



PROPUESTA PARA LA REINGENIERÍA DEL DEPARTAMENTO DE POST- VENTA Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE AL PROYECTO “VILLA CLUB” UBICADO EN EL CANTÓN DAULE KM. 12 AVE LEÓN FEBRES CORDERO AÑO 2016

Ing.Com. Azucena Gonzalez, Esp.¹

Docente Carrera de Ingeniería Comercial

Institución: Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

email: agonzalezc@ulvr.edu.ec

Rosa Maricela Ganchozo Molina²

Institución: Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

email: maricelitaganchozo_1991@hotmail.com

Keshia Mariana Suárez Pérez³

Institución: Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

email: keshia_z24@hotmail.com

Ecuador

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Azucena Gonzalez Carvaja, Rosa Maricela Ganchozo Molina y Keshia Mariana Suárez Pérez (2016):
“Propuesta para la reingeniería del departamento de post-venta y su incidencia en la satisfacción del
cliente al proyecto “Villa Club” ubicado en el Cantón Daule km. 12 Ave León Febres Cordero año 2016”,
Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (agosto 2016). En línea:
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/post-venta.html>

RESUMEN

El presente trabajo se realizó con el fin de determinar la percepción que tienen los habitantes del servicio post venta de la Urbanización Villa Club, para ello se realizó una encuesta a la población del sector para determinar las falencias y situaciones por las cuales los usuarios presentan quejas constantes de manera mensual, encontrando que el problema se da también en la forma en como se trata al cliente, es decir muchas personas sugirieron que se capacite al personal en el trato al público, para lo que el

¹ Autora - Ingeniera Comercial (Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil), Especialista en Proyectos. Actualmente se desempeña como docente y tutora de proyectos de investigación en la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

² Autora - Egresada de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil. En proceso de titulación.

³ Autora - Egresada de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil. En proceso de titulación.

proyecto propone la reingeniería del departamento de post venta apuntando a una mejora de sus procesos, apoyado también en un manual de calidad y excelencia para el servicio al cliente, el cual se espera que sea aplicado por la administración. Como recomendación se menciona la aplicación del manual propuesto y una consideración para el personal de Talento Humano para que se incluya en la planificación anual la capacitación a los colaboradores para elevar el nivel de compromiso que tienen hacia la organización.

Palabras clave: Reingeniería, procesos, servicio al cliente, post venta.

ABSTRACT

This work was performed in order to determine the perception of the inhabitants of the after sales service of Urbanization Villa Club, to do a survey of the population was carried out in the sector to identify gaps and situations for which users submit complaints constant monthly, finding that the problem also occurs in the way as it is the customer, ie many people suggested that personnel are trained in the treatment of the public, for what the project proposes the re-engineering department post sale pointing to an improvement of its processes, also supported by a manual quality and excellence for customer service, which is expected to be implemented by the administration. As a recommendation the implementation of the proposed manual and a consideration for Human Resource personnel mentioned for inclusion in the annual planning training to employees to raise the level of commitment they have to the organization.

Key words: Reengineering, process, customer service, after sales.

Introducción

El proyecto Villa Club, se encuentra ubicada en el norte de la ciudad de Guayaquil, desde el año 2004 este proyecto habitacional ha entregado decenas de miles de viviendas con un extenso catálogo de modelos, facilidades de pago, entre otros beneficios. Sin embargo se han presentado algunos problemas en el departamento de post venta ya que al este departamento recibe un promedio 100 quejas al mes. Para la atención de estas quejas el departamento asigna un especialista para la inspección de estas quejas y defiende el proceso que se debe seguir para la solución del problema y el tiempo de duración del mismo.

A pesar de este servicio, los clientes son atendidos por contratistas dejando de lado el departamento de post venta, esto y la falta de búsqueda de información por parte del cliente en el manual de mantenimiento, producen un gran problema para la solución de los inconvenientes que se presentan. En otras palabras la labor del departamento de post-venta se ve afectada por los contratistas, constructores o equipadores. Por tal motivo es necesario analizar si la falta de supervisión y seguimiento al contratista en el momento de la coordinación y alcance de trabajos es un factor de insatisfacción del cliente. Para esto que el presente trabajo de investigación analizará cada uno de los factores que inciden en el correcto desarrollo de los procesos del departamento de post venta de la proyecto habitacional “Villa Club”

Se realiza el planteamiento del problema, cuáles son las características del mismo y cada uno de los puntos que se deberán poner bajo análisis para elaborar una propuesta que dé solución a cada uno de los problemas que se presenten, se analizará también bibliografías publicadas por varios autores, estas servirán de ayuda para procesar la información y realizar de forma efectiva el trabajo de investigación.

