

**Propuesta de la estructura del Sistema de Gestión de Calidad basado en la  
NTC ISO9001: 2015 para la empresa Asesores Inmobiliarios de Sucre**



Wendy Johana Carrasquilla Escorcía, Deivis Elías Majul Fernández

Agosto 2021

Universidad Antonio Nariño

Bolívar

**Propuesta de la estructura del Sistema de Gestión de Calidad basado en la  
NTC ISO9001: 2015 para la empresa Asesores Inmobiliarios de Sucre**

Wendy Johana Carrasquilla Escorcía, Deivis Elías Majul Fernández

Agosto 2021

Universidad Antonio Nariño

Cartagena (Bolívar)

**Notas del autor**

Wendy Johana Carrasquilla Escorcía, Facultad de Ingeniería Industrial,

Universidad Antonio Nariño, Cartagena.

Deivis Elías Majul Fernández, Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad

Antonio Nariño, Cartagena.

**Nota de Aceptación**

Nombre y firma jurado 1

---

Nombre y firma jurado 2

---

Nombre y firma presidente

---

Nombre y firma secretario

---

## **Dedicatoria**

### **Wendy Johana Carrasquilla Escorcía**

El presente trabajo quiero dedicarlo primero a Dios, que sin el nada fuera posible; al apoyo de mis padres, mis hermanos y amigos que me apoyaron para que todo esto fuera posible, me motivaron día a día y en los momentos en lo que no quería continuar; eran esa voz de aliento que me decían que si podía.

### **Deivis Elías Majul Fernández**

El presente trabajo de investigación se hizo posible gracias al esfuerzo y el apoyo de mi padre yamil matul olier, mi hermana yurizhan majul de avila, que con motivación estuvieron presentes animándome en los momentos más difíciles de esta etapa de mi paso por mi carrera universitaria. A la empresa que laboro Ecopetrol S.A, que, en su estrategia para formar mejores talentos humanos, me brindaron todo el apoyo financiero para culminar mis estudios profesionales. Además, agradecerles a todos los docentes de la universidad Antonio Nariño que con paciencia aportaron al transmitirme todo su conocimiento a lo largo de los años.

## **Agradecimientos**

Se realiza agradecimiento a todos los docentes que hicieron posible el desarrollo de este proyecto de investigación y en especial a nuestro asesor de tesis.

**Wendy Johana Carrasquilla Escorcia**

**Deivis Elías Majul Fernández**

## Resumen

El presente es un informe del proyecto desarrollado en el que se buscaba proponer la estructura del sistema de gestión de la calidad, en adelante SGC, para la empresa Asesores Inmobiliarios de Sucre, que se dedica a la prestación de servicios de intermediación para la comercialización de soluciones de vivienda de diferentes proyectos. Para ello, se desarrolló una investigación cualitativa que estuvo basada en 4 etapas, la primera el diagnóstico sobre el nivel de cumplimiento inicial de la NTC ISO9001: 2015 y la caracterización estratégica de la empresa, la segunda presenta el macroproceso de la empresa y la tercera la estructura del SGC, finalmente un estudio básico sobre el impacto económico de esta propuesta en la empresa. Dentro de los resultados se pudo establecer que la empresa cumplía con algunos requisitos, sin embargo, a nivel general el porcentaje de cumplimiento apunta a la necesidad de implementar un SGC, por lo que se llevó a cabo la propuesta de este. En el ejercicio de la investigación se contó con inconvenientes para obtener la información a nivel estratégico de la empresa puesto que las personas asignadas para tal fin se encontraban dispersas y con poca disponibilidad a la hora de desarrollar el estudio.

***Palabras Clave:*** Sistema de gestión de la calidad, Sector inmobiliario, Calidad, Mejora Continua, Procesos.

### **Abstract**

This is a report of the project developed in which we sought to propose the structure of the quality management system, hereinafter QMS, for the company Asesores Inmobiliarios de Sucre, which is dedicated to the provision of brokerage services for the marketing of housing solutions of different projects. For this purpose, a qualitative research was developed based on 4 stages, the first one was the diagnosis of the initial level of compliance with the NTC ISO9001: 2015 and the strategic characterization of the company, the second one presented the macro process of the company and the third one the structure of the QMS, finally a basic study on the economic impact of this proposal in the company. Within the results it was possible to establish that the company complied with some requirements, however, at a general level the percentage of compliance points to the need to implement a QMS, so the proposal of this was carried out. During the research exercise, there were problems in obtaining information at the strategic level of the company, since the people assigned for this purpose were dispersed and had little availability at the time of developing the study.

Key words: Quality management system, Real estate sector, Quality, Continuous improvement. Process.

## Contenido

Introducción	12
Planteamiento del Problema	14
Descripción del Problema	14
Formulación del Problema	16
Justificación	17
Objetivos	19
General	19
Específicos	19
Marco Referencial	20
Antecedentes	20
Marco Teórico	22
Marco Conceptual	24
Marco Legal	27
Diseño Metodológico	28
Tipo y Enfoques de Investigación	28
Recolección y Análisis de Datos	28
Unidad de Estudio o Muestra	29
Fases y Actividades Metodológicas	29
Capítulo I Diagnóstico estratégico de la empresa	31
Perfil estratégico de la empresa	31
Reseña histórica	31
Misión	31
Visión	31
Principios corporativos	31
Organigrama	32
Nivel inicial de cumplimiento de la norma a través de un check list.	32



	9
Riesgos y oportunidades del SGC para la empresa	35
Capítulo II Mapa de procesos de la empresa	36
Capítulo III Caracterización de Procesos y procedimientos generales	38
Política de gestión de calidad	51
Objetivos de calidad	51
Planificación y control de cambios	51
Diseño de los perfiles que inciden en el SGC	52
Procedimientos e instructivos de trabajo	52
Registros varios	53
Control de información documentada	53
Procedimiento de auditoría interna	53
Procedimiento de no conformidades y acciones correctivas	54
Tablero de indicadores	55
Capítulo IV Impacto económico a través de la relación costo/beneficio de la propuesta para la empresa Asesores Inmobiliarios de Sucre	56
Conclusiones	58
Recomendaciones	60
Referencias	61

**Lista de Tablas**

<b>Tabla 1</b> <i>Caracterización del proceso de gerencia</i>	37
<b>Tabla 2</b> <i>Caracterización del proceso de Gestión Administrativa</i>	39
<b>Tabla 3</b> <i>Caracterización del proceso de Gestión comercial</i>	40
<b>Tabla 4</b> <i>Caracterización del proceso de gestión financiera</i>	42
<b>Tabla 5</b> <i>Caracterización del proceso gestión de talento humano</i>	43
<b>Tabla 6</b> <i>Caracterización del proceso de gestión de atención al cliente</i>	45
<b>Tabla 7</b> <i>Documentación del SGC – parte 1</i>	46
<b>Tabla 8</b> <i>Documentación del SGC – parte 2</i>	47
<b>Tabla 9</b> <i>Costo de contratación de asesor externo</i>	55
<b>Tabla 18</b> <i>Costos del proyecto de acuerdo presupuesto inicial</i>	56
<b>Tabla 19</b> <i>Relación costo beneficio del proyecto</i>	56

## Introducción

La competitividad y productividad de las organizaciones han sido un reto frecuente en la economía. En la actualidad se suma el reto de la digitalización y reactivación para superar el rezago generado por la más reciente pandemia. Las empresas se encuentran en un estado de reinención en el que se deben valer de todas las estrategias y mecanismos necesarios para garantizar su éxito y máxima participación en el mercado, más ahora cuando el marketing digital parece dar ventaja a ciertas empresas, y la experiencia de usuario se ha convertido en el paradigma más frecuente.

Dentro de los sectores que se encuentran en recuperación se tiene el de la construcción, siendo este uno de los de mayor impacto económico en el país gracias a la naturaleza de las diferentes actividades y empresas que requiere (Camacol, 2020). La empresa Asesores Inmobiliarios de Sucre, se suma a la gran lista de organizaciones que integran este sector y que enfrentan el reto de actualización y reinención como principal estrategia para sobreponerse a la pandemia y, sobre todo, hacerse relevante en la actualidad económica que se experimenta.

Frente al listado de inconvenientes y desventajas que esta empresa puede experimentar frente a sus competidores se propuso el siguiente proyecto de investigación como una solución y ayuda a su meta de ser más competitiva y diferenciada. Por ello, se llevó a cabo un estudio que comprende el establecimiento del nivel inicial de cumplimiento de la NTC ISO9001: 2015 para estructurar un SGC que se adapte a las necesidades particulares de la empresa.

El presente es un informe que reúne el problema de investigación, la pertinencia de esta a través de la identificación de beneficios y beneficiarios, los objetivos que dirigen el proceso metodológico y los resultados en cuatro apartados que presentan caracterización estratégica de la

empresa, diagnóstico inicial del cumplimiento de la norma, elaboración del macroproceso y caracterización de cada uno de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo. Luego se presentan un listado que estructura la propuesta del SGC para la empresa y un estudio básico sobre el impacto económico de la propuesta.

## **Planteamiento del Problema**

### **Descripción del Problema**

El sector de la construcción es uno de lo más productivos del país, caracterizado por el nivel de empleo que genera en cada uno de los departamentos, su cadena de valor está integrada por una cantidad de eslabones que al trabajar de manera mancomunada logran que este genere un desarrollo constante (Camacol, 2020). Dentro de sus eslabones se encuentran las agencias de asesores inmobiliarios que ayudan a desarrollar las actividades de comercialización de inmuebles y lotes. Este tipo de empresas son importantes en tanto funcionan como mediadores y canales de relación comercial entre las empresas constructoras y los clientes finales del sector como son familias y personas interesadas en adquirir soluciones habitacionales, entre otras.

