo requiere.

Se realiza el análisis de los diferentes procesos que maneja la constructora con el objetivo único de detectar aquellas fallas que hace que AMC S.A tenga dificultades en el desarrollo de sus actividades, por esta razón se implementaran estrategias y herramientas de análisis para

poder hacer de AMC S.A un empresa eficaz y eficiente cumpliendo con los lineamientos propuestos.

1. JUSTIFICACIÓN

Construcciones AMC S.A tiene como meta el desarrollo de su objeto social, crecimiento en el gremio de la construcción generando empleo de manera directa e indirecta manejando una contratación formalizada cumpliendo con todos los parámetros exigidos por la legislación del país.

El objetivo al realizar el estudio de construcciones AMC S.A es analizar todos los aspectos de la empresa donde se puedan encontrar problemáticas en la fase de la pre venta, venta y post venta es decir en el manejo del servicio al cliente, por medio de este estudio se aplicarán las acciones necesarias para detectar las problemáticas relevantes y poder dar solución por medio de estrategias, adiciones o modificaciones en los procesos improductivos que se estén ejecutando y hacer de este proceso un paso eficiente y conciso para el cierre de la venta, por esta razón se hace necesario el análisis desde la pre venta, la venta y el cierre, de esta manera Construcciones AMC logrará transformarse en una empresa competitiva en cuanto a calidad en sus procesos y en el servicio al cliente durante todo el proceso el cual es el eje central o foco principal al que AMC le está apuntando para marcar una imagen diferenciadora frente a sus clientes y a la competencia.

Por medio de este estudio pondré en práctica los conceptos aprendidos logrando desarrollar un plan de mejoramiento estratégico al cual podre dar mi aporte desde mi punto de vista y así contribuir al cambio para obtener resultados de forma consistente.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar de manera detallada los procesos que maneja la constructora AMC S.A en la fase del servicio al cliente durante sus etapas, desde la preventa, venta y la post venta, proponiendo un plan de mejoramiento enfocado a la fidelización del cliente que permita ofrecer diferentes alternativas de solución en el año 2019.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Hacer un diagnóstico al interior de la constructora AMC S.A. a través de herramientas administrativas que permitan visualizar la problemática que se da en el proceso de servicio al cliente en las sus fases (preventa, venta post venta) identificando en cuál de ellas se presentan los problemas de fidelización de la compañía.
- Identificar los cuellos de botella que persisten dentro del servicio al cliente que se presta al interior de la compañía AMC S.A. en la fase de pre-venta, venta y postventa en el año 2019.
- Generar un plan de acción al interior de la compañía sobre la importancia que tiene un cliente y el papel fundamental que juega dentro de cualquier organización con las diferentes teorías que se amoldan a la actividad de la misma, con el fin de cumplir lo establecido en el presente plan.

3. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

CONSTRUCCIONES E INVERSIONES AMC S.A nace hace 11 años como un proyecto familiar el cual se dedica a la construcción de viviendas de alto impacto en la ciudad de Bogotá ubicada en el barrio de San José de Bavaria.

El desarrollo de cada proyecto de casas se realiza en lotes donde solo es permitido la construcción de cuatro inmuebles por área, estas casas cuentan con áreas de 430 metros cuadrados más 300 metros cuadrados de patio, las estructuras de las casas cuentan con diseños específicos realizados por el arquitecto de obra encargado, cumpliendo así con las normas establecidas según la ubicación donde desarrolla su actividad según la ley.

Por ser empresa pequeña su estudio se hace más accesible en cuanto a los procesos que maneja, cuenta con una oficina principal ubicada cerca de las obras que realiza en el barrio San José de Bavaria ya que de esta manera se tiene control e interacción continua con todas las personas vinculadas a cada proyecto y con los diferentes contratistas, teniendo la facilidad en caso de cualquier inconveniente o inconformidad poder ser evaluada y solucionada de inmediato.

AMC S.A nace en el año 2007 como una sociedad anónima, categorizada como una empresa del sector secundario por pertenecer al sector de la transformación de materia prima como lo es la construcción.

Su razón social: Construcciones e inversiones AMC S.A

Está constituida bajo el Nit No 900.035.686-8

Dirección: Calle 181 No 76- 35

Teléfonos de contacto 3204989504

La actividad económica de la construcción es un rubro muy complejo por la cantidad de materiales que se requieren para la elaboración de las mismas, se manejan diferentes fases desde el inicio de obra hasta su finalización, el manejo del personal se realiza por medio de contratistas quienes se encargan de dirigir a su propio equipo de trabajo dependiendo de la labor para la cual han sido contratados a parte del personal de planta que la constructora posee.

Sector Geográfico:

Construcciones e Inversiones AMC S.A se ha concentrado en el barrio San José de Bavaria localidad de Suba, por el prototipo de sus construcciones y por su mercado objetivo, sector donde se concentra una parte de la construcción de inmuebles de alto impacto arquitectónico en la ciudad de Bogotá y donde se proyecta desarrollo vial el cual favorecerá y generará valor a los inmuebles ubicados en esta zona, este sector se caracteriza por la construcción de casas modernas con diseños de alto impacto..

Sector Económico:

Construcciones AMC S.A pertenece al sector de la producción en nuestro país dentro del sector secundario el cual se dedica a la transformación de materias primas en productos terminados.

Construcciones e Inversiones S AMC S.A está conformada de la siguiente manera:

Socios capitalistas:

Teobaldo Castellanos Suarez

Edith Marlene Torres

Socios accionistas:

Andrés Felipe Castellanos Torre
Cesar Alonso Castellanos Torres
Edith Milena Castellanos Torres

Portafolio de Productos y servicios:

AMC S.A es una empresa sólida la cual se dedica a la construcción de viviendas de estrato alto (6), realiza, reformas o modificaciones de locales comerciales que no están dentro de los proyectos de construcción.

AMC S.A se encarga del asesoramiento en cuanto a los diseños de los inmuebles generando valor agregado, cumpliendo con las expectativas del cliente quienes son la razón de existir de la constructora, cuenta con los mejores proveedores, los cuales proporcionan los aditamentos y accesorios tanto internos como externos (cocinas - baños – chimeneas –BBQ – tipos de escaleras etc.).

Cultura organizacional:

La cultura organizacional de una empresa nace desde su inicio con la construcción de la misión y la visión de la misma, esta proyección permite que la empresa en este caso AMC S.A tenga claro a dónde quiere llegar y de qué forma quiere hacerlo, teniendo en cuenta sus creencias, sus valores en este caso los valores familiares influyen mucho en el manejo tanto de la constructora como en el manejo del personal teniendo como valor principal el respeto, la honestidad y la lealtad.

Construcciones e Inversiones AMC S.A tiene claros los objetivos trazados en su planeación estratégica, para la constructora es vital la calidad de sus espacios, ya que por el formato y tipo de casas que se construyen el trabajo deber ser impecable al máximo con un

equipo de trabajo comprometido y conformado por profesionales capaces de desarrollar las estructuras de acuerdo con lo diseñado y acordado desde el inicio de la obra.

Lineamientos de AMC S.A:

Misión:

Construcciones AMC se dedica a desarrollar proyectos inmobiliarios en forma eficiente y ordenada dirigidos a estrato alto, diseñados con base en la experiencia y excelencia profesional, enfocados a proveer inmuebles con estructuras modernas de alto impacto arquitectónico, que generen bienestar a nuestros clientes y a la empresa le da una gran satisfacción de haber cumplido con las expectativas de los clientes los cuales son la razón de existencia de AMC S.A (AMC).

Visión:

Convertirnos en la mejor empresa desarrolladora de proyectos inmobiliarios para estratos altos en el sector de San José de Bavaria, satisfaciendo al cliente mediante la construcción de estructuras innovadoras y resistentes a los diferentes acontecimientos generados por el cambio climático y ambiental de nuestro planeta, convirtiéndose en una constructoras fortalecida por su trabajo en el sector y de esta manera lograr la expansión de proyectos hacia otros lugares de la ciudad que manejen excelentes estándares de calidad como los manejados actualmente (AMC).

Principios estratégicos:

- Satisfacer los requerimientos de los clientes, no solo cumpliendo con sus expectativas, sino también innovando los diseños arquitectónicos de los proyectos inmobiliarios, enfocados en el desarrollo de espacios confortables y tranquilos.
- Ofrecer un excelente servicio al cliente siguiendo los lineamientos de AMC S.A como estrategia competitiva tanto con el cliente interno como con los clientes externos, un cliente satisfecho trae más clientes.
- Desarrollar proyectos inmobiliarios cumpliendo con los estándares de calidad nacionales, generando estructuras resistentes a los fenómenos naturales propios de cada zona geográfica.
- Capacitar el talento humano, con el fin de contar con el mejor y más calificado equipo de trabajo, el cual centrará sus esfuerzos en el desarrollo de proyectos de excelente calidad.
- Generar un nivel de rentabilidad a para los socios, sin afectar a los usuarios finales.
- Innovar en el diseño y desarrollo de proyectos inmobiliarios, dirigidos a estratos medios y altos.
- Construcciones e Inversiones AMC S.A cumple a cabalidad con sus principios, misión y trabaja para lograr la visión y proyección que existe, el equipo de trabajadores es un equipo comprometido y con la conciencia del tipo de proyecto que se realiza, sus implicaciones y satisfacción generada al cliente final o comprador.
- En cuanto al personal interno y directo se cumplen los principios de la constructora el trabajo en equipo es fundamental, la comunicación constante y la responsabilidad en cada aspecto de la obra es prioridad para todos pues como producto final lo que queremos es

ofrecer un producto en este caso una casa con todos los estándares de calidad, la modernidad, y que cumpla con el proyecto final ofrecido al cliente final.

Proceso administrativo:

A continuación, se describe el proceso administrativo entendiéndose como la planeación, organización, dirección y control que lleva a cabo Construcciones e inversiones AMC S.A en el desarrollo de su actividad.

Planeación:

- Se planean estrategias para poder participar en procesos de selección estatal como licitaciones, previenen y miden la capacidad de la empresa para la ejecución de las obras que les hayan sido adjudicadas; Para toda selección en la que participen tienen en cuenta sus capacidades de cumplimiento con respecto a los términos de referencia.
- Se fijan objetivos específicos a corto y a largo plazo los cuales son evaluados en el transcurso y final de las obras determinadas con fecha estimada de entrega.
- Se tiene conocimiento de la competencia y su capacidad, de esta manera se plantean las estrategias a seguir para conquistar el mercado local.

Políticas de AMC S. A

Son las principales políticas de Construcciones AMC S.A. las siguientes:

- Seleccionar los mejores proveedores, con el fin de garantizar nuestros productos con los mejores con la mejor calidad posible.
- Innovar en el diseño y desarrollo de proyectos inmobiliarios, dirigidos a estratos medios y altos.

- Enfocar nuestros esfuerzos en desarrollar todos los proyectos dentro de los tiempos establecidos en los cronogramas de trabajo, cumpliendo con el objetivo de entregarlos en las fechas pactadas con nuestros clientes.
- Seleccionar el mejor y más experimentado personal, generando confianza y respaldo a nuestros proyectos inmobiliarios.
- planificar, controlar y mejorar continuamente todos los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad y seguridad, con el fin de garantizar el cumplimiento de los compromisos pactados con clientes y proveedores, especialmente en calidad y tiempo de entrega, logrando un alto grado de satisfacción para nuestros clientes.
- Se dispondrá de todos los recursos, materiales y equipos calificados para ejecutar los trabajos.
- La ejecución de los trabajos lo supervisarán la línea de mando idónea y calificada.
- Todo trabajo y tarea por ejecutar, en cada una de sus etapas se realizará de acuerdo con las pautas, protocolos y procedimientos estipulados.
- Todo trabajo será controlado por un arquitecto residente, quien velará por el cumplimiento de los estándares de calidad exigidos por la legislación Colombiana
- Cada trabajador entenderá y asumirá su trabajo de manera responsable, realizando una verificación exhaustiva de sus labores, con el fin de minimizar los errores en la calidad y/o entrega de las obras.
- Crear y mantener un ambiente de trabajo seguro y saludable en todas las áreas de trabajo.
- Promover la salud y calidad de vida de los empleados.
- Mantener comunicación abierta con los trabajadores.
- Prohibir el ingreso a las obras de personal bajo los efectos del alcohol o drogas.

- Los trabajadores no realizaran sus labores, si no cuentan con los estándares de seguridad establecidos por la ley (uso obligatorio de casco dentro de obra).

