

Vb vvb INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO

STEFANIA ZAMORA SALAZAR

FACULTAD DE NEGOCIOS, GESTIÓN Y SOSTENIBILIDAD

OPCIÓN DE GRADO

TUTORA

MARIA GLORIA GONZALEZ MOLINA

BOGOTA, D.C

2019

Contenido

Introducción	3
Palabras clave	3
1. Descripción de la empresa	4
1.1 Caja de compensación familiar.....	4
2. Organigrama Área de vivienda.....	5
3. Planteamiento del problema	6
4. Objetivos.....	7
5. Metodología.....	8
5.1 Matriz D.O.F.A.....	8
5.2. Matriz CANVAS	10
6. PLAN DE ACCIÒN	12
7. ACTIVIDADES	15
8. Conclusiones.....	24
9. Recomendaciones	26
10. Referencias	27
11. Anexos	28
Anexos 1. Prototipo de Manual de procesos y procedimientos para posventas para la Caja de Compensación Familiar.....	28

Introducción

En el presente documento de investigación se referirá a la compañía en cuestión como una de las cajas de compensación familiar de Colombia, se evaluará específicamente del área de vivienda de esta compañía. Esta empresa cuenta con un amplio portafolio de servicios que favorecen el desarrollo personal y familiar de sus afiliados.

Así mismo, se realizará la elaboración de la matriz D.O.F.A mediante el análisis del micro y macroentorno, con el fin de comprender y analizar estrategias dependiendo de los factores que afecten a esta empresa, además, se empleará la matriz CANVAS con el fin de exponer el objeto social de esta.

Finalmente, mediante la investigación realizada se propondrá una iniciativa que contribuya a la mejora de los procesos en el área administrativa de vivienda de la caja de compensación familiar.

Limitaciones: Este Documento se llevó a cabo respetando la confidencialidad de la empresa, por lo tanto, no se divulgan datos financieros, de marca ni de estrategia empresarial, ni ninguna otra información que pueda poner en riesgo el desarrollo seguro del objeto social de la compañía

Palabras clave

Vivienda, planeación estratégica, desarrollo personal, servicios.

1. Descripción de la empresa

1.1 Caja de compensación familiar

Esta empresa tiene como propuesta de valor el generar servicios de calidad que genere soluciones de bienestar a la comunidad afiliada, orientada a la transparencia y la innovación en la oferta de servicios. (RANKIA, 2018)

Para brindar una mejor experiencia y cumplir con los deberes que por ley están impuestos se garantiza la atención de las posventas, las cuales se definen como “la parte de la atención al cliente que reúne todas las estrategias pensadas para mejorar la experiencia después de la compra y mantener una relación duradera con los clientes, siempre correspondiendo a sus expectativas y necesidades” (Salesforce, 2018); que en esta compañía son atendidas teniendo en cuenta los tiempos de garantía previamente estipulados en documentos propiedad de los compradores de inmuebles (Proyectos de vivienda, 2019) y velando por brindar la mejor atención a los clientes, mantener el buen nombre y reconocimiento de la empresa.

