
Estrategias de calidad de servicio para Inversiones Gómez Botero y Cía. S.A.S., de
Villavicencio

Ricardo Gómez Botero

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Modalidad a Distancia y Virtualidad
Villavicencio
2018

Estrategias de calidad de servicio para Inversiones Gómez Botero y Cía. S.A.S., de
Villavicencio

Ricardo Gómez Botero

Propuesta de investigación como requisito para optar al título de Administrador de
Empresas

Director

Wilson Fernando Salgado Cifuentes


Especialización en alta gerencia Mg. En administración MBA

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Modalidad a Distancia y Virtualidad
Villavicencio

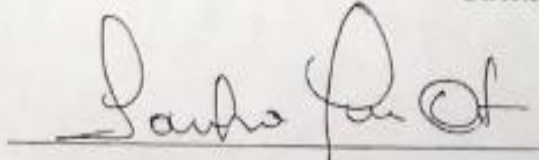
2018

Nota de Aceptación

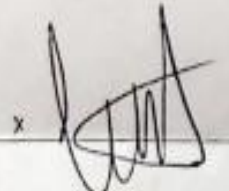
4.0

 Paulo.

Director

 Paulo P. C.

Evaluador 1

x  *

Evaluador 2

Villavicencio, Meta. 12. de octubre de 2018

Tabla de Contenido

	Página
Resumen	
Abstract	
Introducción	
1. Problema De Investigación.....	13
1.1 Planteamiento Del Problema.....	13
1.2 Formulación Del Problema.....	14
2. Justificación.....	15
3. Objetivos.....	16
3.1 Objetivo General.....	16
3.2 Objetivos Específicos.....	16
4. Marco Referencial.....	17
4.1 Marco Teórico.....	17
4.2 Marco Conceptual.....	23
4.3 Marco Institucional.....	25
5. Metodología.....	28
5.1 Técnicas De Recolección De Información.....	33
5.1.1 Fuentes Primarias Y Secundarias.....	33
5.2 Población Y Muestra.....	34
6. Resultados Obtenidos.....	35
I. Diagnostico Estrategico.....	35
I.I Cultura Corporativa.....	35
II. Direccionamiento Estrategico.....	62
III. Formulación Estrategica.....	66

7. Verificación.....	73
Conclusiones.....	74
Recomendaciones	75
Referencias Bibliográficas	76

Lista de Cuadros

	Página
Cuadro 1. Principios Corporativos.....	36
Cuadro 2. Análisis PESTAL.....	39
Cuadro 3. Análisis DOFA.....	53
Cuadro 4. Análisis de Probabilidad de Ocurrencia.....	60
Cuadro 5. Proyecto 1. Estrategia de Penetración de Mercado.....	68
Cuadro 6. Proyecto 2. Estrategia Diferenciación.....	69
Cuadro 7. Proyecto 3. Estrategia de Servicio al Cliente.....	70
Cuadro 8. Verificación de Estrategias.....	73

Lista de Tablas

	Página
Tabla 1 Matriz Axiológica	37
Tabla 2.Fuerza (1). Poder de negociación de los proveedores.	41
Tabla 3. Fuerza (2). Poder de Negociación de los Clientes	42
Tabla 4. Fuerza (3) Amenaza de Nuevos Competidores	43
Tabla 5.Fuerza (4). Amenaza de Posibles Productos Sustitutos	43
Tabla 6. Fuerza (5) Rivalidad entre competidores Existentes	44
Tabla 7.Análisis POAM.....	46
Tabla 8. Análisis PCI. Capacidad Directiva	47
Tabla 9. Análisis PCI. Capacidad Competitiva.	49
Tabla 10. Análisis PCI. Capacidad Financiera.	50
Tabla 11. Análisis PCI. Capacidad Tecnológica.	51
Tabla 12. Análisis PCI. Capacidad TH.....	52
Tabla 13. Análisis PEEA. E. Ambiental	55
Tabla 14, Análisis PEEA. Industria y Ventaja Competitiva.....	56
Tabla 15. Análisis PEEA. Fuerza Financiera.....	57
Tabla 16. Análisis de Vulnerabilidad.....	61
Tabla 17. Presupuesto de Proyectos.....	72

Lista de Gráficas

	Página
Gráfica 1. Análisis PEEA	58

Lista de Figuras

	Página
Figura 1. Organigrama.....	26

Resumen

Estrategias de Calidad en el Servicio para la empresa Inversiones Gómez Botero y Cía, nace de identificar un problema que como se expone, trae como consecuencia la pérdida de clientes así como el de atraer nuevos negocios.

En el marco teórico se plantea una serie de argumentos donde se citan autores de algunas partes del mundo que son referentes cada quien en su especialidad tales como competitividad, servicio al cliente, calidad en los productos y para tener un paneo en detalle el profesor de la Universidad de los Andes, ganador de premio del mejor profesor del año según la revista Portafolio en el año 2007, Humberto Serna Gómez presenta una serie de tablas que nos brindan información detallada tanto en la parte interna de la empresa como la parte externa, de esta manera se tiene un diagnóstico claro sobre el cual trabajar de manera eficaz, conociendo cada una de las debilidades y fortalezas, las oportunidades y las amenazas.

Entonces así se llega a plantear una plataforma estratégica que en palabras exactas brindan un propósito empresarial, un norte de corto, mediano y largo plazo en su misión, político y mego al que queremos llegar.

Las estrategias constituyen tres columnas de apoyo importantes, la primera de ellas la de conseguir nuevos clientes con publicidad creativa haciendo énfasis en redes sociales, participar activamente en salones inmobiliarios; la otra es la de diferenciarnos de la competencia se propone adquirir herramientas para brindar un mejor servicio tales como un dron, un software e medios digitales de comunicación (Whatsapp) y la tercera y última es la de complementar todo lo anterior capacitando a los colaboradores de la empresa para que se tenga un mismo comportamiento tanto a nivel interno como a nivel de atención en el servicio prestado.

Como conclusiones se deberá verificar que se cumpla cada uno de las estrategias, ejecutar el presupuesto de 17 millones aproximadamente para poder evaluar los resultados en el corto plazo y hacer un seguimiento específico de cada actividad; trabajar día a día en la fidelización del cliente brindando un servicio oportuno y proporcionado las exigencias de ley permaneciendo actualizados en los requerimientos exigidos para la actividad.

Palabras clave: Estrategias, identificar, servicio oportuno.

Abstract

Quality strategies in the service for the company Inversiones Gómez Botero y Cía, born of identifying a problem that as it is exposed, brings as consequence the loss of clients as well as the one of attracting new businesses.

In the theoretical framework is posed a series of arguments where authors of some parts of the world are quoted as referring to each in their specialty such as competitiveness, customer service, quality in the products and to have a pane in detail the professor of The University of the Andes, winner of the best Teacher of the Year award according to the magazine portfolio in the year 2007, Humberto Serna Gómez presents a series of tables that give us detailed information both in the internal part of the company and the external part , in this way we have a clear diagnosis on which to work effectively, knowing each one of the weaknesses and strengths, the opportunities and the threats.

So we get to propose a strategic platform that in exact words provide a business purpose, a short, medium and long-term north in its mission, policies and mega we want to reach. The strategies are three important support columns, the first of which is to obtain new clients with creative publicity, emphasizing social networks, actively participating in real estate halls; The other is to differentiate from the competition intends to acquire tools to provide a better service such as a drone, software and implement delivery mechanisms prior to the formality of appraisals in physical, as digital media communication (Whatsapp) and the third and last is to complement all the above training the collaborators of the company to have the same behavior both internally and at the level of care in the service provided.

Conclusions should be made to verify that each of the strategies is fulfilled, to execute the budget of 17 million approximately in order to be able to evaluate the results in the short term and to make a specific follow-up of each activity; To work day by day in the loyalty of the client providing a timely service and provided the requirements of law staying updated in the requirements demanded for the activity

Keywords: Strategies, identify, timely service

Introducción

Ofrecer calidad del servicio al cliente genera en las organizaciones un mayor compromiso para con los clientes, ocasiona confianza y preferencia por parte de ellos, debido a que los clientes son cada vez más exigentes y buscan empresas que suplan cada una de sus necesidades, éstas deben enfocarse en plantear alternativas que permitan tener un cliente satisfecho. Esto contribuye a la ventaja competitiva frente a las empresas que ofrecen los mismos servicios, por eso es importante tomar acciones que día a día hagan de la organización una compañía competitiva.

En este panorama en el que la calidad constituye una estrategia empresarial, el servicio al cliente ocupa un lugar relevante, dando lugar a nuevas maneras de proceder, enfocadas al cliente o dirigidas al cliente. Actualmente el mercado está en continuo cambio; lo que es válido hoy, tal vez no lo sea mañana, se debe recopilar constantemente información sobre las necesidades de sus clientes. Esta premisa obliga a la empresa a estar en estrecha relación con sus clientes, a conocer su opinión sobre lo que desean, pues es la única forma de que los esfuerzos realizados sean rentables para ella.

El diseño de una estrategia pretende siempre ofrecer algún beneficio ya que trata de innovar lo que ya existe, se tienen que escoger diferentes componentes para así poder ofrecer una mezcla única de valor agregado que pueda ser percibido por el cliente. Una nueva estrategia surge a partir de las necesidades cambiantes del entorno en el que se desarrolla.

Es importante que, para el cumplimiento de objetivos y la mejora en cualquier área de la organización, se tenga en cuenta la realización de un diagnóstico estratégico, la revisión o diseño de una plataforma estratégica que evidencia el direccionamiento de la empresa para así poder formular cada una de las estrategias requeridas según las necesidades de la compañía. Es fundamental que para que la estrategia funcione no solo debe planearse si no que debe ejecutarse y llevar un control de cada una de ellas.

1. Problema de Investigación

Definir un problema de investigación es el combustible que impulsa el proceso científico y constituye la base de cualquier investigación. Su acepción como “problema” se vincula a que, por lo general, la finalidad de una investigación es brindar una solución: lo que se investiga, de este modo, supone un problema a resolver.

Fundamental y necesario es que los responsables de un estudio o proyecto lleven a cabo la determinación del problema de investigación. Y es que de este dependerá lo que es la calidad de las respuestas obtenidas, es decir, del resultado en cuestión. De ahí que el mismo tenga que determinarse basándose en criterios tales como técnicas y herramientas adecuadas para la recolección de la información.

1.1 Planteamiento del Problema

La empresa inversiones Gómez Botero y Cía. S.A.S. de Villavicencio, presenta actualmente falencias significativas en el proceso de servicio al cliente, a causa de no tener una visión clara del negocio, carece de consistencia en la prestación de sus servicios, y no se esmeran por tener un contacto directo con el cliente, es decir de conocer y entender lo que exactamente están buscando, la empresa también, refleja desaprovechamiento en el proceso transaccional de empresa - cliente.

A Consecuencia de esto, en la organización se ha presentado una disminución en relación a sus clientes y la fidelización de los mismos. La percepción también se ha visto afectada. Por consiguiente, se requiere ser más competitiva en el mercado, aprovechando su trayectoria y experiencia en el sector. De ahí la necesidad de crear estrategias de calidad en el servicio al cliente, para una mejora continua dentro de este proceso que es esencial para la perdurabilidad en las organizaciones. Permitiendo la participación de todos los colaboradores y garantizando un servicio de calidad.

La creación de estrategias para el mejoramiento de la calidad del servicio al cliente genera en la empresa un crecimiento positivo en cada uno de los procesos que intervienen directamente con el cliente. Haciendo notar la importancia que este representa en torno a la organización. El no implementar estrategias de mejora, podría ocasionar pésimos escenarios futuros, ya sean a corto, mediano o largo plazo y una pérdida exponencial de los clientes que tiene la empresa.

Una fidelización cada vez menor, todo esto por la empresa no estar alerta a los cambios que ocurren en el mercado, el cliente de hoy es un cliente que exige calidad. La empresa estaría entonces en un proceso de estancamiento y lo que se observa actualmente es la creatividad e innovación constante de cualquier tipo de empresa, la diferenciación es lo que busca el mercado actual.

1.2 Formulación del Problema

¿Qué estrategias de calidad en el servicio, se requieren implementar en Inversiones Gómez Botero y Cía. S.A.S. de Villavicencio?

2. Justificación

La necesidad de mejorar los servicios, minimizar errores y aumentar la eficiencia, han sido siempre aspectos esenciales de las empresas, enfocados a crear una ventaja competitiva en los mercados, logrando alcanzar los estándares de calidad establecidos por los clientes y las entidades competentes que regulan el proceder de la organización. Debido a esto, la importancia de la implementación de estrategias enfocadas en la calidad del servicio al cliente genera beneficios tanto para la empresa como para el cliente.

La satisfacción de las necesidades de los consumidores, fidelización de clientes, relaciones duraderas con el público, mantenimiento o incremento de la cuota de mercado, visibilidad de la marca, asegurar una posición estratégica, la utilización de nuevas oportunidades de negocio, desarrollo de mercados, diversificación de servicios, generan un incremento de la ventaja competitiva, llevando a cabo una implementación de estrategias, claramente ajustadas a la realidad y a las necesidades que tenga la empresa.

Para lograr esto, una empresa debe estar en la capacidad de identificar sus puntos fuertes y lo que requiere de trabajo y esfuerzo para mejorar, conocer la situación actual (interna y externa) así como lo que desea ser, hacia donde está apuntando la empresa en los próximos años, y saber escuchar lo que realmente el cliente solicita.