Organización:

En AMC S.A se coordinan comités periódicos para estar al día con el desarrollo de cada proyecto donde se tratan temas los cuales son fundamentales desde la dirección de AMC hasta los departamentos encargados de las operaciones coordinando cada una de las actividades en las etapas de inicio, desarrollo y fin del proyecto; también se priorizan esfuerzos para brindar soluciones a problemas y dificultades de manera eficaz.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE AMC S.A

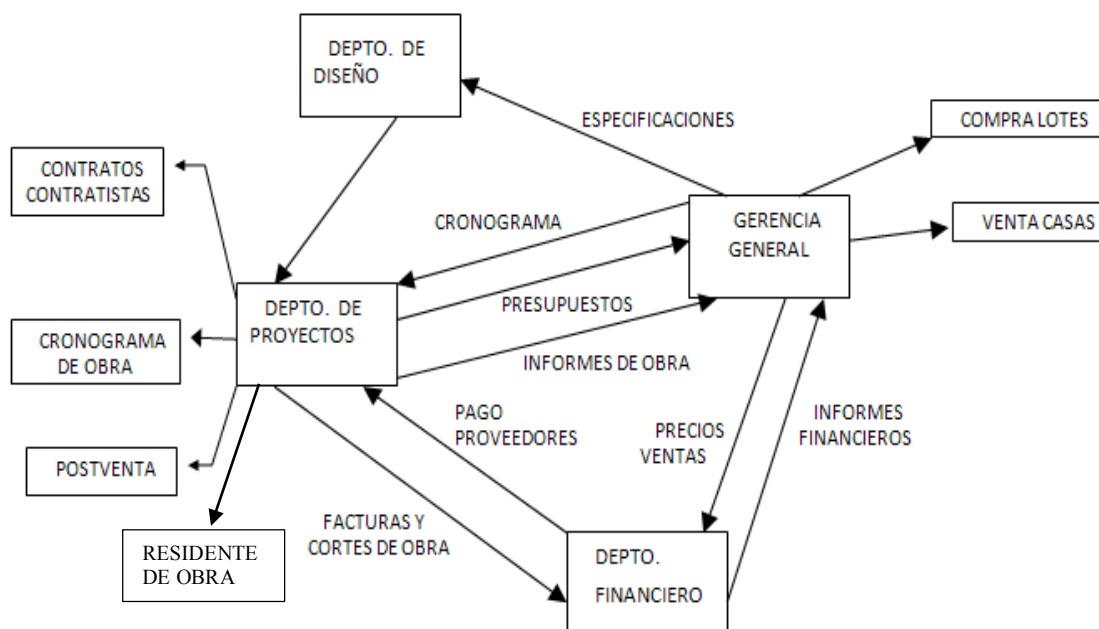


Ilustración 1: Estructura Organizacional AMC S.A

Fuente: AMC S.A

Descripción de la estructura organizacional de AMC S.A

Se puede visualizar que AMC cuenta con una estructura organizacional dinámica por lo que todos los departamentos se encuentran interrelacionados, su actividad gira siempre en torno a un esquema donde cada departamento depende de la Gerencia General de manera directa. Esta gerencia tiene un papel fundamental ya que de ella depende la toma de decisiones de las diferentes operaciones que se van a realizar en el transcurso de su actividad.

Los departamentos que conforman la estructura organizacional de AMC S.A se describen a continuación:

Gerente General:

- Es la persona que posee los conocimientos y la experiencia en el sector de la construcción, combinado con un excelente manejo en cuanto a las relaciones humanas. Tiene la responsabilidad máxima de la empresa.
- Encargado de velar por que se cumplan las actividades que se realizan dentro de la organización.
- Analiza y considera nuevas propuestas de trabajo.
- Responsable directo de la administración de la empresa constructora.
- Supervisa la coordinación de cada labor de los gerentes para el cumplimiento efectivo de metas y objetivos establecidos.

Su relación directa con los demás departamentos es clave pues del Gerente dependen las decisiones que se toman con respecto al curso de la constructora, por ser una empresa familiar el Gerente es quien da las directrices a los demás departamentos quienes deben responder por medio de los informes financieros, informes de obra y resultado.

La relación de los departamentos y el Gerente es fundamental y van de la mano para lograr el cumplimiento de los objetivos de AMC S.A.

Gerencia Financiera:

- Encargada de los informes financieros de la empresa los cuales son enviados a la Gerencia General para su respectivo análisis.
- Pago a proveedores y pagos de nómina.
- Impone el precio de ventas de las casas de acuerdo con el mercado actual y la ubicación del proyecto.
- Genera las facturas y los cortes de obra.

Gerencia de Proyectos:

- Encargada del cronograma de obra de acuerdo con las fechas estipuladas de entrega de casas y terminación del proyecto.
- Encargada de la Post-venta
- Maneja los presupuestos de la obra pues están directamente ligados con el proceso de ejecución y al tanto del manejo del inventario necesario para la ejecución del proyecto prospecto.
- Manejo directo con el contrato a los diferentes proveedores.

El cronograma que maneja la constructora AMC S.A es adecuado para la organización ya que cubre con los campos necesarios encargados de la producción, la planeación y la ejecución del proyecto planteado.

Dentro del departamento de proyectos está el residente de obra quien tiene a su cargo la tarea de hacer seguimiento a la fase de la post venta, dar solución inmediata ante cualquier requerimiento del cliente al recibir su inmueble manteniendo un servicio de calidad.

la creación de departamentos es fundamental ya cada uno se encarga y se especializa en su campo para así poder atender las diferentes necesidades permitiendo que se pueda generar mayor productividad y aprovechamiento del tiempo dentro de las diferentes etapas por las que pasa cada proyecto.

En la toma de decisiones es importante determinar el grado o el nivel de decisión del problema, ya que, dependiendo de esto le corresponderá solucionarlo a los distintos niveles jerárquicos de la estructura de la organización (nivel operativo, nivel de gerencia, junta directiva), es conveniente forzar las decisiones menores hacia abajo, para que solo lleguen a los de alta gerencia las decisiones verdaderamente importantes.

Dirección:

El Departamento General a cargo del representante legal tiene a cargo la total dirección de la empresa y dentro de sus actividades realiza las negociaciones, determina tiempos para compra de predios y toma decisiones.

AMC S.A, con este tipo de dirección maneja la empresa con departamentos especializados en las diferentes áreas para tener así un mejor control en los procesos y en el resultado final, en este caso el director está involucrado en todo el manejo de la construcción de las casas aceptando opiniones, sugerencias o cambios en procesos de los demás departamentos ya que todos trabajan por un bien común generando un excelente resultado y enfocados a un mismo objetivo.

Recurso Humano:

El personal, es el recurso más valioso dentro de la organización y factor clave del éxito, su crecimiento profesional y personal, así como el excelente ambiente de trabajo, basado en el respeto mutuo, son de interés permanente en gestión.

Liderazgo:

AMC S.A a pesar de su poco tiempo en la construcción ha demostrado ser una empresa sólida en el barrio donde se desarrolla con 4 proyectos realizados y dos más que están en proceso, los cuales han sido exitosos es decir han logrado el cumplimiento de las ventas esperadas, todo esto se da como el resultado del trabajo de un equipo comprometido con un liderazgo excepcional el cual ha llevado a la empresa en esa dirección de crecimiento y aporte a la sociedad con la generación de empleo, dando estabilidad y confianza a su equipo y consolidándose como una empresa estable y en crecimiento permanente con proyecciones en otras ciudades como Fusagasugá.

Control:

Existe la implementación de sistemas de controles cruzados escritos en todas las actividades que se realicen en la empresa, de tal forma de que cada trabajador estará brindando a la empresa un informe detallado y exacto con el cual se podrá llevar un control real de los procedimientos para mejorar la calidad y eficacia del trabajo.

Disminuir el costo y tiempo de operación utilizando asesorías por expertos en las áreas que la empresa requiera para poder capacitar al personal e implementar nuevas tendencias.

Utilizar sistemas informáticos para obtener estados de resultados en el tiempo real, valiéndose de herramientas poderosas y accesibles como Microsoft Excel, Microsoft Proyecto y a través de sistemas de webcam operadas a través de Internet para una supervisión constante de los procesos.

Capacitación del personal, es indudable que la capacitación en la industria de la construcción debiera dirigirse a sus mandos de primera línea, pero debido a su estacionalidad, dispersión y rotación constante, la hacen muy difícil, por lo que se debe dar de los mandos altos a mandos intermedios y de ellos al personal de primera línea, pudiera ser la solución en esta industria, siempre y cuando se logre implantar en los primeros, la consciente obligatoriedad de capacitarse y capacitar posteriormente, con la idea de iniciar una enseñanza o mandos altos y medios: Si la capacitación consume tiempo, deberá realizarse durante de tiempo de trabajo de la empresa y tiempo de descanso del personal.

El control debe ser estricto y permanente ya que se cuenta con unos tiempos específicos para la entrega de cada proyecto según la planeación y al tiempo establecido de ejecución pues de lo adelantado que se encuentre la obra depende la venta de las mismas y la entrega a los clientes en un mediano plazo de acuerdo con sus necesidades y cambios adicionales que el cliente desee realizar en los terminados de las casas.

El control también está dirigido a los proveedores de la constructora ya que muchas veces se depende de ellos para el desarrollo de la actividad es por esta razón que se les dan tiempos específico de entrega de materiales requeridos, este control lo lleva el residente de obra encargado de los proveedores, la entrega a tiempo de los materiales y el cumplimiento de los tiempos en las diferentes tareas que una construcción acarrea.

Muchas veces se ven afectados por el tema climático en estos casos el control de los tiempos en las tareas realizadas es flexible pues son momentos en que algunas tareas no se pueden ejecutar teniendo que aplazar obligatoriamente.

Proveedores:

También maneja una gama de proveedores de excelente calidad en sus materiales para así poder dar un terminado de alta calidad cumpliendo con la satisfacción de sus clientes y dando valor agregado a sus creaciones.

Como lo son:

CEMEX - DIACO Y COVAL

4. DESARROLLO.

4.1. Objeto de Estudio

El objeto de estudio en el cual está basado el desarrollo del presente diagnóstico, se concentra en el proceso de la constructora y su relación con los clientes, específicamente en la prestación de servicio durante la preventa, la venta y la post venta de inmuebles de AMC S.A.

El servicio al cliente es en la actualidad una de las herramientas más poderosas e imprescindibles en cualquier organización, es parte fundamental del éxito de las mismas generando valor agregado, fidelización, satisfacción, cumpliendo con los objetivos propuestos, haciendo que las empresas puedan permanecer en un mercado que cada vez es más competitivo donde la clave del éxito está en prestar un excelente servicio al cliente durante la preventa, venta y post venta.

Para AMC S.A los clientes son el pilar y el objetivo principal al que se desea llegar ya que gracias a ellos la constructora existe, es por esta razón la importancia que se da desde el inicio del proceso de la preventa, la venta y la post venta pues se requiere un manejo estratégico para el tipo de cliente que tiene la constructora, el mercado objetivo al que va dirigido exige de esta empresa que sea innovadora en diseño, con productos de alta calidad, que cumplan con la reglamentación y las normas del sector ya que el cliente tiene necesidades específicas las cuales son obligatorias encontrándose dentro de los rangos y diferentes opciones como lo son los acabados y posibles cambios de diseño que no afecte la estructura principal de las casas.

El estudio durante el presente diagnóstico, fue basado en el proceso que maneja la constructora con respecto a las relaciones con sus clientes en las tres etapas mencionadas anteriormente, en las posibles soluciones por medio de la identificación de indicadores que

permitan medir la efectividad del proceso y los aspectos que AMC S.A debe mejorar para el total cumplimiento con los resultados finales alcanzando así las metas y objetivos organizacionales.