2. Organigrama Área de vivienda

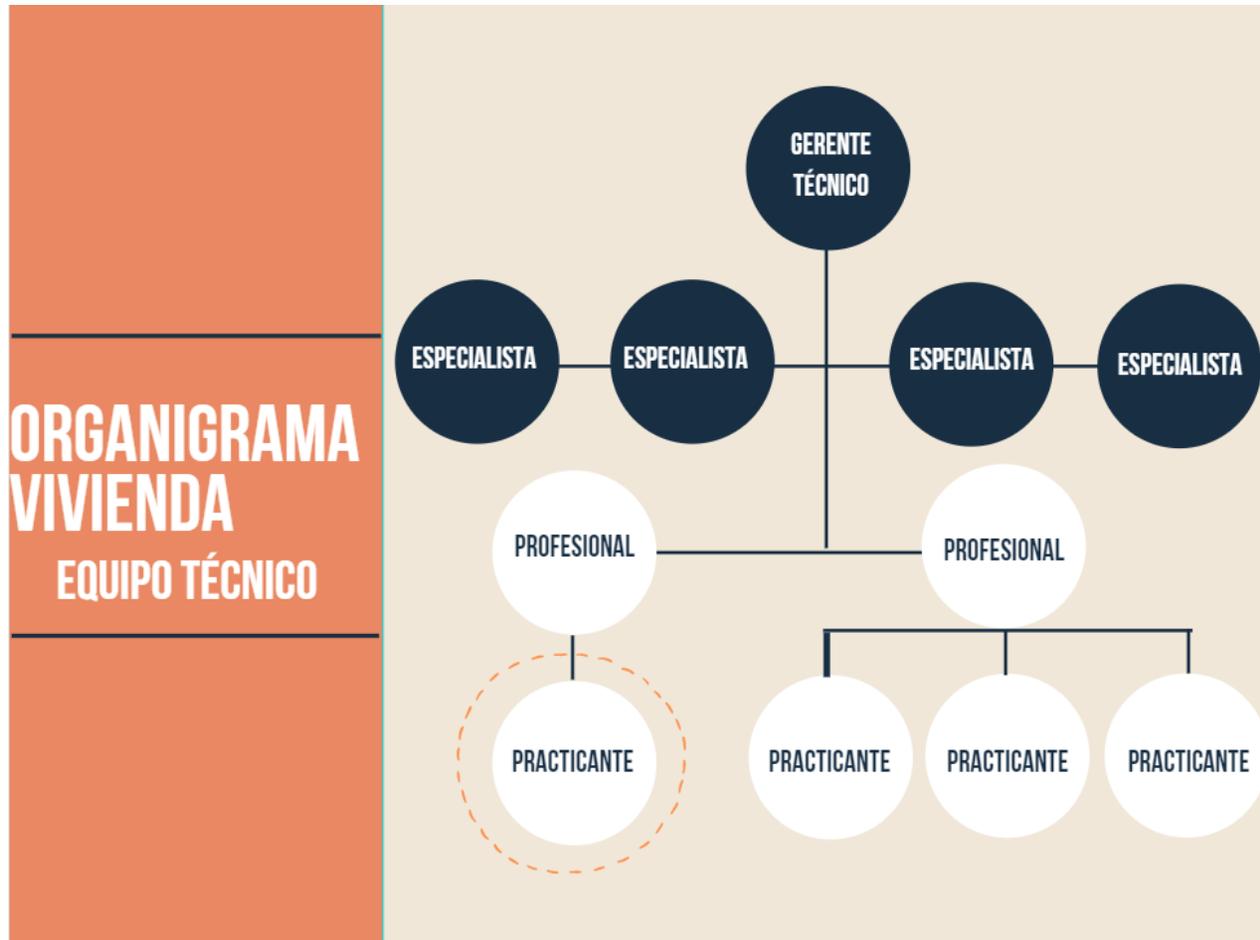


Ilustración 1 Organigrama vivienda – Equipo técnico, 2019. Elaboración Propia.

En el organigrama me encuentro desempeñado el cargo de practicante en donde mi jefe directo es la profesional de vivienda, en este tengo delegadas actividades en las cuales debo dar apoyo para la generación de indicadores, verificar la calidad de los documentos y la gestión documental, dar seguimiento a los tiempos de la operación y chequear el cumplimiento de actividades además del cargue de información en herramientas ERP, con lo anterior.

3. Planteamiento del problema

Durante un análisis riguroso de las operaciones de esta compañía con respecto al área técnico de vivienda se ha evidenciado que, al finalizar la construcción de los proyectos de vivienda, cuando las familias empiezan a mudarse a sus nuevos hogares identifican algunas fallas dentro de la construcción, ya sean mínimas, como goteras, o graves, como fisuras en paredes; toda la gama de posibles locativas debe ser atendida y subsanada dentro de los tiempos que aplique la garantía de cada una de estas. sin embargo, se ha hecho evidente que hay atrasos en los tiempos de atención, recurrencia de las solicitudes de arreglos, entre otras.

Como consecuencia a la problemática expuestas, se plantea la siguiente pregunta ¿Qué se debe hacer para prevenir, mejorar la atención y evitar la recurrencia de las posventas? Esta será respondida de acuerdo con la estrategia desarrollada en este documento para el caso de la Caja de Compensación Familiar. Estructurar un sistema de gestión de calidad enfocado en la mejora continua del proceso de atención, agendamiento, subsanación y control de la posventa.

4. Objetivos

4.1 Objetivo general

Diseñar un manual de procesos y procedimientos para el proceso de atención, agendamiento, subsanación y control de las posventas.

4.2 Objetivos Específicos

- Definir actividades, responsables y sistemática de los procesos, a través del ciclo PHVA
- Oficializar el manual de procesos y procedimientos para los colaboradores, residentes y de proyectos y cuadrilla posventas en la Caja de Compensación Familiar.
- Orientar la gestión del proceso mediante diseño y seguimiento de indicadores que evalúen la eficiencia de cada proceso que tenga relación con las posventas.

5. Metodología

5.1 Matriz D.O.F.A.

Haciendo uso y análisis de la matriz D.O.F.A se generan diferentes estrategias que podrían ser aplicadas para esta caja de compensación, sin embargo, y teniendo en cuenta que el problema del cual se hace énfasis en buscar una solución ya que es de suma importancia, es el del incremento en posventas de los proyectos de construcción.

<p>D.O.F.A</p> <p>Caja de compensación familiar</p>	<p>Fortalezas(F)</p> <p>F1- Amplia experiencia del equipo de trabajo</p> <p>F2- Oferta variada de proyectos de vivienda</p> <p>F3- Enfoque a un segmento específico de la población</p>	<p>Debilidades(D)</p> <p>D1-Aumento en el interés de las constructoras por hacer proyectos VIS</p> <p>D2- Desistimiento de compradores en los proyectos</p> <p>D3 – Incumplimiento con fechas establecidas</p>
<p>Oportunidades(O)</p> <p>O1-El creciente interés de las personas por tener vivienda propia</p> <p>O2- Ferias de vivienda donde se dan a conocer proyectos, formas de pago e información de interés</p>	<p>Enfoque de éxito</p> <p>Ampliar el alcance de la publicidad de los proyectos de vivienda, buscando atraer nuevos nichos de mercado que apliquen al subsidio de vivienda</p>	<p>Enfoque de adaptación</p> <p>Brindar información clara a los compradores e interesados en los proyectos para generar confianza y garantizar que el cliente prefiera realizar la inversión con nosotros</p>

Amenazas(A)	Enfoque de reacción	Enfoque de supervivencia
<p>A1- La tendencia de las personas jóvenes a adquirir inmuebles más pequeños y funcionales</p> <p>A2- La atención que se le da al cliente en la solución de la posventa</p>	<p>Crear estrategias de manejo de posventas enfocadas en la prevención y subsanación de estas.</p>	<p>Explotar el valor agregado que se genera con la correcta atención de los inconvenientes presentados en los proyectos de vivienda.</p>

Tabla 1. Matriz D.O.F.A. 2019. Elaboración Propia.