El asunto más importante para llevar a cabo esto es un plan estratégico que está directamente relacionado con la mejora de resultados de la organización, el plan estratégico permite a la empresa una gestión más profesional y menos basada en improvisaciones ya que permite conocer la realidad de la organización, identificar los cambios, visualizar nuevas oportunidades y amenaza, así como el manejo de recursos. Los resultados se verán reflejados en cada uno de los procesos que conectan el cliente con la empresa. Por tal razón, la empresa percibe la necesidad de iniciar estrategias basadas en la calidad del servicio al cliente.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Diseñar estrategias de calidad enfocadas en la mejora del servicio de la empresa Inversiones Gómez Botero y Cía. S.A.S. de Villavicencio.

3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un Diagnóstico estratégico de la empresa para analizar cuál es la situación de la organización en relación al servicio al cliente.
- Diseñar la plataforma estratégica de la empresa, la cual permita tener lineamientos claros y concisos dentro de la organización, sobre lo que hace y lo que quiere lograr.
- Formular estrategias de calidad de servicio al cliente, que contribuyan a la mejora de este proceso, teniendo en cuenta las necesidades y exigencias del mercado.

4. Marco Referencial

El marco referencial de una investigación consiste en una compilación breve y precisa de conceptos, teorías y reglamentos que están directamente ligados con el tema y el problema de la investigación. Esta parte de la investigación permite dilucidar las ideas y las finalidades de los autores. Realizar el marco referencial es de suma importancia pues aclara los puntos que otros trabajos ya han tocado, permite el acceso a información básica para vislumbrar el tema y, entre otros puntos, sitúa el proyecto en un marco general.

4.1 Marco Teórico

Para el proceso de creación de estrategias de calidad en el servicio al cliente es importante identificar aspectos teóricos que conlleven a la aplicación adecuada de los procesos que requiera la empresa mejorar y así generar resultados pertinentes en el área de servicio al cliente, teniendo en cuenta referentes como la competitividad, las diferentes estrategias que tengan relación al problema planteado y al concepto e importancia de la calidad en el servicio.

Entender en toda su dimensión el concepto de competitividad es importante, dado su valor para explicar y abordar el planteamiento de la creación de factores necesarios para que resulten viables procesos de desarrollo, o por lo menos, de crecimiento de algunos sectores y empresas. En relación a esto, Michael Porter define la competitividad como un rasgo positivo para cualquier mercado por una serie de razones, como cada uno de los factores del entorno. La competencia de las naciones hace referencia a la importancia de conocer que tan competitivo es el sector, para que la empresa pueda determinar su ventaja competitiva. (Porter, 2003)

La ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. Esta ventaja nace de muchas actividades específicas que se ejecutan al diseñar, fabricar, comercializar y entregar el producto o servicio, relacionando así la cadena de valor la cual refleja su historial, su enfoque en el establecimiento de la estrategia y la economía en que se basan dichas actividades. Este concepto de valor representa lo que los compradores están

dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior. (Porter, Ventaja Competitiva, 2002)

El ajuste entre las actividades disminuye el costo o aumenta la diferenciación de manera sustancial, la ventaja competitiva nace del sistema completo de estas actividades. Más allá de eso, el valor competitivo de las actividades individuales o de las destrezas, competencias o recursos asociados no puede dissociarse del sistema o de la estrategia. (Porter, ¿Qué es la Estrategia?, 2011). Por eso es importante enlazar cada una de las acciones que se realizan en la empresa en pro de la mejora en cada uno de los procesos teniendo en cuenta la estrategia para marcar la diferencia.

Porter (1980) en su libro *Estrategia Competitiva*, expone que todas las empresas tienen estrategias competitivas, algunas explícitas y otras implícitas y que estas estrategias deben enfocarse hacia el entorno en que disputan el mercado. La lógica de la visión competitiva de Porter es que las opciones estratégicas de una empresa están limitadas por el entorno.

Una empresa para que logre una real capacidad de generar valor a largo plazo, su estrategia empresarial debe enfocarse en trazar un plan de ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Para ello, Porter en su libro *Competitive Strategy*, 1985, introduce el concepto de estrategias genéricas y define tres que debe tener en mente cualquier emprendedor para añadir un valor agregado a su marca, de esta manera lograr su posicionamiento en el sector comercial. Cada una de estas estrategias son una guía para la implementación de alternativas en mejora hacia el área comercial o de servicio al cliente u otros departamentos de la organización. (Porter, *Estrategia Competitiva*, 1985)

Se encuentra, así como primera estrategia el liderazgo en costos, el cual consiste en ofrecer el producto a un precio inferior al de la competencia, la diferenciación que es la estrategia más atractiva. Su objetivo radica en definir aquellas características del producto (materiales, colores, canales de distribución, presentación, etc.) que lo hagan único en el mercado y el enfoque, que trata de especializarse en un segmento del mercado al que se quiere llegar y, de esta manera, realizar un producto más ajustado a las necesidades del cliente.

La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor. La esencia de la estrategia radica en las actividades, ya sea realizarlas de forma distinta a su competencia o similar, de lo contrario, una estrategia no es más que un lema publicitario. Por eso está asociada a la competitividad y a la ventaja de la empresa, de acuerdo a la estrategia se plantean las diferentes alternativas para enmarcar la forma en que se trabajara para lograr lo planteado. (Porter, ¿Qué es la Estrategia?, 2011)

También expresa la competitividad desde el diamante, (las 5 fuerzas de Porter), en la que plantea un modelo de planificación corporativa para determinar la viabilidad de un mercado específico basándose en cinco aspectos fundamentales: Nuevos competidores, rivalidad entre competidores, negociación con los proveedores, la relación con los compradores, y los productos sustitutos. (Michaux, 2017), determinando así que, al no contar con un plan debidamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia, sino que además también da acceso a un puesto importante dentro de una empresa.

El ser capaz de clasificar y usar estas fuerzas es lo que hace que se pueda conseguir un mejor análisis de la empresa en todos los sentidos. Se pueden diseñar nuevas estrategias y se pueden usar para poder detectar nuevas amenazas o encontrar un sinnúmero de nuevas oportunidades. Las 5 fuerzas de Porter son una de las herramientas de marketing más usadas en todo el mundo y están pensadas para dar un apoyo a los negocios y las empresas que quieran conseguir sacar el máximo en todos los procesos de la empresa.

Para todo este análisis debe tenerse en cuenta la plataforma estratégica. Por esto se comienza desarrollando la misión y visión de la empresa, estableciendo después la estrategia necesaria para cumplirlas. Se debe tener en cuenta desde los factores cuantitativos y cualitativos hasta lo más abstracto como el poder y la jerarquía dentro de una empresa, así como los valores

corporativos. (Riquelme Leiva, 2015) Finalizado este análisis, las compañías obtienen un diagnóstico que les permite determinar si su ingreso en un mercado específico es viable o no.

Krugman por su parte relaciona la competitividad con la productividad de las empresas, basadas en las innovaciones tecnológicas, organizacionales e institucionales. (Riquelme Leiva, 2015) , es interesante la definición de Krugman debido a que para ser competitivos la empresa debe reunir también aspectos que son de gran importancia a nivel nacional e internacional, como lo son las diferentes tecnologías, la aplicación de una innovación constante y creatividad, que van de la mano para desarrollar las estrategias que se quieran plasmar.

Parte de la concepción estratégica, además del elemento por el que iniciamos que fue la competitividad, se encuentra la plataforma estratégica o planificación de ésta, en donde se resalta que parte del resultado de la estrategia está enfocado en una buena planeación, es por esto que Henry Mintzberg, en su libro *El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos*, define estrategia de la siguiente manera: es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. (Villalaz, 2015).

Establecer una visión, definir la misión, planificar y determinar objetivos y políticas, influye positivamente en el desempeño de la organización. La planificación estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una empresa como lo menciona Mintzberg, es un proceso estratégico que orienta hacia el éxito de ésta. (Roberto, 2004). Es así que en relación a lo mencionado para la mejora del servicio al cliente es necesario conocer la importancia del concepto y su enfoque estratégico.

Según Humberto Serna Gómez profesor del departamento de Administración de la Universidad de los Andes en Bogotá, el servicio al cliente “es una estrategia empresarial

orientada hacia la anticipación de necesidades y expectativas del valor agregado de los clientes, buscando asegurar la lealtad tanto de los clientes actuales como de la atracción de nuevos clientes, mediante la provisión de un servicio superior al de los competidores”. Señala que, a través de la calidad en el servicio al cliente, las empresas pueden conformar vínculos incondicionales con sus clientes. (Gómez, 2006)

En relación al servicio al cliente la calidad debe implementarse como un todo en la organización, Según Deming (1989) la calidad es “un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado”. El autor indica que el principal objetivo de la empresa debe ser permanecer en el mercado, proteger la inversión, ganar dividendos y asegurar los empleos. Para alcanzar este objetivo el camino a seguir es la calidad. La manera de conseguir una mayor calidad es mejorando el producto y la adecuación del servicio a las especificaciones para reducir la variabilidad en el diseño de los procesos productivos. (Rodríguez, 2012)

Para Juran (Juran y Gryna 1993) la calidad se define como adecuación al uso, esta definición implica una adecuación del diseño del producto o servicio (calidad de diseño) y la medición del grado en que el producto es conforme con dicho diseño (calidad de fabricación o conformidad). La calidad de diseño se refiere a las características que potencialmente debe tener un producto para satisfacer las necesidades de los clientes y la calidad de conformidad apunta a cómo el producto final adopta las especificaciones diseñadas. (Rodríguez, 2012)

Al hablar de Calidad es importante tener en cuenta que hay un alto grado de subjetividad, debido a que cada cliente tiene una percepción diferente de las cosas, en este caso ya sea un producto o un servicio. Sin embargo es algo que se puede controlar si se está alerta a los cambios del mercado y a las necesidades y expectativas del cliente. Por eso para Ishikawa “El primer paso en el control de calidad es conocer los requisitos de los consumidores” (Ishikawa, 1986)

Para Crosby hacer que la gente haga mejor todas las cosas importantes que de cualquier forma tiene que hacer, es asegurar la calidad. "Gente" incluye tanto a la alta dirección como a

los niveles más bajos de la organización. (Crosby, 1987). Por eso es importante que estén comprometidos con el que hacer de la empresa, en la realización adecuada de cada una de las actividades que deben ejecutar en el cumplimiento de sus funciones.

La Calidad como respuesta a las expectativas de los clientes surge del auge de los servicios y la medición de su calidad. Bajo esta premisa se centra el concepto de calidad en la percepción que tiene el cliente. La principal aportación es que se reconoce la importancia de los deseos de los consumidores a la hora de determinar los parámetros que determinan la calidad de un producto o servicio.

La definición de calidad más aceptada en la actualidad es la que compara las expectativas de los clientes con su percepción del servicio. El desarrollo de la industria de los servicios ha supuesto un desarrollo de una nueva óptica del concepto de calidad que se focaliza más hacia la visión del cliente, la definición de Juran puede relacionarse con esta aceptación de la definición de calidad de los servicios cuando la adecuación al uso la definen las expectativas de los clientes. La principal ventaja de esta perspectiva de la definición es la dependencia de los consumidores que son, en última instancia, los que hacen la valoración última del servicio consumido. (Parra, 2013)

Es de gran importancia para complementar la concepción del servicio al cliente y la calidad, a esto Pizzo (2013) menciona que es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización. (Parra, 2013).

Por último, es así como la Calidad en la atención al cliente representa una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor añadido a los clientes con respecto a la oferta que realicen los competidores y lograr la percepción de diferencias en la oferta global de la empresa.

4.2 Marco Conceptual

Arrendamiento: El arrendamiento es un contrato en que las dos partes se obligan recíprocamente, la una a conceder el goce de una cosa, o a ejecutar una obra o prestar un servicio, y la otra a pagar por este goce, obra o servicio un precio determinado. (encolombia, 2018)

Avalúo:

a) **Valuación:** Es la actividad, por medio de la cual se determina el valor de un bien, de conformidad con los métodos, técnicas, actuaciones, criterios y herramientas que se consideren necesarios y pertinentes para el dictamen. El dictamen de la valuación se denomina avalúo;

b) **Avalúo Corporativo:** Es el avalúo que realiza un gremio o lonja de propiedad raíz con la participación colegiada de sus agremiados;

c) **Avaluador:** Persona natural, que posee la formación debidamente reconocida para llevar a cabo la valuación de un tipo de bienes y que se encuentra inscrita ante el Registro Abierto de Avaluadores;

d) **Registro Abierto de Evaluadores:** Protocolo a cargo de la Entidad Reconocida Autorregulación de Evaluadores en donde se inscribe, conserva y actualiza información de los avaluadores, de conformidad con lo establecido en la presente ley;

e) **Sector Inmobiliario:** Sector de la economía nacional compuesto por las actividades y servicios inmobiliarios que involucran las siguientes actividades:

Valuación de todo tipo de inmuebles, venta o compra, administración, construcción, alquiler y/o arrendamiento de inmuebles, promoción y comercialización de proyectos inmobiliarios, consultoría inmobiliaria, entre otras actividades relacionadas con los anteriores negocios.

(LEY 1673 DE 2013)

Calidad: Esta definición muestra las dos características esenciales del término. De un parte, la subjetividad de su valoración: de otra, su relatividad. No es una cualidad absoluta que se posee o no se posee, sino un atributo relativo: se tiene más o menos calidad. (UNAM, 2015)

Competitividad: La competitividad es la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales. (Porter, 2007)

Diagnóstico: Constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo. Es un proceso de varios estudios realizados en las empresas de producción, servicios y de comercio. (Díaz J. , 2015)

Estrategia: Según George Morrisey el término estrategia suele utilizarse para describir cómo lograr algo. Dice que él nunca ha entendido muy bien ese uso del término, ya que es contrario a su percepción de una estrategia como aquello donde se dirige una empresa en el futuro en vez de como llegar ahí. (Armando., 2012)

Política de calidad: Según el apartado 3.2.4 de la norma ISO 9000:2000 (Sistemas de Gestión de Calidad: Fundamentos y vocabulario), la definición del término Política de la Calidad es: “Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la Calidad tal como se expresan formalmente por la Alta Dirección”.