A continuación, se puede observar el ciclo de atención al cliente de AMC S.A:

ATENCIÓN AL CLIENTE DE AMC S.A

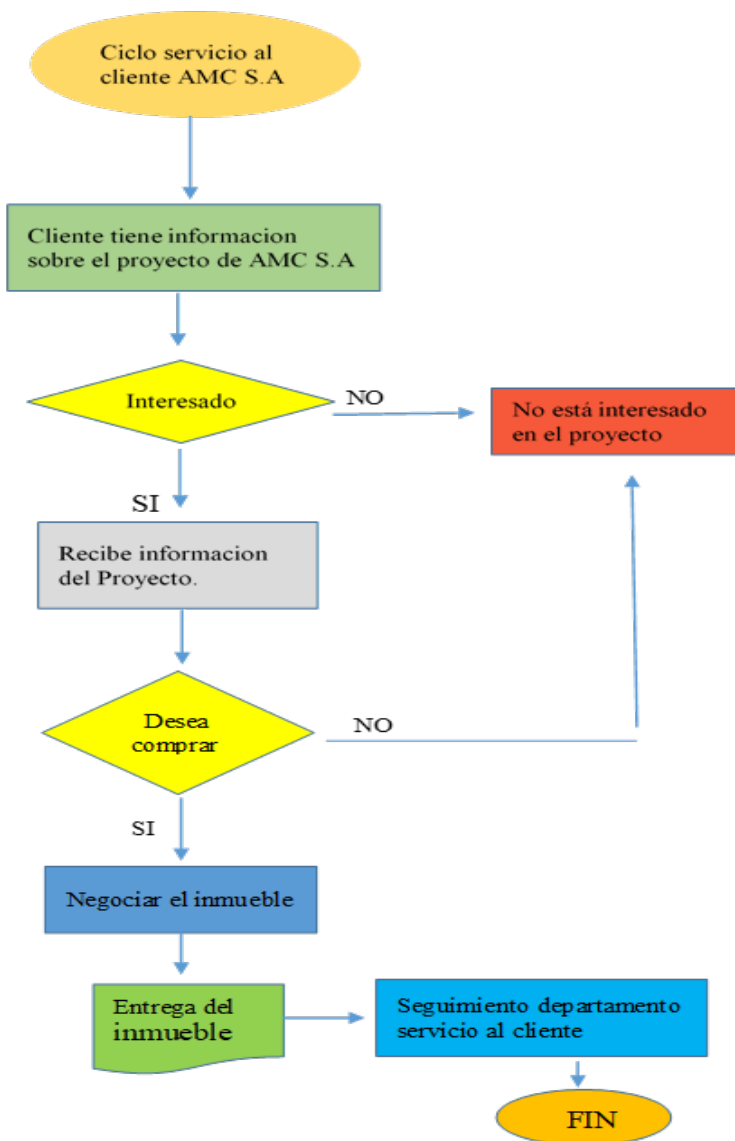


Ilustración 2 Ciclo de Atención y Servicio al Cliente

Fuente: (Elaboración propia)

Con la gráfica anterior se puede apreciar el manejo que tiene AMC S.A con respecto a sus clientes, este es el ciclo que normalmente se ejecuta para la venta de los inmuebles donde hay una pre venta, una venta y una post venta, cabe recordar que AMC S.A es una empresa familiar, el manejo que tiene en cuanto a su producto es casi personalizado pues este tipo de producto no mueve masas, su público es exclusivo y por lo tanto no es abundante, el producto que maneja AMC S.A es de alto valor económico pues son inmuebles que su precio oscila entre los 2.200 y 2.700 millones de pesos, es por esto que se le da tanta importancia a todos los clientes que se acercan a las obras de AMC S.A .

4.2 DIAGNÓSTICO

Basado en la información de la constructora AMC S.A se utilizarán las herramientas de diagnóstico de matriz EFE y matriz EFI con la finalidad de ver los factores externos e internos de la empresa y con ello identificar los posibles cuellos de botella en las fases de preventa, venta y postventa.

AMC S.A se basa en la construcción de inmuebles de alto impacto en el barrio de San José de Bavaria, proyectos que se desarrollan con el fin de construir 4 casas por cada lote y que a la fecha ha desarrollado 4 casas en el sector, siendo exitosos debido a la calidad de sus resultados, pero existen factores internos y externos que alteran el desarrollo de los proyectos los cuales se deben detectar con el fin de tomar las medidas necesarias por medio del planteamiento de estrategias que logren mitigar el impacto negativo de aquellos factores que puedan interrumpir el curso normal de la actividad de AMC S.A.

4.2.1. Análisis factores externos (EFE)

AMC S.A se encuentra localizada en el barrio San José de Bavaria pertenece a la localidad 11 de Suba, zona la cual está en desarrollo por su atractivo en la combinación de lo urbano con lo rural, permitiendo el crecimiento en cuanto a nuevos proyectos dentro del sector, también existen proyectos de ampliación de vías principales las cuales aún no se han empezado a ejecutar como lo es la Avenida Boyacá la cual hará que exista mayor movilidad en la zona, y por ende mayor desarrollo.

Oportunidades como el posicionamiento de AMC en cuanto al manejo en la alta calidad de los proyectos que ofrece la constructora, es una herramienta que puede ser muy bien aprovechada como una ventaja competitiva donde se demuestra la seriedad, el compromiso y el trabajo dirigido hacia un nicho de mercado exigente.

El valor agregado y diferenciador de los proyectos de AMC S.A es en cuanto al diseño, de sus inmuebles, logrando una oportunidad donde se aprovecha la calidad de los proveedores de esta manera lograr una diferenciación en cuanto a la estructura de los inmuebles y los beneficios que estos ofrecen para el bienestar de los futuros propietarios.

Así como se analizan aquellas oportunidades, también se debe hacer análisis de las amenazas que la constructora tiene, donde se podrán trazar estrategias para mitigar las consecuencias de estos factores externos y en otros casos crear un plan que permita a la constructora actuar de manera inmediata ante una situación negativa que puede ser predecible.

Debido al auge en el desarrollo de la zona la competencia ha crecido de manera acelerada creando un aumento en la competitividad y una disminución en los terrenos disponibles para la construcción, por esta razón es importante tener claras las oportunidades y ventajas que se tienen

para poder competir con factores de diferenciación y calidad que permitan la fidelización del cliente.

Otra amenaza importante es el factor climático, debido a las constantes lluvias que se presentan en la ciudad de Bogotá y la falta de alcantarillado en San José de Bavaria han hecho que se inunden los vallados de la zona, generando malos olores e incomodidad entre los habitantes del sector.

Tabla 1 Matriz EFE AMC S.111

FACTORES	MATRIZ EFE AMC	Valor
OPORTUNIDADES		
ECONOMICOS	Aprovechamiento de recursos por medio del apalancamiento financiero	0.08
	Posibilidad de negociación y formas de pago dependiendo del cliente	0.07
POLITICO	Reactivación del mercado en cuanto a la compra de inmuebles después de las elecciones presidenciales del 2018	0.1
	las cuales han brindado seguridad y tranquilidad para reanudar la inversión en el sector de la construcción.	0.08
COMPETITIVOS	Mejoramiento del servicio al cliente como factor diferenciador en la zona	0.05
	Posibilidad de nuevas tendencias gracias al ingreso de proveedores extranjeros.	0.04
	Ubicación estratégica, con proyección en la ampliación de vías principales como la av. Boyacá	0.03
	Posicionamiento AMC gracias a la calidad de los inmuebles	0.1
AMENAZAS		0.15
ECONOMICOS	Factor climático altera los tiempos de entrega y retrasa las cuotas pactadas de pago	0.05
	Incumplimiento en los tiempos de entrega	
	Disminución de terrenos disponibles para la construcción de nuevos proyectos	0.09
POLITICO	Demoras en la adjudicación de permisos y licitaciones	0.08
COMPETITIVOS	Aumento de la competencia en el sector	0.09
		1

De acuerdo a lo evidenciado en la MATRIZ EFE se puede establecer que las mejores oportunidades de mercado que posee la empresa AMC S.A.S. son los factores competitivos dado que la calidad de los diseños genera un factor diferenciador, la ubicación estratégica del sector

genera que los clientes que acuden al mismo tengan una mayor capacidad de poder adquisitivo, sin embargo cabe resaltar que en algunas ocasiones se presenta el incumpliendo en las fechas de entrega lo cual perjudica la imagen de la empresa y al mismo tiempo afecta los flujos de caja de la misma.

Análisis de factores internos (EFI):

Construcciones AMC S.A cuenta con factores internos que hacen de esta empresa una empresa competitiva dentro del mercado en el que se desarrolla como lo es la construcción, dentro del sector de San José de Bavaria y como lo vimos anteriormente existe un alto aumento de la competencia, razón por la cual AMC se ha fortalecido en aspectos de diferenciación como por ejemplo la alta calidad de los proyectos que manejan gracias al respaldo de los proveedores con los que se cuentan, la buena relación entre los diferentes departamentos también es un factor importante ya que por ser una empresa pequeña los departamentos deben estar siempre en constante comunicación y apoyo para llevar a cabo la ejecución de cada proyecto según los lineamientos desde el inicio, teniendo una visión clara sobre las metas que se desean alcanzar.

Existe también facilidad en la negociación del predio, es decir se intenta coordinar la venta con el comprador de tal manera que sea justa para ambas partes y dentro de las posibilidades del cliente se le da diferentes opciones como fechas de pago diferidas.

Dentro de los factores interno de AMC S.A existen también factores que debilitan el funcionamiento normal o deseado de la constructora, factores que se deben tener en cuenta pues el propósito de este análisis es poder plantear estrategias que ayuden a fortalecer esas debilidades haciendo que la actividad de la constructora se haga más sólida y por ende más exitosa dentro de los límites, una de las debilidades de AMC S.A es el no poseer un departamento dedicado al

servicio al cliente y la falta de capacitación de los empleados en cuanto al manejo de los mismos, la falta de atención al cliente de manera correcta impide que el cliente sienta algún tipo de fidelización con la constructora y se convierta en un blanco fácil para competencia, la falta de capacitación en el tema del servicio hace que la constructora no tenga claro su objetivo y sus colaboradores no estén en la capacidad de manejar objeciones ni dar soluciones rápidas ante cualquier inconformidad del cliente.

Tabla 2 Matriz EFI AMC S.A

FACTORES	MATRIZ EFI AMC S.A	Valor
FORTALEZAS		
Capacidad directiva	Experiencia en el desarrollo de proyectos de infraestructura de alta calidad tipo casas.	0.09
	Buena relación con los subalternos para el desarrollo de tareas	0.3
Capacidad Financiera	Facilidad de negociación que se ajusta a la capacidad del cliente y es pactada de mutuo acuerdo	0.2
	La empresa posee un flujo de caja que le permite desarrollar el proyecto mientras se genera los ingresos del mismo.	0.05
Talento humano	Buena relación y comunicación entre departamentos formando de esta manera un solo equipo.	0.03
	Generan la facilidad para la capacitación lo que repercute en el desarrollo de los proyectos.	0.02
Capacidad Competitiva	Fidelización del cliente por medio del buen trato y servicio como factor de diferenciación	0.1
	Apalancamiento con diferentes proveedores con lo que se genera un ingreso para culminación de proyectos	0.04
DEBILIDADES		
Capacidad directiva	Limitada capacitación en servicio al cliente debido al tamaño de la organización	0.06
	Capacidad de toma de decisiones se dificulta debido a que es una empresa familiar generando en ocasiones conflictos internos.	0.02
Talento humano	Falta de capacitación en el personal sobre la importancia del servicio al cliente	0.03
	Falta departamento especializado en la selección de personal por costos administrativos	0.02
Capacidad Financiera	Ingresos de los proyectos infraestructura son lentos debido a que se debe lograr un 60% de ventas para punto de equilibrio	0.03
Capacidad Competitiva	Falta departamento especializado en el servicio al cliente, el cual puede centralizar las reclamaciones post venta dando pronta solución.	0.03
		1

Se resalta que las fortalezas de la compañía son su capacidad directiva en la cual saca XX donde se resalta la experiencia del personal en el desarrollo de proyectos de construcción y al mismo tiempo la capacidad competitiva que aunque se desarrollan más proyectos en el sector,

el factor diferenciador de AMC S.A.S. es la buena relación que se posee con los proveedores lo cual le permite a la empresa apalancarse en los mismos, con lo cual se generan ingresos para la terminación de los proyectos, sin embargo sus debilidades se dan también debido que al ser una empresa familiar las decisiones se dificultan generando conflictos al interior de la familia retrasando la toma de decisiones.

Adicional a las matrices anteriormente mencionadas se puede apoyar el presente diagnostico a través de la aplicación de una entrevista a los clientes de la compañía AMC S.A la cual busca establecer el nivel de satisfacción de servicio al cliente y al mismo tiempo identificar los posibles errores que tiene el personal con la información suministrada a los clientes externos de la empresa.

Ficha técnica de la encuesta realizada de la entrevista
Encuesta realizada en: Ciudad de Bogotá.
Encuesta realizada a: mayores de 18 años.
Metodología: Encuesta personal mediante cuestionario de satisfacción
Tamaño muestral: 8 personas propietarias de inmuebles y proyectos realizados por AMC S. A
Tipo de encuesta: de efectividad
Medición de la satisfacción del servicio: excelente, bueno, regular.

ENTREVISTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE

Califique entre excelente, bueno y regular el servicio recibido por parte de la constructora durante la adquisición del inmueble

1. ¿Cómo fue la atención recibida por parte de AMC S.A la primera vez que se acercó al proyecto? (excelente-bueno-regular)
2. ¿Cumplió la constructora AMC S.A las expectativas que usted buscaba para la compra de su vivienda? (excelente-bueno-regular)
3. ¿AMC S.A le ofreció alternativas dependiendo de sus necesidades? (excelente-bueno-regular)
4. ¿Cumplió AMC con los plazos pactados desde el inicio para la entrega del inmueble? (excelente-bueno-regular)
5. ¿ha tenido la necesidad de solicitar garantía con AMC? (excelente-bueno-regular)
6. ¿AMC ha cumplido de manera puntual con los requerimientos post venta? (excelente-bueno-regular)
7. ¿Como ha sido la atención de la constructora ante cualquier requerimiento? (excelente-bueno-regular)
8. ¿Está satisfecho con el servicio prestado por medio de AMC? (excelente-bueno-regular)

Resultado de la entrevista

Como se evidencio anteriormente, la entrevista fue aplicada a 8 propietarios de los dos últimos proyectos, Quintas II y Quintas III

Tabla 3 Entrevista de Servicio

Entrevista de servicio al cliente			
CLINETE	EXCELENTE	BUENO	REGULAR
1	7	1	0
2	8	0	0
3	8	0	0
4	6	1	1
5	3	4	1
6	1	3	4
7	2	6	0
8	1	5	2

(Fuente: Elaboración propia)

Con la entrevista descrita anteriormente se evidencia una falencia en el ciclo de venta la cual tiene relación con la fase de la Post Venta, donde no se está cumpliendo con los tiempos y las solicitudes de garantías después de la entrega del inmueble. Esta herramienta permite visualizar que la constructora AMC S.A no cuenta con un departamento o manejo post venta en cuanto a la entrega de los inmuebles, como es normal en una obra o con este tipo de trabajos se espera siempre corregir detalles de mano de obra que tengan imperfecciones y en el momento de las solicitudes de los propietarios este servicio no es atendido en el tiempo esperado por ellos por lo cual genera cierta molestia pues son inmuebles de alto costo y lo que se espera es un excelente servicio desde la pre venta como en la post venta.

Dentro del diagnóstico también se usó del mapa de procesos que maneja AMC S.A pues es importante poder visualizar donde se encuentra el proceso a mejorar y poder analizar de qué manera se ejecutan estrategias por medio del plan de acción que lleven a AMC S.A a trabajar a favor del mejoramiento del servicio al cliente, también es importante concientizar a los colaboradores de AMC S.A e involucrarlos con todo el proceso que tiene la constructora para lograr el desarrollo final de los proyectos de manera satisfactoria, logrando así la integración del personal fortaleciendo el trabajo en equipo para un mismo fin, el cual es la satisfacción final del cliente por medio de viviendas altamente innovadoras alcanzando las expectativas y la competitividad que este mercado requiere.

A continuación con el mapa de procesos se puede detectar que la problemática de estudio como lo es el servicio al cliente en la fase de la Post venta, se encuentra en los procesos de apoyo de la constructora donde se halla debilidad en la fase de Administración y control la cual de no ser intervenida afectara el desarrollo total del proyecto implicando a los demás departamentos, por esta razón es importante que los colaboradores tengan clara la misión y la visión de AMC S.A, enfocándose en el servicio al cliente interno y externo por medio del seguimiento y la pronta respuesta a los clientes finales .

Ilustración 3 Mapa de Procesos AMC S.A
Fuente: AMC S. A



Con este mapa se puede evidenciar que existen unos procesos de apoyo los cuales están involucrados dentro lo que implica la ejecución de cada proyecto de AMC S.A y son el soporte de la actividad de la constructora, es en este punto donde se puede ubicar el problema el cual se ha detectado por medio de la aplicación de diferentes herramientas enfocadas al servicio al cliente como eje central del presente diagnóstico, dentro de los procesos de administración y control de proyectos, existen cinco áreas (inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre) encontrando la falencia en planificación y monitoreo al interior de la empresa; es en este

punto donde se propondrán estrategias de solución y mejora en cuanto al seguimiento del cliente durante la adquisición de un inmueble ya que la falta de seguimiento hace que los clientes no sientan el respaldo conllevando a una mala imagen de la compañía , adicionalmente al ejecutar estrategias enfocadas al servicio al cliente, se fortalece la constructora generando un valor agregado y un aspecto de diferenciación frente a la competencia basándose en una cultura de servicio.

4.3 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA A SOLUCIONAR

Con la aplicación de las herramientas administrativas en la cuales se basa el presente diagnóstico se recopiló la información sobre la problemática más reiterativa dentro de la constructora AMC S.A, las herramientas utilizadas fueron una encuesta la cual permitió ver los errores que se podían dar al prestar el servicio al cliente, al mismo tiempo se hizo un análisis de la matriz EFE y EFI la cual permite establecer la posición de la empresa frente a las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades con que cuenta en su nicho de mercado.

Se hace evidente en el servicio al cliente, la falta de seguimiento en la etapa de la post venta, resalta la importancia del servicio como parte fundamental en todos los procesos que se realiza, el manejo que se debe dar frente a los requerimientos de los clientes una vez entregado el inmueble, el cliente es esencial en todos los aspectos, pues es la razón de ser de la constructora por lo tanto, es muy importante volcar los esfuerzos a la realización y ejecución de mejoras por medio de estrategias que conduzcan a alcanzar los objetivos dando solución a la problemática detectada.

Se detectan varias debilidades en los diferentes procesos que realiza la constructora siendo el más relevante el servicio al cliente, en el cual se debe hacer énfasis en el servicio post venta, dado que presenta fallas en el área de control, la constructora debe dar garantías sobre el trabajo realizado, entendiendo que son inmuebles de alto valor por lo que los tipos de clientes son más exigentes.

En la actualidad el cliente o usuario es más volátil por lo que fidelizar los clientes se hace cada vez más difícil, los clientes, usuarios o consumidores cambian fácilmente de opinión por tanto la importancia de hacer énfasis en las estrategias dirigidas a la fidelización en cuanto al servicio al cliente intentando solventar de una manera eficiente y eficaz los inconvenientes que se pueden dar en la etapa de la post venta de los inmuebles la cual es la problemática detectada durante el estudio de AMC S.A

¿De qué manera se puede fidelizar al cliente, por medio de la aplicación de herramientas de control en la fase de postventa de la empresa AMC S.A., logrando implementar un plan de acción que corrija los errores evidenciados en el presente diagnostico?

4.4 PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Siguiendo los lineamientos organizacionales de AMC S.A se deben plantear alternativas de solución al problema detectado con el diagnóstico realizado a la constructora AMC S.A, por medio de estrategias que permitan dar solución a la problemática con el fin de fidelizar al cliente, de prestar un servicio integral, de principio a fin pues con el cliente se formara un vínculo permanente.

AMC S.A esta dispuesto a soportar aquellas actividades que necesiten mejorar en los procesos con respecto al servicio al cliente post venta, al mismo tiempo a través del mapa de procesos se puede evidenciar que se hace necesario capacitar al cliente interno con finalidad de que mejore el canal de comunicación en el proceso de post venta.

Por ello se utiliza la matriz DOFA con la finalidad de completar el análisis hecho en este diagnóstico para analizar de manera profunda los aspectos internos como lo son (Debilidades y Fortalezas) y la situación externa como (Amenazas y Oportunidades) con la finalidad de analizar y buscar estrategias de solución a los aspectos que afecten a la organización y de la misma manera potencializar aquellos aspectos positivos que también se tengan.

Según (Arthur A. Thompson, 2012) establecen que el fin del análisis FODA es “obtener conclusiones a partir de los aspectos detectados sobre la situación general de la empresa y convertirlas en acciones estratégicas ajustándose a las fortalezas de recursos y las oportunidades del mercado” (p105).

DOFA CONSTRUCCIONES AMC S.A					
Fortalezas			Debilidades		
	F1	Buena relacion y comunicaci3n entre departamentos	D1	No hay un departamento dedicado al servicio post venta	
	F2	Facilidad de negociacion	D2	Falta capacitacion en la importancia del servicio al cliente	
	F3	Excelentes proveedores en cuanto a materias primas	D3	Rotacion lenta en la venta de los inmuebles	
	F4	Excelente calidad en los inmuebles	D4	Flujo de caja restringido	
Factores externos	F5	Experiencia en el desarrollo de proyectos en San Jose de Bavaria	D5	No hay casa modelo, la casa modelo es una de las adelantadas de cada proyecto	
Oportunidades		Estrategias FO (Fortalezas / Oportunidades)		Estrategias DO (Debilidades / Oportunidades)	
O1	Fidelizar al cliente por medio de estrategias relacionadas con la excelente calidad de los inmuebles	1	F5O1 Lograr la fidelizaci3n del cliente por medio de estrategias de satisfacci3n gracias a la excelente calidad de los inmuebles	1	D2O1 Capacitar al personal en la importancia del servicio al cliente interno y externo
O2	Expansi3n de los proyectos gracias al apalancamiento financiero	2	F5O2 Crear estrategias aprovechando la experiencia, con el fin de expandir los proyectos por medio del apalancamiento financiero.	2	D3O2 Implementar estrategias de persuasi3n y fidelizaci3n generando confianza y servicio al cliente
O3	Posibilidad de incorporar nuevas tendencias gracias al ingreso de proveedores extranjeros	3	F4O3 Plantear estrategias de posicionamiento gracias a la calidad de sus materiales y terminados consolidandose como una empresa innovadora	3	D5O3 Incorporar las nuevas tendencias para viviendas de estrato alto en la casa lista para mostrar el proyecto
O4	Posibilidad de negociacion y formas de pago				
O5	Mejoramiento del Servicio al cliente como factor diferenciador en la zona	4	F1O5 Implementaci3n de estrategias usando la buena comunicaci3n entre departamentos para mejorar el servicio al cliente interno en el desarrollo de las actividades	4	D2O5 Implementaci3n de estrategias dirigidas y enfocadas al servicio al cliente dando valor agregado al eje central de AMC
Amenazas		Estrategias FA (Fortalezas / Amenazas)		Estrategias DA (Debilidades / Amenazas)	
A1	Crecimiento de la competencia en el sector	1	F5A1 Implementaci3n de estrategias dirigidas al cliente basados en la calidad del proyecto como punto estrat3gico y de diferenciaci3n con la competencia del sector	1	D2A1 Fortalecer las estrategias de servicio al cliente las cuales crean fidelizaci3n y diferenciaci3n frente a la creciente competencia en el sector
A2	Demoras en la tramitologí de permisos y licencias	2	F1A2 Implementar estrategias alternativas en caso de demora en los permisos enfocando al departamento encargado de tener los documentos al día para no incurrir en demoras adicionales	2	D3A2 Buscar alternativas de publicidad en diferentes medios para que sea conocido el proyecto de AMC de esta manera crear un mercado objetivo durante la tramitología de los permisos de construcción al inicio de una obra
A3	Factor climático altera el cronograma laboral	3		3	D1A3 Crear un departamento encargado de la supervisi3n de los inmuebles en la etapa de post venta atendiendo cualquier reclamaci3n que se pueda ver afectado el inmueble
A4	Disminuci3n de terreno en el sector	4	F5A4 Crear estrategias basados en la experiencia de la construcci3n de casas de alto nivel que puedan proponer el desarrollo de mas proyectos en zonas cercanas al sector donde se desarrollan actualmente	4	D4A4 Proponer la ejecuci3n de proyectos alternativos donde el flujo de caja no se vea comprometido por el alto precio de los inmuebles y la disminuci3n de los terrenos en la zona, buscando terrenos viables con un mercado objetivo intermedio.
A5	Incumplimiento de los tiempos de entrega por parte de los proveedores	5	F3A5 Implementaci3n de acuerdos con los proveedores para el cumplimiento de las tareas sin afectar la fecha de entrega del inmueble	5	

Tabla 4 DOFA Fuente : Propia

A continuación, se presenta una alternativa la cual va a mitigar cualquier inconformidad del cliente durante la entrega o después de la entrega del inmueble por parte AMC S.A es generar un valor agregado en cuanto al servicio en la fase post venta, donde el cliente puede tener la tranquilidad de que existe un respaldo por medio de un departamento encargado de valorar, verificar y dar solución inmediata ante cualquier reclamación.