Con base en lo evidenciado se efectuará un plan de gestión de calidad enfocado en la gestión de los procesos de mejora creando un manual de procesos y procedimientos para las posventas, por lo tanto, se tendrá en cuenta el enfoque de reacción en donde se hace énfasis en crear estrategias para el manejo de las posventas.

Ahora bien, para complementar el diagnóstico de la Caja de Compensación Familiar, se elaboró la matriz CANVAS con el fin de brindar un análisis profundo que contemple el escenario de implementación con el modelo empresarial.

5.2. Matriz CANVAS

 <p>Aliados Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo de tramites - Equipo de centro tde experiencia - Residentes de obra - Cuadrilla de posventas 	 <p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Creación de plan de gestión - Definir indicadores - Participación en diferentes niveles - Realización del manual de procesos y procedimientos 	 <p>Propuesta de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejora de la imagen ante los clientes y empleados - Disminución de tramites - Establecimiento de procedimientos específicos - Brindar servicio oportuno, eficiente y de calidad a los clientes 	 <p>Relación con el Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Correo electrónico - Herramientas ERP - Comunicación telefónica - Página web 	 <p>Segmentos de Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Propietarios y beneficiarios de inmuebles VIS construidos con apoyo de la caja de compensación familiar
	 <p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Información de manejo de posventas - Registros de posventas recurrentes 		 <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Página web - Correos autorizados - Voz a voz entre propietarios 	
 <p>Estructura de Costes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compensación monetaria para practicante administrativo 2020-1 por 6 meses. $\\$878.116 \text{ (aproximado)} + \\$50.000 = \\$928.116$ $\\$928.116 \times 6 = \\$5.568.696$ - Encuadernación Manual de procesos y procedimientos $\\$7.000 \text{ (aproximado)} \times 3 = \\63.000 $\\$105.000 \times 15 = \\315.000 		 <p>Estructura de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disminución en costos destinados a la atención de posventas - Mejora en la calidad del servicio - Evaluación de la capacidad y la eficiencia de los procesos 		

Tabla 2. Matriz CANVAS. 2019. Elaboración Propia.

Teniendo en cuenta la matriz CANVAS se infiere que para hacer la transición de idea de proyecto al modelo empresarial se debe tener en cuenta que los aliados clave son todos los actores que intervienen en el proceso de Posventa, desde la recepción de la solicitud hasta la ejecución de la obra y entrega a satisfacción del cliente, por lo tanto, no se contempla el incluir nuevos cargos; para las actividades clave se definen con base en la sinterización de la información, la delimitación de las actividades por actores dentro del proceso y el enfoque de mejora continua para las Posventas. Ahora bien, la propuesta de valor esta fundamentada en creación del manual de procesos que delimite las actividades de cada cargo en pro de disminuir los tiempos de atención y el cumplimiento de los requisitos para la tención de cada Posventa favorablemente, para facilidad de la implementación, los canales, recursos claves y segmento de clientes se mantiene igual a como se ha llevado la operación ya que no hay lugar para modificaciones en estas. Por otro lado, la estructura de costos contempla la compensación económica del practicante administrativo con la proyección del incremento del SMLV para el año 2020, además de los costos de encuadernación del Manual de procesos y procedimientos, por último, la estructura de ingresos, se prevé disminución de costos destinados a la atención de las posventas.

6. PLAN DE ACCIÓN

Para la Caja de Compensación Familiar es de suma importancia mantener una visión de profesionalismo que se vea reflejada en los servicios que presta hacia sus beneficiarios. Sin embargo, con respecto a la problemática que aqueja al área de vivienda, específicamente a las posventas, se viene creando una imagen negativa de la empresa con respecto a cómo se haya efectuado la construcción, la cualificación del personal encargado y la importancia que tienen los beneficiarios como inversores de un proyecto de construcción.

Por lo tanto, para encontrar una solución definitiva se propondrá el modelo de gestión de calidad, la aplicación del ciclo PHVA y el diseño de un manual de procesos y procedimientos para los involucrados en la atención de las posventas, que tendrán como finalidad mejorar las entregas de los inmuebles, retroalimentar a los proveedores y/o constructores, idear un modelo de feedback entre especialistas - constructores y constructores – especialista, para prevenir el desborde de futuras posventas que tengan el riesgo de no ser atendidas en los tiempos establecidos, hallar las causas de dichas posventas y solucionarlas prontamente, sin acarrear mayores inconvenientes tanto para la compañía mencionada como para el propietario, garantizando su bienestar y el de los habitantes de la vivienda. Teniendo en cuenta lo descrito anteriormente, el plan de gestión de calidad que se desea plantear es una herramienta que le permite a cualquier organización planear, ejecutar y controlar las actividades necesarias para el desarrollo de la misión. (Castillo, 2005) el cual primordial para orientar los estándares de calidad en la prestación de los servicios y la atención de los usuarios. Este sistema de gestión de calidad estará orientado en aumentar la satisfacción de los clientes con respecto a la problemática en mención, por lo cual se plantean dos premisas importantes para la

correcta ejecución de las actividades:

- Cliente: Recibir un servicio oportuno, eficiente y de calidad.
- Colaboradores: Contar con un manual de procesos y procedimientos enfocado a la atención de las posventas.