A este grupo se incluye la firma Asesores Inmobiliarios de Sucre, una empresa dedicada a las asesorías y comercialización de unidades de vivienda del tipo: casas, apartamentos, apartaestudios y lotes. Una empresa nueva en el mercado local que tiene como visión a mediano plazo posicionarse como un líder en la atención y asesoría personalizada como propuesta de valor incluyendo el tema de métodos de financiación a través de subsidios y entidades bancarias aliadas a los proyectos de construcción.

Desde su constitución la empresa ha contado con una gran aceptación por parte del mercado local, atendiendo de manera prioritaria a los nichos de personas independientes y microempresarios de la ciudad, por lo que cuenta con un personal altamente capacitado en todos los procesos que se requieren para que este tipo de clientes puedan acceder a soluciones de vivienda de manera eficiente. En el último año por la más reciente pandemia, los contratos de venta a través de la empresa bajar considerablemente, sin embargo, los últimos meses gracias a

los alivios y beneficios diseñados por el Ministerio de Vivienda, la empresa ha tenido un aumento considerable en la lista de clientes.

Esta situación ha generado cierto grado de dificultad para la gestión por parte de la empresa, gracias a la creciente lista de clientes potenciales para la empresa, la misma ha experimentado situaciones como:

- Aumento en un 65% de las solicitudes de asesoría personalizada en los últimos 8 meses.
- Más de 30 solicitudes de certificaciones de proceso de compra de diferentes clientes en promedio por día.
- Recepción de 112 recibos de consignación de cuota de separación de vivienda al mes en promedio.
- Aumento 52% de la ratio de llamadas y mensajes a través de los canales digitales solicitando información sobre los proyectos de solución de vivienda ofertados.

Lo anterior ha detonado una serie de inconvenientes que a nivel administrativo ha sido difícil de manejar, como es el caso:

- Déficit del Control interno de la información generada en cada uno de los procesos comerciales, se han presentado pérdidas de documentos esenciales, por falta de un sistema de gestión de información documentada (archivo físico y digital).
- Rompimiento de relaciones con clientes que se han visto afectados en sus procesos de financiación por demoras en el suministro de información generada en la firma (certificación y promesas de compraventa, entre otros).

- Baja tasa de conversión de seguidores e interesados a clientes, por los largos tiempos de espera para recibir la información inicial de los proyectos ofertados.

A nivel interno, la empresa cuenta con un equipo entrenado en procesos de financiación y soluciones habitacionales para cada tipo de clientes, sin embargo, el manejo de los flujos de información y documentación que se está generando no es común para el equipo lo que genera retrasos y cuello de botella, se evidencia duplicación de actividades en diferentes funcionarios, y un ambiente laboral hostil por el estrés de las negociaciones en función de las comisiones. Se están evidenciado retraso en los pagos de los colaboradores por falta de planificación del área encargada. También se evidencia carencia de capacitación en las competencias digitales y habilidades blandas para afrontar los retos de la nueva normalidad y el mercado.

Todo lo anterior apunta a la carencia de un SGC que garantice la correcta gestión de las áreas de la empresa, los procesos, los insumos necesarios para garantizar la satisfacción de las partes interesadas. De no diseñarse un sistema que garantice la gestión de todas las áreas de la empresa, esta corre el riesgo de hacerse una imagen poco favorable en el mercado, no aumentar la productividad y por supuesto, no poder cumplir la visión de ser líder del sector.

### **Formulación del Problema**

¿Cómo debe estar estructurado un SGC basado en la NTC ISO9001:2015 que ayude a aumentar la productividad y garantizar el posicionamiento de la empresa Asesores Inmobiliarios de Sucre?

## **Justificación**

Ante la nueva normalidad las empresas deben esforzarse por garantizar la máxima experiencia de calidad al cliente, hacer que este se sienta atendido de manera exclusiva, sienta el nivel de prioridad e importancia que tiene y salga al mundo a dar testimonio de la calidad de servicio recibido, de tal forma que se convierta el cliente satisfecho en el principal canal de publicidad y posicionamiento (López, Beltrán, Morales, & Cavero, 2018).

Frente a este reto se encuentra la empresa Asesores Inmobiliarios de Sucre, que ha experimentado un crecimiento de la lista de clientes potenciales, pero no cuenta con la preparación necesaria para gestionar a los clientes y llevarlos a una experiencia de calidad. La misma no cuenta con estandarización de sus procesos ni guías aprobadas para que sus colaboradores desarrollen la labor de la manera más pulcra posible. Esto pone en riesgo el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y en general el posicionamiento que busca en el mercado.

Por lo anterior, se ha propuesto el diseño de la estructura de un SGC que satisfaga cada uno de los procesos de la empresa, funcionando como una estrategia para establecerse como líder en el mercado, por medio de la satisfacción de las partes interesadas y sus requerimientos. El proyecto ayudaría de manera colateral a aumentar los niveles de productividad de la empresa, la capacitación y entrenamiento del equipo de trabajo, la mejora en la gestión de la información física y digital, y la pertinencia de los servicios ofrecidos al mercado local.

La empresa y sus colaboradores serían beneficiarios directos del proyecto, puesto que el SGC funcionaría como guía completa para gestionar cada uno de los procesos, mitigar los riesgos del ejercicio y garantizar la satisfacción de las partes interesadas. Se espera que la



estructura propuesta pueda dar cobertura para la correcta gestión de la empresa y los recursos que se disponen para garantizar la máxima rentabilidad de los socios.

Los clientes internos y externos de la empresa también se reconocen como beneficiarios directos en tanto, contarían con una nueva gestión por parte de la empresa, satisfaciendo cada una de sus necesidades y haciendo realidad sus expectativas frente a las responsabilidades de la entidad. Los autores y la academia también hacen parte de los beneficiarios directos de la investigación puesto que generarían un nuevo antecedente como solución a los problemas y retos empresariales que desde la academia debe producirse.

## **Objetivos**

### **General**

Proponer la estructura del sistema de SGC según parámetros de la NTC ISO9001:2015 de la empresa Asesores Inmobiliarios de Sucre.

### **Específicos**

Diagnosticar el nivel inicial de cumplimiento de la norma y el perfil estratégico de la empresa como cumplimiento del requisito 4.1 de la NTC ISO9001:2015 que permite conocer los factores que comprenden el contexto de la empresa.

Elaborar el mapa de procesos de la empresa, para establecer la relación de influencia e importancia de estos en la empresa.

Caracterizar cada uno de los procesos de la empresa en la que se determine sus responsables, recursos y entregables.

Establecer el impacto económico a través de la relación costo/beneficio de la propuesta para la empresa Asesores Inmobiliarios de Sucre.

## Marco Referencial

### Antecedentes

En revisión previa se identificaron tres trabajos sobre SGC en el sector inmobiliario. El primero desarrollado por Sabogal-Mejía (2017) en el que se aborda la necesidad de la empresa de implementar un sistema de SGC para mejorar la productividad y escalar el negocio en el sector. Se llevó a cabo una investigación cualitativa de enfoque descriptivo en el que se logró establecer cada uno de los requisitos que debía cumplir la empresa

Este estudio inició con el diagnóstico del nivel inicial de cumplimiento de la norma ISO9001, en el que se estableció un cumplimiento muy bajo por lo que se validó la viabilidad de desarrollar el diseño del SGC. Se estableció el alcance del SGC, las partes interesadas internas y externas y cada uno de los manuales que garantizan el desarrollo ordenado de los procesos y procedimientos de la empresa.

Por otro lado, se tiene el trabajo desarrollado por Pérez, Avendaño, & Ortega (2018) con el objetivo de planificar y estructurar el SGC para el proceso de atención y servicio al cliente. Este surge como solución a la necesidad de disminuir las quejas y reclamos de los clientes, además para mejorar la gestión y comunicación de la empresa con los clientes, asegurando de manera acertada un tiempo de respuesta eficiente.

Este proyecto se desarrolló en tres etapas que comprenden la realización de un diagnóstico sobre el cumplimiento inicial de la norma, la presentación de la propuesta para la planificación del SGC y finalmente la estructuración del SGC para el área de servicio y atención al cliente.

Adicionalmente, se tiene el trabajo desarrollado por Castro-Rodríguez, (2019) con el objetivo de mejorar la calidad de gestión de la empresa en la prestación del servicio inmobiliario, fundamentado en estándares internacionales para lograr un mayor posicionamiento.

Este proyecto se desarrolló en tres etapas metodológicas, la primera consta del reconocimiento y diagnóstico de la empresa frente a la norma ISO9001:2015, la segunda presenta el análisis de la percepción del público en general sobre el servicio general que desarrolla la empresa y finalmente, la tercera etapa tiene que ser con la determinación de procesos y las oportunidades de mejoras de cada uno dentro de la empresa.

A nivel internacional se puede reconocer el trabajo desarrollado por Urizar (2018) en el que se identificó problemas de organización y manejo de información para la prestación del servicio y surgió como solución el diseño de un sistema de gestión.

El proyecto se llevó a cabo a partir de 4 etapas que comprenden el diagnóstico inicial de la empresa sobre el nivel de cumplimiento de la norma, luego se llevó a cabo la caracterización del perfil organizacional de la empresa y más adelante se presenta la estructura del sistema de gestión, finalmente se hace una presentación de indicadores y recomendaciones para evaluar el desempeño del sistema.

Otro estudio importante es el desarrollado por Portelles-Cobas, Rodríguez-Guzmán, Leyva-Sánchez y Ochoa-Aguilera (2016). En este estudio se pudo establecer cómo principal problema, la forma en la que se gestionaban los servicios prestados y los requerimientos de los estudiantes.

Se llevó a cabo en tres fases, la primera consta del diagnóstico inicial de la empresa, luego se presentaron recomendaciones a nivel organizacional y la estructura del sistema, se diseñaron los documentos requeridos y se emitieron recomendaciones finales.

Finalmente, se tiene el trabajo desarrollado por González (2019). En este se pudo diseñar un SGC acorde a la empresa, sus partes interesadas y primordialmente a los requisitos de la norma.