Por otro lado se aplicarán técnicas y herramientas de datos, se recopilan la perspectiva que tienen los clientes de villa club sobre las viviendas, la calidad de las mismas y sobre el servicio que se les ofrece. Por último se presentará el estado actual de la empresa y de los procesos que el departamento de post venta maneja, además de presentar la propuesta de mejora para brindarles un mejor servicio a los clientes para su total satisfacción.

Objetivo General

Diseñar un modelo de reingeniería de procesos en el departamento de post – venta del Proyecto “Villa Club” a fin de solucionar los problemas habitacionales expuestos por el residente y así lograr la satisfacción del mismo.

Hipótesis

Con el rediseño de los procesos para el departamento de post – venta del Proyecto “Villa Club”, se solucionarán los problemas habitacionales expuestos por el residente y se incrementará la satisfacción al cliente.

Desarrollo

La reingeniería o rediseño de procesos (RDP)

Es un instrumento metodológico que se utiliza en el contexto de la calidad total. Mediante éste, se busca obtener la máxima satisfacción del cliente (interno / externo), sin que por ello se olvide la mejora de los aspectos claves de los procesos tales como, la calidad técnica, la corrección del servicio que se ofrece, el tiempo de producción y la racionalidad de los costes, (Mora Martínez, 2003).

Según Sáez Vacas, García, Palao, & Rojo, (2010), la reingeniería de procesos, o BPR (Business Process Reengineering), se considera una de las más recientes herramientas de gestión, aparece a finales de los años ochenta propuesta por Michael Hammer y James Champy. La BPR, al ser una de las más recientes herramientas de gestión busca el cambio de las realidades empresariales mediante el aporte de soluciones para combatir los retos que imponen los clientes, las barreras de la competencia y sobre todo los riesgos que implica el cambio de la realidad empresarial, el cual debe ser profundo para que surja el efecto esperado.

El interés en la reingeniería proviene de que grandes e importantes empresas lograron responder de manera innovadora ante fuertes presiones competitivas y de recesión mediante la reingeniería, la cual le permitió desarrollar respuestas radicales que les permitieron no solo sobrevivir sino mejorar espectacularmente su rendimiento. La clave para lograr la reingeniería corresponde a la observación de los siguientes principios.

- Centrarse en procesos
- Romper barreras inter-departamentales e inter-organizacionales

- Compartir ideas con clientes, proveedores y socios
- Orientarse en resultados
- Identificar múltiples versiones de los procesos
- Arreglarlo aunque no esté roto

Importancia de la reingeniería.

Según Oteo Ochoa, (2006), una alternativa para la mejora de procesos es la reingeniería, ésta no consiste en introducir pequeños cambios a los procesos esperando obtener grandes resultados, sino de generar cambios radicales en las organizaciones reflejados en su rendimiento tanto económico como productivo.

Mediante la reingeniería no se buscan cambios progresivos sino empezar desde cero con un diseño que se puede describir como "terreno por edificar" basándose en que el cliente debe ser el centro de atención del conjunto de personas que conforman la organización. Mediante la reingeniería se persigue la innovación, ponderada velocidad de respuesta al cliente y la calidad final. La reingeniería de procesos no sólo implica modificar procesos sino eliminar procesos que no tienen ningún tipo de sentido. Para ello se debe formular preguntas como:

Procesos

Según De Val Pardo, (1997), las tareas y funciones dentro de una empresa se llevan a cabo gracias a que se acogen a un proceso que facilita su ejecución. Un proceso se lo puede definir como la acción o sucesión de acciones continuas regulares que ocurren o se llevan a cabo en forma definida y que permiten el cumplimiento de algún resultado, una operación continua o una serie de operaciones. Todo proceso tiene un inicio y un fin entre los que media una secuencia de tareas que permite transformar el "input" en un "output" de valor para el cliente. Todo proceso empresarial debe estar orientado a la satisfacción de los clientes. Es recomendable que una empresa enuncie el modelo integrado y representativo de los procesos de sus operaciones, permitiendo una descripción gráfica de la estructura en base a las actividades de operación que realiza en las distintas etapas de trabajo y su secuencia.

Aquí entra la cadena de valor ya que muestra todas las actividades que en una empresa se realizan identificando departamentos su aporte en la cadena.



Figura 1. Cadena de producción de valor, (De Val Pardo, 1997)

Identificar los procesos prioritarios que permitan obtener los productos o servicios no es fácil, ya que durante la operación aparecen procesos complejos que se entrecruzan.

CRM (*Customer Relationship Management*)

Según De la Encarnación, (2004, pág. 256), un CRM es la administración de la relación con el cliente, la cual consiste en declarar todos los procesos del negocio y enfocarlos a las expectativas del cliente con el fin de proporcionarles un mejor servicio a estos. Este funciona de tal manera que el cliente se pone en contacto con la empresa mediante una llamada, fax o correo al centro de clientes. El enfoque CRM es una estrategia de negocio, no es un software ya que el CRM significa cambiar los procesos internos con el objetivo de administrar mejor las relaciones con los clientes.