Esta alternativa se plantea en la fase de la post venta, fase crucial para la constructora y el cliente pues es acá donde se deben cumplir con todos los requerimientos, los cambios si el cliente pidió alguno, logrando así la satisfacción como meta cumplida por parte de la constructora.

Alternativa 1

Se propone contratar a un Ingeniero de Obra el cual se dedicara únicamente a la revisión final del inmueble antes de su entrega donde podrá detallar uno a uno los ítems y espacios de la casa para poder corregir cualquier falla o inconsistencia, el costo de esta contratación para AMC S.A sería de \$1.500.000 mensuales por prestación de servicios los cuales serán cargados a la nómina, una vez realizada la revisión y hacer entrega de la casa el Ingeniero debe tener a cargo y tener la disposición inmediata que el cliente requiera para cualquier reparación o garantía, pues se realizara directamente con la persona encargada generando de esta forma un acompañamiento al cliente en la fase post venta generando valor agregado, satisfacción y fidelización.

Con esta estrategia se busca fidelizar al cliente brindando tranquilidad y seguridad en el momento de la adquisición del inmueble pues lo que busca AMC S.A es caracterizarse por su excelente calidad, por sus precios competitivos, con un servicio al cliente que se brinda durante

todo el proceso, desde que el cliente llega al proyecto por primera vez hasta el cierre y la entrega del mismo, realizando un acompañamiento permanente incluso después de la entrega del inmueble como garantía del trabajo realizado.

4.5 MARCO REFERENCIAL

El Servicio al Cliente es en la actualidad un punto neurálgico en las compañías, a través de la historia hemos estudiado la evolución del concepto de empresa hasta llegar al punto donde nos encontramos actualmente, vemos los cambios después de la segunda guerra mundial y las necesidades que han despertado del ser humano en aspectos diferentes al producto en sí que se ofrece, es este el caso del servicio al cliente y su importancia, donde antes el cliente no era la prioridad pues el concepto que se tenía era casi nulo y se entendía que los clientes tenían la necesidad de dichos productos en el mercado por lo que ni ellos mismos prestaban mucha atención al tipo de producto que compraban y mucho menos a la calidad del mismo, fue una época donde la demanda de productos superaba a la oferta de los mismos por lo que los vendedores tenían la venta de sus productos asegurada.

Es por esta la razón del servicio que AMC S.A ofrece con el manejo de sus productos, en este caso inmuebles de alta calidad donde está el compromiso de la constructora en satisfacer todas las necesidades del cliente en cuanto a calidad, comodidad y diseño, como se ha mencionado desde el inicio las casas y el perfil que maneja la constructora es estrato 6, donde el producto va dirigido a una población específica la cual no es el común denominador en la ciudad de Bogotá.

Es acá donde constructora AMC S.A se apoya y se identifica en su teoría de servicio con uno de los 5 tipos de Karl Albrecht, Ron Zemke quien son los autores de SERVICE AMERICA un libro donde menciona el manejo y la importancia que se le debe dar al cliente, menciona los 5 tipos de empresas en la actualidad y como cada una de estas maneja el concepto

de servicio al cliente donde AMC S.A se identifica con el tipo de empresa No 4. (Albrecht K. &, 2002), donde nos indica que:

Hacen serios esfuerzos: estas empresas están haciendo serios esfuerzos para hacer del servicio un arma competitiva. En estos casos la gerencia de servicios tiene sentido como una “idea motriz” organizacional. Aquí se presenta mucha creatividad para la innovación, animarse a correr riesgos y reestructuración de la imagen ante el cliente. En esta categoría entran las EESS que se juegan a ocupar un rol de preponderancia entre las demás. Las que a pesar de no ser las “innovadoras naturales” se suben del caballo del cambio y del servicio.

Otro aporte interesante e importante que dejan los autores el denominado triángulo del servicio el cual esta sostenido por tres conceptos (Albrecht K. &, 2002) afirmando:

1) Una estrategia de servicio bien definida. Es la definición de una idea unificadora que guía a la organización hacia las prioridades reales del cliente. Consiste en la esencia del estilo de brindar el servicio y se transforma en un evangelio para quienes trabajan en ella.

2) Personal que tiene contacto con el público. Los directivos de la empresa estimulan y ayudan a los empleados a mantenerse focalizados en las necesidades del cliente. Esto conduce a la situación actual del cliente, atención y voluntad de ayudar, que instala en el consumidor la posibilidad de confiar en el servicio y sentir que eligió bien.

3) Sistemas amables para el cliente. “Todo este aparato está aquí para satisfacer sus necesidades”, trasmite el mensaje de la empresa. Los distintos sistemas de la empresa están diseñados para satisfacer al cliente. Tanto los comerciales como los de las áreas de servicio interno.

Información tomada del libro Servicio América.

Ilustración 4 Triangulo del Servicio

Fuente: Albrecht (1990)



AMC S.A se identifica con las teorías descritas por Albrecht, en este triángulo de servicio podemos apreciar claramente los factores que hacen que el servicio sea excelente dentro de una organización, las estrategias que puede manejar una organización deben ir acorde con la visión de la misma manteniendo siempre claro las necesidades de los clientes en este caso de AMC S.A, integrando de esta manera a los colaboradores de la constructora y el sistema que se vaya a utilizar para soportar los procesos.

Con el análisis de este libro podemos identificar el tipo de empresa que somos, como lograr a ser mejor en cuanto a calidad y servicio, como manejar el cliente como arma fundamental en la lucha diaria lo cual se da en una economía moderna, donde el cliente siempre tendrá la razón y cada día será más exigente en cuanto a los productos en el mercado pendientes a ser consumidos por la sociedad.

Para poder desarrollar esta investigación, se hace necesario tener claro los conceptos los cuales manejaremos durante todo el proceso en la creación y ejecución de un plan de mejoramiento estratégico basado en el servicio al cliente de la constructora AMC S.A.

Es fundamental conocer y entender las teorías existentes relacionados con nuestro tema de estudio, pues nos dan los conocimientos necesarios sobre las cuales soportaremos nuestro proyecto teóricamente y será la guía sobre la cual construiremos nuestros propios mecanismos para la implementación del plan estratégico.

Tener conocimiento del concepto de estrategia es fundamental pues es la parte central de la ejecución de este proyecto, según los autores (Johnson, 2006) “es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas” (pag.10)

En nuestro caso nos basaremos en los resultados de la implementación de diferentes herramientas las cuales nos darán la información necesaria para así poder implementar estrategias que traigan consigo los resultados esperados como lo es la satisfacción del cliente como actor principal y razón de ser de la constructora, en esta época la economía de los países es inestable, no solo dependemos del entorno que nos rodea, dependemos además de todo un sistema económico nacional e internacional el cual puede afectar el desempeño de AMC S.A, por esta razón es de total importancia tener estrategias las cuales como menciona el autor deben estar alineadas en cuanto a los recursos y las competencias en un entorno cambiante.

Existen diferentes tipos de estrategias de los cuales nos basaremos en uno como método para la realización de un plan de mejoramiento relacionado con la etapa de Servicio al Cliente de la Constructora AMC S.A. Tenemos la “Estrategia Corporativa la cual se ocupa del alcance general de una empresa y de cómo se puede añadir valor a las distintas partes o unidades de negocio dentro de la organización”. (Johnson, 2006, p. 11).

También está la “Estrategia de Negocio la cual trata de cómo se debe competir con éxito en diferentes mercados o como se pueden ofrecer servicios públicos con mejor valor”. (Johnson, 2006, p. 12). En este punto esta estrategia recae directamente en los productos o servicios que se ofrecen, en el mercado en el cual se ofrecen y la manera en que se debe idear mecanismos de ventaja sobre la competencia logrando así los objetivos que se tienen trazados dentro de una organización.

Por último, la “Estrategia de Operativa se ocupa de cómo las distintas partes que componen una organización permiten aplicar eficazmente las estrategias del negocio en cuanto recursos, procesos y personal” (Johnson, 2006, p. 12)

La intención es demostrar la importancia del servicio al cliente como estrategia competitiva, pero no es suficiente con aplicar las diferentes estrategias y planes de mejoramiento en la fase del servicio al cliente si no las medimos, es por esto que uno de los métodos para poder medir en este caso la satisfacción del cliente y detectar las falencias que existen se hace necesario la aplicación de herramientas que nos permitan el control y análisis de seguimiento durante el desarrollo, estas herramientas se basan en los conceptos encontrados por autores visionarios tales como Robert Kaplan, creador del BSC (Balancead Score card) o Cuadro de Mando Integral el cual permite evaluar la estrategia para que sea efectiva en cuanto al servicio que se ofrece en nuestro caso la eficiencia y eficacia en la venta de bienes inmuebles (Casas) construidas por AMC S.A

Según (Norton, 1998) El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y

conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo... Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro

4.5.1. MARCO CONCEPTUAL

Es importante tener claros los conceptos que se manejarán en el desarrollo de este proyecto por lo tanto a continuación se describirán las palabras claves donde se dará el enfoque relacionado con esta práctica basada en la constructora AMC S.A y el plan de mejoramiento estratégico basado en el servicio como eje central.

MISION: Es la declaración de propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y mercado, la misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir. (Kloter, 1980, p. 83).

VISION: Se refiere a aquello que la organización desea ser en el futuro, (...) Cuanto más vinculada este la visión del negocio con los intereses de sus socios, tanto más podrá cumplir con sus propósitos. (Chiavenato & Sapiro, 2004, p. 21).

ESTRATEGIA: (Morrisey, 1993, p. 119)” la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión”.

SERVICIO: según (Albrecht K. , 1994) “Es cualquier trabajo hecho por una persona en beneficio de otra”

CALIDAD: según (Albrecht K. , 1994) “Es la medida de la dimensión en que una cosa o experiencia satisface una necesidad, soluciona un problema o agrega valor a alguien”

CLIENTE: un cliente es “alguien que llega y compra un producto o servicio y que espera calidad de servicio y calidad de producto en recompensa por su inversión” (karl Albrecht, 1998, pág. 15)

4.5.2. TEORIAS CON LAS CUALES AMC S.A SE IDENTIFICA EN SU PROCESO Y MANEJO

Existen múltiples teorías y conceptos sobre el manejo de las organizaciones, en este punto quiero enfatizar en una teoría con la cual la constructora se identifica plenamente en cuanto al manejo de los procesos y el desarrollo de su actividad en general, a continuación realizare una comparación con la teoría de los 8 Principios de Gestión de Calidad información tomada de (Gilberto, 2005) ya que son una referencia hacia la mejora del desempeño de una empresa, estos principios en Gestión de Calidad se aplica si el propósito de la empresa está en satisfacer las necesidades y las expectativas de los clientes, el cual es el pilar principal, logrando de esta manera una ventaja competitiva de manera eficiente y eficaz. Los 8 principios son:

- Enfoque al cliente (como primer principio, la base de todo), en este punto podemos analizar que AMC S.A esta direccionada al cliente por lo que la constructora define y ejecuta procesos de mejoramiento continuo, manejo de información del cliente de manera sistemática y continua, el progreso de AMC está dirigido a la satisfacción del cliente y la evaluación pertinente de las diferentes áreas para evaluar la mejora de los diferentes procesos.

“Las organizaciones dependen de sus clientes, y por lo tanto deben comprender sus necesidades actuales y futuras, cumplir con sus requerimientos y esforzarse por exceder sus expectativas” (Gilberto, 2005)

- Liderazgo: El liderazgo y la participación de las organizaciones son fundamentales para poder desarrollar un sistema de gestión de calidad eficaz, Los líderes también

pueden hacer evaluaciones de los procesos para analizar que se debe mejorar y directamente se puede hacer evaluación de percepción de los clientes con respecto a los procesos que se están llevando a cabo. El líder es quien establece y dirige la visión, las políticas y los objetivos estratégicos a seguir por toda la organización, demostrar ejemplo, las actividades de la constructora son alineadas y se implementan de forma integrada, el líder de la constructora en este caso el Gerente es quien traza metas desafiantes, genera seguridad tanto en los empleados como en los clientes garantizando cumplimiento en los plazos pactados.

“El liderazgo, compromiso y la participación de la organización son esenciales para desarrollar y mantener un sistema de gestión de calidad eficaz y eficiente para lograr el beneficio de las dos partes interesadas.” (Gilberto, 2005)

- Participación del personal: El personal de una empresa es la esencia de la misma, un equipo motivado, trabajador y que va más allá de los objetivos propuestos es el mayor tesoro en la actualidad por lo que hace de la empresa una empresa competitiva en el mercado.