Este se desarrolló en 4 etapas que son: diagnóstico de los procesos, creación de políticas y objetivos de calidad, desarrollo de documentación del sistema de calidad y preparación del programa de auditoría interna.

### **Marco Teórico**

La gestión de la calidad surge como solución al problema de la demanda de productos y servicios que cumplan y satisfagan los requerimientos de los interesados y todas las entidades que las representan. Desde las primeras civilizaciones, la edad media cuando se da la fabricación artesanal, la Revolución Industrial cuando la calidad surgía como inspección, el periodo de entreguerras, la década de los 60 cuando se daba el control estadístico de procesos, la décadas de los 70 cuando se habla de calidad total, la década de los 80 con las certificaciones en calidad, y la década de los 90 cuando surge la necesidad de calidad de total y hasta la actualidad, con la programación de estándares internacionales que son luz y sombra de toda una historia de calidad, muestran la necesidad de la humanidad y sociedad en general para garantizar que los productos y servicios que se consumen son potencialmente valiosos y diferenciados (Arbós & Babón, 2017).

Todas estas etapas de la historia están caracterizadas por necesidades específicas que llevaron al desarrollo de soluciones pertinentes para un desarrollo sostenible, y esas mismas etapas han llevado a la evolución del concepto, incorporando nuevas ideas y suprimiendo aquellas que se tornan obsoletas y sobre todo costosas. Se describe la evolución del tópico de calidad como objeto de investigación en cuatro etapas que son: Control de calidad desarrollado entre 1940 - 1950, definida como la etapa de la conformidad de especificaciones. Aseguramiento de la calidad dada entre 1960 - 1970, donde se define la calidad como aptitud para el uso, en esta la calidad deja de ser una inversión a alto costo para convertirse en una ventaja competitiva. Calidad total entre 1980 – 1990, donde el cliente es lo primero y la calidad busca: calidad en el producto, en el servicio, en la gestión y en la vida (Cubillos-Rodríguez & Rozo-Rodríguez, 2009).

Por último, se tiene la Excelencia empresarial entre 2000 – 2010, donde la calidad se describe como la satisfacción del cliente y la eficiencia económica. En esta etapa busca incorporar a las organizaciones occidentales las ideas y métodos de origen japonés de calidad total, que permiten reducir los costos sin perder la calidad (Martínez, 2014).

Desarrollados los sistemas de gestión de calidad que están enfocados a la documentación, los recursos y los procesos de la empresa, la sociedad y el medio ambiente, es importante listar los sistemas de mejora continua a todos los niveles de la empresa, al respecto Bonilla, Díaz-Garay, Kleeberg-Hidalgo, & Noriega-Araníbar (2010) afirman que “los sistemas de mejora continua ayudan al monitoreo en la gestión de la calidad y por supuesto a desarrollar planes de acción que garantizan mejora continua”. Los sistemas que lista el autor son: El sistema Just In Time, el sistema Lean y el sistema Kaizen. Además, agrega que el sistema JIT tiene elementos

que son aplicables a otros sistemas como: sistema Kanhan, Heijunka o nivelado de producción, SMED: reducción de los tiempos de preparación, Shojinka, entre otros

La calidad se reconoce como un atributo subjetivo de los productos, los procesos, las empresas y las personas. Subjetivo en el sentido de que cuantitativamente no se puede determinar el nivel de calidad específico y requerido para un producto, esto porque las personas asocian la calidad con la capacidad que poseen para adquirir un bien, con el conocimiento que tienen de este, con la aplicabilidad a sus necesidades y circunstancias, así por ejemplo: el martillo que usa un zapatero para ajustar el pegamento de sus productos y el martillo que usa un herrero para hacer pruebas de sus productos son de calidad de acuerdo a la percepción de cada uno y la utilidad en su labor. En ese sentido, la calidad es un atributo que toma o no importancia en el cliente y sus necesidades (Saumeth, Afanador, & Ospino, 2012).

### **Marco Conceptual**

En este marco conceptual es importante definir para efectos de esta investigación, el significado que cobra cada uno de los pilares de la NTC ISO9001: 2015.

El primer pilar enunciado por la norma es el *enfoque al cliente*, este se puede definir como la importancia que cobra el cliente dentro de la gestión de la calidad en las empresas, y es que el cliente es esencia el protagonista y la razón de ser de las empresas, los bienes y servicios ofertados son diseñados en función de las necesidades y expectativas del cliente, en palabras de Pascual & Emma (2017) la experiencia del cliente es al final del día, el gran motor que mueve todas las funciones, áreas y personas que colaboran en las organizaciones, se trata de garantizar cada día el cometido de un cliente satisfecho.

Otro pilar es *el liderazgo*, a través de la versión 2015 de la norma, esta cobra gran relevancia en el desarrollo de las funciones de la empresa, el liderazgo debe estar presente en cada rincón de esta, no se atribuye solo a los gerentes de área o a los niveles más altos de la jerarquía organizacional, en la actualidad el liderazgo debe estar en todos los niveles de la organización, ahora es una competencia de todos los colaboradores. El liderazgo es la capacidad que tienen las personas para enfilar todos los recursos que tienen disponibles a la consecución de objetivos que se han definido con anticipación y garantizan la sostenibilidad de las organizaciones (Duran, Gallegos, & Cabezas, 2019).

El siguiente pilar es el *compromiso de las personas* y este tiene que ver con la actitud que toman las personas dentro de la organización y fuera de esta, con la visión de calidad de la empresa y las acciones que se diseñan en pro de estas. Se busca que todas las personas involucradas desarrollen de manera responsable todas las demandas que les compete para fortalecer y cumplir los parámetros del SGC, la responsabilidad de este dejó de ser solo de la gerencia general para distribuirse en todas las personas relacionadas a la organización.

*Enfoque a procesos* es el pilar que redirecciona el como del SGC. La actual versión de la NTC ISO 9001 direcciona su enfoque a los procesos, siendo estos los que estructuran el sistema de la empresa, los procesos se convierten como los factores de la empresa que requiere intervención frecuente, al identificarse las características como entradas, salidas, recursos y responsables es más ordenado para la empresa una gestión que lleva el orden de cada uno de los sistemas y partes.

La *mejora* es un pilar que se ha evidenciado en versiones anteriores de la norma, y la columna que atraviesa el SGC, la calidad conta de las acciones frecuentes que se desarrollan



en pro de mejorar la gestión de la empresa, que se evidencia en la satisfacción completa del cliente.

El penúltimo pilar es la *toma de decisiones basada en la evidencia*, este indica en la más reciente versión de la norma que, las decisiones deben estar fundamentadas en hechos documentados, evaluados y analizados de manera que sean lo más objetivas posible, se puede agregar a este pilar como herramienta útil, el análisis de la data, para lo que las empresas deberían prepararse y capacitarse en esta nueva tendencia.

La gestión de las relaciones es el último pilar y significa que el sistema de SGC ayuda a mejorar las relaciones que se dan dentro de la empresa y con el entorno, la estadificación de los procesos y acciones de la empresa permite que cada una de las partes se sientan satisfechas, lo que aumenta su confianza y disminuye la tensión en las relaciones.

Por otro lado, se tienen conceptos como *Indicadores de gestión* en los que se encuentran una herramienta para medir los resultados de cada una de las acciones del SGC y luego evaluar las mejoras requeridas.

El enfoque a procesos implica por su lado, la caracterización de la empresa por conjunto de actividades desarrolladas y que establecen el cumplimiento de los objetivos organizacionales y propósito de la empresa en el mercado.

### **Marco Legal**

Las normas que pueden dirigir el presente proyecto son:

- NTC-ISO 9001:2015 donde se dan los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad.

- NTC-ISO 9000: 2015 donde se registran los fundamentos y vocabulario del Sistema de Gestión de la Calidad.
- ISO 10007: 2014 Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones – Satisfacción del cliente.
- ISO 10002: 2014 Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones – Satisfacción del cliente.
- ISO 10004: 2012 Directrices para el seguimiento y la medición.

## **Diseño Metodológico**

### **Tipo y Enfoques de Investigación**

Para la propuesta de estructura de un SGC que satisfaga las necesidades de la empresa basada en la NTC ISO9001: 2015 es necesario desarrollar una investigación de enfoque cualitativo y de tipo descriptivo. Para ello, de acuerdo con las etapas PHVA del ciclo Deming, se lograría un sistema de gestión de calidad enfocado a procesos que puede ser aplicado a cualquier organización.

### **Recolección y Análisis de Datos**

La recolección de la información se llevará a cabo través del desarrollo de encuestas a los colaboradores y la revisión de documentos disponibles para la contextualización de la organización, también se aplicará una lista de chequeo para establecer el nivel de porcentaje inicial de cumplimiento de la norma. La información recolectada se presentará en el primer capítulo de resultados.

Seguidamente, se hará revisión de cada uno de los requisitos de la norma para establecer la estructura del SGC para la empresa, en este se hará definición del alcance del sistema, las partes interesadas, la declaración de la política y los objetivos de calidad y finalmente listado de documentos necesarios para la empresa, la información se presentará en el segundo capítulo de resultados.

Finalmente, se llevará a cabo evaluación de los costos para establecer el impacto económico del proyecto desarrollado frente a otra opción de contratación de la empresa para el diseño del SGC. A través de la comparación de la relación costo/beneficio.

## Unidad de Estudio o Muestra

La unidad de estudio es la empresa Asesores inmobiliarios de Sucre, esta cuenta con tres áreas fundamentales que son: gerencia general, Marketing y ventas, contabilidad y finanzas. Como muestra se tienen 3 colaboradores (Gerente general, auxiliar administrativo, gerente de marketing) de la empresa que han sido delegados para suministrar información de la empresa. Estos colaboradores ayudarán a la contextualización de la empresa y el diseño de cada uno de los requisitos para el SGC.

## Fases y Actividades Metodológicas

El proyecto se desarrollará en tres fases metodológicas que se explica en la tabla 1.