Servicio al Cliente: El servicio al cliente implica una serie de actividades orientadas a una tarea, que incluyen interacciones con el cliente en persona, por medio de telecomunicaciones o correo, esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional. (Lovelock Christopher) (UDLAP, 2015)

Ventaja Competitiva: El concepto de la ventaja competitiva de la empresa es una característica esencial que le permite a la empresa generar una posición para poder competir.

Porter (1995) afirma que la capacidad de las empresas para competir depende de las circunstancias locales y las estrategias de la empresa. (Correa, 2013)

4.3 Marco Institucional

La empresa Inversiones Gómez Botero Cía. S.A.S. de Villavicencio dedicada a la promoción y administración de inmuebles para arriendo y venta, garantía de asesoría personalizada, integral y eficiente; compra venta, avalúos comerciales, urbanos, rurales, de plusvalía, de renta y especiales. Creada el 9 de marzo de 2012, como organización de carácter privado.

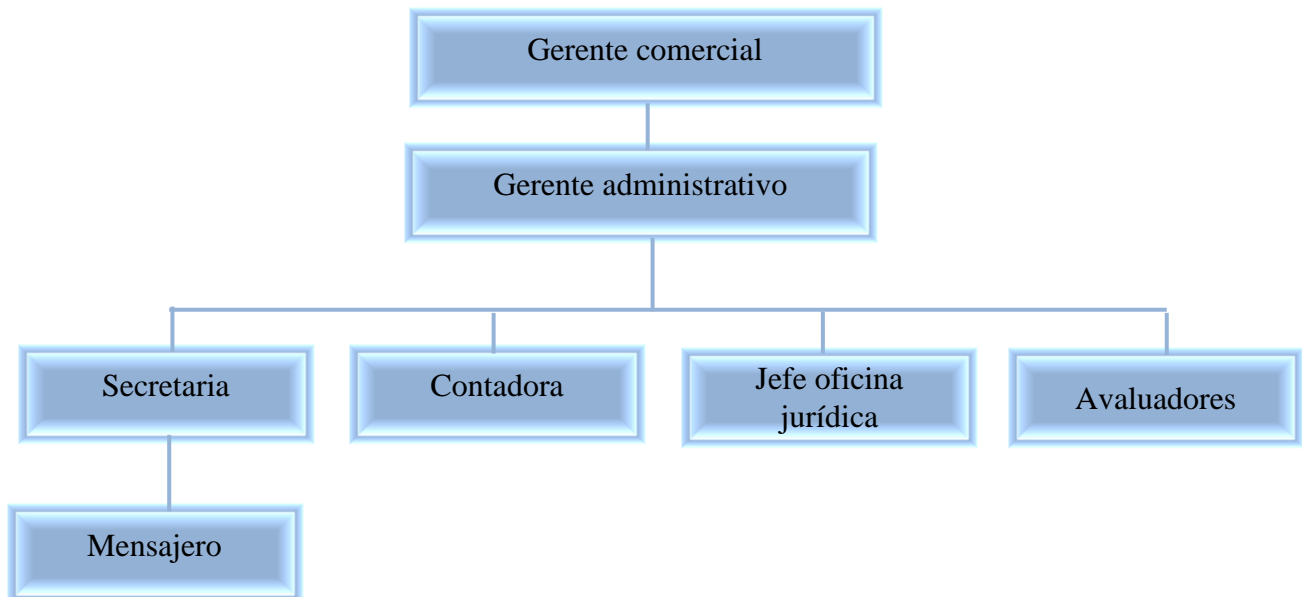
Gómez Botero y Cía. Tiene el propósito de ofrecerle el lugar ideal para el proceso de renta o compra de su inmueble, contar con alternativas confiables en casas residenciales, apartamentos, bodegas, casas comerciales, fincas, locales y oficinas, complace poner a su servicio más de 25 años de experiencia en la promoción y administración de su inmueble para arriendo y venta, garantía de una asesoría personalizada, integral y eficiente, dentro de los estándares de la ley colombiana.

Una actividad de servicios que ofrece la empresa muy importante para el sostenimiento de la empresa debido a que es una de las principales generadoras de ingresos son los Avalúos Comerciales, referentes a Avalúos urbanos, rurales, maquinaria y equipo, de renta, Valoración de activos contables públicos y privados bajo Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Contar con un equipo multidisciplinario respaldado por la Lonja más antigua del país la Lonja Sociedad Colombiana de Avaluadores.

El propósito de los avalúos de determinar el valor comercial actual de un inmueble en su estado presente y bajo las condiciones actuales del mercado inmobiliario, para libre negociación. Entendiéndose por valor comercial el monto al contado, o en términos razonablemente equivalentes, por el cual un comprador y un vendedor, bien informados y actuando libres de presiones, estarían dispuestos a comprar y a vender. Su vigencia sugerida es de un año debido a

que factores tanto externos como intrínsecos de un inmueble tienden a afectar su valor comercial en el tiempo.

Figura 1. Organigrama.



Fuente: Gómez Botero y Cía. 2017

Aspecto a resaltar de la empresa es que tiene cada una de las certificaciones pertinentes para su funcionamiento. Pertenece a la SOCIEDAD COLOMBIANA DE AVALUADORES - SECCIONAL ORINOQUA y estamos debidamente certificados por EL AUTOREGULADOR NACIONAL DE AVALUADORES - ANNA y REGISTRO ABIERTO DE AVALUADORES – RAA, certificación que no todas las empresas de evaluadores pueden acceder a ella. En el área de arriendos contamos con el respaldo de la póliza el Libertador de Seguros Bolívar, la cual se encuentra vigente y es de gran importancia para la seguridad de los clientes al momento de ofrecer el inmueble.



Fuente: www.gomezboteroycia.com

5. Metodología

La investigación realizada para el planteamiento y desarrollo de la propuesta está basada en un tipo de investigación descriptiva, en donde a través de todo el proceso de búsqueda de información, planteamiento del problema y desarrollo de los objetivos se realizará una descripción adecuada de cada aspecto para el cumplimiento de éstos.

En primer lugar, para desarrollar cada uno de los objetivos se tomará como guía la metodología descrita por Humberto Serna, autor del libro Gerencia Estratégica, quien menciona que la planeación estratégica es el marco de referencia donde los encargados de tomar las decisiones y subordinados, organizan y analizan información, tanto interna como externa, con el fin de evaluar la situación real de la organización y decidir sobre sus principios, dirección y competitividad. Por esto plantea una serie de herramientas o técnicas enfocadas en la cultura organizacional, el diagnóstico estratégico y la formulación de estrategias. (Gómez, Gerencia Estratégica, Teoría, Metodología, 2014)

El proceso a seguir en la metodología planteada es:

1. Identificación de los principios corporativos
2. Diagnóstico estratégico- Donde está la empresa hoy
3. Direccionamiento estratégico, relacionado a la plataforma estratégica (misión, visión, objetivos...) - A donde se quiere llegar.
4. La proyección estratégica, la cual es la formulación de estrategias- Como lo vamos a lograr.
5. Plan operativo- Tareas a realizar.

Para el desarrollo de este proceso se utilizarán una serie de herramientas expuestas en la metodología mencionada, que serán aplicadas a la empresa para el cumplimiento de los objetivos, las cuales se dividen en un análisis interno y externo de la organización, analizando cada uno de los factores necesarios para identificar en qué condiciones se encuentra la empresa,

y de acuerdo a este proceso, plantear las estrategias pertinentes. Las herramientas que se utilizaran dentro del proceso, son las nombradas a continuación.

Herramienta (Perfil de Capacidad Interna). Análisis interno:

En este se realizará el PCI (Perfil de capacidad interna), El Perfil de Capacidad Interna, es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Se analizan los siguientes aspectos: La capacidad directiva, la capacidad competitiva (de mercadeo), la capacidad financiera, la capacidad tecnológica (productiva) y la capacidad de talento humano.

La observación de una brecha entre lo planeado y el desempeño logrado es lo que motiva el análisis estratégico. Por ejemplo, es posible que debido a cambios ocurridos ya sea en el medio externo o en el interno, la empresa no esté en condiciones de alcanzar sus metas. Por otra parte, también es necesario que las nuevas oportunidades de una empresa requieran una redefinición de la estrategia que se tiene.

Por tanto, un aspecto crítico en el desarrollo de nuevas estrategias o en la revisión de las ya existentes es el constante examen de los cambios tanto internos como externos, que permitan identificar los vacíos entre el desempeño y las metas propuestas. El perfil de capacidad interna de la compañía (PCI) como se mencionó anteriormente es una herramienta muy importante para la realización del diagnóstico de las organizaciones y conocer cómo se encuentra en su actualidad.

Herramienta (PESTAL). Análisis externo:

Pestal, es una herramienta prospectiva que nos ayuda a analizar el entorno en el que operará la organización. Es muy útil para la elaboración de plan de negocio, previa al lanzamiento de una empresa al mercado, también puede aplicarse para analizar el entorno en el que está operando una organización y evaluar posibles mejoras en la actuación o sus productos, si lo que se pretende es mejorar la competitividad y posicionamiento en el sector.

Este análisis reúne varios diagnósticos en primera instancia se encuentra el Análisis PESTAL permite, previo al proceso estratégico, entender cuáles son los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que existen en el entorno global y nacional, que potencialmente ofrecen oportunidades, amenazas y riesgos a la empresa.

Los factores políticos tienen que ver con la vida política de su contexto en los niveles pertinentes para su campaña. Por ejemplo, ¿hay riesgo de que los políticos aprueben o rechacen leyes que involucren la actividad económica de la empresa?

Los factores económicos pueden incluir cuestiones relacionadas con la pobreza, el desarrollo económico y el acceso a los recursos, y las distintas formas en que afectan a mujeres y hombres. Los factores sociales incluyen oportunidades y desafíos relacionados con las distinciones sociales, como la cultura, la religión, la clase o casta social, los papeles asignados en función del género y los estereotipos de género.

Los factores tecnológicos tienen que ver con la disponibilidad de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) para su campaña y el grado en que su público destinatario las utiliza. Los factores ambientales guardan relación con el medio ambiente, como los efectos del cambio climático.

Herramienta (POAM)

Se encuentra también el Poam, o sea las oportunidades, amenazas de la organización en el medio tanto local, como nacional y global. En un medio como en el que se mueven las empresas, el factor determinante para el éxito o fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada, los desafíos del cambio.

Los cambios de gusto del consumidor, de las condiciones políticas, de la estructura de mercado, así como los tecnológicos, no sólo pueden tener efectos en una u otra compañía individualmente, sino que pueden generar la crisis o el repunte de toda una industria.

Para la elaboración del POAM es importante en primera instancia la obtención de información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis, identificar las oportunidades y amenazas. El grupo estratégico selecciona las áreas de análisis (económicas, políticas, sociales, tecnológicas, etc.) y sobre cada una realiza un Análisis detenido, teniendo en cuenta una priorización y calificación de los factores externos, calificando de acuerdo al criterio de cada uno el nivel de impacto.

El perfil POAM así elaborado permitirá analizar y elaborar el análisis del entorno corporativo, el cual presentará la posición de la compañía frente al medio en el que se desenvuelve. Tanto en el grado como en el impacto de cada factor sobre el negocio.

Herramienta (Las Cinco Fuerzas de Porter)

Para hacer el diagnóstico, las Cinco fuerzas de Porter juegan uno de los papeles más importantes, hablan de cómo usar la estrategia competitiva y además determinan la rentabilidad que se pueden tener en el mercado a largo plazo. El ser capaz de clasificar y usar estas fuerzas es lo que hace que se pueda conseguir un mejor análisis de tu empresa en todos los sentidos. Se pueden diseñar nuevas estrategias y se puede comenzar a usar junto fuerzas Porter para poder detectar nuevas amenazas o encontrar un sinnúmero de nuevas oportunidades.

Las cinco fuerzas de Porter consiste en analizar cada uno de los siguientes factores, la Amenaza de la entrada de los nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la amenaza en tus ingresos por productos sustitutos y la rivalidad entre competidores que facilitan el entendimiento de la dinámica del sector y de la competencia.

Herramienta (Análisis DOFA)

El análisis DOFA en conjunto con otros estudios complementarios como son el perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM), el perfil de competitivo (PC), el perfil de capacidades y fortalezas internas (PCI), y si es posible, una base de referencia del medio (Benchmarking), entre otros métodos de diagnóstico empresarial, permiten presentar un panorama general de la empresa dentro del medio en el cual se debe mover, es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia.

Consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad, cómo aprovechar una fortaleza, cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad. Este análisis originará un primer acercamiento a la formulación de estrategias para la empresa.

Herramienta (PEEA)

Esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes, que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEEA son: Fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad ambiental (EA), y fortaleza de la industria (FI). Las dos dimensiones internas, FF y VC, así como las dos externas, FI y EA, se pueden considerar como las determinantes de la posición estratégica global de una organización.

Estos factores sirven como base para evaluar las posiciones estratégicas y desarrollar una estrategia competitiva de la empresa. La presentación de esta metodología se hará siguiendo el esquema y la metodología desarrollada por el mismo autor. La Posición Estratégica y la Evaluación de Acciones –PEEA-, son empleadas para determinar la situación estratégica apropiada para la empresa y cada uno de sus negocios individuales.