“El personal, a todos los niveles, es la esencia de una Organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de esta” (Gilberto, 2005)

- Enfoques basados en procesos: este enfoque permite la implementación y mejora entre la eficiencia y eficacia de AMC S.A con un único fin y es el de satisfacer las partes interesadas, al identificar los procesos estos permiten la mejora continua de los

mismos, evaluar los impactos de las actividades de AMC S, A con los clientes, proveedores que maneja la constructora.

“Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del propio sistema, así como su combinación e interacción” (Gilberto, 2005)

- Enfoque del sistema para la gestión: este enfoque manejarías varias etapas tales como poder determinar las expectativas de los clientes, podemos determinar los procesos y las responsabilidades para el logro de las metas propuestas, determina los recursos necesarios, de esta manera se puede generar confianza en cuanto a los procesos proporcionando una mejora continua la cual como consecuencia tendrá la satisfacción del cliente en cuanto a la calidad del servicio ofrecido por AMC S.A

“Una Organización que adopte el enfoque del sistema para la gestión genera confianza en la capacidad de sus procesos y en la calidad de sus servicios, y proporciona una base para la mejora continua” (Gilberto, 2005)

- Principio de la mejora continua: cómo podemos observar la mejora continua en un sistema de calidad permite aumentar la satisfacción del cliente quien es el objeto principal en el cual se basa este estudio, esto le permite a AMC S.A aumentar su ventaja competitiva por medio de la mejora de las actividades de la constructora permitiendo que se tenga la habilidad de reaccionar ante posibles nuevas oportunidades.

“La mejora continua del sistema de gestión de calidad es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas” (Gilberto, 2005)

- Enfoque basado en hechos: en este punto AMC tiene la oportunidad de tomar decisiones basados en la información y los datos que maneja donde se puede evaluar el desempeño de la misma por medio de los diferentes objetivos y metas definidas, con esta información AMC S.A podrá determinar las tendencias del mercado. La satisfacción del cliente. La eficacia y eficiencia en los diferentes procesos, la competitividad como uno de los aspectos a tener en cuenta durante el manejo de los diferentes proyectos a ejecutar.

“El análisis de los datos puede ayudar a determinar la causa de los problemas existentes o potenciales y por lo tanto proporcionan una guía efectiva acerca de las acciones correctivas y preventivas necesarias para la mejora” (Gilberto, 2005)

- Relaciones beneficiarias con el proveedor: este punto se refiere a la importancia de las relaciones de AMC S.A con sus proveedores las cuales permiten una rapidez en cuanto al cambio del mercado y del cliente en sus materiales dependiendo de los gustos y las nuevas tendencias, también por medio de este punto se pueden optimizar los costos de las materias primas utilizadas en el proceso de la construcción, por esto es la importancia de escoger un buen proveedor como pieza clave de proceso y de la actividad de AMC S.A.

“Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor” (Gilberto, 2005)

Los 8 principios de Gestión de Calidad tienen como propósito general la satisfacción final del cliente y el cumplimiento de los objetivos de la organización para alcanzar las metas propuestas cada punto tiene dentro de su desarrollo aspectos que tienen relación directa con las actividades de la constructora y en general podemos resumir que el cliente es la base de todo el proyecto de AMC S.A

Los 8 principios de gestión de la calidad son el marco de referencia para que la dirección de cada organización guíe a la misma, orientándola hacia la consecución de la mejora del desempeño de su actividad. Los principios de gestión de la calidad se derivan de la experiencia colectiva y del conocimiento de los expertos internacionales que participan en el Comité Técnico (Pelayo, 2009) ISO / TC 176 – Gestión de la calidad y aseguramiento de la calidad, responsable del desarrollo y mantenimiento de las normas ISO 9000.

Pelayo, C. M. (2009). Las principales teorías administrativas y sus principales enfoques. El Cid Editor.

VENTAJAS DE ADOPTAR EL PRINCIPIO DE MEJORAMIENTO CONTINUO

Productos con calidad, disminución en los defectos, confiabilidad de la empresa, mayor utilidad, mayor producción, ampliación del mercado, mejoran relaciones humanas

- Implementar la excelencia en el manejo al cliente desde la contratación de los colaboradores como la capacitación de estos siguiendo los lineamientos de la

constructora, manteniendo al cliente como el pilar y centro de la actividad que AMC S.A realiza.

- Búsqueda de un nombre apropiado para la empresa constructora que sea llamativo y que la identifique de esta manera a los clientes les será más fácil recordar el nombre.
- Búsqueda de posicionamiento en el mercado para lograr una ventaja competitiva en lo que respecta a tecnología, costo, calidad o servicio.

PRINCIPIOS DE TAYLOR VS PROCESOS DE AMC S.A (GERENCIA)

Como recordamos Frederick Taylor llamado también padre de la Administración Científica realizó un gran aporte basado en tiempos y movimientos, donde hace énfasis en las tareas por parte de los trabajadores, los cuales juegan un papel fundamental en la ejecución de los procesos dentro de las organizaciones en la actualidad y donde como administradores debemos cuidar y vigilar para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos, por esta razón se realiza una comparación de aquellos principios de la teoría científica con los procesos que maneja AMC S.A a través de las siguientes convenciones (• teoría administrativa, ❖ Aplicación en AMC S.A.)

Los 4 principios generales son:

- La Organización del trabajo
- Selección y entrenamiento del trabajador
- Cooperación y remuneración por rendimiento individual
- Responsabilidad y especialización de los directivos en la planeación del trabajo

(Alejandro, 2001).

Comparación con AMC S.A

- Se elabora una ciencia para la ejecución de las operaciones (Münch, 2007, pp. 75,76)
 - ❖ AMC S.A maneja las tareas específicas para cada uno de los departamentos.

- Selecciona científicamente a los trabajadores, los adiestran y forman (Münch, 2007, pp. 75,76).
 - ❖ AMC S.A Se realiza la selección de personal, con los cambios a implementar se realizará una selección más ardua en el proceso de reclutamiento, done se darán las capacitaciones obligatorias y necesarias para el desarrollo de las diferentes actividades en las diferentes áreas del proceso.

- Gerentes colaboran con los trabajadores para asegurarse que el trabajo que están haciendo este de acuerdo con los principios que se han desarrollado (Münch, 2007, pp. 75,76).
 - ❖ AMC S.A maneja una relación estrecha entre Gerente y jefes de área con sus trabajadores, como lo mencione al comienzo es una empresa pequeña donde la comunicación y las relaciones interpersonales son uno de sus pilares en el desarrollo de la actividad.

- El trabajo y la responsabilidad se reparte casi por igual, la gerencia toma bajo su responsabilidad todo aquel trabajo para el que este más capacitado (Moneda, pp. 11-12).
 - ❖ AMC S.A maneja una comunicación con sus empleados de tal manera que hacen llaves de trabajo dependiendo de lo que se quiera alcanzar objetivo de la tarea a realizar.

- Estudiar para promover mejores resultados para los trabajadores (Münch, 2007, pp. 75-76).
- ❖ AMC S.A deberá realizar más capacitaciones a sus empleados para el óptimo desarrollo de sus actividades mitigando el riesgo que estas conllevan, actualmente se hacen capacitaciones, pero no las suficientes lo cual está planteado como próximo objetivo de la constructora con sus empleados.

4.6 PLAN DE ACCION

Recolección de datos para su ejecución:

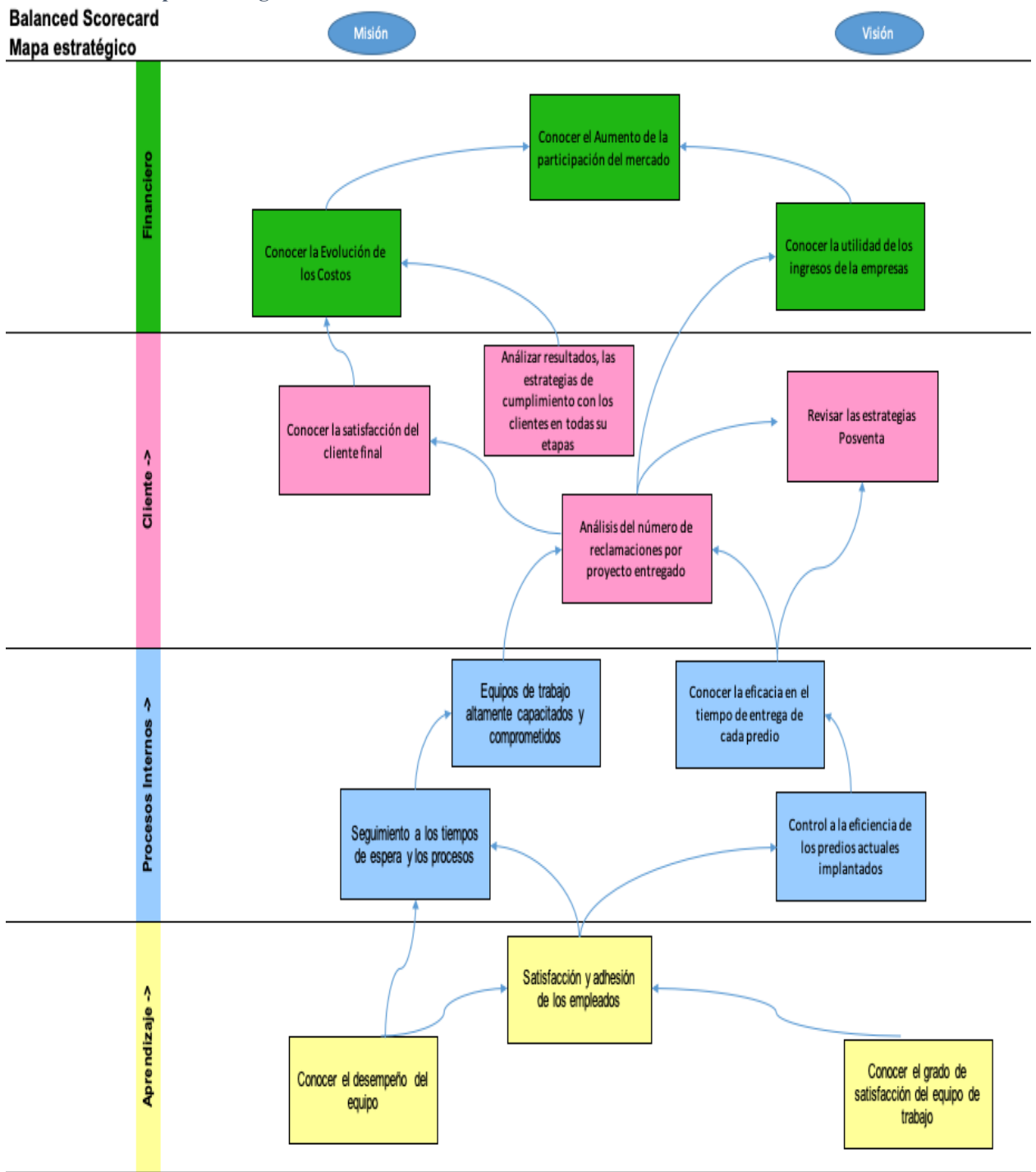
A continuación se realiza un análisis por medio del mapa estratégico de la constructora AMC donde se puede visualizar la estrategia y el proceso por medio de la relación que hay entre causa y efecto de los objetivos planteados según las 4 perspectivas del Balance Score Card, se analizan analiza la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva de los procesos internos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, visualizando así la misión y la visión de la constructora dentro de sus planes de acción.

Con esta recolección de datos se puede analizar la relación que existe entre todas las perspectivas, la manera que entre ellas forman la estructura de lo que la constructora AMC quiere lograr después de hacer el análisis de sus debilidades y sus fortalezas con el fin de mitigar aquellos procesos que hacen que AMC no evolucione de la manera que debe hacerlo.

Es fundamental implementar un mapa estratégico dentro de las organizaciones ya que hace que todos los colaboradores en este caso de la constructora estén involucrados y enfocados hacia un mismo resultado, una misma visión contribuyendo con el éxito de la misma.

A continuación se puede visualizar en el mapa estratégico de AMC donde se analizan las cuatro perspectivas describiendo como AMC va a implementar su estrategia.