**Tabla 1**

### *Etapas de la investigación*

Etapa	Objetivo	Actividades	Resultados
1. Diagnóstico estratégico de la empresa.	Diagnosticar el perfil estratégico de la empresa como cumplimiento del requisito 4.1 de la NTC ISO9001:2015 que permite conocer los factores que comprenden el contexto de la empresa.	Establecer el nivel inicial de cumplimiento de la norma a través de un check list. Recopilar información sobre el perfil estratégico de la empresa. Riesgos del SGC en la empresa.	Capítulo 1 de resultados en el que se describa el perfil estratégico de la empresa, situación de esta en el contexto externo e interno. Nivel de cumplimiento inicial de la norma, alcance del SGC, partes interesadas, política de calidad, etc.
2. Propuesta de Macroproceso	Elaborar el macroproceso de la empresa	Elaborar el macroproceso a partir del orden encontrado en el organigrama y la identificación de procesos estratégicos, operativos y de apoyo de la empresa para garantizar la satisfacción del cliente.	Capítulo 3 con propuesta de macroproceso para la empresa.

3. Identificación de los procesos y procedimiento.	Identificar los procesos y procedimientos de la empresa.	A través de una ficha de caracterización presentar cada uno de los procesos de la empresa, con sus responsables e identificación de los	
4. Impacto económico.	Establecer el impacto económico a través de la relación costo/beneficio de la propuesta para la empresa Asesores Inmobiliarios de Sucre.	Costear y comprar la relación costo/beneficio de este proyecto con los datos de contratación de un tercero especializado en el diseño de SGC.	Capítulo 3 con la evaluación de la relación costo/beneficio de este proyecto y la contratación de tercero, estableciendo la de mejor impacto económico para la empresa.

## **Capítulo I Diagnóstico estratégico de la empresa**

### **Perfil estratégico**

#### ***Reseña histórica***

Asesores Inmobiliarios de Sucre es una agencia que presta asesoría en el sector de la construcción para adquisición de soluciones habitacionales y domiciliarias, fundada en la ciudad de Sincelejo en el año 2016, y compuesta por un único socio propietario del 100% de sus acciones. Dentro de proveedores se encuentran empresas dedicadas a la construcción de vivienda y locales comerciales en el departamento de Sucre.

Recientemente la empresa ha logrado establecer relaciones comerciales con empresas como Marval S.A. entre otras, lo que la posiciona frente a un mercado dinámico que cuenta con clientes de diferentes tipos y necesidades.

#### ***Misión***

Aseguramos los sueños de nuestros clientes en adquirir vivienda propia, asesorándolos para encontrar la solución que más se ajuste a sus necesidades y capacidades.

#### ***Visión***

Liderar el sector de asesorías y comercialización de soluciones habitacionales en la Costa Caribe colombiana.

#### ***Principios corporativos***

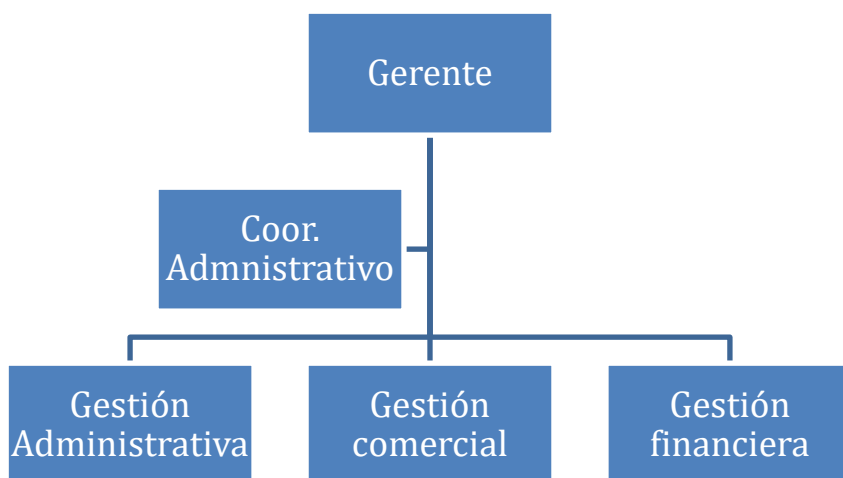
- Responsabilidad de lo que decimos y hacemos.
- Equidad para con nuestros clientes, aliados estratégicos y partes interesadas.

- Respeto para nuestros colaboradores y clientes.
- Sostenibilidad para la empresa y nuestros clientes.
- Calidad nuestros clientes y la sociedad.
- Innovación para nuestros clientes, el desarrollo regional y el país.

### ***Organigrama***

#### **Figura 1**

##### *Organigrama de la empresa*



#### **Nivel inicial de cumplimiento de la norma a través de un check list.**

En esta primera parte, se presenta resultados del nivel de cumplimiento de la norma, de acuerdo con la escala que evalúa cada uno de los numerales de la norma, estos son:

- Numeral 4 Contexto de la organización
- Numeral 5 liderazgo

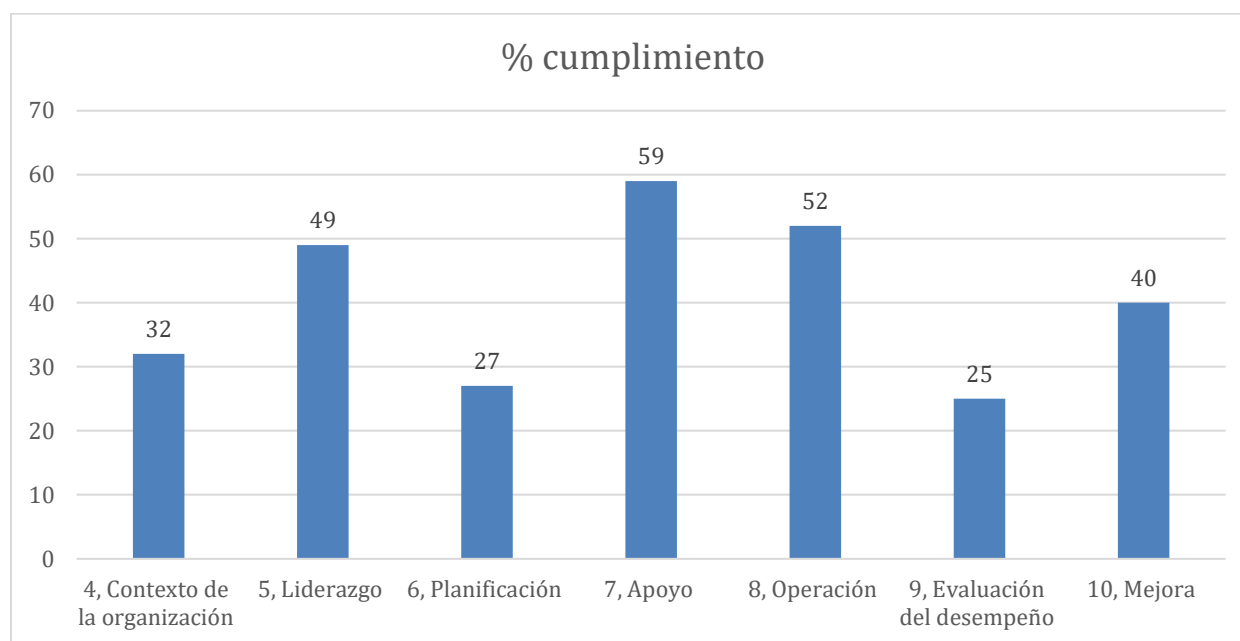
- Numeral 6 Planificación
- Numeral 7 Apoyo
- Numeral 8 Operación
- Numeral 9 Evaluación del desempeño
- Numeral 10 Mejora



Para esta evaluación, se llevó a cabo verificación de cada una de las acciones y documentos que la empresa tiene y que apuntan a satisfacer los parámetros de los numerales ya listados. A continuación, la tabla 1 presenta los resultados del diagnóstico inicial de la empresa frente al nivel de cumplimiento de la norma.

### Figura 1

*Porcentaje de cumplimiento inicial de la norma NTC ISO9001:2015*



Se evidencia en la tabla 1 que la empresa frente al contexto de la organización cuenta con un porcentaje del 32% esto tiene mucho que ver con que la empresa no cuenta con información documentada de la empresa, el estado de esta en el contexto en el que se desarrolla, es poco frecuente el estudio del impacto que ejercen factores internos y externos a la organización, y partes como la misión y la visión no cumple con los requisitos teóricos de las ciencias organizacionales que apuntan a la productividad.

Sobre el Liderazgo la misma tabla muestra un porcentaje del 49% y esto tiene que ver con que la gerencia y los lideras de las diferentes áreas se han comprometidos con la mejora de la empresa y las acciones que esta implica, por lo que se reconoce además que la empresa cuenta con lideras capacitados y dotados para la implementación de un SGC.

En lo relacionado a planificación la empresa tiene un porcentaje de 27%, nivel bajo que exige una intervención inmediata teniendo en cuenta que la lista de clientes aumenta y se requiere tener claridad de todos los recursos necesarios. Tangibles, intangibles y humanos. El apoyo presenta un buen porcentaje que apunta al nivel de mejora, al igual que la operación, esto se debe a que la empresa cuenta con las herramientas de digitalización de procesos que ayudan a optimizar su gestión.

La evaluación del desempeño tiene un nivel bajo y esto se debe a que la empresa no tiene como cultura la evaluación y medición de resultados, por lo que las actividades de mejora también son escasas. Todos estos resultados apuntan a la viabilidad de la empresa para tener un SGC de acuerdo con sus necesidades y sus partes interesadas.

Sobre el SGC se puede evidenciar que:

- Hay falta de una política de calidad alineada a la visión estratégica de la empresa.
- No cuenta con definición y divulgación del macroproceso, ni caracterización de procesos que sirvan como guía a la labor de cada uno de los colaboradores. No se evidencian objetivos de calidad.
- No evidencia instrucciones para el flujo de información que se genera en la empresa n sistema de comunicación interna y externa que satisfaga las necesidades de las partes interesadas.