Para realizar la PEEA, es necesario identificar la fuerza financiera y la ventaja competitiva como las determinantes principales de la posición estratégica de la empresa, en tanto que la fuerza de la industria y la estabilidad ambiental pueden usarse para describir la posición estratégica de toda la industria.

Después de la realización de cada uno de los análisis, el último pasó para el diagnóstico, es el análisis de vulnerabilidad que en relación a cada uno arrojaran un primer panorama para la creación de las estrategias, teniendo en cuenta la plataforma estratégica de la empresa. De acuerdo a esto se efectuarán cada uno de los objetivos para cumplir con la formulación de estrategias de calidad en el servicio al cliente.

5.1 Técnicas de Recolección de Información

Las técnicas básicas para la recolección de información, se puede definir como; el medio a través del cual se relaciona con los participantes para obtener la información necesaria que permita alcanzar los objetivos planteados. Algunas de las técnicas que se pueden aplicar son: la observación, en donde se capta de forma sistemática y a través de la vista información pertinente; la recopilación documental, que consiste en la recuperación, el análisis, la crítica e interpretación de datos secundarios; la entrevista, la cual se basa en el diálogo entre entrevistador-entrevistado sobre un tema previamente determinado y la encuesta, donde se obtiene información que se extrae de una muestra acerca de un tema en particular.

5.1.1 Fuentes Primarias y Secundarias.

Para el desarrollo de los objetivos la empresa recurrió a información documental propia, a la obtención de información que tiene que ver con libros, internet, en fuentes secundarias, que ayuden a la elaboración del diagnóstico, la creación de la plataforma y el desarrollo de estrategias. La realización de un Focus Group fue parte de la recolección de la información requerida, se llevó a cabo una lluvia de ideas con el personal y los directivos, así mismo una entrevista, listas de chequeo y escalas de opinión.

5.2 Población y Muestra

Corresponde a la empresa Inversiones Gómez Botero y Cía. S.A.S., de Villavicencio, lo cual está conformada por 13 colaboradores, distribuido en los siguientes cargos: gerente comercial (1), gerente administrativo (1), evaluadores (7), contador (1), jefe de oficina jurídica (1), secretaria (1) y mensajero (1). La muestra se conformó de clientes y consumidores del servicio prestado.

6. Resultados Obtenidos

Se da desarrollo a cada uno de los objetivos específicos, los resultados expuestos a continuación se basan en la información entregada y recolectada por la empresa a través de las técnicas realizadas y el análisis correspondiente de las herramientas empleadas para el cumplimiento de lo propuesto. Con el fin de diseñar e implementar estrategias que contribuyan a la mejora en la calidad del servicio al cliente.

I. Diagnostico Estratégico

El Diagnóstico Estratégico se alimenta de todas las reflexiones que se hacen en torno a las debilidades oportunidades, fortalezas y amenazas que surgen dentro y fuera de la unidad empresarial. Lograr identificar estos factores y prepararse para enfrentar y minimizar los efectos negativos o utilizarlos para maximizar sus efectos, es la finalidad. Se divide en dos grandes diagnósticos: interno y externo.

Es importante también identificar en este proceso como es el comportamiento individual y colectivo de los colaboradores debido a que es una manera de conocer cómo se encuentra la empresa respecto a su cultura, relacionando sus valores y principios midiendo el impacto que tiene dentro de la organización, por esto es necesario plasmar lineamientos que encaminen las acciones y el proceder de cada área dentro de la empresa. El planteamiento de la cultura corporativa como primer paso a este diagnóstico y por consiguiente cada uno de los análisis mencionados en la metodología para la realización adecuada del diagnóstico estratégico de la organización.

I.I Cultura Corporativa

La cultura corporativa es la personalidad de una organización, esta se refleja a través de hábitos, comportamientos y creencias establecidas en el tiempo por medio de normas, valores, aptitudes, y expectativas compartidas por parte de todos los miembros de la organización.

La empresa Inversiones Gómez Botero, se destaca por tener una armonía entre colaboradores, pero se resalta que el contacto no es seguido ya que hay mucho trabajo individual, hace parte más integración pero el ambiente que se vive se puede expresar no como el más agradable pero si en condiciones normales, por tanto es un aspecto a mejorar.

Cuadro 1.

Principios Corporativos

<p>Calidad</p>	<p>Perfeccionar nuestros procesos, a través de una mejora continua, para lograr eficacia, eficiencia y productividad buscando alcanzar la excelencia, en beneficio y satisfacción de nuestro personal y clientes.</p>
<p>Rentabilidad</p>	<p>Dirigimos nuestras actuaciones hacia la consecución de los objetivos de la empresa logrando una rentabilidad que contribuya al crecimiento de la organización y los colaboradores.</p>
<p>Compromiso</p>	<p>El compromiso real con los clientes es la forma de entender nuestra actividad. No sólo queremos que nuestros colaboradores se identifiquen con los objetivos de la organización, sino que apropien todos los esfuerzos en pro de nuestro compromiso para con todos.</p>
<p>Trabajo en equipo</p>	<p>Para la organización es importante que los colaboradores tengan un trabajo colectivo óptimo el cual permita el cumplimiento de los objetivos, asumiendo cada colaborador el rol que más que se ajuste a sus competencias y habilidades y que esto se vea reflejado en el cliente.</p>

Austeridad.	Es importante que todos cuidemos los recursos que se ponen en nuestras manos, utilizándolos de manera responsable para lograr los objetivos de nuestra organización.
--------------------	--

Fuente: Autor (2018)

Los Principios Corporativos hacen parte fundamental de la cultura corporativa en una organización, son la base que construye la organización, patrones que ayudan a encaminar la empresa hacia el éxito y a aprovecharla a través del tiempo, conscientes de que cada día se debe ser mejor. La austeridad y la calidad hacen parte de los principios planteados por la empresa en donde los define de acuerdo a su criterio y al que hacer de la organización. (Ver Cuadro 1.)

La Matriz Axiológica es un ejercicio de la Alta Gerencia, representado a través de la ordenación rectangular de un conjunto de variables del mismo tipo (Valores y Principio vs. Grupos de Referencia), que tiene como fin servir de guía para formular la escala de valores de una organización, y constituirse en un apoyo para diagnosticar a futuro. Es de gran importancia para las organizaciones porque permite evidenciar el significado de los valores y principios corporativos para los diferentes grupos de referencia.

Tabla 1

Matriz Axiológica

Grupos de referencia/ Principios	Estado	Clientes	Proveedores	Colaboradores
Foco en el Cliente		x		x
Aprendizaje	X	x	X	x
Calidad	X	x	X	x

Fuente: Autor (2018)

Dentro de la matriz axiológica de la empresa se identifica y se valora la importancia para el proceder de cada actividad concerniente a su objeto o a su razón de acuerdo a tres principios

fundamentales para la organización, los cuales se basan en aprendizaje, calidad y mantener el foco en el cliente. En cada una de las actividades y funcionamiento de la empresa, actúan unos grupos de referencia o de interés que favorecen o desfavorecen la operación del negocio.

El estado se encuentra involucrado dentro del contexto externo y afecta directamente a la empresa en asuntos de calidad por aspectos como normatividad y legalización, así como en el aprendizaje ya que se debe mantener en actualización de información que se relacione con modificaciones o nuevos requisitos para el sector económico en el que se desenvuelve este tipo de negocio. En el principio de Foco en el Cliente se identifican como actores principales a los colaboradores ya que son los que tienen contacto con el cliente y elaboran cada una de las actividades necesarias para llegar al servicio final, y los clientes que indudablemente son los más importantes para una organización y para son ellos son dedicados todos los esfuerzos de una empresa.

Respecto a la calidad, es muy importante para la organización que esta, este inmersa en cada uno de los procesos, y se resalta la importancia que tiene esta en los colaboradores ya que son los que proveen la información del servicio prestado al cliente y de ellos está la responsabilidad que el cliente quede satisfecho.

El aprendizaje y La calidad deben ir en cada uno de los procesos de la organización al igual que en cada uno de los entes o grupos de interés con los que se relacione la misma, sin olvidar que siempre debe tener un enfoque hacia el cliente, pues son ellos los que demandan el producto y/o servicio y mueven los ingresos.

Después de la descripción de la cultura corporativa y la creación de los principios y valores para la relación con los grupos de interés como un primer acercamiento al diagnóstico y a conocer como se encuentra la empresa, se procede al desarrollo del análisis del entorno tanto interno como externo, empleando cada una de las matrices y herramientas necesarias para cada diagnóstico.

En este ANALISIS DEL ENTORNO, como primera etapa de un proceso estratégico, tiene como objetivo, a partir del conocimiento del entorno y del sector, formular el diagnóstico estratégico de la empresa.

Teniendo como marco de referencia y como insumo muy importante el análisis del entorno y del sector, la empresa debe elaborar su Diagnóstico Interno y externo, con el fin de identificar, las fortalezas y las debilidades (competencias organizacionales) y amenazas y oportunidades, estas se deben integrar en un análisis DOFA, que permita una aproximación a la formulación de estrategias.

Se implementa la herramienta PESTAL como estrategia, para el estudio del entorno en un ámbito externo. Por medio de factores políticos, sociales, económicos, tecnológicos y ambientales que puedan incidir en la organización.

Análisis Postal

Entre las variables que influyen en la organización de acuerdo al aspecto político se encuentran cada una de las normativas comerciales y la legislación actual en el mercado que son aspectos legales, que inciden en el comportamiento comercial de la empresa, establecidas por los entes regulatorios como la Superintendencia de Industria y Comercio el autorregulador nacional de evaluadores - ANNA y registro abierto de evaluadores – RAA.

Cuadro 2.

Análisis PESTAL

Análisis Político	Análisis Social	Análisis Económico	Análisis legal	Análisis Ambiental	Eficiencia de los mercados	Análisis Tecnológico
Normativas Comerciales Inestabilidad Política	Imagen de la marca Tecnología de la empresa	Nivel de Capacitación técnico Fluctuación	Procesos y entidades regulatorias	No afecta directamente en la operación del negocio	Ventajas Competitivas	Información y Comunicación

Legislación Laboral	Comportamiento del Consumidor	Situación económica legal	ias
Legislación actual en el mercado	Tendencias	Tasas de interés	
Políticas Gubernamentales	Patrones de Compra del Consumidor	Inflación	
	Relacione publicas	Impuestos Excesivos	
	Publicidad	PIB	

Fuente: Autor (2018)

La inestabilidad política, debido a la situación actual del país con el cambio de presidente y las nuevas políticas que se puedan presentar a lo largo de su presidencia, así como el acercamiento de elecciones en los departamentos. La legislación laboral incide en todo el proceso que se realiza desde la contratación del personal, hasta el despido que debe estar bajo la normatividad laboral del país.

En el entorno social se analiza que aspectos como imagen de la marca se encuentra débil puesto que la empresa no se ha dado a conocer al mercado debido a que se ha trabajado en una marca personal por parte de los propietarios. La tecnología utilizada en los procesos, ya que debido a esto se pueden mejorar para el funcionamiento en general de la organización y la atención adecuada al cliente, también afecta en el estudio de éste entorno el comportamiento del consumidor, las tendencias, los patrones de compra que se presentan ya que influyen en el aumento de adquisición de inmuebles, ya sea por venta o arriendo, y así mismo la valoración de estos, en cuanto a las relaciones públicas es importante tener en cuenta que se deben crear vínculos con organizaciones y personas del medio para generarle a la empresa mayor reconocimiento.

La Publicidad también hace parte esencial en la percepción que tiene el cliente acerca de la empresa, ya que transmite información de sumo interés para futuras relaciones comerciales, siendo esta clara y real. Es importante que la empresa mantenga siempre un contacto directo con el cliente a través de las Tic's, exigencias que demanda hoy el cliente a las empresas.

Para el análisis económico se encuentran variables como el nivel de capacitación técnico, el índice de consumo especial (ICE) o IVA, que afectan positiva o negativamente la operatividad de la empresa. La fluctuación en las tasas de interés, la inflación, los impuestos, y el aumento o disminución del PIB implican múltiples consecuencias ya que esto se ve reflejado en el comportamiento del cliente y la situación económica local.

En el análisis legal se encuentran las leyes, normas y acuerdos que son establecidas por las entidades regulatorias ya mencionadas y que aplican para la actividad económica que ejerce la empresa en cuestión. El análisis ambiental parte en su mayoría de acuerdo al que hacer de la organización para este caso la empresa no transforma ni requiere recursos ambientales dentro de su operación.

La implementación de tecnologías de información y comunicación hace parte del Análisis tecnológico en las empresas, debido a que hoy en día son piezas claves para el desarrollo organizacional y las transacciones comerciales, priorizando la relación con el cliente.

Las Cinco Fuerzas De Porter- Michael Porter

Facilitan el entendimiento de la dinámica del sector y de la competencia. .Se pueden diseñar nuevas estrategias y se puede comenzar a usar junto fuerzas Porte para poder detectar nuevas amenazas o encontrar nuevas oportunidades. Este análisis hace referencia sobre todo a las empresas que compiten con el mismo servicio.

Tabla 2.

Fuerza (1). Poder de negociación de los proveedores.