Para lograr el cumplimiento de los puntos nombrados anteriormente, se planteara la matriz del ciclo PHVA para el proceso de las posventas con el cual se busca organizar las actividades clave que se deben efectuar en cada factor del ciclo para lograr la mejora continua del proceso, con el fin de conocer las deficiencias para plantear mejoras (Castillo, 2005) que den como resultado la satisfacción del cliente y de los colaboradores del área técnico de vivienda basados

LAS FASES DEL CICLO PHVA

PLANIFICAR: EN LA ETAPA DE PLANIFICACIÓN SE ESTABLECEN OBJETIVOS Y SE IDENTIFICAN LOS PROCESOS NECESARIOS PARA LOGRAR UNOS DETERMINADOS RESULTADOS DE ACUERDO CON LAS POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN. EN ESTA ETAPA SE DETERMINAN TAMBIÉN LOS PARÁMETROS DE MEDICIÓN QUE SE VAN A UTILIZAR PARA CONTROLAR Y SEGUIR EL PROCESO.

HACER: CONSISTE EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS CAMBIOS O ACCIONES NECESARIAS PARA LOGRAR LAS MEJORAS PLANTEADAS. CON EL OBJETO DE GANAR EN EFICACIA Y PODER CORREGIR FÁCILMENTE POSIBLES ERRORES EN LA EJECUCIÓN, NORMALMENTE SE DESARROLLA UN PLAN PILOTO A MODO DE PRUEBA O TESTEO.

VERIFICAR: UNA VEZ SE HA PUESTO EN MARCHA EL PLAN DE MEJORAS, SE ESTABLECE UN PERIODO DE PRUEBA PARA MEDIR Y VALORAR LA EFECTIVIDAD DE LOS CAMBIOS. SE TRATA DE UNA FASE DE REGULACIÓN Y AJUSTE.

ACTUAR: REALIZADAS LAS MEDICIONES, EN EL CASO DE QUE LOS RESULTADOS NO SE AJUSTEN A LAS EXPECTATIVAS Y OBJETIVOS PREDEFINIDOS, SE REALIZAN LAS CORRECCIONES Y MODIFICACIONES NECESARIAS. POR OTRO LADO, SE TOMAN LAS DECISIONES Y ACCIONES PERTINENTES PARA MEJORAR CONTINUAMENTE EL DESARROLLO DE LOS PROCESOS.

SOFTWARE ISO. ¿EN QUÉ CONSISTE EL CICLO PHVA DE MEJORA CONTINUA?, 2015

Ilustración 2 Las fases del ciclo PHVA. 2019. Elaboración Propia.

en los principios de eficacia, eficiencia y relevancia del servicio. (Isotools, 2015)



Ilustración 3 Ciclo PHVA para Equipo técnico. 2019. Elaboración Propia.

En la implementación de esta propuesta de mejora participarán, dentro de la Caja de Compensación Familiar, el profesional en la definición de actividades y el sistema de los procesos, el practicante del área administrativa en la elaboración del manual de procesos y procedimientos, la creación de indicadores y el análisis de estos. En los proyectos de vivienda, el residente de obra y la cuadrilla de posventa, se acogerán al manual de procesos y procedimientos teniendo en cuenta las actividades clave para la mejora continua del proceso, lo que dará como resultado el cumplimiento de los objetivos planteados anteriormente

7. ACTIVIDADES

Cumpliendo con las fases del ciclo “PHVA”, para el enfoque de planeación se deben evaluar actividades clave que contribuyan para la definición de actividades y sistemática de los procesos, con el fin de enfocar a cada colaborador que interviene en el proceso de Posventa en el desarrollo de una serie de actividades concretas y claras (Hereda Consultores, 2009); para esto es necesario identificar las relaciones entre las actividades y concretar los responsables de cada uno mediante la creación del diagrama de flujo de procesos para la solicitud, atención y ejecución de la Posventa, teniendo en cuenta lo anterior, se plantea la simbología a emplear para la creación del flujograma de la siguiente forma:

SIMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Inicio	Representa el inicio del procedimiento
	Acción	Indica la ejecución de una actividad dentro del procedimiento
	Decisión	Simboliza una actividad de resolución
	Final	Representa el fin del procedimiento
	Dirección	Señala el orden en que deben ejecutarse las tareas en el procedimiento

Ilustración 4 Simbología para diagramas de flujo. (Aycardi Ingenieros Civiles S.A.S, 2017)

Para la creación del diagrama de flujo de proceso de Posventa es imprescindible evaluar la capacidad de cada empleado que interviene y la eficacia de los procesos que se efectúan mediante el análisis y la medición de cada uno para eliminar reprocesos y crear métodos que complementen las actividades orientando la gestión del proceso hacia la mejora continua basados en los principios de eficacia, eficiencia, utilidad y relevancia del servicio. (Hereda Consultores, 2009). Ver

Ilustración 2.

Al contar con la herramienta que categorice cada proceso a un encargado específico, el cual permitirá a la organización planear, ejecutar y controlar las actividades referentes a las solicitudes de posventa óptimamente; y, en concordancia con la fase de “Hacer” en el ciclo PHVA, se debe establecer el contenido del manual de procesos y procedimientos con el cual se ejercerá control interno y se obtendrá información detallada, sistemática y ordenada de las instrucciones, funciones y responsabilidades que tiene a cargo cada colaborador (Gestiopolis, 2018) , además de los formatos necesarios para la operación.