**Riesgos y oportunidades del SGC para la empresa**

Se identificaron de acuerdo a los parámetros de la norma los riesgos que experimenta la empresa en cada una de sus actividades y partes de la gestión total de la misma, teniendo en cuenta las partes interesadas de la empresa.

Entre los procesos que se encontraron y requieren mayor atención se encuentran la capacitación del personal, el control de calidad, el pago oportuno de la nómina y la ausencia de los objetivos y las políticas de calidad. La información fue suministrada por el gerente de la empresa y colaboradores asignados como es el caso del coordinador de calidad de esta. Estos resultados se encuentran ordenados en la matriz de riesgos y oportunidades adjuntas.

## Capítulo II Mapa de procesos de la empresa

La empresa objeto de estudio se encuentra en el área de venta de inmuebles. Dentro de sus servicios más determinantes se tiene la intermediación entre las empresas constructoras de soluciones habitacionales y los clientes finales, sin embargo, dentro de su propuesta de valor se puede incluir servicios de asesoría a nivel financiero para acceder a los beneficios que el Estado y los bancos están ofreciendo a las familias que quieren adquirir vivienda propia.

Una Organización tiene sentido si puede satisfacer con sus productos o servicios, las necesidades de los clientes. En la organización también hay otros grupos de interés (empleados, proveedores, administración, etc.) a cuyas necesidades y expectativas también hay que dar respuesta.

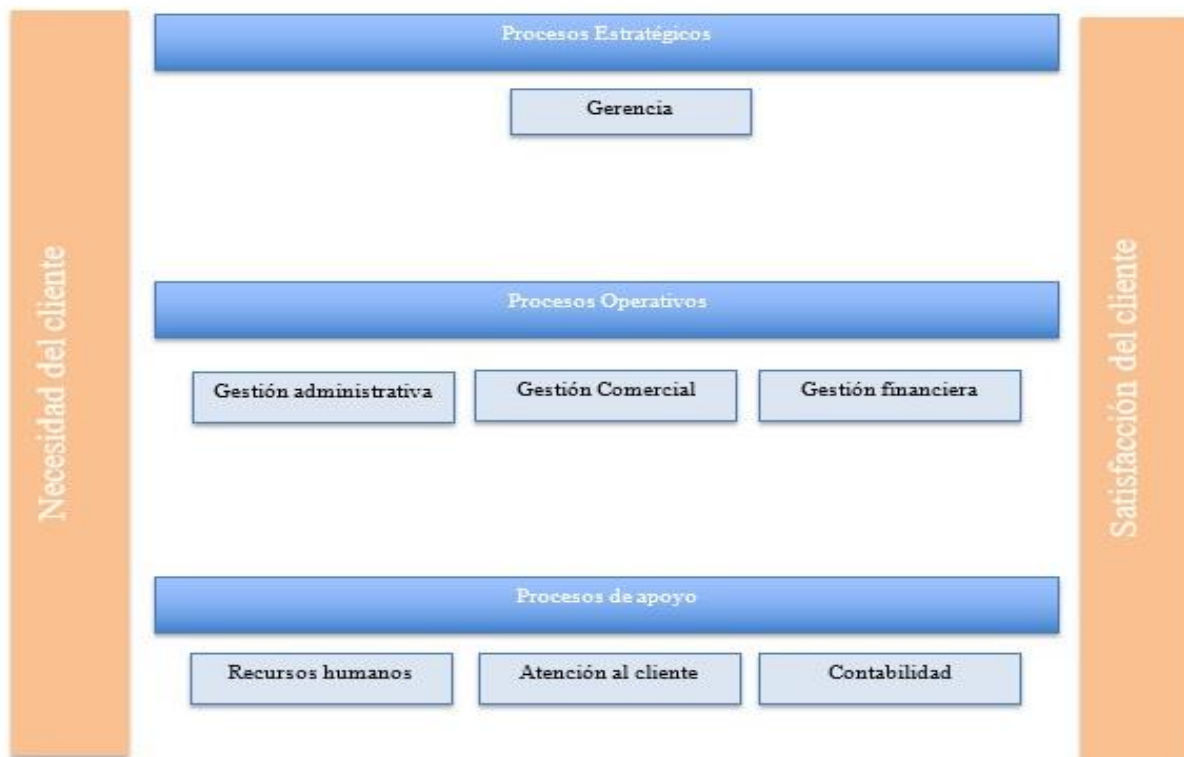
A la hora de identificar un Macroproceso se deberá garantizar el cumplimiento de la función y misión institucional, en los niveles estratégicos, misionales y de apoyo.

En esta fase de identificación, es fundamental la participación de la Alta Dirección, que debe orientar y validar el trabajo de los equipos operativos.

Así las cosas, se presenta el macroproceso de la empresa, en el que se evidencian los procesos transversales de la empresa y que garantizan el cumplimiento de la misión y misión de esta:

**Figura 2**

Macroproceso de la empresa



*Nota:* la figura muestra el macroproceso de la empresa, la dirección general por parte del gerente corresponde al proceso estratégico de diseñar y ejecutar la visión estratégica de la empresa garantizando su aplicación en cada una de las áreas de esta.

### Capítulo III Caracterización de Procesos y procedimientos generales

En el siguiente apartado se presenta la caracterización de cada uno de los procesos, estos a través de una ficha de caracterización en la que se identifican actividades siguiendo el ciclo PHVA, las entradas y salidas de cada proceso, los documentos y procedimientos que se requieren. Finalmente se establece una lista de documentos que debe tener el SGC para la empresa de estudio.

**Tabla 2**

#### *Caracterización del proceso de gerencia*

		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		CÓDIGO	
				VERSIÓN	01
				FECHA	
				PÁGINA	1
FECHA DE ACTUALIZACIÓN:					
MACROPROCESO	Estratégico	NORMA		NTC ISO 9001:2015	
PROCESO	Gestión Gerencial	REQUISITOS		4.1., 5.2., 5.4., 5.5.3., 7.1., 7.2.1., 7.5., 8.1., 8.2.1., 8.3., 8.4., 8.5.	
SUB PROCESO		RESPONSABLE DEL PROCESO		Coor. De Calidad	
OBJETIVO: Presidir todas las decisiones requeridas para el correcto curso de las actividades de la empresa.				ALCANCE: Inicia con el diagnóstico de la empresa y finaliza con los planes de mejora continua.	
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO					
PROVEEDOR PROCESO QUE ENTREGA	ENTRADAS CRÍTICAS	ETAPAS/ ACTIVIDADES PHVA	CONTROLES	SALIDAS CRÍTICAS	CLIENTE PROCESO QUE RECIBE
Todos los procesos del sistema de gestión de gerencia de la empresa	Direccionamiento estratégico	-Evaluar la necesidad y actualizar los lineamientos estratégicos.	Revisión de perfil y mapa estratégicos	Misión, visión, valores, objetivos estratégicos y políticas actualizadas	Todos los procesos del sistema de gestión de calidad de la empresa

	Seguimiento y control de procesos	-Análisis de resultados -Definir acciones de mejora -Nuevas tareas y personas responsables	Actualización sobre los indicadores macroeconómicos  Evaluación de desempeño de la empresa	Indicadores de gestión del proceso	
	Indicadores macroeconómicos	-Elaborar planes de acción que requiera para la mejora del análisis		Acciones de mejora	
	Resultados de indicadores	-Analizar los resultados del proceso y tomar las acciones de mejora		Resultados de A/C y A/P	
DOCUMENTOS		RECURSOS CRÍTICOS			
DOCUMENTOS INTERNOS	DOCUMENTOS EXTERNOS	RECURSOS HUMANOS	INFRAESTRUCTURA	AMBIENTE DE TRABAJO	PROCESO CONTRATADO EXTERNAMENTE
Manual de calidad de la empresa	NTC ISO 9001:2015	Gerente	Equipo de computo	Iluminación Ambientación	Auditoría externa
Manuales de proceso			Software para texto		
Guía para elaboración y control de documentos del SIG			Disponibilidad de correo electrónico		
Informes de auditoria			Línea telefónica		
SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN					
INDICADOR	META		RECURSOS		
Eficacia	Nivel de cumplimiento de las decisiones tomadas.		NTC ISO 9001:2015		
Eficiencia	Resultado alcanzado/recursos utilizados				

Producto conforme	Productos suministrados-productos devueltos/productos suministrados*100			
Satisfacción del cliente	Tabulación de la percepción del cliente			

*Nota.* Caracterización de procesos desarrollado por los autores

**Tabla 3**

*Caracterización del proceso de Gestión Administrativa*

		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		CÓDIGO	
				VERSIÓN	01
				FECHA	
				PÁGINA	1
FECHA DE ACTUALIZACIÓN:					
MACROPROCESO	Operativo		NORMA	NTC ISO 9001:2015	
PROCESO	Gestión Administrativa		REQUISITOS	4.1., 5.2., 5.4., 5.5.3., 7.1., 7.2.1., 7.5., 8.1., 8.2.1., 8.3., 8.4., 8.5.	
SUB PROCESO			RESPONSABLE DEL PROCESO	Coor. Administrativo	
OBJETIVO: Planear, organizar, dirigir y controlar los recursos y procesos necesarios para la administración de la empresa.			ALCANCE: Inicia con la planificación de actividades y ejecución de estas.		
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO					
PROVEEDOR PROCESO QUE ENTREGA	ENTRADAS CRÍTICAS	ETAPAS/ ACTIVIDADES PHVA	CONTROLES	SALIDAS CRÍTICAS	CLIENTE PROCESO QUE RECIBE
Todos los procesos del sistema de gestión de la empresa	Direccionamiento estratégico	-Identificar los requerimientos de la gerencia para el área estratégica.	Revisión de informes generados y requerimientos.	Informes de gestión administrativa	Todos los procesos del sistema de gestión de calidad de la empresa
	Seguimiento y control de procesos	-proveer recursos para el desarrollo de actividades operativas y comerciales. -ordenar la información generada en la empresa a través de los diferentes canales para garantizar la comunicación en doble vía de las áreas de la empresa.	Actualización sobre las demandas por las nuevas tendencias administrativas.  Evaluación de desempeño de la empresa	Indicadores de gestión del proceso	