Poder de negociación de los proveedores	Percepción			Impacto		
	B	M	A	B	M	A
Integración hacia atrás de los proveedores.	X				x	
Interacción con representantes de	X				x	

proveedores.		
Competencia en el mercado de los proveedores.	X	x
Diferenciación de los productos de los proveedores.	X	x

Fuente: Autor (2018)

Según el quehacer de la organización esta fuerza no le afecta en gran medida, debido a que el servicio que presta es específicamente desarrollado por la empresa y no requiere de un servicio o producto prestado por otro ente o persona, es así como la integración hacia atrás de los proveedores que es un control hacia estos, no es referente a lo que la empresa ejecuta, del mismo modo la interacción y diferenciación de proveedores en relación a la competencia. Así no haya alguna relación es importante mencionarla debido a que es un factor determinante para el análisis del entorno, de las cinco fuerzas de Porter.

Tabla 3.

Fuerza (2). Poder de Negociación de los Clientes

Poder de negociación de los clientes	Percepción			Impacto		
	B	M	A	B	M	A
Concentración de los clientes.		x			x	
Volumen de compras.		x			x	
Relación entre oferta y demanda.		x			x	
Calidad de productos.		x			x	
Productos sustitutos.	x			x		

Fuente: Autor (2018)

Para el análisis de esta fuerza es importante entender que un mercado o segmento no será atractivo cuando el servicio no es muy diferenciado, y que a mayor organización de los compradores, mayores serían sus exigencias en materia de reducción de precios y mayor calidad. De acuerdo a esto la empresa debe plantear según su impacto que debe hacer para mejorar la concentración de los clientes, el que aumenten el volumen de compras, que la relación de la oferta y a demanda estén acordes al comportamiento del mercado y de la empresa, y así mismo

ofertar su servicio mejorando la calidad, ya que los clientes son la gran influencia en la existencia de la empresa.

Tabla 4

Fuerza (3) Amenaza de Nuevos Competidores

Amenaza de nuevos competidores	Percepción			Impacto		
	B	M	A	B	M	A
Atractivo del sector.			X			X
Diferenciación del producto.		X			X	
La lealtad de los clientes hacia la marca.			X			X
Políticas gubernamentales.	X			X		

Fuente: Autor (2018)

En la amenaza de nuevos competidores se puede analizar que la percepción y el impacto del atractivo del sector es alto debido a que se considera que es un área al que se puede acceder fácilmente y al que la sociedad y demás entes como bancos, gobernaciones y alcaldías están en contacto frecuentemente gracias a la adquisición de terrenos o la valoración de éstos hacen parte de sus actividades diarias o proyectadas.

En cuanto a la diferenciación del producto la percepción es media al igual que el impacto debido a que en esta actividad económica, las empresas que trabajan en ello realizan procesos similares en la prestación del servicio y es un aspecto que la empresa busca mejorar, teniendo en cuenta que todo se basa en la fidelización de los clientes la cual está asociada al siguiente ítem que hace referencia a la lealtad del cliente hacia la marca la cual tiene una valoración de alto impacto, aunque no se presente en la empresa se considera que las estrategias deben enfocarse en ello.

Tabla 5

Fuerza (4). Amenaza de Posibles Productos Sustitutos

Amenaza de posibles productos sustitutos	Percepción			Impacto		
	B	M	A	B	M	A
Disponibilidad de sustitutos.	X			X		

Nivel percibido de diferenciación del producto.	x	X
---	---	---

Fuente: Autor (2018)

La amenaza de posibles productos sustitutos no se encuentra muy latente en la empresa, considerando que su actividad económica no es fácilmente reemplazable, sin embargo hay que anotar que es un sector llamativo para los empresarios. en cuanto a la diferenciación del producto la organización se muestra débil, ya que no se ha esmerado por darle un valor agregado a su producto, el cual manifieste diferenciación de lo que hacen las demás empresas, por lo tanto se considera que es de alto impacto para la empresa esta situación y es de carácter negativo.

Tabla 6

Fuerza (5) Rivalidad entre competidores Existentes

Rivalidad entre los competidores existentes	Percepción			Impacto		
	B	M	A	B	M	A
Concentración de competidores.			x			x
Diferenciación del producto.		x			x	
Barreras de salida.	x			x		

Fuente: Autor 2018

Es importante señalar que en la ciudad de Villavicencio se encuentran varias empresas prestadoras del mismo servicio por tanto la competencia es amplia, de acuerdo a esto se analiza la percepción y el impacto, en relación a la rivalidad, se trabaja en la mayoría de veces como una competencia. En la diferenciación del servicio como se mencionaba anteriormente no hay gran diferencia y lo que se busca es mejorar este proceso, por último en las barreras de salida, no hay mayor percepción debido a que se puede entrar y salir de este sector de la manera más sencilla.

ANALISIS POAM

El perfil de Oportunidades y amenazas del medio permite identificar y valorar éstas de acuerdo a su potencialidad y dependiendo de su impacto e importancia ayuda a determinar en qué factores debe enfocarse la empresa y empezar a trabajar en ellas.

En este análisis se evalúa cada uno de los ítems mencionados en los factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos y geográficos de acuerdo a la situación real de la empresa y sí lo considera oportunidad o amenaza y que tan significativo es para la misma. En el factor económico se puede evidenciar según el diagnóstico realizado que aspectos como inestabilidad del sector, la inflación y las tasas de interés son una amenaza respecto a temas concernientes a cambios en las relaciones con mercados internacionales, acuerdos, divisas y demás, la empresa no se ve considerablemente afectada puesto que su operación no se mueve en el ambiente mencionado.

En cambio los aspectos políticos son de suma importancia para todos los sectores económicos y sin importar el lugar en el cual realice sus actividades, ya que incumbe normatividad y decisiones trascendentales dentro de una nación o país y las empresas deben aplicarlas como corresponde. Frente a esto, la normatividad puede ser tanto positiva como negativa para las empresas.

Es importante señalar que en el factor social se considera que las tendencias culturales, el comportamiento del consumidor y el nivel de seguridad son una oportunidad en el sentido de que estas reflejen acciones que ayuden a la empresa a surgir, en cuanto al comportamiento del consumidor, el hecho de que aumenten las personas que están en busca de un inmueble o de la valorización de estos hacen que crezcan oportunidades de acceso a ellos. El desempleo notoriamente es una amenaza debido a que no se generarían ingresos y afectaría e general al mercado.

Tabla 7

Análisis POAM

INVERSIONES GOMEZ BOTERO Y CIA S.A.S									
Calificación	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
Factores	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Económicos									
Acuerdos de libre comercio.			X						X
Inestabilidad del sector.				X			X		
Tasas de interés.				X			X		
Inflación.				X			X		
Políticos									
Clima político del país (nuevo gobierno).	X							X	
Normatividad			X					X	
Sociales									
Desempleo.					X		X		
Nuevas tendencias culturales.		X						X	
Nivel de seguridad.	X						X		
Comportamiento del consumidor	X						X		
Tecnológicos									
Acceso a Tic's	X						X		
Nuevas tecnologías industriales.			X						X
Aplicación de tecnologías en los procesos.		X						X	
Investigaciones.			X						X
Geográficos									
Dificultad de transporte.						X			X
Calidad de las vías.		X						X	
Condiciones climáticas y ambientales.						X			X

Fuente: Autor (2018)

La tecnología es sinónimo de desarrollo, facilita procesos, acorta distancias y las empresas deben vincularla dentro de su crecimiento, si se desea algo perdurable en el tiempo. Evolución y mejora de procesos en la elaboración de un producto o en la prestación de un servicio, el manejo de la información y la comunicación permanente entre los grupos de interés son claves. Para la empresa es conveniente, impulsar esa parte de la organización ya que no se ha implementado lo suficiente y se encuentra prematura en este aspecto.

Aspectos geográficos como la dificultad del transporte, la calidad de las vías y las condiciones climáticas no afectan representativamente en el entorno de la empresa pero al momento de valorarlas la dificultad de transporte sería una amenaza en relación al desplazamiento tanto del cliente como el de la persona representante de la empresa al terreno, en cuanto a la calidad de las vías se determinó ser una oportunidad porque a medida de que estas mejoren las personas estarán dispuestas a buscar inmuebles en esta ciudad, la afectación del lima no tiene referencia a menos que en el momento en que se esté evaluando un terreno pase algo, porque en comparación a otros servicios pueden ser programados y no influir en el servicio prestado.

Análisis Interno

En el análisis interno se evalúan las fortalezas y las amenazas de la organización en relación a cada una de sus áreas o procesos para el desarrollo de sus actividades en pro de sus objetivos, y sobre todo enfocándolo en los aspectos que la empresa crea importante destacar y mejorar. Se tiene en cuenta herramientas como el PCI y el DOFA.

PCI (Perfil De Capacidad Interna)

En este análisis se evalúa cada una de las fortalezas y amenazas de la empresa en relación a su capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica y del talento humano, para determinar así como se encuentra la empresa internamente en cada una de las áreas mencionadas del mismo modo establecer el impacto de ellas y determinar la situación real en comparación a lo que la empresa considera.

Tabla 8

Análisis PCI. Capacidad Directiva

INVERSIONES GOMEZ BOTERO Y CIA S.A.S			
Capacidad Directiva	Fortaleza	Debilidad	Impacto

	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Imagen corporativa.					X		X		
Uso de planes estratégicos. Análisis estratégico				X			X		
Evaluación y pronóstico del medio.						X			X
Velocidad de respuesta a soluciones cambiantes.	X						X		
Flexibilidad de la estructura organizacional		X						X	
Comunicación y control gerencial.		X						X	
Orientación empresarial.		X						X	
Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa.				X				X	
Habilidad para responder a la tecnología cambiante.		X						X	
Habilidad para manejar la inflación.						X		X	
Agresividad para enfrentar la competencia.					X			X	
Sistemas de control.						X		X	
Sistemas de toma de decisiones						X		X	
Sistema de coordinación.			X					X	
Evaluación de la Gestión.				X			X		

Fuente: Autor (2018)

En la capacidad directiva se puede evidenciar como en la empresa se falla en aspectos muy representativos para el buen funcionamiento de la organización también relacionados con la parte de la estructura, como lo son la elaboración de planes estratégicos, pronósticos, habilidad para atraer gente altamente creativa, sistemas de control, de toma de decisión, evaluación de gestión y la imagen corporativa que son elementos de gran importancia para el cumplimiento de objetivos y el desarrollo adecuado de cada uno de los procesos en la empresa.

Aspectos a resaltar como fortalezas son la respuesta frente al cambio, debido a que es una organización pequeña y está a la vanguardia de lo que pase en su sector empresarial. La flexibilidad en la estructura, pues como ya mencionaba anteriormente puede ejecutar cambios sin alterar el comportamiento de ésta debido a su tamaño. La habilidad para responder a la tecnología, ya que ha buscado mejorar sus procesos con el inicio de la implementación de algunas tecnologías que le sirvan a nivel general.

Tabla 9

Análisis PCI. Capacidad Competitiva.

INVERSIONES GOMEZ BOTERO Y CIA S.A.S									
Capacidad Competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Fuerza del producto, calidad y exclusividad.		X						X	
Lealtad y satisfacción del cliente.					X				X
Participación del cliente.					X			X	
Uso de la curva de experiencia.	X							X	
Inversión en I+D para desarrollo de nuevos productos.					X				X
Concentración de consumidores.					X			X	
Administración de cliente.				X				X	
Acceso a organismos privados y públicos.		X							X
Portafolio de productos.		X							X
Programas de postventa.						X			X

Fuente: Autor (2018)

La Capacidad Competitiva los aspectos relacionados con el cliente como lealtad, satisfacción, concentración, participación y administración son una debilidad evidente en la empresa, por esto la estrategia de calidad al servicio al cliente se implementará. la inversión en I+D, no se tiene en cuenta en la empresa, ya que siempre han prestado los mismos servicios de la misma manera, por tanto, es una debilidad.

La fuerza del producto y la calidad asociadas a la calidad del servicio prestado son considerados fortaleza puesto que a pesar de que el servicio al cliente es malo, el servicio a prestar cumple con los demás requerimientos. La curva de experiencia se evidencia como fortaleza, ya que el gerente tiene el conocimiento y ha estado en este mercado desde hace 2 años aproximadamente y en cuanto a portafolio de productos ofrece a cabalidad los servicios que una empresa en ese sector podría ofrecer por eso se considera que es un aspecto que está bien de acuerdo a la concepción de la empresa y del mercado.

Por último el acceso a organismos públicos y privados se considera también una fortaleza debido a que la empresa ha trabajado en su mayoría con ambos entes y le ha sido fácil el acceso a cada uno e intenta generar los contactos y buscar la manera de seguir fortaleciendo estas.

Tabla 10.

Análisis PCI. Capacidad Financiera.

INVERSIONES GOMEZ BOTERO Y CIA S.A.S									
Capacidad Financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Acceso a capital cuando lo requiere.		X							X
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento.		X							X
Facilidad para salir del mercado.							X		X
Rentabilidad, retorno de inversión.		X						X	
Liquidez, disponibilidad de fondos internos.	X							X	
Comunicación y control gerencial.					X				X
Habilidad para competir con precios.		X							X
Inversión de capital, capacidad para satisfacer la demanda.		X							X
Concentración de consumidores.					X			X	
Administración de clientes.				X				X	
Acceso a organismos privados.		X							X
Portafolio de productos.		X							X

Fuente: Autor (2018)

Como Fortalezas en la capacidad Financiera se encuentran aspectos como liquidez, acceso a capital, inversión de capital, la capacidad de endeudamiento, rentabilidad, debido a que aunque sea pequeña la empresa el sector y el negocio que se maneja deja en gran porcentaje un valor representativo a ganar y no es mucho a lo que se le deba invertir o modificar por tanto el flujo de dinero se encuentra con gran facilidad en la organización.