¿Por qué debe realizarse?	¿Quién lo elabora?	¿Para qué sirve?	¿Quién lo aplica?	¿Cómo se controla su aplicación?
Porque se delegan las funciones específicas que cada cargo debe desempeñar para el manejo de las posventas.	Elaborado por el practicante administrativo quien está encargada del manejo de las posventas de las viviendas VIS.	Sirve para especificar cada actividad realizada por cada colaborador y evitar reprocesos.	Lo aplica el área de posventas vivienda de la Caja de Compensación Familiar.	Su aplicación se controlará por medio de los indicadores de satisfacción del cliente, tiempos de atención y desempeño de cuadrilla de posventas.

Ilustración 5 Tabla Desarrollo y Responsables. Elaboración Propia

FLUJOGRAMA POSVENTAS

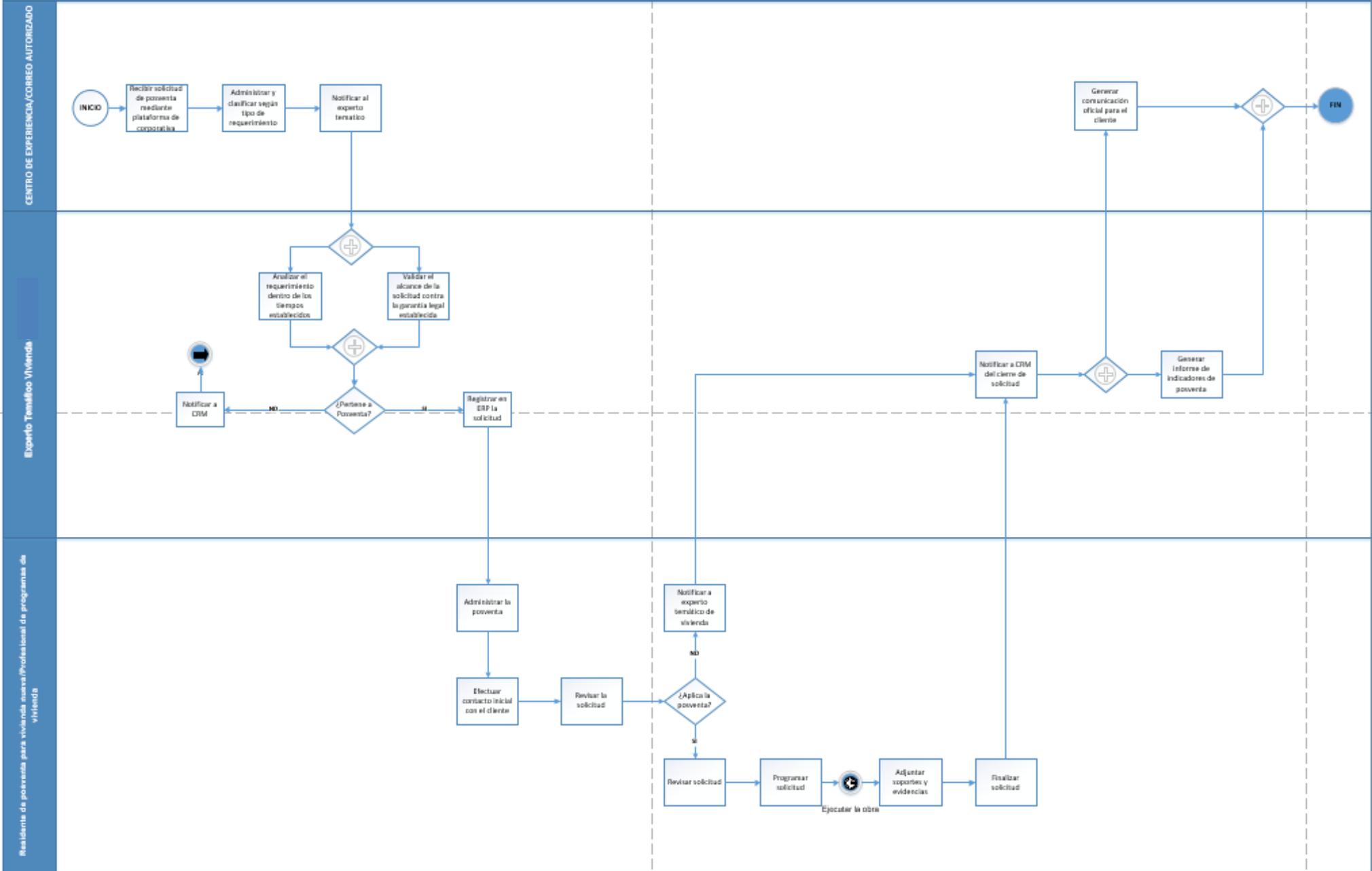


Ilustración 6 Diagrama de flujo de proceso Posventa. 2019. Elaboración Propia.