	Indicadores de gestión	-analizar e implementar acciones de mejora en la administración para la optimización de recursos.		Acciones de mejora	
	Resultados de indicadores	-Implementar las acciones de mejora sugeridas por la gerencia para garantizar el flujo adecuado en la empresa.		Resultados de A/C y A/P	
DOCUMENTOS		RECURSOS CRÍTICOS			
DOCUMENTOS INTERNOS	DOCUMENTOS EXTERNOS	RECURSOS HUMANOS	INFRAESTRUCTURA	AMBIENTE DE TRABAJO	PROCESO CONTRATADO EXTERNAMENTE
Manual de calidad de la empresa	NTC ISO 9001:2015	Gerente	Equipo de computo	Iluminación Ambientación	Auditoría externa
Manuales de proceso			Software para texto		
Guía para elaboración y control de documentos del SIG			Disponibilidad de correo electrónico		
Informes de auditoria			Línea telefónica		
SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN					
INDICADOR	META		RECURSOS		
Eficacia	Nivel de cumplimiento de las decisiones tomadas.		NTC ISO 9001:2015		
Eficiencia	Resultado alcanzado/recursos utilizados				
Producto conforme	Productos suministrados-productos devueltos/productos suministrados*100				
Satisfacción del cliente	Tabulación de la percepción del cliente				

Nota. Caracterización de procesos desarrollado por los autores

**Tabla 4***Caracterización del proceso de Gestión comercial*

		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		CÓDIGO	
				VERSIÓN	01
				FECHA	
				PÁGINA	1
FECHA DE ACTUALIZACIÓN:					
MACROPROCESO	operativo			NORMA	NTC ISO 9001:2015
PROCESO	Gestión comercial			REQUISITOS	5.2., 7.2., 8., 8.2., 8.2.3., 8.2.4., 8.3., 8.4., 8.5.
SUB PROCESO				RESPONSABLE DEL PROCESO	Asesor comercial
OBJETIVO: Asesorar el proceso de planeación y formulación de políticas de comercialización y mercadeo, el diseño de programas y estrategias de la oferta y el portafolio de productos y servicios en función integral al cliente.				ALCANCE: Inicia con labores del proceso de gestión comercial y finaliza con el cumplimiento de contratos de acuerdo con pedidos.	
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO					
PROVEEDOR PROCESO QUE ENTREGA	ENTRADAS CRÍTICAS	ETAPAS/ ACTIVIDADES PHVA	CONTROLES	SALIDAS CRÍTICAS	CLIENTE PROCESO QUE RECIBE
Gestión gerencial	Necesidades específicas de los clientes	-Planear y formular a la gerencia, políticas, planes, programas y proyectos para las captaciones de recursos financieros, de mercadeo, etc. -Planear visitas a clientes.	Registro de visitas	Estrategias, Portafolio actualizado  Análisis de las Necesidades y expectativas de los clientes,	Gestión gerencial
Cientes	Información del mercado  Portafolio de productos	-Asesorar en la prestación de servicios y venta de productos de acuerdo con las necesidades de los clientes. -Dirigir la promoción y venta de los productos y servicios del portafolio.	Contratos  Correspondencia	Reorganización operativa, conocimiento y apropiación de la Política de calidad, objetivos, misión y visión	Cientes
Talento humano	Desarrollo del producto o servicio	-Autoevaluación de la gestión del proceso. -Elaborar indicadores de gestión del departamento. -Evaluar la percepción de calidad de los clientes hacia los productos ofrecidos.	Plan de acción	Informe de Autogestión del proceso  Indicadores de Gestión	Cientes
Gestión de calidad	Mapa de riesgo de la empresa  Manual de administración del riesgo	-Documentar acciones correctivas y preventivas tendientes a mejorar el desempeño del proceso comercial.	Encuestas procesadas y analizadas  Indicadores de gestión	Resultados de indicadores  Encuestas analizadas de la satisfacción de los clientes	Gestión

DOCUMENTOS		RECURSOS CRÍTICOS			
DOCUMENTOS INTERNOS	DOCUMENTOS EXTERNO	RECURSOS HUMANOS	INFRAESTRUCTURA	AMBIENTE DE TRABAJO	PROCESO CONTRATADO EXTERNAMENTE
Formato solicitud de pedido	Facturas	Asesor comercial	Equipo de computo	Iluminación Ambientación	No aplica
Formato solicitud de cotización		Gerencia general	Software para control de inventario		
Manual del proceso de gestión comercial		Recepcionista	Disponibilidad de correo electrónico		
Manual procedimiento de compras			Línea telefónica		
SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN					
INDICADOR		META	RECURSOS		
Nivel de satisfacción del cliente		Escala de satisfacción	Formato solicitud de pedido	Facturas	Ficha técnica de productos y materiales
			Formato solicitud de cotización	Catálogo de productos	Formato orden de compra

*Nota.* Caracterización de procesos desarrollado por los autores

#### Tabla 4

##### *Caracterización del proceso de gestión financiera*

		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		CÓDIGO	
				VERSIÓN	01
				FECHA	
				PÁGINA	1
FECHA DE ACTUALIZACIÓN:					
MACROPROCESO	operativo			NORMA	NTC ISO 9001:2015
PROCESO	Gestión Financiera y contable			REQUISITOS	4.1., 4.2.3., 4.2.4., 5.1., 5.6.2., 6.1., 8.1., 8.2.3., 8.2.4., 8.4., 8.5.
SUB PROCESO				RESPONSABLE DEL PROCESO	Contador
OBJETIVO: Planear, organizar y controlar el uso de los recursos de la organización.				ALCANCE: Inicia con el registro de los recursos de la empresa y finaliza con la emisión de balances para la gerencia y demás interesados.	
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO					
PROVEEDOR PROCESO QUE ENTREGA	ENTRADAS CRÍTICAS	ETAPAS/ ACTIVIDADES PHVA	CONTROLES	SALIDAS CRÍTICAS	CLIENTE PROCESO QUE RECIBE

Todos los procesos del sistema de gestión de calidad de la empresa	Recursos requeridos	-Informes de gestión de caja -Establecer recursos financieros	Conciliación entre bancos y la empresa  Balances mensuales y trimestrales  Auditorías internas	Recursos monetarios	Todos los procesos del sistema de gestión de calidad de la empresa
	Soportes de movimientos y pagos	-Gestión de tesorería Pagos a proveedores Pagos costos y gastos de funcionamiento Pagos de obligaciones financieras -Recaudo de cartera -Elaboración de informes -Elaboración de indicadores financieros		Estados contables y financieros	
	Informes a terceros (bancos y Estado)	-Custodia y protección de información de uso restringido -Revisión de nómina, parafiscales y seguridad social -Control de la ejecución de los flujos de caja		Necesidades de capacitación	
	Estado de cuenta de clientes y proveedores	-Ejecutar acciones correctivas orientales a la mejora del proceso			
DOCUMENTOS		RECURSOS CRÍTICOS			
DOCUMENTOS INTERNOS	DOCUMENTOS EXTERNOS	RECURSOS HUMANOS	INFRAESTRUCTURA	AMBIENTE DE TRABAJO	PROCESO CONTRATADO EXTERNAMENTE
Balances mensuales, trimestrales y anuales	Extractos bancarios	Contador	Equipo de computo	Iluminación Ambientación	No Aplica
Estado de resultado de pérdidas y ganancias	Normas que regulan el área financiera		Software Contable		
Flujos de caja			Disponibilidad de correo electrónico		
Informes de auditoria			Línea telefónica		
SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN					
INDICADOR		META	RECURSOS		
Relación costo & beneficio		Costo/Beneficio	Plan único de cuentas	Informen financiero	Bases de datos
Patrimonio		Activos - Pasivos	Normalización tributaria		

Nota. Caracterización de procesos desarrollado por los autores

**Tabla 5***Caracterización del proceso gestión de talento humano*

		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		CÓDIGO	
				VERSIÓN	01
				FECHA	
				PÁGINA	1
FECHA DE ACTUALIZACIÓN:					
MACROPROCESO	Apoyo	NORMA		NTC ISO 9001:2015	
PROCESO	Gestión de recursos humanos	REQUISITOS		4.2., 5.2., 5.3., 6.1., 6.2., 6.3., 7.1., 7.2., 7.3., 7.4., 7.5., 9.1., 10.1., 10.2., 10.3.	
SUB PROCESO		RESPONSABLE DEL PROCESO		Color. de Talento Humano	
OBJETIVO: Garantizar el talento humano competente para cada una de las áreas de la empresa				ALCANCE: Inicia con la solicitud de una vacante y termina con el proceso de liquidación laboral.	
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO					
PROVEEDOR PROCESO QUE ENTREGA	ENTRADAS CRÍTICAS	ETAPAS/ ACTIVIDADES PHVA	CONTROLES	SALIDAS CRÍTICAS	CLIENTE PROCESO QUE RECIBE
todos los procesos del sistema de gestión de calidad de la empresa	Recepción de CV	-Diseñar los perfiles de cada cargo, funciones y responsabilidades -Definir la competencia del personal -Realizar entrevistas y pruebas de selección -Establecer las actividades de capacitación requeridas	Verificación de las competencias del personal aspirante.	Personal competente para cada una de las áreas de la empresa	Todos los procesos del sistema de gestión de calidad de la empresa
	Requerimiento de desarrollo de personal	-Ingresar al personal de acuerdo con las vacantes. - Hacer inducción a los nuevos colaboradores. - Desarrollar competencias empresariales. - Establecer nómina.	Desarrollo de entrevistas laborales.  Auditorías internas	Personal contratado	
	Necesidades de personal	-Establecer capacidades del personal -determinar el impacto del programa de capacitación			
		-Conservar el ambiente de trabajo y clima organizacional			
DOCUMENTOS		RECURSOS CRÍTICOS			