Como debilidades se mencionan la comunicación y control gerencial del mismo modo la concentración de los clientes que se mencionaron anteriormente ya que son aspectos en que se evidencia falla la empresa y que financieramente pueda llegar afectar si no se trabaja en ello.

Tabla 11.

Análisis PCI. Capacidad Tecnológica.

INVERSIONES GOMEZ BOTERO Y CIA S.A.S									
Capacidad Tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Habilidad técnica y de manufactura.		X							X
Capacidad de innovación.						X			X
Nivel de tecnología utilizando los productos o servicios						X		X	
Fuerza de patentes y de procesos.							X		X
Efectividad en la entrega del servicio						X		X	
Valor agregado al producto.						X			X
Nivel tecnológico.							X		X
Aplicación de tecnología a los computadores.						X			X
Nivel de coordinación a integración de otras áreas.							X		X

Fuente: Autor (2018)

En Inversiones Gómez Botero, la capacidad tecnológica es un área con debilidades, en el sentido de implementación de la capacidad de innovación, nivel de tecnología utilizado en el servicio prestado, en la efectividad en la entrega del servicio y la aplicación de tecnología a otras áreas, esto debido a que como la empresa no ha manejado muchos sus servicios con la necesidad de este requerimiento, pero es importante hacer un análisis de que el uso de nuevas tecnologías ayuda a la mejora en procesos y del servicio.

Las fortalezas evidenciadas en la Capacidad de Talento Humano, resaltan la estabilidad y conocimiento técnico que tiene la empresa frente a su personal, es una empresa que no genera cambios constantes en él y que de una u otra manera motiva su personal iniciando con un buen pago salarial. La única debilidad que se resalta es la falta de pertenencia hacia la empresa que

tiene los colaboradores lo cual expresa que hacen su trabajo y no se esmeran por mejorar la imagen de la empresa, aspecto que afecta en gran medida la atención que prestan al cliente. (Ver tabla 12).

Tabla 12.

Análisis PCI. Capacidad TH.

INVERSIONES GOMEZ BOTERO Y CIA S.A.S									
Capacidad Talento Humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Nivel académico del talento.		X							X
Experiencia técnica.	X							X	
Estabilidad.	X							X	
Rotación.		X							X
Ausentismo.	X								X
Pertenencia.				X				X	
Motivación.			X					X	
Nivel de remuneración.		X							X
Accidentalidad.	X							X	
Retiros.		X						X	

Fuente: Autor (2018)

Análisis DOFA

El método DOFA es una herramienta generalmente utilizada como método de diagnóstico empresarial en el ámbito de la planeación estratégica, su finalidad es la planeación estratégica que lleve a la empresa a integrar procesos que se anticipen o minimicen las amenazas del medio, el fortalecimiento de las debilidades de la empresa, el potenciamiento de las fortalezas internas y el real aprovechamiento de las oportunidades. Mediante el análisis puede utilizar estas técnicas para pensar en la estrategia de toda la organización.

El Análisis FO (Fortalezas y Oportunidades), Estrategia que aprovecha las fortalezas para maximizar las oportunidades. FA (Fortalezas y Amenazas), estrategia que utiliza las fortalezas para minimizar las amenazas. DO (Debilidades y Oportunidades), Estrategia que minimiza las

debilidades sacando partido de las oportunidades y DA (Debilidades y Amenazas), estrategia que minimiza las debilidades y evita las amenazas. Todas le ayudan a obtener una mejor comprensión de las opciones estratégicas con las que se enfrenta.

Cuadro 3.

Análisis DOFA

DOFA	Oportunidades	Amenazas
	*Política agraria de inversión.	*Incremento de competencia
	*Cambio de uso constante de suelo.	*Cambio o aumento en las tasas de interés
	*Valorización regional.	*Cambio de directivos en entidades financieras.
	*Demanda insatisfecha.	*Inseguridad.
	*Cartera inmobiliaria de las entidades financieras. *Acceso a Tic's.	*Exigencias de la aseguradora
Fortalezas	Estrategia FO	Estrategia FA
*Experiencia	*Penetración de mercado	*Penetración y diferenciación de mercado.
*Velocidad de respuesta a soluciones cambiantes.		
*Reconocimiento		
*Conocimiento técnico de avalúos		
*Facilidad de logística empresarial		
*Colaboradores con trayectoria al interior de la organización		
*Horarios flexibles		
Debilidades	Estrategia DO	Estrategia DA
*Capacidad de Innovación	*Diferenciación de mercado y de servicio al cliente	*Diferenciación de mercado y de servicio al cliente
*Imagen Corporativa		
*Relación directa con el cliente		
*Manejo de redes sociales		
*Actualización de la página web		
*Plataforma estratégica		

*Falta de apoyo en redes virtuales como colombiacompraeficiente(oferta de trabajo)		
*Compra y venta de inmuebles		
*Tecnología en Procesos		
*Conocimiento en Servicio al Cliente		

Fuente: Autor (2018)

En el análisis DOFA realizado por la empresa se evidencian aspectos más específicos no nombrados en los anteriores análisis y del mismo modo se reúne la información arrojada por estos, como criterios más importantes de acuerdo a su valoración en los diagnósticos realizados previamente que mencionan las amenazas, debilidades, oportunidades y fortalezas. De acuerdo a todo el proceso se determinaron unas estrategias enfocadas en cada combinación FO, FA, DO, DA. Las estrategias que se determinaron fueron:

Estrategia FO: Penetración y Desarrollo de Mercado

Estrategia FA: Penetración y Diferenciación de Mercado

Estrategia DO y DA: Diferenciación de Mercado y de Servicio al Cliente

La Penetración de Mercado: En busca de incrementar la participación que tiene la empresa en los diferentes mercados que opera, Pueden definirse como las medidas que puede emplear una empresa para hacer frente y liderar las ventas por encima de la competencia.

La Diferenciación de Mercado: Cuando se habla de una estrategia de diferenciación, se refiere a aquellas acciones que lleva a cabo una empresa con el objetivo de crear productos o servicios diferentes a los de la competencia, añadiendo un mayor valor añadido al consumidor, buscando que dicho consumidor elija nuestros productos por su calidad, garantía, servicio al cliente, características.

Servicio al Cliente: Una estrategia de servicio es un arma competitiva. Es un modo particular que eligen las organizaciones para diferenciarse entre su competencia, y buscar diferenciación haciendo hincapié en la relación con los clientes.

Análisis Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (Peea)

Se realiza con el fin de revisar las estrategias mediante el examen de cuatro factores, el poder de la industria, la estabilidad ambiental, la ventaja competitiva y el poder financiero, estos factores sirven como base para evaluar las posiciones estratégicas y desarrolla una estrategia competitiva.

Se realiza una evaluación de 0 a 6 en donde de 0-3 hace relación a los criterios que se crean son una debilidad o amenaza y de 4 - 6 una fortaleza u oportunidad, teniendo en cuenta las valoraciones en los análisis realizados anteriormente, y así sacar un promedio y al final determinar si estratégicamente la empresa se encuentra en una posición agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

Los indicadores de cada grupo son evaluados en una escala de uno (1) a seis (6), siguiendo las siguientes convenciones: Para fuerza financiera y fuerza industrial, +6 es el mejor y +1 el peor. Para ventaja competitiva y estabilidad ambiental -1 es el mejor y -6 el peor.

Tabla 13.

Análisis PEEA. E. Ambiental

Estabilidad Ambiental	Calificación							Promedio
	0	1	2	3	4	5	6	
Innovación tecnológica			-2					
Cambios políticos				-3				
Devaluación						-5		
Inflación			-2					
Crecimiento del PIB			-2					
Políticas gubernamentales				-3				
Agresividad de la competencia		-1						

Frecuencia acumulada del factor	-1	-6	-6	-5	2,57
--	----	----	----	----	-------------

Fuente: Autor (2018)

La Estabilidad Ambiental evalúa varios criterios, su medición se realiza mediante indicadores macroeconómicos como tasas de inflación y devaluación, variabilidad de la demanda del producto y agresividad de la competencia, entre otros. La innovación tecnológica, es considerada una oportunidad para facilitar y optimizar procesos, la inflación y el crecimiento del PIB se muestran positivos para la empresa en la situación actual de ésta. Criterio como los cambios políticos en este momento en el país son aspectos que no favorecen a la empresa por tanto se valoran como una amenaza. Es importante hacer estas valoraciones para identificar cual sería la posición estratégica de la empresa en este entorno. (Ver tabla 13)

Tabla 14.

Análisis PEEA. Industria y Ventaja Competitiva.

Fuerza De La Industria	Calificación							Promedio
	0	1	2	3	4	5	6	
Tasa de crecimiento del sector industrial					4			
Barreras de entrada		1						
Sustitución de productos	0							
Know How						5		
Índices de productividad					4			
Frecuencia acumulada del factor	0	1			8	5		2,00
Ventaja Competitiva	Calificación							Promedio
	0	1	2	3	4	5	6	
Participación del mercado				-3				
Portafolio de productos			-2					
Calidad del producto			-2					
Calidad de servicio al cliente					-4			
Imagen corporativa			-2					
Capacidad de respuesta al cliente					-4			
Frecuencia acumulada del factor			-6	-3	-8			2,43

Fuente: Autor (2018)

La Fuerza de la industria describe el comportamiento del sector y de la empresa, por tanto, en criterios como la tasa de crecimiento, el Know How y los índices de productividad mostraron resultados positivos, para la realidad estratégica. El sector inmobiliario mantiene un crecimiento constante debido a las condiciones del mercado del sector en específico, del mismo modo las barreras de entradas son mínimas y aumenta la competencia por tanto es un aspecto negativo. (Ver tabla 14).

En la ventaja competitiva la calidad del producto y el portafolio de los servicios prestados por la empresa son una fortaleza debido a que de acuerdo su actividad económica ofrece los servicios necesarios, en cuanto a la calidad del servicio al cliente y la capacidad de respuesta son aspectos débiles y la empresa debe trabajar en ellos para mejorar su posición estratégica en el mercado y aumentar su competitividad.

Tabla 15.

Análisis PEEA. Fuerza Financiera.

Fuerza Financiera	Calificación							Promedio
	0	1	2	3	4	5	6	
Apalancamiento financiero							6	
Apalancamiento operacional					4			
Liquidez						5		
Capacidad de capitalizar					4			
Acceso al crédito					4			
Tasa de retorno					4			
Otros	0							
Frecuencia acumulada del factor					16	5	6	3,86

Fuente: Autor (2018)

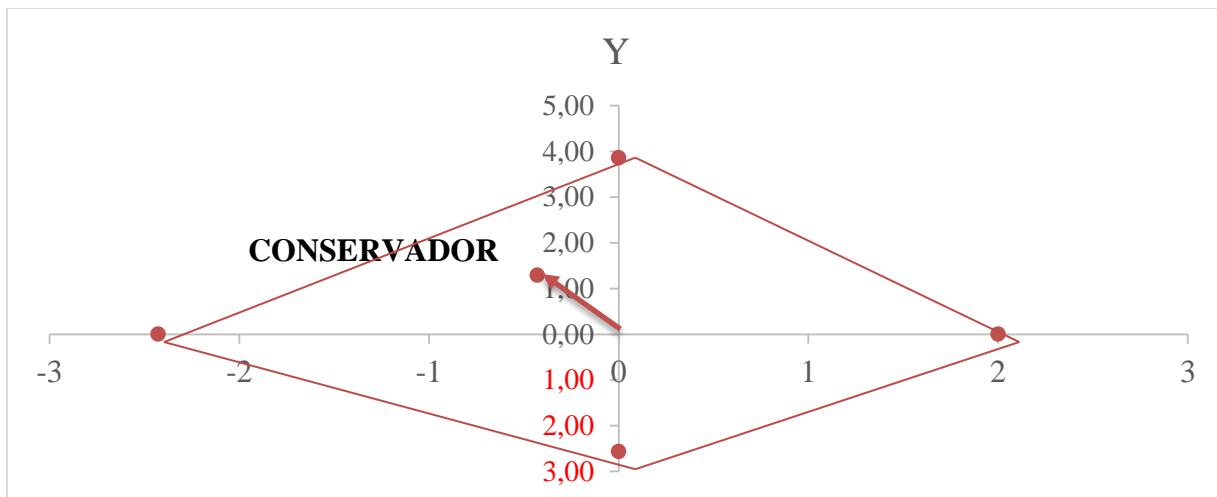
En este análisis del PEEA, la fuerza financiera refleja ser una fortaleza de la empresa, muestra solides y capacidad para apalancamiento financiero y liquidez para su operación. Al ser una empresa prestadora de servicios y más en el sector mencionado la organización no requiere de muchas obligaciones financieras y para su funcionamiento. (Ver tabla 15)

Para determinar exactamente en qué posición se encuentra la empresa de acuerdo a la valoración realizada se debe graficar, el proceso es dividir cada uno de los factores dos que pertenezcan al eje x que son aquellos valores positivos (Fuerza de la Industria y Ventaja Competitiva) y los del eje y son los negativos (Estabilidad Ambiental y Fuerza, como se puede observar a continuación.

Resultados de la Gráfica.

	X	Y
A. Estabilidad Ambiental	0	2,57
B. Fuerza De La Industria	2,00	0
C. Ventaja Competitiva	2,43	0
D. Fuerza Financiera	0	3,86
	0,43	1,29

Gráfica 1. Análisis PEEA



x=	VC+FI	0,43
y=	FF+EA	1,29

Como se puede observar en la gráfica de acuerdo a los resultados la empresa se encuentra en una posición Conservadora lo que quiere decir, que se concentra en la estabilidad financiera en un mercado estable con bajo crecimiento, el factor crítico es la competitividad. Posición que concuerda con cada uno de los análisis realizados en el diagnóstico.