Para desarrollar este enfoque en una empresa, hay que seguir un proceso estructurado, analítico basado en la ideología de la empresa apoyándose en la tecnología informática. La solución CRM requiere de una base de datos que permita obtener información precisa y detallada de los clientes en el momento que lo requiera. Se puede decir que un CRM es una estrategia de negocio para conocer y prever las necesidades de los clientes, apoyada en la tecnología de la información y las técnicas del marketing relacional.

Implantación de un enfoque CRM

- Cambios en la organización de la empresa
- Potenciar las relaciones con el canal de distribución
- Adaptación del Software
- Identificar las necesidades de la empresa
- Control de los datos de la empresa

Por último hay que seleccionar a un proveedor que brinde el mantenimiento del CRM aun cuando hubiese fallos en el hardware y no en el software.

El modelo exitoso de un CRM comprende el desarrollo de relaciones transaccionales positivas con el cliente, es decir una asociación entre una empresa y un cliente la cual termina con el intercambio. Los clientes con interacciones positivas son más propensos a convertirse en clientes leales. El objetivo de la empresa debe ser desarrollar transacciones con mucho cuidado.

Servicio Post – venta

Según Abascal Rojas, (2002, pág. 75), los servicios post – ventas desempeñan un papel vital en las organizaciones para mantener a los clientes contentos. En empresas que ofrecen bienes de consumo duraderos como electrodomésticos, equipos industriales y de oficina, la capacidad que tiene dichas empresas para dar ese tipo de servicio se vuelve esencial al momento de elegir la marca. Un buen servicio post-venta se refleja en los niveles de satisfacción d los clientes generando lealtad a la marca, por lo que se vuelven de gran importancia. En el caso de los productos de consumo duraderos mencionados anteriormente, este servicio post venta incluye repuestos, recambios, reparaciones, mantenimiento, garantías, entrenamiento al cliente e incluso asesorías en la reventa. Mientras menos seguro sea un servicio post-venta para el cliente, más se afectará la decisión de compra. A su vez el nivel de satisfacción generado por un servicio post venta anterior, va a influir en una recompra futura de la misma marca.

Un servicio post venta puede ser prescindible o imprescindible, entre ellos se citan cuatro estrategias fundamentales propuestas por (Marketing Publishing, (1998, pág. 26), referente al servicio post venta: desechables, reparables, respuesta rápida, no pueden fallar.

Fidelización de clientes

De acuerdo a Álvarez Sánchez, José Manuel, (2007, pág. 45) la fidelización es el hecho y el resultado de fidelizar a los clientes. La misma que como tal, consiste en conseguir relaciones comerciales estrechas y a largo plazo con los clientes. La fidelidad se determina en el porcentaje de compra del consumidor sobre una serie de productos, si

existe mayor porcentaje en una de esas marcas, se podría decir que las compras del producto o del producto las realizará en la empresa que lo fabrica o distribuye. Se dice que es un cliente fiel cuando este, durante un largo período, compra un producto en un determinado establecimiento, es decir que si consume un determinado producto durante un período (meses, años, etc.) se constituye en un cliente fiel.

Lograr que un cliente sea fiel es de gran importancia para la supervivencia de la empresa. Permite a la empresa especializar productos ya que saben a quienes van dirigidos específicamente. Un cliente fidelizado proporciona estabilidad a la empresa ya que su continuidad en compras permite establecer objetivos realistas facilitando la contabilidad y los planes de inversión, disminuyendo el riesgo. La fidelización de un cliente está ligada a la correcta atención que este reciba relacionado a: amabilidad y buen trato, comprensión, honestidad, la información que este reciba, el interés de la empresa por dicho cliente, capacidad para solucionar problemas, profesionalismo.

Programa Integral De Servicio Al Cliente (SAC)

Según Verdú Beviá & Mohamed Salah, (2013), entre los instrumentos empleados para mejorar la fidelización de los clientes, se encuentran los relativos a la postventa. El SAC o servicio de atención al cliente consiste en un instrumento de fidelización que incluye una serie de programas, todos encaminados a incentivar el consumo del cliente referente a una marca o empresa. Los clientes no sólo toman como referencia las características de los productos o servicios que se ofrecen al mercado, sino también un aspecto diferenciador. Este aspecto se encuentra en el carácter intangible de la compra, compuesto por el servicio que la empresa ofrece, la atención, profesionalismo y asesoramiento que el cliente recibe y percibe. El SAC tiene como objetivos:

- El tratamiento de las quejas
- Mejorar la atención del servicio a los clientes.
- Tratamiento de la insatisfacción en los productos o servicios.
- Sugerencias
- Detectar deficiencias en el propio SAC

Metodología de la investigación

El enfoque de la investigación es cuantitativo ya que desde el inicio del estudio el planteamiento del problema fue delimitado y se pretende generalizar los resultados que

se encuentren en el grupo específico a investigar. Por otro lado el diseño de la investigación será cualitativo debido a que la información será recolectada por medio de fuentes bibliográficas como libros, revistas y artículos para responder a las variables de la investigación.

Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación que se utilizaran en el desarrollo del trabajo serán las encuestas a los clientes y trabajadores de la empresa. Por otro lado se utilizara la técnica bibliográfica para el desarrollo de las variables de la investigación a través de libros, revistas, periódicos, informes, etc., destinadas a obtener información de fuentes secundarias. Adicional a esto se utilizará la observación diaria para captar aspectos significativos de la situación actual de la investigación de tal manera se determinó la hipótesis y el problema existente.

Población

Icart, Fuentelsaz, & Pulpón, (2009) menciona que la población es:

“El conjunto de individuos que tienen ciertas características o propiedades que son las que se desea estudiar. Cuando se conoce el número de individuos que la componen se habla de población finita y cuando no se conoce su número, se habla de población infinita”.

Para las encuestas se considerará como población el número de clientes que tiene actualmente el proyecto Villa Club el cual asciende a 4.626. Por otro lado, como segunda población se considerará a los trabajadores del Dpto. de Postventa del Proyecto Villa Club.

Muestra

Según Salman, et al. (2012), *“La muestra es una proporción de una población específica que, en el marco de la investigación, deviene el sujeto de la investigación”.* Para el cálculo de la primera muestra se desarrolla la fórmula para poblaciones finitas, considerando que los clientes del Proyecto Villa Club ascienden a los 4.626 siendo menor a los 100.000 individuos.

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Dónde:

N = tamaño de la población.

σ = Desviación estándar de la población que generalmente es un valor constante de 0,5.

Z = Nivel de confianza

e = Nivel de error

$$n = \frac{4626 \cdot 0,5^2 \cdot 1,645^2}{0,07^2(4626 - 1) + 0,5^2 \cdot 1,645^2} = 134$$

Análisis de los resultados.

1. ¿Tiene conocimiento de la información del manual de vivienda del Proyecto Villa Club?

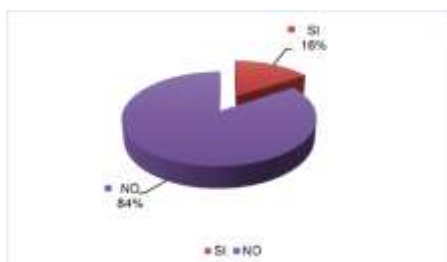


Figura 2. Conocimiento de la información.

En la figura 2 es evidente que las personas desconocen sobre el manual de vivienda del Proyecto Villa Club.

2. ¿Por qué decidió adquirir una vivienda con el proyecto Villa Club?

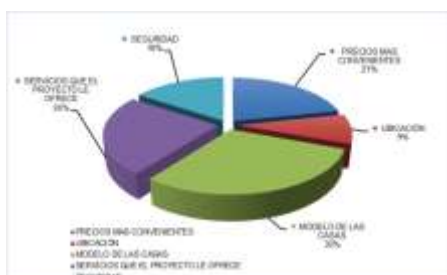


Figura 3. Factores por los cuales adquirió la vivienda.

En la figura 3, los factores que más aportan en la adquisición de una vivienda son los modelos de las casas y los servicios que ofrecen.

3. ¿Está usted satisfecho con la vivienda que adquirió?

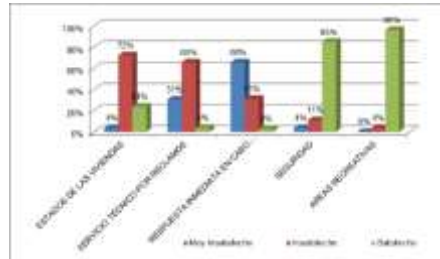


Figura 4. Satisfacción vivienda adquirida.

En la figura 4, se demuestra que las personas están satisfechas por la seguridad y áreas y por el contrario muestran insatisfacción por el estado de las viviendas, el servicio técnico y la respuesta en caso de reclamos de este proyecto.

4. ¿En general qué tal ha sido su experiencia en la compra de su vivienda?



Figura 5. Experiencia de compra.

En la figura 5, se presenta que la experiencia de compra de las viviendas del proyecto Villa Club es satisfactoria.

5. ¿Cómo prefiere contactarse con nosotros en caso de algún requerimiento?

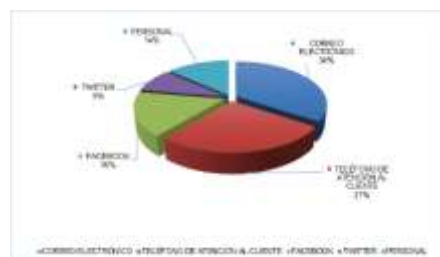


Figura 1. Preferencia para contactarse con la empresa.