Ilustración 5 Mapa Estratégico
Balanced Scorecard
Mapa estratégico



Basado en el cuadro del Mapa Estratégico de AMC S.A se realizara la obtención de indicadores los cuales permitirán importantes análisis, se hará énfasis en el papel que el gerente de una empresa debe tener donde debe empezar a preocuparse por el manejo interno de la organización es decir dar un vuelco a su perspectiva con otro punto de vista donde debe entender que no solo los números, rentabilidad y ganancia son indispensables si no que se debe tener control de todo el entorno donde debe darle prioridad a las necesidades de sus colaboradores, capacitarlos de manera constante hacerlos parte integral de la organización, de la misma manera debe preocuparse por los clientes externos, no solo verlos con símbolo de pesos, todo lo contrario, ir más allá, hacer relaciones fuertes de fidelidad y beneficio mutuo y esto se logra con un excelente servicio al cliente donde se deben detectar las necesidades de cada uno pues cada cliente es un mundo diferente, en este caso en particular se basa el estudio en el manejo de la constructora AMC S.A con los clientes en el proceso de preventa, venta y post venta donde el problema detectado se da en la última fase de la post venta, pues AMC S.A no cuenta con la infraestructura o el departamento que soporte estas solicitudes de los clientes en el momento de entrega de los inmuebles, estos proyectos por lo general y como lo es normalmente siempre tienen algún detalle que debe ser mejorado por parte de la constructora.

Se hará un análisis de los indicadores seleccionados los cuales permiten cuantificar y medir bajo unos parámetros específicos como lo es la eficiencia y la eficacia, se hace un análisis en el cuadro de mando integral donde se reúnen todos los aspectos de la constructora pues una cosa conlleva a la otra es decir para poder tener un excelente servicio al cliente se debe empezar con el análisis y la medición desde el control aprendizaje y crecimiento, el proceso interno de la

organización y de acá se desprenden los aspectos en los que AMC debe enfocarse con respecto al manejo del cliente y a lo que se quiere a cambio como es su fidelidad y su vínculo con la constructora. A continuación se encuentra la tabla realizada con los indicadores más relevantes en cada aspecto los cuales están ligados a la Constructora y son elegidos consecuentemente con el plan estratégico de la empresa, se puede visualizar que es lo que se quiere medir en que se está fallando y de esta manera el gerente tiene la herramienta concreta para poder planear las estrategias necesarias que permitirán el mejoramiento de aquellos indicadores donde como resultado se encuentra por debajo del margen de medición.

A continuación, se implementara la herramienta del Cuadro de Mando Integral o el BSC la cual fue creada por Robert Kaplan y David Norton e implementada a partir de 1996 quienes la definen (Baraybar, 2011) como una técnica de Gestión Estratégica mediante la configuración de Mapas Estratégicos que permite operativizar la estrategia de las organizaciones, (pág. 11)

Tabla 5 Tablero de Indicadores AMC S.A

T	PERSPECTIVA	TIPO	NOMBRE INDICADOR	OBJETIVOS	ACTIVIDAD	INDICADOR
1	FINANCIERO	Eficacia	Crecimiento en el mercado y rentabilidad	<p>Conocer el aumento de la participación el mercado.</p> <p>Conocer la evolución de los costos</p>	<p>Seguimiento a los indicadores de rentabilidad.</p> <p>Seguimiento a la participación en el mercado</p>	<p>Costos del periodo actual / Costo del periodo anterior X 100.</p> <p>Seguimiento a los nuevos clientes periodo actual/ clientes antiguos X100</p>
2	CLIENTES	Efectividad	Satisfacción de las necesidades del cliente	<p>Conocer satisfacción del cliente final</p> <p>Analizar resultados las estrategias de cumplimiento con los clientes en todas sus etapas.</p> <p>Revisar las estrategias de Post venta.</p> <p>Analizar el número de reclamaciones por proyecto entregado</p>	<p>Seguimientos clientes en la post venta como una de las etapas fundamentales del ciclo</p> <p>Seguimiento al manejo del servicio al cliente.</p> <p>Análisis del tiempo de respuesta</p> <p>Análisis de las Reclamaciones Post venta.</p>	<p>Nuevos clientes del periodo / clientes anteriores X 100</p> <p>Encuesta a los clientes de satisfacción después de recibir el inmueble</p> <p>Tiempo de respuesta de solución / total de quejas recibidas x100</p> <p>% de reclamaciones por proyecto terminado</p>
3	PROCESOS INTERNOS	Eficiencia	Calidad servicio en la entrega de los inmuebles	<p>Control a la eficiencia de los procesos actuales implantados.</p> <p>Conocer la eficacia en el tiempo de la entrega de cada predio</p> <p>Seguimiento al tiempo de espera y procesos internos</p> <p>Equipo de trabajo altamente capacitados y comprometido.</p>	<p>Análisis de tiempos en los procesos operativos.</p> <p>Análisis de las estrategias utilizadas. Constante innovación en nuevos procesos dependiendo de los resultados.</p> <p>Capacitación constante Desarrollar las capacidades del personal.</p>	<p>Tiempo de ejecución de x proceso/ tiempo de ejecución del periodo anterior X100.</p> <p>Encuestas de satisfacción de su puesto de trabajo.</p>
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Eficiencia	Evaluación del desarrollo del personal dentro de la empresa	<p>Conocer el desempeño del equipo</p> <p>Conocer el grado de satisfacción del equipo.</p>	<p>Fortalecer los valores de la empresa con los valores personales generando sentido de pertenencia y ambiente óptimo para el desarrollo</p>	<p># de empleados que aprueban la prueba de conocimientos/ El # total de empleados X100</p>

4.6.1. PLAN DE ACCION EJECUCION

Gracias al estudio realizado se llega a la conclusión que se debe ejecutar un plan de acción concreto en el problema el cual se encuentra en el proceso de la post venta, los clientes manifiestan que no le son atendidas a tiempo sus requerimientos por lo que se decide contratar a un ingeniero civil quien estará a cargo exclusivamente de la revisión individual y detallada de cada casa antes de ser entregada, de esta manera se mitiga cualquier falla, detalle o imperfección la cual puede ser corregida a tiempo, también tiene como función estar pendiente de los requerimientos de los clientes después de la venta, los costos para AMC S.A están dentro de su presupuesto con un valor mensual de \$1.500.000 claro está que también tiene sus riesgos, pues depende del tipo de inconsistencia que se halle lo cual se carga directamente a la obra.

De esta manera se mantiene un control permanente, donde se está pendiente todo el tiempo de los requerimientos de los clientes de manera eficaz, directa y con un tiempo real en cuanto a la demora de la reparación, se forma un canal importante de comunicación entre la constructora y el cliente con el fin de tener clientes satisfechos y felices recordando que este es un mercado especial por el alto costo del inmueble que adquieren y por esto deben tener una atención prioritaria.

Con la tabla de indicadores se puede determinar que es necesario ser efectivos para lograr la satisfacción del cliente por medio de estrategias de seguimiento en el proceso de la post venta, se ratifica la importancia en la atención a tiempo de los requerimientos por parte de la constructora AMC S.A con el fin de fidelizar al cliente y cumplir con los objetivos de la organización.

Internamente junto con el plan de acción basado en la solución del servicio postventa se propone implementar a capacitaciones cortas al personal de la constructora con respecto a la importancia del servicio y lo que significa para lograr una excelente ejecución de cada proyecto, con esto se quiere inculcar el servicio dentro de la constructora y lograr mitigar cualquier falencia con respecto al servicio.

4.7 INTEGRACION CON EL BALANCE SCORE CARD

El Balance Score Card llamado también cuadro de mando integral fue creado por los autores Robert Kaplan y David Norton quienes visualizaron con esta herramienta una manera de administrar un enfoque diferente a las perspectivas financieras, teniendo en cuenta la importancia de todos los activos intangibles que existen dentro de las compañías como lo son las relaciones con el cliente, las habilidades que tienen los empleados en los diferentes departamentos, la motivación que existe para alcanzar los objetivos entre otras muchas las cuales hacen parte de la ventaja competitiva que cada compañía ya sea como estrategia o simplemente como aspecto de diferenciación. Personalmente pienso que es una herramienta fundamental pues tiene en cuenta las 4 perspectivas principales dentro de una compañía como lo son:

Enfoque Financiero

Enfoque Clientes

Procesos Internos

Aprendizaje y Crecimiento

Con la realización de BSC de AMC S.A se reflejaron los indicadores más relevantes dentro de las 4 perspectivas donde por medio de un sistema de semaforización se analizan aquellos indicadores que necesitan ser reforzados por medio de estrategias donde los resultados mejoren para el cumplimiento del objetivo de la constructora, el estudio está basado en la perspectiva de cliente pues es el caso actual de estudio y donde se refleja mayor insatisfacción por parte del cliente, con estos resultados los cuales son derivados del estudio de investigación dedicado a los clientes acudiendo a alternativas de servicio las cuales se proponen para lograr una mejora del indicador y un cumplimiento ante los requerimientos del cliente y los objetivos de la constructora.

Tabla 6 Cuadro de Mando Integral

No.	PERSPECTIVA	NOMBRE INDICADOR	OBJETIVOS	INDICADOR	PARÁMETROS DE MEDICIÓN				RESULTADO OBTENIDO
					Menos	Entre	Más		
1	FINANCIERO	Crecimiento en el mercado y rentabilidad	Conocer el aumento de las participaciones el mercado. Conocer la evolución de los costos	Costos del periodo actual / Costo del periodo anterior X 100.	del 100%	100% y 120%	Entre 120%	Mas	90%
2	CLIENTES	Satisfacción de las necesidades del cliente	Conocer satisfacción del cliente. Analizar las estrategias de cumplimiento. Revisar estrategias durante la preventa, venta y post venta	Nuevos clientes del periodo / clientes anteriores X 100.	de 120%	100% y 120%	Entre de 100%	Menos	103%
2	CLIENTES	Satisfacción de las necesidades del cliente	Conocer satisfacción del cliente. Analizar las estrategias de cumplimiento. Revisar las estrategias de fidelización	Encuesta a los clientes de satisfacción después de recibido el inmueble	Más del 80%	Entre 60% y 80%		Menos 60%	60%
2	CLIENTES	Satisfacción de las necesidades del cliente	Conocer la satisfacción del cliente Analizar el tiempo de respuesta.	Tiempo de solución//Total de R. recibidas.	Mas del 80%	Entre 60% y 80%	60%	Menos	50%
2	CLIENTES	Satisfacción de las necesidades del cliente.	Conocer la satisfacción del cliente analizar el porcentaje de reclamación por proyecto entregado	% Reclamaciones por proyectos	Menos 80%	Entre 60% y 80%		Mas 60%	65%
3	PROCESOS INTERNOS	Calidad servicio en la entrega de inmuebles terminados y seguimiento	Control a la eficiencia de los procesos actuales implantados. Conocer la eficacia en el tiempo de la entrega inmueble. Seguimiento al tiempo espera y procesos internos	Tiempo de ejecución de x proceso/ tiempo de ejecución del periodo anterior X100.	Menos de 90%	90% y 100%	Entre de 100%	Más	95%
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Evaluación del desarrollo del personal dentro de la empresa	Equipo de trabajo altamente capacitados y comprometido. Conocer el desempeño del equipo Conocer el grado de satisfacción del equipo	Encuestas de satisfacción de su puesto de trabajo.	del 80%	el 60% y 80%	Entre 60%	Menos	75%
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Evaluación del desarrollo del personal dentro de la empresa	Equipo de trabajo altamente capacitados y comprometido. Conocer el desempeño del equipo Conocer el grado de satisfacción del equipo	Número de empleados que realizan el curso de altura / El No total de empleados X100	del 80%	el 60% y 80%	Entre 60%	Menos	85%

Con el Cuadro de Mando Integral se quiere llegar a un sistema de administración que vaya más allá de las perspectivas netamente financieras, pues se debe incluir diferentes aspectos que son intangibles como es el caso de este estudio “ la relación con el cliente, las habilidades de los mismos dentro de cada departamento y la importancia de la motivación los cuales son el eje de las organizaciones y tienen la misma importancia como el cliente externo” donde se debe tener en cuenta que un personal satisfecho hace parte de la ventaja competitiva en el mercado, pues es la fuerza que lleva al éxito de manera alineada a las organizaciones teniendo como prioridad la excelencia en el servicio al cliente.

Gracias a estos indicadores de gestión se logra establecer un monitoreo constante de los resultados dependiendo de las metas establecidas, el BSC nos refleja por medio de un sistema de semaforización en que están nuestros indicadores con respecto a las metas y objetivos trazados desde el inicio, como lo podemos ver anteriormente se relacionan los indicadores fundamentales dentro de cada aspecto que conforma el todo de construcciones AMC S.A como lo es la perspectiva financiera, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento.