Análisis de Vulnerabilidad

La herramienta de análisis de vulnerabilidad es un trabajo que desarrolla el nivel ejecutivo de la empresa, reúne criterios en relación a los diagnósticos realizados y está dividido en una serie de etapas mencionadas a continuación:

La primer etapa es la identificación de Puntuales que son aquellos elementos de los cuales se soporta la empresa o son de gran importancia para su desarrollo, del mismo modo debe coincidir con factores críticos que se resaltan en los análisis. En la segunda etapa es de acuerdo al puntual identificar cual sería la amenaza, describir cual sería el peor evento, como tercer etapa es de acuerdo a esa amenaza establecer cuál sería la consecuencia.

La cuarta etapa hace relación a la valoración del impacto con una escala de 0-10 en donde 0 denota la ausencia del impacto y 10 consecuencias desastrosas, la quinta etapa describe la valoración que se hace de acuerdo a la probabilidad de ocurrencia de la amenaza, en donde 0 indica poca probabilidad de ocurrencia y permite a su planear acciones que prevengan el efecto e indica una alta probabilidad de ocurrencia exige acciones inmediatas. Como sexta etapa se indica la capacidad de reacción que se valora de 0-10 siendo 0 ninguna capacidad y 10n una capacidad total.

Por último se determina en qué grado de vulnerabilidad se encuentra la empresa en cada uno de los puntuales descritos de acuerdo a la valoración, como se puede observar en la tabla, en donde se hace una relación del impacto de la amenaza y la capacidad de reacción.

Los puntuales que la empresa determino como soporte o aspectos a mejorar de acuerdo a los resultados de los análisis son enfocados en los Clientes, la Competencia, la Implementación de Tecnología, Recurso humano y Estructura organizacional, de acuerdo a estos se plantearon las amenazas que la organización cree serían las peores en tal caso.

Como resultado en el Puntual de Clientes el grado de Vulnerabilidad arrojó INDEFENSA lo que indica que a la empresa debe tomar acciones inmediatas. En el cuadrante de Competencia, el grado es que está en PELIGRO, pero tiene capacidad de reacción, por lo que emprenderá acciones que mejoren su capacidad de reacción, así mismo en la Implementación de Tecnología y la estructura Administrativa ya en el puntual de Recuso Humano el grado de es de VULNERABLE, revela amenazas moderadas, frente a las cuales la empresa tiene muy poco que hacer, aunque debe prepararse para reaccionar. (Ver tabla 16).

Cuadro 4.

Análisis de Probabilidad de Ocurrencia

	VALORES	CAPACIDAD DE REACCIÓN	
		(0 - 5)	(5 - 10)
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA *IMPACTO DE LA AMENAZA	(5 - 10)	INDEFENSA I	EN PELIGRO II
	(0 - 5)	VULNERABLE IV	PREPARADA III

Fuente: Gerencia Estrategia. Serna G. (2014)

Terminando el análisis de vulnerabilidad se observa la relación con cada uno de los aspectos mencionados a mejorar y los cuales deben trabajarse de manera inmediata o a un largo plazo y así mismo se plantearon las estrategias que se desarrollaran con el fin del cumplimiento hacia el objetivo planteado. Concluyendo el análisis, la empresa está preparada para definir su visión, misión, corroborar las estrategias o crearlas, los proyectos estratégicos y el plan de acción que le permitan lograr como ya se había mencionado, el objetivo.

Tabla 16

Análisis de Vulnerabilidad.

Puntual	Amenaza	Consecuencia	Impacto de Amenaza (0-10)	Probabilidad de Ocurrencia (0-1)	Capacidad de Reacción (0-10)	Grado de Vulnerabilidad
Clientes	Pérdida significativa de Clientes.	Disminución de ingresos	10	1	2	Indefensa
Competencia	Saturación del mercado	Disminución de clientes.	8	1	6	Peligro
Implementación de Tecnología	No adaptación al cambio	Que la empresa quede obsoleta.	8	0	7	Peligro
Recurso Humano	Personal no competente	Fallas en procesos, Clientes insatisfechos por la atención, pérdida de clientes.	10	1	4	Vulnerable
Estructura administrativa	No cumplimiento de los objetivos	Pérdida de recursos	8	1	6	Peligro

Fuente: Autor (2018)

II. Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección. Esto implica que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar elementos a los gerentes a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere.

El objetivo principal del direccionamiento estratégico es el de establecer o revisar los lineamientos o postulados fundamentales de la organización, lo que constituye la Plataforma Estratégica de la misma. En ellos se plasman los aspectos fundamentales de la estrategia de la compañía, está integrada por cuatro elementos y se establece como el punto de llegada, En ellos se plasman los aspectos fundamentales de la estrategia de la compañía. Estos elementos son: Misión, Visión, Políticas, Principios y el Mega.

La Misión determina los atributos últimos, de carácter abierto, que persigue una organización, define la esencia, la razón de existir y el compromiso de la organización con sus grupos de interés. Por lo tanto, su medición ayuda a verificar si la razón de ser de la organización se ha cumplido.

La Visión Dentro del proceso de planeación estratégica es esencial para las organizaciones el tener una visión de su futuro, ya que ayuda a ubicar a la empresa en el mediano y largo plazo y por lo tanto le da significado al presente y futuro de una organización. Provee un lenguaje común dentro de la organización, determina y guía su dirección y destino, enfoca y dirige esfuerzos y acciones.

Los principios son el conjunto de los principales valores, creencias y normas éticas que rigen y regulan la vida de la empresa y constituyen la base de la cultura organizacional. Se debe

tener en cuenta promover un número limitado de principios para facilitar su asimilación y aplicabilidad por parte de todos los miembros de la empresa.

Las Políticas constituyen las doctrinas determinadas por la organización, a partir de las cuales se establecen pautas de acción. Se constituyen en la guía para la toma de decisiones en situaciones determinadas, deben generar acciones que contribuyan a que los valores o principios de la empresa se incorporen y asimilen como parte de la cultura organizacional. Su planteamiento debe ser claro, sencillo y acorde con la realidad, de tal forma que se logre la credibilidad y aceptación por parte de todo el personal.

El Mega, es una meta de largo plazo, tangible, que sirve como un poderoso mecanismo para unificar esfuerzos y estimular el progreso, debe ser tan clara y contundente de manera que no requiera ser explicada, alcanzable y alineado con la ideología central de la empresa, estimula el progreso en compañía visionaria a un sin su líder presente, debe ser aplicada en toda la organización y se establece en un tiempo de 7 a 10 años.

Tanto las pequeñas y las medianas como las grandes empresas deben implementar el uso del planeamiento estratégico ya que es el encargado de definir hacia dónde llevar la vida de las organizaciones. Cuando en una empresa no se realiza esta planificación, cada persona, trabajador e individuo va por su propio camino y por su propia cuenta sin saber que existen unas metas, compromisos y objetivos que se quieren alcanzar como organización.

Al no tener diseñada la plataforma estratégica la empresa para el proceso de identificar el direccionamiento estratégico se creó en relación al que hacer y a las proyecciones de esta, del mismo modo teniendo en cuenta aspectos del diagnostico para que se pueda evidenciar parte de la estrategia de la organización. Ya que la misión, visión, objetivos, políticas y e mega reflejan parte de esta.

Visión

Consolidarse al 2023 como la empresa líder en el mercado inmobiliario en los Llanos orientales de Colombia, teniendo como respaldo fundamental la amplia trayectoria y transparencia, implementando mejoras en los procesos tecnológicos e innovación teniendo un enfoque en el control de la Calidad del servicio al Cliente.

Misión

Inversiones Gómez Botero S.A.S Comercializa y Avalúa bienes inmuebles dentro del mercado inmobiliario Colombiano, proporcionando a sus clientes asesoría inmobiliaria personalizada e integral y eficiente, ofreciendo precios justos tanto a compradores como vendedores, procesos de siempre responsables y transparentes. Basados en la experiencia y capacitación en el sector, apoyado de la calidad humana de nuestros colaboradores prestando así un servicio de Calidad.

Política

Inversiones Gómez Botero tiene como propósito, ser un aliado comprometido en las decisiones de los clientes, orientado a suministrar con profesionalismo, ética y tecnología, soluciones oportunas y estrategias a nuestros clientes, basadas en un mejoramiento continuo, respondiendo así a sus requerimientos con un control de asesoramiento, cumplimiento de los requisitos del cliente y normativos. Contando con un equipo profesional comprometido a brindar soluciones ágiles y oportunas.

Mega

Ser la REMAX de Colombia

Remax es una empresa inmobiliaria de estados unidos que vende franquicia por todo el mundo, es un modelo de inmuebles y es muy reconocida en el sector. Destacada por su calidad en la atención que presta al cliente e implementa tecnología en cada uno de sus procesos.

Es así como la plataforma estratégica refleja la razón de ser de la empresa, y el rumbo que se pretende tomar a través del tiempo, es donde se plasman los objetivos macro que se desean alcanzar y la información que toda persona como miembro de la organización debe adoptar. A partir de la formulación incluida en la plataforma se diseñan las estrategias, se logra identificar la orientación de éstas y su relación con el análisis planteado anteriormente

III. Formulación Estratégica

La formulación estratégica es la fase previa a la de implementación estratégica, en la cual se procede a ejecutar o poner en marcha la estrategia seleccionada o formulada, se estructura en tres fases las cuales ya se desarrollaron, como el planteamiento del objetivo, la realización del diagnóstico estratégico y lo que determinaremos en esta fase la cual es definir qué actividades se implementaran para la ejecución de cada una de las estrategias ya seleccionadas previamente y por último se planteara un monitoreo estratégico con unos indicadores de gestión que ayudaran a establecer el nivel de cumplimiento de estos por parte de la empresa.

Existen diversos tipos de estrategias que se emplean de acuerdo a la necesidad de la empresa, estas se definen teniendo en cuenta el análisis que se ha desarrollado de cada una de las herramientas empleadas en el diagnóstico y de la plataforma estratégica, entre más acertado sea el diagnóstico se obtendrán los resultados adecuados para lo que la empresa requiere. Se pueden encontrar estrategias genéricas, instrumentales, de expansión, de inversión, de diversificación y de ambiente global.

Las tres estrategias genéricas planteadas por Michael Porter son: liderazgo global en costos, diferenciación y enfoque o concentración, a través de ellas una empresa puede hacer frente a las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector y conseguir una ventaja competitiva sostenible que le permita superar a las firmas rivales.

En la estrategia de liderazgo global en costos, la empresa debe tener la capacidad de reducir costos en todos los eslabones de su cadena de valor, de tal manera que la disminución de gastos redunde en un mejor precio para el consumidor y en consecuencia en una mayor participación de mercado. En la estrategia de diferenciación la empresa debe producir servicios/productos exclusivos que sean percibidos así por los consumidores, quienes están en disposición de pagar más por tenerlos. Con una estrategia de enfoque o concentración (segmentación o especialización) la empresa se concentra en satisfacer segmentos bien definidos, de población, de productos o geográficos.

Se encuentra también estrategias instrumentales que hacen relación a aquellas estrategias que se enfocan en el cliente, la responsabilidad social y la imagen corporativa. Las estrategias de inversión consisten en la etapa de vida de la empresa y la posición competitiva del sector. Y estrategias del ambiente global como aquellas de integración vertical hacia atrás y adelante con respecto a exportaciones, franquicias y alianzas estratégicas.

En las Estrategias de expansión se encuentran la Penetración en el mercado, que se basa en el aumento de las ventas utilizando técnicas de marketing para buscar nuevos clientes. Desarrollo de mercado, en este caso se trata de buscar nuevos mercados para nuestro producto, incluso en otros países (empresas multinacionales) y Desarrollo de productos donde las empresas que deciden mejorar sus productos tradicionales, haciendo que evolucionen.

Es importante conocer cada uno de los tipos de estrategias que existen en el mercado, o aquellas que estén relacionadas a los requerimientos pertinentes de la empresa, ya que serán la base de los proyectos a implementar en busca de la mejora y del cumplimiento de los objetivos propuestos.

Para el diseño de las estrategias se tuvo en cuenta el diagnóstico realizado. Se seleccionaron tres estrategias, la penetración de mercado que hace parte de las estrategias de expansión, la diferenciación conocida como una estrategia genérica y por último una estrategia instrumental enfocada en el servicio al cliente.

Cada estrategia cuenta con un proyecto en donde se plasmaron una serie de actividades que conllevan a la aplicación de la misma y al cumplimiento de los objetivos. También se estableció un presupuesto que muestra cuanto es el costo de la puesta en marcha de cada uno de los proyectos en relación con las estrategias.

1. Penetración de Mercado

Cuadro 5.

Proyecto 1. Estrategia de Penetración de Mercado

Mayor promoción y Publicidad	Estrategia digital.
	Creación de Redes Sociales (Facebook, Instagram y WhatsApp). E interacción Continúa Respecto a información actualizada en servicios, precios, descuentos, ofertas y concursos), Para así dar también respuesta rápida a los clientes y suplir sus dudas y necesidades.
	Presencia en eventos empresariales y culturales.
	Marketing en motores de búsqueda, hacer usos de las herramientas que Google brinda con el pago mínimo para que impulse la página en el buscador.