En la figura 6, se revela que los compradores prefieren contactarse con la empresa por medio del correo electrónico o por algún teléfono de atención al cliente.

6. ¿Cuándo usted ha solicitado algún tipo de servicio inmediato, le han brindado una solución oportuna y rápida?

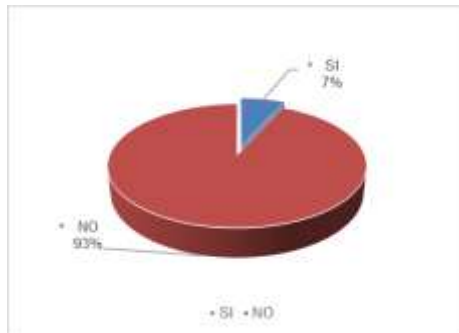


Figura 7. Requerimiento de servicio inmediato.

En la figura 7, es evidente que las personas que han solicitado un servicio inmediato no han sido atendidas en absoluto.

7. ¿Considera usted que los colaboradores del proyecto Villa Club brindan un buen servicio al cliente?

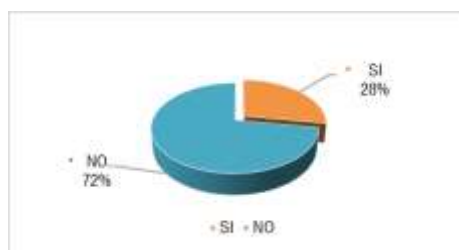


Figura 8 Servicio brindado por los colaboradores del proyecto.

En la figura 8, se muestra que los servicios brindados por los colaboradores del proyecto son considerados de mala calidad por parte de los compradores del proyecto Villa Club.

8. Generalmente, ¿Cuáles han sido los inconvenientes que se le han presentado en la vivienda adquirida del Proyecto Villa Club?

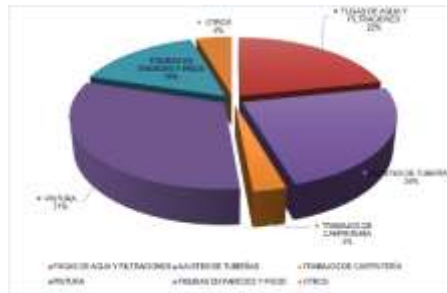


Figura 8 Inconvenientes al adquirir las viviendas.

Según la figura 8, se descubre que los principales inconvenientes presentados en las viviendas del proyecto Villa Club son la pintura, ajustes de tuberías y fugas de agua y filtraciones de estas.

9. ¿A quién comunica las minucias de los requerimientos por daños en su vivienda?

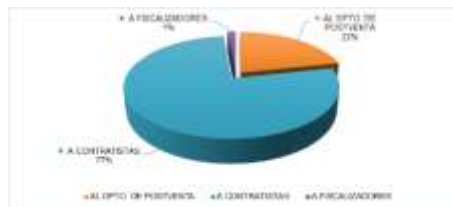


Figura 9 Comunicación por daños en la vivienda.

En la figura 9, se presenta que los compradores del proyecto Villa Club en su mayoría comunican a los contratistas sobre los daños que han encontrado en su vivienda.

10. ¿Considera usted que el departamento de Postventa del Proyecto Villa Club le brinda un seguimiento a los requerimientos por daños de su vivienda?

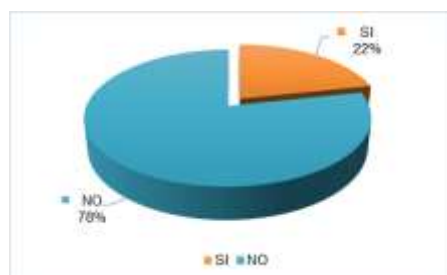


Figura 21 Seguimiento de requerimientos por el departamento de postventa.

En la figura 11, se evidencia que el departamento de post-venta no realiza un seguimiento sobre los daños ocurridos en estas.

11. ¿Usted cree que debería haber un cambio en respecto al servicio de post venta que ofrece el Proyecto Villa Club indiqué el por qué?

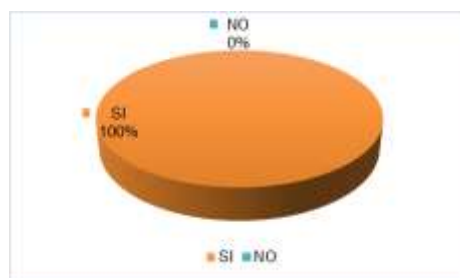


Figura 32. Debería cambiar el servicio del Departamento de Post – venta.

En la figura 12, se evidencia que los compradores de las viviendas consideran necesario e indispensable que se realice un cambio en el servicio que ofrece el departamento de Post – venta del proyecto Villa Club.