DOCUMENTOS INTERNOS	DOCUMENTOS EXTERNO	RECURSOS HUMANOS	INFRAESTRUCTURA	AMBIENTE DE TRABAJO	PROCESO CONTRATADO EXTERNAMENTE
Análisis de competencias	Hojas de vida	Coor. De Talento humano	Equipo de computo	Iluminación Ambientación	Proceso de prueba psicotécnica
Perfil del cargo	Normalización laboral en Colombia	Auxiliar de nomina	Software para control de nomina		
Manual de funciones	Código sustantivo del trabajo	Recepcionista	Disponibilidad de correo electrónico		
Reglamento interno de trabajo			Línea telefónica y archivador de seguridad		
SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN					
INDICADOR		META	RECURSOS		
Duración de procesos reclutamiento y selección		< 5 días	Pruebas psicotécnicas	Hojas de vida	Bases de datos
Tiempo de Inducción		< 3 días	Manuales de procedimientos	Catálogo de proveedores	Contrato laboral
Nivel de cumplimiento del perfil		Puntos obtenidos por el candidato/puntos requeridos por perfil*100			

*Nota.* Caracterización de procesos desarrollado por los autores

**Tabla 6**

*Caracterización del proceso de gestión de atención al cliente*

		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		CÓDIGO	
				VERSIÓN	01
				FECHA	
				PÁGINA	1
FECHA DE ACTUALIZACIÓN:					
MACROPROCESO	Apoyo	NORMA	NTC ISO 9001:2015		
PROCESO	Gestión de Atención al cliente	REQUISITOS	4.2., 5.2., 5.3., 6.1., 6.2., 6.3., 7.1., 7.2., 7.3., 7.4., 7.5., 9.1., 10.1., 10.2., 10.3.		
SUB PROCESO		RESPONSABLE DEL PROCESO	Gerente comercial		
OBJETIVO: Garantizar la satisfacción total de las necesidades y demandas de los clientes de la empresa.			ALCANCE: Inicia con los requerimientos del cliente y termina con el feedback de este a la empresa.		
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO					
PROVEEDOR PROCESO QUE ENTREGA	ENTRADAS CRÍTICAS	ETAPAS/ ACTIVIDADES PHVA	CONTROLES	SALIDAS CRÍTICAS	CLIENTE PROCESO QUE RECIBE

Gestión comercial	Información detallada de cada cliente	-Preparar campañas posventa -diseña encuesta de satisfacción -proponer estrategias para el cliente	Verificación de las competencias del personal aspirante.  Desarrollo de entrevistas para sugerencias  Auditorías internas	Base de datos de cartera de clientes	Todos los procesos del sistema de gestión de calidad de la empresa
	Quejas, reclamos, sugerencias y demandas	-Recibir y clasificar las PQR -diseñar respuestas de acuerdo con las necesidades manifiestas -Trazabilidad de las PQR		Respuestas a solicitudes hechas.	
	Necesidades del cliente	-ejecutar estrategias de comunicación eficaz con el cliente -fidelización constante		Oferta de valor agregado	
	Correspondencia	-verificar que la correspondencia del cliente cuente con trazabilidad.		Gestión de correspondencia	
DOCUMENTOS		RECURSOS CRÍTICOS			
DOCUMENTOS INTERNOS	DOCUMENTOS EXTERNO	RECURSOS HUMANOS	INFRAESTRUCTURA	AMBIENTE DE TRABAJO	PROCESO CONTRATADO EXTERNAMENTE
Procedimiento de gestión al cliente	Encuesta	Gerente comercial	Equipo de computo	Iluminación Ambientación	
Perfil del cliente		Auxiliar administrativo	Software para control		
Manual de funciones		Recepcionista	Disponibilidad de correo electrónico		
			Línea telefónica y archivador de seguridad		
SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN					
INDICADOR		META	RECURSOS		
Satisfacción del cliente		Cada 30 días	Encuesta	Formato de encuesta	Bases de datos
# de clientes satisfechos		Cada 30 días	Lista de encuestados		

Nota. Caracterización de procesos desarrollado por los autores

Como se puede evidenciar la empresa puede mejorar su gestión si pudiera poner en acción cada uno de los procesos caracterizados siguiendo en cuenta cada uno de los formatos y manuales a que haya lugar. Teniendo en cuenta la caracterización se le sugiere a la empresa la siguiente lista de documentos necesarios para estructurar el SGC.

**Tabla 7**

*Documentación del SGC – parte 1*

<b>Documento</b>	<b>No. Requisito</b>
Análisis DAFO	4,1
Identificación de las partes interesadas de la empresa	4,2
Establecimiento del alcance del SGC de la empresa	4,3
Diseño del mapa de procesos de la empresa	4,4
Fichas de caracterización de los procesos de la empresa	4,4
Diseño de la política de calidad	5,2
Gestión de la matriz de responsabilidades	5,3
Definición del procedimiento gestión de riesgos y oportunidades	6,1
Gestión de la matriz de riesgos.	6,1
Diseño de los objetivos de calidad.	6,2
Establecimiento del procedimiento de contratación	7,2
Documento de contratación personal	7,2
Formato de asistencia a formación	7,2
Guía para la compilación documentos hoja de vida	7,2
Formato para los PQR	7,5
Listado maestro de documento	7,5

*Nota.* Documentación del SGC por los autores



**Tabla 8***Documentación del SGC – parte 2*

<b>Documento</b>	<b>No. Requisito</b>
Solicitud de autorizaciones devolución de clientes	8,2
Procedimiento de planificación y control de cambios	8,5,6
Métodos de control de calidad	8,6
Procedimiento de no conformidades	8,6
Procedimiento de auditorías	9,2
Formato apertura o cierre de auditoria	9,2
Plan de auditoria	9,2
Programa de auditorias	9,2
Registro de auditoria	9,2
Reporte de auditorias	9,2
Procedimientos y/o instrucciones de trabajo internos de la empresa	9,2
Formatos y registros varios internos de la empresa	9,3
Procedimiento de acciones de mejora	10,1
Acciones de mejora	10,1
Registros acciones de mejora	10,1

*Nota.* Documentación del SGC por los autores

A continuación, se presentan propuestas que puede considerar la empresa a la hora de establecer la política de gestión de calidad, objetivos de calidad, planificación y control de cambios, entre otros.

### ***Política de gestión de calidad***

La empresa acaba de establecer compromiso y responsabilidad con la gestión de calidad en cada uno de los procesos y áreas, por ello, busca el mejoramiento del desempeño a través de procesos, actividades y operaciones de calidad, buscando constantemente disminuir el impacto negativo al medio ambiente.

### ***Objetivos de calidad***

- Socializar el SGC a todas las áreas de la empresa y las partes interesadas externa.
- Cumplir los requerimientos de las partes interesadas
- Aumentar la rentabilidad de la empresa en un 35%.
- Evaluar el desempeño del SGC.

### ***Planificación y control de cambios***

Se debe llevar a cabo la planificación de los cambios del SGC de la empresa, para aumentar la calidad de la empresa y el cumplimiento de la NTC ISO9001: 2015. El proceso de control de cambios debe estructurarse de tal forma que identifique los responsables y los argumentos de cada cambio.

### ***Diseño de los perfiles que inciden en el SGC***

Para el éxito del SGC es necesario que la empresa defina los perfiles de inciden en la gestión de calidad como el coordinador, los que toman registros de cada proceso, etc. Para ello es

necesario que cada persona certifique sus competencias y se desarrolle un programa de capacitación que habilite y promueva el nuevo ambiente y cultura laboral para la empresa.

### ***Procedimientos e instructivos de trabajo***

La empresa debe diseñar los instructivos de trabajo para cada una de las actividades, de esta forma cuando hay ingreso de nuevo personal, es mucho más rentable la socialización e inducción, también se garantiza que las acciones se hagan de manera estandarizada que e slo que se busca al implementar una norma internacional.

### ***Registros varios***

Los registros varios son formatos que registran información de cada uno de los procesos y procedimientos de tal forma que esta esté organizada para consultas posteriores y requerimientos de socios y externos.

### ***Control de información documentada***

Para el control de la información documentada en es necesario que la empresa cuente con un sistema maestro de documentos, buscando que cada dato sea registrado y fácilmente rastreable en el sistema de información empresarial. El control de la información documentada se da cuando esta puede ser organizada y categorizada de acuerdo al proceso al que pertenece.

### ***Procedimiento de auditoría interna***

El proceso es necesario porque permite a la empresa tener una perspectiva interna de la situación, ayuda a establecer el estado del SGC y las mejoras que se deben hacer, también es un insumo para la mejora continua del SGC antes de que este sea auditado por un ente externo que pueda emitir certificación de gestión de la calidad.

Este procedimiento siempre debe desarrollarse por un profesional capacitado para la gestión de calidad y en la misma medida debe coordinar cada una de las actividades y procesos en materia de trazabilidad y mejora.

#### ***Procedimiento de no conformidades y acciones correctivas***

Este procedimiento dicta las instrucciones necesarias para la gestión de no conformidades encontradas en las auditorias y acciones correctivas, este procedimiento debe dar los parámetros para las mejoras de la empresa de tal forma que esta no se desarrolla de manera independiente. Para ello es necesario tener definido un registro de acciones de mejora, formato para las no conformidades y acciones de mejora.

#### ***Tablero de indicadores***

También la empresa debe contar con el proceso de seguimiento y control del SGC, para lo cual debe establecer los indicadores que ayuden a establecer el cumplimiento de las metas y el diseño de nuevas metas y estrategias.