Ahora bien, contando con la información anterior, para el manual de procesos y procedimientos de las Posventas en el área de vivienda de la Caja de Compensación Familiar se identificaron tres (3) líneas de autoridad, a los cuales, mediante el diagrama de flujo, se le esclarecen sus funciones y responsabilidades dentro del proceso para suministrar oportunamente apoyo en las operaciones, los roles designados para este proceso son:

- Centro de experiencia / Plataforma Corporativa
- Experto temático de vivienda
- Residente de posventa / Profesional de programa de vivienda

Los anteriores tendrán la dirección en la ejecución de cada actividad dentro de la operación que asegure la prevención de errores y priorice la atención oportuna de cada solicitud, estimulando la responsabilidad y el desarrollo de las cualidades de los colaboradores que fomente el reconocimiento en la ejecución de sus labores. (Giovanny, 2001). Los actores dentro del flujograma tienen asignadas las tareas de la siguiente manera: El encargado de Centro de experiencia recibe la solicitud de posventa, la clasifica con base en criterios de la operación y notifica al Experto temático sobre el requerimiento, el Experto debe analizar y validar el alcance de la solicitud con respecto a los tiempos de garantía establecidos en el manual de propietario designado a cada proyecto de vivienda en los tiempos establecidos que son de 24 horas, al comprobarse que si pertenece a solicitud de posventa de debe registrar en el aplicativo usado por la compañía, a continuación, la solicitud registrada es alcanzada por el residente de posventa del proyecto de vivienda quien debe administrarla teniendo en cuenta el contacto con el cliente, la programación de la solicitud y los tiempos de ejecución de la obra. Para continuar la atención de la solicitud este actor debe tomar soportes y evidencias para ser cargadas en el aplicativo y

posteriormente ser custodiadas por el experto temático. Este último tiene designada la tarea de notificar al encargado de centro de experiencia sobre el cierre de la solicitud y generar indicadores referentes a las posventas; para finalizar el proceso, el designado por centro de experiencia recibe la información sobre el caso posventa y genera una comunicación formal que será enviada al cliente para dar cierre al requerimiento.

Durante la construcción del plan de mejora para la organización se evaluó la creación de un canal de atención que unifique la recepción de solicitudes de posventa por parte de los propietarios de vivienda el cual se efectuara mediante la plataforma corporativa de la caja de compensación familiar(antes se manejaban mediante buzón de correo electrónico creado para cada proyecto), con esto se busca obtener mayor control de las solicitudes entrantes para así brindar seguimiento personalizado y escalar cada solicitud al área encargada de su atención efectivamente, disminuyendo tiempos y reprocesos para el área de vivienda de la compañía; por lo tanto, es incluida en el flujograma y en el planteamiento del manual de procesos y procedimientos. Así mismo, para plasmar y detallar cada acción dentro del manual, se diseñaron 3 formatos que juntos constituirán la cartilla, estos son:

7.1. Formato de descripción de actividades:

Este formato comprende cuatro campos en donde se especifica, en el campo número 1, mediante nomenclatura numérica el orden de los pasos dentro del procedimiento, en el número 2, el responsable de cada una de las actividades según el orden, en el número 3, se describe en detalle cada actividad que se efectúa en el paso correspondiente para delimitar las acciones que debe tomar cada colaborador en el ejercicio de su cargo, y, por último, el campo número 4, el cual esta designado para enumerar el o los documentos que son importantes para el desarrollo de la actividad.

LOGO	PROCEDIMIENTO		PR - PV - 00
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO		FECHA
	VIVIENDA	EQUIPO TÉCNICO	VERSIÓN
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES			
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTO CLAVE

Ilustración 7 Formato de descripción de actividades. 2019. Elaboración Propia

7.2. Formato de diagrama de flujo

El siguiente se empleará para plasmar el detalle de cada proceso designado para cada colaborador dentro del diagrama de flujo, esto con el fin de que cada actor tenga conocimiento de las acciones de las cuales es responsable cada colaborador y pueda limitar sus acciones con base en el discernimiento para no hondar en actividades que están fuera de las definidas para cada cargo.

LOGO	PROCEDIMIENTO		PR - PV - 00
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO		FECHA
	VIVIENDA	EQUIPO TÉCNICO	VERSIÓN
DIAGRAMA DE FLUJO			

Ilustración 8 Formato de diagrama de flujo. 2019. Elaboración Propia.

7.3. Formato de inclusión de formatos para posventa

En este se incluirán los formatos clave evidenciados en la ejecución de cada actividad del proceso a cargo de cada colaborador, esto con el fin brindar información a cada uno de los responsables sobre los documentos oficializados que deben emplear para registrar cada actividad que desempeñen y que sea acorde con las designadas para el proceso de posventas. Teniendo en cuenta que no todos los formatos serán usados por los colaboradores designados, estos servirán como carácter informativo para los demás que intervienen en este proceso.

LOGO	PROCEDIMIENTO		PR - PV - 00
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO		
	FECHA		
VIVIENDA	EQUIPO TÉCNICO	VERSIÓN	
FORMATOS			

Ilustración 9 Formato de inclusión de formatos e instructivos para posventa. 2019. Elaboración Propia

La distribución de las cartillas se realizará entregando 3 libros por cada proyecto y programa de vivienda, esto con el fin de brindar conocimiento a los grupos de interés y que estén en el poder del residente de obra, el constructor y el especialista designado por la Caja de Compensación Familiar. Por consiguiente, teniendo en cuenta la fase “Verificar” del ciclo PHVA, se deben plantear indicadores de calidad que evalúen la efectividad del uso del manual dentro de la operación, para así hacer seguimiento a los procesos que se ejecutan en el área de posventas y validar el cumplimiento de los objetivos fijados. (Aycardi Ingenieros Civiles S.A.S, 2017) A continuación, se relacionan los indicadores establecidos para los procesos:

NOMBRE	OBJETIVO	INDICADOR	MEDICIÓN	META	FRECUENCIA
Satisfacción del cliente	Garantizar complacencia con el servicio prestado.	3. Satisfecho / 2. Regular / 1. Insatisfecho	Encuestas de satisfacción de Centro de Experiencia (Promedio valoración en las encuestas/Cantidad de encuestas efectuadas)	3	Por solicitud de posventa
Tiempo de atención	Evaluar el cumplimiento de los tiempos de atención, contando con el tiempo de atención a la solicitud, ejecución de obra y respuesta a la solicitud.	<=100%Excelente / 99% - 80%Bueno / 79% - 50% Aceptable / > 50%Malo	(Tiempo de duración promedio/ Tiempo estimado) X 100	99% - 80%	Trimestral
Desempeño de cuadrilla posventas	Validar el cumplimiento y calidad de las labores efectuadas por los designados para la ejecución de obras de posventa	5. Excelente / 4. Bueno / 3. Aceptable / 2. Regular / 1. Malo	Encuesta de evaluación de proveedores del servicio de reparación (Promedio valoración en las encuestas/Cantidad de encuestas efectuadas)	4	Por solicitud de posventa

Ilustración 10 Indicadores para posventa. 2019. Elaboración Propia.

Los anteriores indicadores se plantean con base en que tengan cobertura de todo el procedimiento, se evalúen aspectos que puedan ser sujetos a medición y el punto más alto de medición sea alcanzable, además, que su resultado se pueda interpretar, lo anterior con el fin de cumplir con la última fase del ciclo PHVA “Actuar” e identificar los puntos débiles y orientar el proceso hacia la mejora continua mediante la implementación de Feedback entre el experto temático de vivienda y el especialista delegado por la Caja de Compensación Familiar para cada proyecto de vivienda.

Teniendo en cuenta que, el Feedback se da y se requiere para corregir y reforzar, mantener el nivel

de rendimiento del equipo y fomentar el desarrollo de las personas (Andres Raya, 2018), se debe crear un modelo en donde se realicen preguntas enfocadas a promover un buen resultado para, en este caso, el proceso de posventas. En este espacio se debe comprobar la realidad brindando conocimiento profundo de los hechos y analizar la situación para definir objetivos que estén en pro de lo que se quiera mejorar en el contexto desarrollado.

8. Conclusiones

La Caja de Compensación Familiar tiene una capacidad amplia para la ejecución de proyectos de vivienda enfocados hacia el beneficio de las personas que aún no cuentan con una casa propia y decidan acogerse a algún programa que impulse esta entidad. Es importante resaltar que las viviendas que construye la compañía son en calidad de conjunto residencial de casas y de apartamentos, por lo tanto, es común encontrar solicitudes de reparaciones locativas por posventa en 2 de cada 10 inmuebles aproximadamente, todas estas solicitudes son evaluadas mediante los tiempos de garantía definidos en los manuales de propietario de cada conjunto residencial.

La iniciativa presentada de creación de un manual de procesos y procedimientos para el manejo de las posventas de las viviendas de interés social que promueve la caja es potencialmente desarrollable, esto teniendo en cuenta el interés por mejorar los procesos que son manejados por los colaboradores de esta área; con base en que la empresa está en crecimiento constante con respecto a los proyectos de vivienda y a futuro se prevé el lanzamiento de alrededor de 5 de estos, la importancia por definir actividades y responsables específicos dentro del proceso es alta para cumplir con los tiempos establecidos para la atención de solicitud, ejecución de obra y respuesta a los propietarios.

La empresa en cuestión no posee un manual de procesos y procedimientos para esta área, entonces, los procesos no estaban definidos en su totalidad lo cual generaba confusiones y reprocesos; cabe destacar que tampoco se ha oficializado un flujograma que abarque los procedimientos que se ejecutan para la atención de las solicitudes, por lo tanto, mediante la creación del manual se diseñó el flujograma correspondiente para este proceso.

Mediante la aplicación del ciclo PHVA para esta área se ofrece la mejora continua como base del proceso de atención de las posventas, teniendo en cuenta la distribución estrategia de las actividades según los roles que manejen los colaboradores dentro del área que garanticen la uniformidad en los procesos efectuados en cada solicitud de posventa, la importancia de realizar seguimiento y medición a los indicadores, la implementación del feedback para generar los ajustes necesarios que den continuidad a la operación, lo cual finalmente influirá en la mejora de la reputación de la Caja de Compensación Familiar.

9. Recomendaciones

Proyectar una cultura de servicio en pro del beneficio mutuo de clientes, constructores y responsables del proyecto que, en primer lugar, forje al área de la compañía como un puente de solución activa para las afectaciones evidenciadas por los clientes y, en segundo lugar, como un punto de información para enriquecer a los especialistas de cada proyecto en los aspectos que se deben tener en cuenta para mejorar cada proyecto de construcción de vivienda, que, en conclusión, brinde una visión de lo que se debe lo que se podría hacer, lo que no y lo que se debe prevenir en la ejecución de la obra.