12. ¿De los siguientes ítems que cambio sugeriría para el departamento de post venta del proyecto Villa Club?

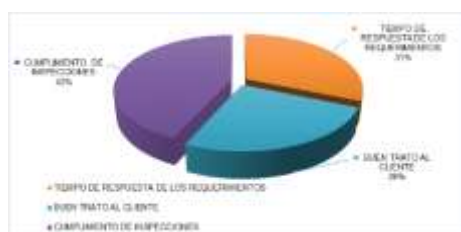


Figura 43. Cambios sugeridos para el departamento de Postventa.

En la figura 13, se muestra que los compradores de las viviendas del proyecto Villa Club sugieren que el dpto. De Postventa cumplan con las inspecciones a las residencias y agilice la respuesta a los requerimientos que puedan surgir por parte de los compradores.

Propuesta

Título de la propuesta

Reingeniería del departamento post-venta del proyecto “Villa Club” del cantón Daule km. 12 av. León Febres cordero año 2016.

Objetivo general de la propuesta

Elaborar una reingeniería de proceso del departamento post – venta del proyecto “Villa Club” a fin de mejorar el desempeño de dicho departamento.

Objetivos específicos de la propuesta

- Realizar un análisis de la situación actual del proyecto Villa Club.
- Identificar aquello que no agregan valor dentro de los procesos, a fin de realizar cambios.
- Determinar quiénes intervendrán en los nuevos procesos y llevar a cabo medidas para contrarrestar la resistencia al cambio del talento humano.

Hipótesis de la propuesta

Si se lleva a cabo la reingeniería de procesos del departamento post venta del proyecto Villa Club entonces mejorará el desempeño de dicho departamento.

Variable Independiente

La reingeniería de procesos del departamento post venta del proyecto Villa Club.

Variable dependiente

Mejorará el desempeño del departamento.

Desarrollo de la propuesta

Michael Hammer es considerado el padre de la reingeniería. Según (Cuatrecasas, 2012, pág. 601), existen cuatro aspectos fundamentales para llevar a cabo la reingeniería de procesos, los mismos que serán usados para el desarrollo de la propuesta del proyecto Villa Club.

- **Revisión Total:** Explica los procesos actuales de “VILLA CLUB”, en el departamento post venta.
- **Rediseño Profundo:** Explica los procesos que la empresa realiza agregan valor y qué tipos de cambios se harían a manera de análisis.
- **Mejoras espectaculares:** Se establece cuáles son los cambios y cómo quedarían especificados dentro de los procesos.
- **El Proceso y su implantación:** Se especificarán quiénes intervienen en cada proceso, los departamentos, funciones y responsabilidades de cada uno de los colaboradores que intervengan.

Revisión Total

Villa Club es un proyecto empresarial, considerado el pionero en la construcción de viviendas y urbanizaciones masivas en el país. Este proyecto pertenece al Grupo A&B, siendo el mayor proveedor de soluciones habitacionales a nivel nacional. El proyecto Villa Club está certificado bajo las normas ISO 9001-2000 y 9001-2008 referente a la segunda promoción, desarrollo y comercialización de proyectos residenciales" y están en busca de la certificación "Seguridad de la información", su compromiso también es con sus colaboradores, siendo reconocida en año 2012 por el IESS como la empresa con mayor índice de puntualidad en los aportes patronales. A través de los años, la marca Villa Club ha logrado ser reconocido como un sinónimo de calidad y cumplimiento para sus clientes. El nombre nace debido a que es uno de los primeros proyectos habitacionales con un club privado, naciendo Villa Club que hacía referencia a un sitio campestre.

Política de Calidad del Proyecto Villa Club.

Las políticas de calidad que aplica Villa Club se enfocan en satisfacer las aspiraciones habitacionales del público mediante el mejoramiento continuo del talento humano, de los procesos departamentales y de la tecnología, cumpliendo con los requisitos de su Sistema de Gestión Integrado de Calidad y Ambiente, además de las regulaciones aplicables al sector y el compromiso medio ambiental en evitar la contaminación causada por la ejecución de sus proyectos.

Visión del proyecto Villa Club

Su visión está enfocada en tres aspectos:

- Ser la primera opción en la mente de los clientes.
- Ser una organización eficaz en el desarrollo de ciudades para vivir.
- Consolidar una comunidad de ciudadanos, viviendo e interactuando en los proyectos desarrollados.

Misión del proyecto Villa Club

Se centra en la búsqueda de logros financieros superiores a nivel regional, ofreciendo vivienda de clase media dentro de urbanizaciones cerradas en ciudades satélites, a precios justos, amplia gama de opciones y entrega en plazos acordados, gracias a un equipo comprometido y a procesos de eficientes.

Organigrama y Funciones

El grupo A&B ha dividido su organigrama de acuerdo a sus proyectos habitacionales, asignando una gerencia y áreas de acuerdo a estos. Además de la gerencia por cada proyecto, se incluye un departamento corporativo y una vice presidencia de tecnología.