Fuente: Autor (2018)

Este tipo de estrategia persuade a los clientes actuales a usar más el servicio, atrae a clientes de la competencia, convence a los clientes no decididos y captura a clientes jóvenes. El desarrollo de cada una de las actividades mencionadas demuestra la pertinencia que tiene la estrategia sobre la realidad de la empresa. Lo que se busca es que la organización en un lapso de tiempo mejore en el área de servicio al cliente.

a. Diferenciación De Mercado

Cuadro 6.

Proyecto 2. Estrategia Diferenciación

<p>Implementación de Innovación en Procesos</p>	<p>Uso de Tecnología en el servicio, ya que ninguna empresa implementa la prestación del servicio vía internet o por redes.</p> <p>Un Software personalizado en el que se cree exclusivamente para la empresa, que proporcione informes fotográficos, cardex, y demás funciones requeridas en el proceso de los servicios prestados.</p>
	<p>Disminución en tiempos de entrega. Por ejemplo, en el servicio de avalúos no hay necesidad de la presencia del cliente y éste servicio puede ser prestado por correo o WhatsApp.</p>
	<p>Compra de Drone para valoraciones de terrenos. (opcional)</p>
	<p>Creación de una política en el servicio de avalúos en el cual la empresa de una asesoramiento y primer acercamiento al precio del terreno gratis.</p>

Fuente: Autor (2018)

Esta estrategia busca marcar una diferencia con la competencia del sector de inmuebles, logrando así un posicionamiento en cada uno de los clientes y consumidores de los servicios prestados, es importante mencionar que en las empresas de inmuebles de Villavicencio la mayoría trabajan de manera tradicional, es decir no utilizan la tecnología y las herramientas que

brinda el mercado actualmente, al implementar las actividades mencionadas en la estrategia de diferenciación se logra obtener una ventaja competitiva.

3. Servicio al Cliente

Cuadro 7.

Proyecto 3. Estrategia de Servicio al Cliente.

Capacitación al personal	Capacitación sobre el Servicio al Cliente a todo el personal.
Establecer un proceso de entrega del servicio	El no establecer los procedimientos de atención muchas veces dificulta tanto el desarrollo del servicio, lo cual a su vez desmejora la calidad de atención. Teniendo claros estos procedimientos cualquier colaborador bien capacitado podrá desarrollarlo y generar valor a su empresa.
Línea telefónica disponible exclusivamente para Clientes.	En donde durante el horario de atención se preste la atención adecuada y respuesta oportuna.

Fuente: Autor (2018)

Cuando se habla de servicio, se hace referencia una vez más a la herramienta más económica, pero más eficiente para que un cliente regrese, con esta estrategia de servicio al cliente se busca que la empresa pueda destacarse no solo por la calidad de sus servicios sino también por la atención brindada al momento de ofrecer su portafolio a los clientes.

Es la más importante debido a que el objetivo principal es la mejora de la calidad en el servicio al cliente, por esto junto a las otras estrategias planteadas deben ejecutarse de acuerdo a

las necesidades y exigencias del cliente, siendo siempre empáticos y amables al momento de tener un contacto directo con él.

Presupuesto

De acuerdo a las actividades de cada proyecto se plantea un tiempo determinado para la realización de ésta, así como la asignación de una persona o ente responsable, y por ultimo el valor presupuestado en la ejecución de cada una.

Tabla 17

Presupuesto de Proyectos

Actividad	Tiempo	Responsable	Presupuesto
Actualización de página Web	5 días	Studio 7	800.000
Creación y montaje de las redes sociales	2 días	Studio 7	480.000 mensual
Montaje de Stand	-	Inversiones Gómez Botero y Cía.	350.000
Marketing en motor de búsqueda (Google)	-	Inversiones Gómez Botero y Cía.	100.000
Software	3 días	Personal ideo	10.000.000
Compra de Drone	1 mes	Inversiones Gómez Botero y Cía.	3.500.000
Capacitación al personal	-	Personal idóneo	800.000
Creación del Proceso de Servicio al Cliente	2 semanas	Personal idóneo	500.000
Total			17.530.000

Fuente: Autor (2018)

El total presupuestado de la implementación adecuada de cada una de las estrategias planteadas para el cumplimiento del objetivo es de \$17.530.000 en donde la empresa debe empezar ejecutando las actividades de manera prioritaria y en los tiempos adecuados.

7. Verificación

En el proceso de verificación se busca determinar cómo será el monitoreo de las estrategias planteadas y así mismo el cumplimiento de ellas de acuerdo a los objetivos, por tanto es importante establecer unos indicadores de gestión.

Cuadro 8

Verificación de Estrategias.

Estrategia	Objetivo	Indicador	Formula	Periodicidad	Responsable
Penetración de mercado	Incrementar el número de clientes en un 5%	NºClientes Nuevos	Nº de Clientes nuevos / Nº Clientes actuales,	6 meses	Gerente y administrador de la página web
Diferenciación de mercado.	Conocer el nivel de percepción del cliente en comparación al servicio prestado por la competencia.	Nivel de Percepción del cliente.	Encuesta de Percepción	3 meses	Gerente
Servicio al Cliente	Disminuir el número de PQR	Nivel de Satisfacción del Cliente	Encuesta de Satisfacción	3 meses	Gerente

Fuente: Autor (2018)

Se debe tener en cuenta que la empresa plantea la creación de estrategias para la mejora de la calidad del servicio y cada uno de los objetivos e indicadores apuntan a la mejora del servicio al cliente, percepción y ampliación de clientes, cada uno relacionado al acercamiento continuo, ya que es base del crecimiento de la organización gracias al cliente las empresas pueden subsistir en el mercado.

Conclusiones

La empresa Inversiones Gómez Botero y Cía. Para aumentar sus ventas y mejorar la relación con los clientes debe implementar estrategias de expansión, genéricas e instrumentales, para fortalecer su posición en el mercado, la calidad en el servicio al cliente y el reconocimiento en el sector. Muestra un comportamiento estable en la parte financiera lo que le permite acceder fácilmente a apalancamiento financiero en caso de requerirlo.

Debido a las falencias en la estructura de la empresa, al no tener una Plataforma estratégica definida y un horizonte claro, se ve la necesidad de su diseño para poder crecer estratégicamente a nivel organizacional y competitivo de una manera colectiva, apuntando siempre al cumplimiento de los objetivos.

Es indispensable el uso de tecnologías en cada uno de los procesos, la organización carece de herramientas tecnológicas que le faciliten la atención o el contacto con el cliente, y es importante su implementación para el desarrollo del proceso en cuestión de disminución de tiempos y distancias, factores que influyen considerablemente en la actualidad. Sin embargo, el estado en el que esta la empresa hoy es gracias a la experiencia por parte de los directivos en el tema inmobiliario.

Aunque la empresa tiene fallas en el área del servicio al cliente, se esmera por estar actualizado en aspectos normativos y nuevos requisitos que exigen para la prestación del servicio, factor que lo hace diferente a su competencia debido a que se encuentra certificado en la RAA, registro abierto de evaluadores, el cual es una de las certificaciones mas recientes a la que no todas las empresas inmobiliarias pueden acceder a ella, del mismo modo la póliza que ofrece en el área de arriendos, condición que gozan pocas empresas del sector.

Recomendaciones

Se recomienda que la empresa establezca flujogramas y manuales de procedimientos en donde el colaborador pueda tener clara sus actividades y el cómo realizarlas, evitando así inestabilidad al momento de generarse rotación del personal, esto generaría una mejora en la atención del servicio al cliente.

Se sugiere que la empresa realice un debido proceso de selección del personal, con competencias en el servicio al cliente, conocimiento y experiencia en el sector, para lograr un mejor desempeño y estabilidad organizacional, de igual manera buscando disminuir inconformidades por incompetencia en el área.

Se recomienda generar una gestión del cambio en la organización, en donde ésta plantee y ejecute acciones de mejora continua que le permitan perdurabilidad en el mercado, es importante que esté preparada para afrontar futuros escenarios.

Es fundamental que la empresa plasme mecanismos de seguimiento en donde puedan evaluar y controlar de manera constante el estado actual de cada una de las áreas frente al cumplimiento de los objetivos. El plan de mejora ayuda a evidenciar que aspectos fortalecer dentro del proceso.

Referencias Bibliográficas

- Armando., R. P. (2012). *Un Concepto De Estrategia*. <https://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/>.
- Correa, J. E. (2013). *Eumed.Net*. Obtenido De <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/ventaja-competitiva.html>
- Crosby, P. B. (1987). *La Calidad No Cuesta*. México: Mcgraw HILL BOOK COMPANY. Obtenido De <https://4grandesverdades.files.wordpress.com/2009/12/la-calidad-no-cuesta.pdf>
- Díaz, J. (2015). *Emprendices.Co*. Obtenido De <https://www.emprendices.co/que-es-un-diagnostico-empresarial/>
- Gómez, H. S. (2006). *Servicio Al Cliente, Una Nueva Visión, Clientes Para Siempre*. Bogotá, : 3 Ed. Panamericana Editorial Obtenido De <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/5441/tesis439.pdf;sequence=1>
- Gómez, H. S. (2014). *Gerencia Estratégica, Teoría, Metodología*,. Bogotá D.C: 3R Editores. Obtenido De <https://es.slideshare.net/jacomejia/gerencia-estrategica-humbero-serna>
- Ishikawa, K. (1986). *¿Qué Es El Control Total De Calidad?* Bogotá: GRUPO EDITORIAL NORMA. Recuperado De https://jrvargas.files.wordpress.com/2011/02/que_es_el_control_total_de_la_calidad_-_kauro_ishikawa.pdf

Michaux, S. (2017). *Las 5 fuerzas de porter*. Economía Y Empresa 50 MINUTOS.ES.Obtenido De [Http://Www,En50minutos.Es](http://Www.En50minutos.Es)>

Parra, M. E. (2013). *Importancia de la calidad del servicio al cliente*. Obregón-México: El Buzón De Pacioli. Obtenido De [Https://Www.Itson.Mx/Publicaciones/Pacioli/Documents/No82/Pacioli-82.Pdf](https://Www.Itson.Mx/Publicaciones/Pacioli/Documents/No82/Pacioli-82.Pdf)

Porter, M. (1985). *Estrategia Competitiva*. PIRAMIDE. Obtenido De [Https://Es.Scribd.Com/Doc/243493180/M-Porter-Estrategia-Competitiva-383-Pdf](https://Es.Scribd.Com/Doc/243493180/M-Porter-Estrategia-Competitiva-383-Pdf)

Porter, M. (2002). *Ventaja Competitiva* . 2° Edición GRUPO EDITORIAL PATRA. Obtenido De [Https://Books.Google.Com/Co/Books?Id=Wv4jdAAAqBaj&Printsec=Frontcover&Dq=Ventaja+Competitiva+De+Michael+Porter&Hl=Es&Sa=X&Ved=0ahukewi92fox_4_Cahwws1kkhf6sab0q6aeijja#V=Onepage&Q=Ventaja%20competitiva%20de%20michael%20porter&F=False](https://Books.Google.Com/Co/Books?Id=Wv4jdAAAqBaj&Printsec=Frontcover&Dq=Ventaja+Competitiva+De+Michael+Porter&Hl=Es&Sa=X&Ved=0ahukewi92fox_4_Cahwws1kkhf6sab0q6aeijja#V=Onepage&Q=Ventaja%20competitiva%20de%20michael%20porter&F=False)

Porter, M. (2003). *Ser Competitivo*. DEUSTO S.A. EDICIONES. Obtenido De [Http://Www.Uic.Org.Ar/Intranetcompetitividad/1%C2%BA%20jornada/2.%20lectura%20complementaria/1.%20ser%20competitivo%20-%](http://Www.Uic.Org.Ar/Intranetcompetitividad/1%C2%BA%20jornada/2.%20lectura%20complementaria/1.%20ser%20competitivo%20-%)

Porter, M. (2011). *¿Qué Es La Estrategia?* Harvard Business Review. Obtenido De [Http://Www.Ucipfg.Com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.Pdf](http://Www.Ucipfg.Com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.Pdf)

Riquelme Leiva, M. (Junio De 2015). *Las 5 Fuerzas De Porter – Clave Para El Éxito De La Empresa*. Santiago, Chile. Obtenido De [Http://Www.5fuerzasdeporter.Com/](http://Www.5fuerzasdeporter.Com/)

Roberto, S. G. (14 De Abril De 2004). *Gestiopolis.Com*. Obtenido De [Https://Www.Gestiopolis.Com/Principales-Autores-Estrategia-Empresarial/](https://Www.Gestiopolis.Com/Principales-Autores-Estrategia-Empresarial/)

Rodríguez, M. C. (2012). *El Concepto De Calidad: Historia, Evolución E Importancia Para La Competitividad*.
Recuerado De

<https://Revistas.Lasalle.Edu.Co/Index.Php/Ls/Article/Download/1260/1153/0>.

School, E. B. (2015). *Retos-Directivos.Eae.Es*. Obtenido De <https://Retos-Directivos.Eae.Es/Las-Claves-De-Michael-Porter-Y-Su-Estrategia-Competitiva/>

UDLAP. (2015). *Catarina.Udlap.Mx*. Obtenido De http://Catarina.Udlap.Mx/U_DI_A/Tales/Documentos/Lad/Lopez_A_E/Capitulo2.Pdf

UNAM. (2015). *Facmed.Unam*. Obtenido De <http://Www.Facmed.Unam.Mx/Emc/Computo/Infomedic/Presentac/Modulos/Ftp/Documentos/Calidad.Pdf>

Villalaz, L. P. (2015). *Planificación Estratégica*. Obtenido De Www.Sld.Cu/Galerias/Doc/.../Introduccion_AI_Concepto_De_Planificacion_Estrategica.
Do