10. Referencias

Caja de compensación familiar. (2019). Obtenido de [https://corporativo.compensar.com/agencia-
empleo/qui%C3%A9nes-somos](https://corporativo.compensar.com/agencia-empleo/qui%C3%A9nes-somos)

Proyectos de vivienda. (2019). Obtenido de

https://www.googleadservices.com/pagead/aclk?sa=L&ai=DChcSEwjS16HM08fkAhWQWoYKHfrGAPcYABAAGgJ2dQ&ohost=www.google.com&cid=CAESEeD2Zl-XT2_x8KVSuUQePKCi&sig=AOD64_3qw_WljHPUM5cS7Sg11Fsy1OvSUG&q=&ved=2ahUKEwiVpprM08fkAhWqrVkkHbS1BRAQ0Qx6BAgJEAE&adurl=

Rankia. (2018). Obtenido de [https://www.rankia.co/blog/pensiones-iss-cesantias/3233802-que-
son-cajas-compensación-familiar-para-sirven](https://www.rankia.co/blog/pensiones-iss-cesantias/3233802-que-son-cajas-compensación-familiar-para-sirven)

Salesforce. (2018). Obtenido de [https://www.salesforce.com/mx/blog/2018/3/Postventa-que-es-
y-como-hacer.html](https://www.salesforce.com/mx/blog/2018/3/Postventa-que-es-y-como-hacer.html)

Andres Raya. (2018). *La importancia de diálogo y feedback en el modelo GROW*. Obtenido de Gestionando el cambio: [http://andresraya.com/la-importancia-de-dialogo-y-feedback-en-el-
modelo-grow/](http://andresraya.com/la-importancia-de-dialogo-y-feedback-en-el-modelo-grow/)

Aycardi Ingenieros Civiles S.A.S. (Mayo de 2017). *Universidad Distrital Francisco Jose de Caldas*. Obtenido de <http://repository.udistrital.edu.co/bitstream/11349/5845/1/LlanosCastroEulaliaNathalye2017.pdf>

Castillo, L. (2005). *Evaluación, calidad y gestión de calidad total en documentación*. Obtenido de <https://www.uv.es/macass/T10.pdf>

Gestiopolis. (2018). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/manuales-procedimientos-uso->

control-interno/

Giovanny, G. (Diciembre de 2001). *Manuales de procedimiento y su uso en control interno*.

Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/manuales-procedimientos-uso-control-interno/>

Hereda Consultores. (2009). Obtenido de <https://hедераconsultores.blogspot.com/2009/07/mejora-continua-principios-iso-9001.html>

Isotools. (2015). Obtenido de <https://www.isotools.org/2015/07/27/5-ejemplos-de-indicadores-de-calidad-que-no-pueden-faltar-en-tu-plan/>

RANKIA. (2018). Obtenido de <https://www.isotools.org/2015/07/27/5-ejemplos-de-indicadores-de-calidad-que-no-pueden-faltar-en-tu-plan/>

11. Anexos

Anexos 1. Prototipo de Manual de procesos y procedimientos para posventas para la Caja de Compensación Familiar.



• PROPÓSITO DEL PROCEDIMIENTO

Brindar información a los colaboradores con el fin de homogeneizar las actividades clave correspondientes para efectuar las posventas eficazmente para optimizar los tiempos y evitar reprocesos.

• ALCANCE

Aplica para cada uno de los colaboradores que intervienen en el proceso de posventas comprendido desde el ingreso de la solicitud hasta la ejecución de la obra de reparación y comunicación final con el propietario.

1. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

PROCEDIMIENTO		PR - PV - 00	
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO		FECHA	
VIVIENDA	EQUIPO TÉCNICO	VERSIÓN	
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES			
3 PASO	4 RESPONSABLE	5 ACTIVIDAD	6 DOCUMENTO CLAVE

Este formato esta compuesto por:

- 1 Espacio para logo de la Caja de Compensación Familiar.
- 2 Espacio para diligenciar fecha de creación o actualización, versión, area a la que pertenece el procedimiento y código.
- 3 Item diseñado para indicar el número del paso que corresponde a cada actividad.
- 4 Item asignado para registrar el cargo de la persona que ejecuta cada actividad.
- 5 Item diseñado para describir cada actividad que desempeña el colaborador responsable.
- 6 Item asignado para agregar, si aplica, el documento usado para la ejecución de la actividad correspondiente.

2. DIAGRAMA DE FLUJO

PROCEDIMIENTO		PR - PV - 00	
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO		FECHA	
VIVIENDA	EQUIPO TÉCNICO	VERSIÓN	
DIAGRAMA DE FLUJO			

Este formato esta compuesto por:

- 1 Espacio para logo de la Caja de Compensación Familiar.
- 2 Espacio para diligenciar fecha de creación o actualización, versión, area a la que pertenece el procedimiento y código.
- 3 Espacio para agregar el diagrama de flujo del procedimiento de posventas diseñado para la Caja de Compensación Familiar.

3. FORMATOS E INSTRUCTIVOS

PROCEDIMIENTO		PR - PV - 00	
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO		FECHA	
VIVIENDA	EQUIPO TÉCNICO	VERSIÓN	
FORMATOS			

Este formato esta compuesto por:

- 1 Espacio para logo de la Caja de Compensación Familiar.
- 2 Espacio para diligenciar fecha de creación o actualización, versión, area a la que pertenece el procedimiento y código.
- 3 Espacio para indicar los formatos e instructivos necesarios para garantizar la eficiencia en la ejecución del procedimiento de posventas de la Caja de Compensación Familiar.