Figura 53. Organigrama

Procesos del área de producción

Departamento de fiscalización

El Departamento de Fiscalización es el que más agrega valor a los procesos de ingeniería de la Urbanización Villa Club, a pesar de esto, las personas involucradas en este departamento no están realizando de manera óptima sus labores, pues estos son los encargados de supervisar y aprobar las construcciones verificando que todos los requerimientos de la vivienda se han cumplido en el proceso de construcción. Para mejorar esta deficiencia en el trabajo todas las personas involucradas en el proceso deberán redactar un informe al jefe de fiscalización siendo directamente responsables de que al momento de vender la vivienda esta posea algún desperfecto.

Departamento de equipamiento

El departamento de Equipamiento es el encargado de realizar los acabados correspondientes después de terminada la obra gruesa. Después de finalizada esta, el departamento de fiscalización junto con este departamento son los que supervisan si los requisitos de la vivienda en cuanto a los planos de esta, por ello es indispensable que en esta inspección el contratista de la obra esté presente debido que esta persona es la encargada de este requerimiento durante la obra gruesa. En caso de no cumplir con las especificaciones, el jefe de fiscalización deberá emitir un informe en el cual se encuentren que requerimientos no se han cumplido y el compromiso del contratista en

solucionar este problema lo más pronto posible antes de proceder con el equipamiento del mismo dentro de cinco días hábiles si los cambios son mínimos y de ocho días hábiles si los cambios son más difíciles de realizar esto ayudará a garantizar que los procesos de construcción al finalizar la obra son óptimos y garantizados.

Departamento de Post Venta.

Los procesos del departamento de Post Venta no se encuentran bien estructurados, por ello, para supervisar mejor que los arreglos se realicen a satisfacción del cliente, el fiscalizador del departamento de post venta debe controlar la entrega de las viviendas al fiscalizador de equipamiento, para constatar de qué forma han sido entregadas las viviendas al cliente. De esta forma, el departamento de post venta se cerciorará que los trabajos realizados están de acuerdo a los solicitados por el gerente del proyecto. En caso de que la vivienda presente un desperfecto en el plazo de seis meses que es la garantía de la vivienda en cuanto a accesorios, o un año en construcción el departamento de post venta se encargara de las reparaciones dependiendo del problema reportado, los mismos no deberán exceder de los 90 días, cabe mencionar que todas las reparaciones se harán en presencia del propietario del inmueble o de algún representante que deje éste.

El fiscalizador del departamento se encargará de realizar un cronograma acorde a las nuevas fechas límites establecidas y de acuerdo a la clasificación de riesgo del problema que presente la vivienda y será publicado en un portal web de atención al cliente, para que este pueda verificar y constatar que sus reparaciones están siendo procesadas y conocer en qué momento deberá esperar a los técnicos. El proceso que sigue el departamento de post venta, debe ser más ágil, por lo cual se pondrá a disposición una persona encargada que maneje las respuestas a los clientes lo más pronto posible, al final del día, esta persona realizará un informe sobre cuáles son los clientes que se han contactado con el departamento.

Luego este informe será revisado por el fiscalizador y nombrará a un técnico que realice una inspección sobre el inmueble para constatar que los desperfectos son cubiertos por la garantía, estas inspecciones serán realizadas dentro de los siguientes tres días hábiles. Luego se coordinará en qué fecha se realizarán las reparaciones y este será el apoyo para realizar el cronograma, después de esto el técnico que realizó la inspección

coordinará con el fiscalizador y el contratista sobre qué materiales son necesarios para realizar las reparaciones.

Mejoras espectaculares

Como se mencionó al inicio de la propuesta, aquí se presentan cómo quedarán los procesos una vez realizado el rediseño con su debida explicación. Es decir el diseño de los procesos en forma de flujo.