## **Capítulo IV Impacto económico a través de la relación costo/beneficio de la propuesta para la empresa Asesores Inmobiliarios de Sucre**

Una vez desarrollado el proyecto propuesto se hizo necesario establecer la relación costo beneficio que significa para la empresa el diseño del SGC, para ello se toma como referencia el costo que significa a la empresa contratar a un asesor externo que diseñe el SGC frente al costo del desarrollo de este por parte de los estudiantes. Para ello, se tuvo como referencia factores como objetivos del proyecto, horas de trabajo para la consecución de los objetivos metodológicos, recursos físicos y humanos, y el tiempo para el desarrollo del proyecto que consta de 6 meses.

Revisando 3 cotizaciones recibidas de diferentes profesionales en la materia (BKF Internacional, Quara Group y Meper Solutions Consultores), y teniendo en cuenta los factores antes descritos, se encontró un costo promedio de \$7.900.000 (se calculó sumando el costo de las 3 empresas y dividiendo entre 3), con un plazo máximo para el desarrollo de 7 meses, y este valor excluye los costos adicionales que debe tener la empresa para generar capacitación a todo el personal que incluyera dentro del proyecto, para garantizar la sostenibilidad del SGC.

**Tabla 9** *Costo de contratación de asesor externo*

<i>Concepto</i>	<i>Und</i>	<i>Cant</i>	<i>C. Unit</i>	<i>Total</i>
Contratación externa para el diseño de SGC de la empresa	Meses	7	\$ 1.128.571	\$ 7.900.000

*Nota.* La tabla presenta el costo y tiempo en el que un asesor externo desarrollaría el proyecto.

Por otro lado, se tiene los costos que representan el desarrollo del presente proyecto como la contraparte para el establecimiento de la relación costo beneficio para la empresa. Para ello, es importante destacar que el proyecto fue desarrollado por dos estudiantes del programa de ingeniería de la Universidad Antonio Nariño.

**Tabla 9**

*Costos del proyecto de acuerdo presupuesto inicial*

<i>Concepto</i>	<i>Und</i>	<i>Cant</i>	<i>C. Unt</i>	<i>Total</i>
Recurso humano requerido para desarrollar el proyecto (presupuesto del proyecto)	Horas	260	\$ 15.107	\$ 3.928.000

*Nota.* La tabla presenta el costo presupuestado para desarrollar el proyecto de investigación, se reconocen los costos hora de los investigadores, entendiéndose que los recursos tecnológicos son aportados por los mismos estudiantes.

A continuación, se presenta cálculo de la relación costo beneficio que se da en la empresa con el desarrollo del proyecto.

**Tabla 19** *Relación costo beneficio del proyecto*

<i>Descripción</i>	<i>Total</i>	<i>Costo/beneficio</i>
Costo del trabajo de grado	\$ 3.928.000	= X 100 = 49%
Costo contratación externa	\$ 7.900.000	

*Nota.* La tabla muestra que la relación costo beneficio es de 49% del proyecto de trabajo de grado frente a la contratación externa.

En general, se puede establecer que la empresa tiene más beneficios a través del desarrollo del presente proyecto que la contratación de un profesional externo, ahora es necesario aclarar, que la implementación del sistema debe estar liderada por un profesional certificado en gestión de la calidad como uno de los requisitos de la norma, sin embargo, los honorarios de este serán de menor impacto a escala financiera, siendo que el sistema se encuentra diseñado, listo para ser validado.

## Conclusiones

El sector de la construcción en Colombia se encuentra en un proceso de reactivación y recuperación luego de experimentar un cese de actividades altamente nocivo para sus resultados en el año 2020. La empresa objeto de estudio hace parte de este sector y se encuentran en el mismo estado de recuperación, enfrentando el reto de actualización a los nuevos requerimientos del mercado, para diferenciarse de sus competidores. Por esta razón y como una estrategia para mejorar sus resultados se propuso el desarrollo del presente proyecto que le suministraría la estructura de un SGC adecuado a las necesidades de la empresa y las partes interesadas.

Dentro de los resultados encontrados en el ejercicio se pudo establecer que la empresa cuenta con un cumplimiento del 32% en el contexto de la organización, en el liderazgo la empresa cuenta con un cumplimiento del 49% poniendo en acción ciertas actividades sugeridas por la norma, sobre la planificación la empresa cuenta con un cumplimiento del 27% que representa un nivel bajo y explica los resultados que la empresa ha venido experimentando en las actividades que desarrolla, sobre la evaluación de desempeño la empresa cuenta con baja responsabilidad en la verificación de sus resultados lo que le impide conocer el impacto que están teniendo. De manera general se pudo establecer sobre el SGC que no cuenta con política de calidad, tampoco definición y divulgación de macroproceso. Carece de caracterización de procesos por lo que el flujo de información que se genera en la empresa no es gestionado de manera adecuada por cada área que la puede originar.

Por lo anterior, se pudo establecer el macroproceso de la empresa como primera meta para establecer el orden de esta, en este se pudo ubicar los procesos estratégicos, operativos y de apoyo, más adelante se presentan la caracterización de procesos y un listado de documentos que



deben estructurar el SGC. En esta etapa se evidencio cómo la empresa se ha venido desarrollando de manera empírica, careciendo una mirada estratégica que coordine cada una de las operaciones, el personal de la empresa requiere un entrenamiento completo para la implementación del SGC, puesto que no están familiarizados con la disciplina y organización que esta demanda.

Finalmente, se llevó a cabo un estudio sobre el costo económico que la propuesta puede significar a la empresa tomando como referencia el costo de contratar una empresa especializada externa, se logra establecer que el proyecto es un ejercicio inicial muy beneficioso para la empresa para implementar un SGC en plan piloto y luego hacer las mejoras requeridas dirigidas por un asesor externo.

### **Recomendaciones**

Se recomienda a la empresa, iniciar un proceso de capacitación del personal en el que se pueda concientizar de la importancia de una nueva cultura enfocada en la calidad de la prestación de sus servicios. Para ello, es necesario que la gerencia lidere el programa y modele a todos los colaboradores un interés genuino por el establecimiento de una nueva cultura de la calidad.

También se recomienda llevar a cabo un proyecto piloto de implementación del SGC sugerido, de tal forma que se pueda ir generando la experiencia necesaria para afrontar el primer proceso de auditoría a nivel interno. Para ello, es necesario que se nombre un coordinador de calidad que proporcione las directrices necesarias en cada una de las áreas de la empresa para su correcta gestión.

Finalmente se recomienda a la empresa contratar un asesor externo especialista en SGC para el sector inmobiliario, que pueda validar y mejorar la estructura propuesta en aras de la certificación. A esto, es necesario agregar un nuevo estudio financiero para establecer el nivel de inversión que la empresa debe destinar al proyecto del SGC.

## Referencias

- American Psychological Association. (2010). *Manual de Publicaciones de la American Psychological Association* (6 ed.). (M. G. Frías, Trad.) México, México: El Manual Moderno.
- Arbós, L., & Babón, J. G. (2017). *Gestión integral de la calidad: implementación, control y certificación*. Profit Editorial.
- Bonilla-Pastor-de-Céspedes, E., Díaz-Garay, B., Kleeberg-Hidalgo, F., & Noriega-Araníbar, M. T. (2010). *Mejora continua de los procesos: herramientas y técnicas*. Lima: Universidad de Lima. Fondo Editorial.
- Camacol. (2020). Informe de productividad: Sector Construcción de Edificaciones.
- Castro-Rodríguez, E. M. (2019). *Prestación del servicio inmobiliario bajo estándares Internacionales con la Implementación de la cláusula 4 del manual del sistema de gestión de calidad basado en la Norma NTC-ISO 9001: 2015 en la Inmobiliaria Edgar Castro*.
- Cubillos-Rodríguez, M. C., & Rozo-Rodríguez, D. (2009). El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad. *Revista de la Universidad de la Salle*, 2009(48), 80-99.
- Duran, I. M., Gallegos, M. E., & Cabezas, D. E. (2019). Estilos de liderazgo y su influencia en el clima laboral. Caso de estudio de una empresa exportadora de alimentos. *Revista Espacios*.
- González, J. (2019). Propuesta de implementación de un sistema de gestión de calidad en la empresa “Sociedad Inmobiliaria Hurtado Limitada” bajo la norma ISO 9001: 2015 (Doctoral dissertation, tesis de).
- López, O., Beltrán, C., Morales, R., & Cavero, O. (2018). Estrategias de marketing digital por medio de redes sociales en el contexto de las PYMES del Ecuador. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 7(2), 39-56.

- Martínez, F. (2014). La excelencia empresarial: las herramientas de calidad total como motor para la gestión del cambio en las organizaciones. *Revista de contabilidad y dirección, 19*, 11-28.
- Pascual, C. O., & Emma, A. M. (2017). Comprendiendo la experiencia del cliente en la era de las compras omnicanal. *Revista ICONO14 Revista científica de Comunicación y Tecnologías emergentes, 15(2)*, 92-114.
- Pérez, A. E., Avendaño, I., & Ortega, V. (2018). *Proyecto para la planificación de un sistema de gestión de calidad para la empresa finca. raiz. com. co.*
- Portelles Cobas, D. E., Rodríguez Guzmán, A. A., Leyva Sánchez, E., & Ochoa Aguilera, K. M. (2016). Metodología para el diseño de un Sistema de Gestión de Calidad en la Universidad de Ciencias Médicas de Holguín. *Correo Científico Médico, 20(1)*, 162-169.
- Sabogal-Mejía, L. (2017). Desarrollo de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001: 2008 en Inmobiliaria Ajm & Cía. Ltda.
- Saumeth, K. M., Afanador, T. S., & Ospino, L. S. (2012). Calidad y su evolución: una revisión. *Dimensión empresarial, 100-107.*
- Urizar Yáñez, C. A. (2018). Diseño de un sistema de gestión de la calidad para una Empresa de Servicios TI.