Una vez analizados los indicadores se enfocará en el objeto de estudio de esta práctica la cual es la importancia del servicio al cliente, gracias a los indicadores se puede detectar detalladamente cuales son los aspectos necesarios para mejorar y cuál es la estrategia que la constructora va a realizar para contra restar la insatisfacción del cliente en la post venta.

Se puede observar en el cuadro la perspectiva de clientes, el indicador de satisfacción del cliente se encuentra en rojo por debajo del parámetro de medición, este resultado se pudo observar en la encuesta inicial realizada para la captación de la información necesaria para poder

identificar en que proceso se estaba fallando, acá se puede observar por medio del indicador en que porcentaje realmente es medible esa insatisfacción.

4.8 LECCIONES APRENDIDAS

Con el desarrollo de las practicas durante el estudio de mi carrera pude ejecutar de manera real los conceptos aprendidos aplicándolos a una organización en este caso sobre la constructora AMC S.A por medio de la cual pude analizar los diferentes procesos que realizan los diferentes departamentos con la finalidad de detectar aquellos cuellos de botella y procesos injustificados que llevan a una mala administración y como consecuencia al incumplimiento de sus objetivos y metas, el estudio de estas prácticas es fundamental pues logramos por medio de ellas el manejo de herramientas las cuales tenemos a la mano y podemos usar en cualquier momento como una forma de análisis periódico y mejoramiento continuo pues la meta de todas las organizaciones existentes es lograr el éxito en el desarrollo de cada una de sus actividades lo cual hace que sea indispensable tener herramientas de análisis y soporte que nos ayuden a analizar periódicamente los procesos y sus resultados, de esta manera tenemos la oportunidad de crear estrategias dependiendo de las necesidades que cada organización tenga.

Con el desarrollo de estas prácticas logre ver más allá y entender la importancia del trabajo en equipo, la comunicación y el servicio pues es la única manera de trascender y lograr el cumplimiento de los objetivos trazados. Las tres áreas de conocimiento nos enfocaron cada una en un proceso específico lo cual me permitió analizar cada paso dentro de la constructora analizando sus procesos y buscando soluciones por medio de estrategias que permitan la mejora en los procesos donde se detectan las debilidades.

Elegí desarrollar mi sustentación con base a la última practica la cual va dirigida al servicio al cliente, para mi es el factor principal, fundamental que asegura la existencia de toda organización, día a día el cliente es más exigente, está más informado sobre los productos de

consumo o los servicios que adquiere, es menos fiel a una marca o a una empresa pues está a la expectativa de todas las marcas que ofrecen el mismo producto y se va con la que le genere mayor satisfacción y cumpla con sus expectativas, es por esta la razón que hay que enfatizar en la importancia del servicio tanto interno como externo, con el desarrollo de esta práctica pude usar herramientas que me ayudaron a analizar y a encontrar la fase en la cual la constructora AMC S.A presentaba debilidades y gracias a ese análisis se pueden plantear alternativas de solución por medio de estrategias que mitiguen esas falencias lo cual se ve en el desarrollo de este trabajo teniendo presente siempre los objetivos de la constructora su misión y su visión para lograr así el cumplimiento de los mismos.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con el desarrollo de este espacio es fundamental siempre estar enfocados en el cliente y más aun con el tipo de cliente que maneja la empresa ya que es exigente y siempre con expectativas nuevas, por eso la importancia de continuar siendo una empresa innovadora, comprometida y competente con el servicio prestado marcando así una ventaja competitiva en el sector haciendo que escojan el proyecto de AMC S.A como opción de vida.

Continuar con el mejoramiento continuo en cuanto a servicio post venta, donde se pone todo el empeño del equipo para mitigar esas falencias y poder responder al cliente de manera oportuna ante cualquier inconveniente el cual siempre algo pequeño se puede dar, por esto la importancia de estar preparado ante cualquier solicitud escuchando atentamente el requerimiento del cliente después de adquirido el inmueble.

Los contratistas que manejan personal también están al tanto y tiene la obligación de realizar el mismo proceso con las personas que contratan para realizar las tareas asignadas.

Con un personal capacitado AMC SA puede mitigar falencias en los diferentes procesos de desarrollo de la construcción de casa, satisfaciendo al cliente y mitigando los errores que se pueden dar al finalizar una obra como lo son las filtraciones de agua, imperfectos en la madera o humedades por falta de acondicionamiento o impermeabilización de las canaletas, estos son algunos problemas que pueden aparecer después de terminada una obra AMC S.A es considerada una empresa moderna, las empresas se han caracterizado por ser portadoras de la satisfacción de un bien o servicio a la sociedad y en la medida en que lo logren, se mantendrán en el mercado producto de su agilidad y espíritu empresarial para posicionarse y establecer una identidad corporativa, dimensione cuando existe un mercado tan competitivo y unos consumidores

exigentes, pero la gran diferencia está dada por la estructura organizacional que determina el proceso gerencial llevada en cada empresa correspondiendo a una organización clásica tradicionalista o moderna flexibles considerando la capacidad de liderazgo para evolucionar o involucionar.

Es por esta razón que considero que AMC S.A se clasifica como una empresa moderna ya que se encuentra en estado latente con miras al cambio constante, a las innovaciones en el proceso para el cambio permanente en sus procesos administrativos generando ambiente laboral exitoso con estructuras dinámicas dentro de un sistema abierto a las retroalimentaciones de un pensamiento empresarial y de esta forma ser proactivos en posicionar la empresa dentro de varios aspectos de liderazgo según las calidades exigidas para la época como lo es el impacto social, económico, político y tecnológico los cuales se encuentra en constante cambio debido a la evolución acelerada en busca de las mejoras para lograr así un producto final que se acople con las necesidades del cliente como lo es en este caso las casas las cuales generan confort y donde habitamos la mayor parte de nuestras vidas.

Por medio de este estudio y los anteriores realizados demuestra ser una empresa sólida, de calidad, de alta competitividad, innovadora lo cual le permite permanecer en el mercado, pero con una falla muy importante en cuanto a su proceso y cierre de los inmuebles detectado en la post venta, el manejo de clientes es la parte esencial de toda organización, trazar los estándares y parámetros exactos que le permitan analizar la situación tanto del cliente externo como del cliente interno, con el desarrollo de esta práctica me permitió ver la importancia de la aplicación de herramientas que son muy útiles de manera cotidiana como el manejo del árbol para llegar a la toma de una decisión y como la medición de dichos aspectos que necesitamos sean medidos para ver realmente la situación en aquellos aspectos donde se manifieste una debilidad, también

me permitió ver la importancia de lo que significa la toma de decisiones pues es una acción que puede marcar el progreso de una compañía como también su final si no se hace las cosas de manera correcta.

Con el desarrollo de este trabajo también aprendí la importancia en la toma de decisiones lo que significa tomarla de manera correcta por medio de las herramientas correctas dando como resultado la ejecución de planes estratégicos basados en los resultados y objetivos de la organización.

Es fundamental tener clara la visión y la misión de una empresa pues de allí se desprende toda la razón de ser y las metas a alcanzar, AMC se caracteriza por ser una empresa dinámica y en constante evolución e innovación pues siempre va de la mano de las nuevas tendencias dando ese toque especial que la diferencia de la competencia, complaciendo al cliente en sus exigencias acoplando todo el desarrollo de las casas a las necesidades del consumidor.

En general el desarrollo de este proyecto nos abre las puertas a una nueva visión de la realidad de las empresas, como administradores tenemos la obligación de velar por que los procesos se den de manera correcta por medio del manejo de las diferentes herramientas con las cuales podemos analizar las tareas, sus tiempos, sus resultados y si son necesarias o necesitan modificación alguna para el correcto funcionamiento de toda la organización, evaluar cada parte de la organización y analizar sus problemáticas fue un reto personal pues esta empresa por ser familiar me da la opción de aportar verdaderamente en el estudio de sus procesos en pro de los resultados.

Bibliografía

Albrecht, K. &. (2002).

Albrecht, K. (1994). *THE ONLY THING THAT MATTERS*. Harper Business.

Alejandro, J. (11 de enero de 2001). Obtenido de gestiopolis.com:

<https://www.gestiopolis.com/principios-de-la-administracion-cientifica-taylor-y-ford>

AMC, C. e. (s.f.). Bogota, Colombia.

Arthur A. Thompson, M. A. (2012). *Administracion Estrategica conceptos y casos*. New York: Mc Graw Hill.

ATS/DUE De la Generalitat Valenciana. (2006). *ETAPAS DEL PROCESO DE ADMINISTRACION* (Vol. 1). VALENCIA, ESPAÑA: MAD.

Baraybar, F. A. (2011). *El Cuadro de Mando Integral Balance Scorecard*. Madrid: ESIC EDITORIAL.

Chiavenato , I., & Sapiro, A. (2004). *Planejamento estrategico*. Rio de Jaeiro: Mc Graw Hill.

Gilberto, Q. M. (2 de septiembre de 2005). *Los 8 principios de gestion de calidad*. Obtenido de www.gestiopolis.com: <https://www.gestiopolis.com/los-8-principios-de-gestion-de-la-calidad/>

Johnson, G. S. (2006). *DIRECCION ESTRATEGICA* (Vol. 5). MADRID: PEARSON EDUCACION, S.A.

karl Albrecht, B. (1998). *La excelencia del servicio*. Mexico: 3R Editores.

Kloter, P. (1980). *Marketing: edição compacta*. Sao Paulo: Atlas.

KOTLER, P. (1980). *Marketing, edição compacta,*. Sao Paulo: Atlas.

Lema, J. P. (2004). LA GUIA ESTRATEGICA EL CORAZON DEL PLAN ESTRATEGICO. *REVISTA EIA*.

- Moneda, A. S. (s.f.). *Prologo al libro de Taylor*.
- Morrisey, G. (1993). *El Pensamiento Estrategico*. Madrid: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Münch. (2007). *Escuelas, proceso administrativo, areas funcionales y desarrollo emprendedor* (1 edicion ed.). Editorial Pearson.
- Norton, K. y. (1998).
- Norton, K. y. (1998).
- Pelayo, C. (2009). *Las principales teorías administrativas y sus principales enfoques*. Cid Editor.
- Striklan, T. y. (1998).
- Albrecht, K. &. (2002).
- Albrecht, K. (1994). *THE ONLY THING THAT MATTERS*. Harper Business.
- Alejandro, J. (2001, enero 11). Obtenido de gestipolis.com:
<https://www.gestipolis.com/principios-de-la-administracion-cientifica-taylor-y-ford>
- AMC, C. e. (s.f.). Bogota, Colombia.
- Arthur A. Thompson, M. A. (2012). *Administracion Estrategica conceptos y casos*. New York: Mc Graw Hill.
- ATS/DUE De la Generalitat Valenciana. (2006). *ETAPAS DEL PROCESO DE ADMINISTRACION* (Vol. 1). VALENCIA, ESPAÑA: MAD.
- Baraybar, F. A. (2011). *El Cuadro de Mando Integral Balance Scorecard*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Chiavenato , I., & Sapiro, A. (2004). *Planejamento estrategico*. Rio de Janeiro: Mc Graw Hill.

Gilberto, Q. M. (2005, septiembre 2). *Los 8 principios de gestion de calidad*. Obtenido de [www.gestiopolis.com: https://www.gestiopolis.com/los-8-principios-de-gestion-de-la-calidad/](https://www.gestiopolis.com/los-8-principios-de-gestion-de-la-calidad/)

Johnson, G. S. (2006). *DIRECCION ESTRATEGICA* (Vol. 5). MADRID: PEARSON EDUCACION, S.A.

karl Albrecht, B. (1998). *La excelencia del servicio*. Mexico: 3R Editores.

Kloter, P. (1980). *Marketing: edição compacta*. Sao Paulo: Atlas.

KOTLER, P. (1980). *Marketing, edição compacta.*, Sao Paulo: Atlas.

Lema, J. P. (2004). LA GUIA ESTRATEGICA EL CORAZON DEL PLAN ESTRATEGICO. *REVISTA EIA*.

Moneda, A. S. (s.f.). *Prologo al libro de Taylor*.

Morrisey, G. (1993). *El Pensamiento Estrategico*. Madrid: Prentice Hall Hispanoamericana.

Münch. (2007). *Escuelas, proceso administrativo, areas funcionales y desarrollo emprendedor* (1 edicion ed.). Editorial Pearson.

Norton, K. y. (1998).

Norton, K. y. (1998).

Pelayo, C. (2009). *Las principales teorías administrativas y sus principales enfoques*. Cid Editor.

Striklan, T. y. (1998).