Figura 64. Flujo los Procesos Actuales

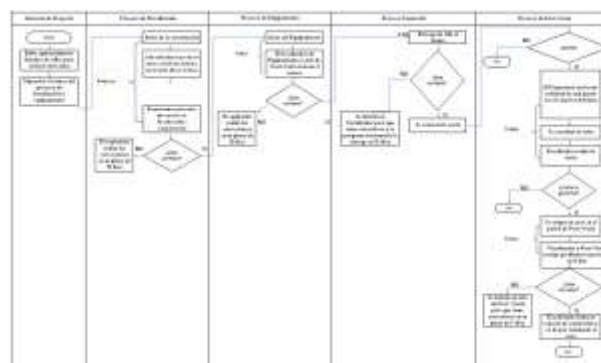


Figura 75. Flujo los Procesos mejorados

El Proceso y su implantación

Los cambios realizados para la mejora en el proceso de post venta de las viviendas de la empresa “Villa Club” beneficiara a los clientes ya que esto les brindará la garantía de la entrega de una obra en excelentes condiciones y la posibilidad de emitir sus queja u observaciones con la seguridad que serán escuchadas y se les brindara la atención necesaria para la solución de sus problemas si este fuera el caso.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la Administración de Villa Club, tomar en consideración lo planteado en la reingeniería del departamento, tanto en el flujo del procesos, como en el manual de servicio post venta contemplado en éste trabajo, con el ánimo de que los clientes se sientan satisfechos en cuanto a sus necesidades y requerimientos habitacionales; antes, durante y después de la compra o adquisición de una vivienda.
- Al personal de talento humano, considerar una capacitación en cuanto a servicio al cliente y respuesta oportuna, logrando que el personal se sienta comprometido con la compañía, para alcanzar los objetivos corporativos.
- Es necesario que se empiece a cambiar la cultura organizacional del departamento de post – venta, ya que el atraso en la entrega de bienes o servicios incide directamente en la satisfacción de los clientes, ya que ellos sienten que no son atendidos de la mejor manera, a pesar de contar con una propiedad dentro de la organización.
- A los estudiantes de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, de la Carrera de Administración de Empresas; impulsar el cambio en las organizaciones, como futuros profesionales, direccionando las actividades en las empresas con orientación al servicio al cliente.

Trabajos citados

Abascal Rojas, F. (2002). *Consumidor, Clientela y Distribución: Para la Economía Del Futuro: Estudio ...* Madrid: ESIC.

Abascal, F. (2002). *Consumidor, Clientela y Distribución: Para la Economía Del Futuro*. Madrid: ESIC Editorial.

Calidad Certificada Consultores S.A. (10 de Agosto de 2015). *Calidad Certificada Consultores S.A.* Obtenido de ISO 9001:2008 ISO 14.001:2004:
<http://www.calidadcertificada.com/documental/categorias.asp?param=3&desc=at=ISO%209001:2008%20/%20%2014001:2004>

Cuatrecasas, L. (2012). *Gestión de la calidad total*. Madrid: Diaz de Santos. Obtenido de
https://books.google.com.ec/books?id=W_kh5TLr7uAC&pg=PA601&dq=aspectos+fundamentales+para+llevar+a+cabo+la+reingenier%C3%ADa&hl=es&sa=X

&ved=0ahUKEwj2rtLv1-

PLAhWBjx4KHVTDDTgQ6AEIPDAF#v=onepage&q=aspectos%20fundamental
es%20para%20llevar%20a%20cabo%20la%20re

De la Encarnación Gabín, María Amparo. (2004). *Gestión comercial y servicio de atención al cliente*. Madrid. Obtenido de Gestión comercial y servicio de atención al cliente.

De Val Pardo, I. (1997). *Organizar, acción y efecto*. Madrid: Dehon.

Hammer, Michael. (5 de Febrero de 2014). *Octavo Puce*. Obtenido de Metodos Aplicados a la Reingenieria de procesos:
<http://octavopucesajenlui.blogspot.com/2014/02/modelo-de-reingenieria-de-michael.html>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D. F, México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. .

Icart, M., Fuentelsaz, C., & Pulpón, A. (2009). *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina*. España: Universidad de Barcelona.

Marketing Publishing. (1998). *Diseño del servicio: paso a paso*. Madrid: Diaz de Santos.

Martinez, D., & Gutierrez , A. (2012). *ntroducción al plan estratégico*. Madrid: Diaz de Santos.

Mora Martínez, J. R. (2003). *Guía metodológica para la gestión clínica por procesos: aplicación en las ...* Madrid: Diaz de Santos.

Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología organizacional*. Bilbao: Cengage Learning Editores.

Sáez Vacas, F., García, O., Palao, J., & Rojo, P. (2010). *Departamento de Ingeniería de Sistemas Telemáticos UPM*. Obtenido de REINGENIERÍA DE PROCESOS (I): CARACTERÍSTICAS, PRINCIPIOS Y HERRAMIENTAS DE APLICACIÓN:
http://dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/5%20-Reingenier%EDa%20_I_.pdf

Verdú Beviá, F., & Mohamed Salah, A. (2013). *Gestión administrativa del proceso comercial*. ADGG0208. Málaga: IC.

Villa Club. (3 de Julio de 2014). *Villa Club*. Obtenido de LAS MEJORES EMPRESAS PARA TRABAJAR EN ECUADOR: <https://www.villaclub.ec/casas-guayaquil-villaclub>

Villa Club. (2016). *Villa Club*. Obtenido de Información General:

<https://www.villaclub.ec/casas-guayaquil-villaclub>

Villa Club. (2016). *Villa Club*. Obtenido de Urbanizaciones en Guayaquil:

<https://www.villaclub.ec/urbanizaciones-en-guayaquil>