

ESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
NTC-ISO 9001:2015 PARA LA ORGANIZACIÓN **BUSCAS INMOBILIARIA SAS**

CAROLINA DAVEIBY LAUTERO NIÑO
FERNANDO EDILSON BUSTOS NIÑO
OSCAR IVAN CRISTANCHO VEGA

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE INGENIERIA MECÁNICA
ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LA CALIDAD
BOGOTÁ D.C.
2022

ESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
NTC-ISO 9001:2015 PARA LA ORGANIZACIÓN **BUSCAS INMOBILIARIA SAS**

CAROLINA DAVEIBY LAUTERO NIÑO
FERNANDO EDILSON BUSTOS NIÑO
OSCAR IVAN CRISTANCHO VEGA

TRABAJO DE GRADO

GUILLERMO PEÑA GUARIN – INGENIERO QUIMICO
Magíster en Calidad y Gestión Integral

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE INGENIERIA MECÁNICA
ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LA CALIDAD
BOGOTA D.C
2022

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá D.C. Diciembre del 2022

TABLA DE CONTENIDO

1. SELECCIÓN DEL TEMA Y EL CONTEXTO	6
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	7
3. MARCO CONCEPTUAL.....	8
4. JUSTIFICACIÓN	11
5. OBJETIVOS	12
6. ALCANCE	13
7. METODOLOGIA Y ACCIONES.....	14
8. CRONOGRAMA	16
9. RESULTADOS	17
10. CONCLUSIONES.....	42
11. RECOMENDACIONES	44
12. BIBLIOGRAFIA	44

1. SELECCIÓN DEL TEMA Y EL CONTEXTO

1.1. Tema.

Estructuración de un sistema de gestión de calidad (SGC) para la organización Buscas Inmobiliaria SAS.

1.2. Contexto.

Buscas Inmobiliaria SAS es una organización constituida en el año 2018 la cual presta los servicios de arrendamiento, venta y avalúos en la ciudad de Bogotá D.C. Su portafolio de servicios comenzó con la administración de dos inmuebles y en el presente año ya se cuenta con 84 inmuebles en administración.

Es una empresa pequeña, el tipo de sociedad es SAS, cuenta con capital y sus operaciones están dirigidas por dos departamentos administrativo y comercial, la oficina de atención al cliente se encuentra ubicada en el barrio la Estrada en la Carrera 69 A 65 -03 Piso 1 de la ciudad de Bogotá D.C.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Buscas inmobiliaria es una organización dedicada a prestar los servicios de arrendamiento, venta y avalúos en la ciudad de Bogotá D.C. Esta organización cuenta con un gran potencial de crecimiento, como lo ha venido demostrando desde su constitución en el año 2018, pasando de administrar de 26 inmuebles en el año 2019 a 84 inmuebles en la actualidad, lo que en cifras representa un crecimiento en su portafolio de alrededor del 323%.

Sin embargo, aunque el crecimiento de la organización ha permitido su sostenibilidad, se han presentado dificultades frente al cumplimiento de las expectativas de la alta dirección puesto que, a pesar del crecimiento en los inmuebles en administración, sin embargo, el margen de ganancias no es elevado, siendo los gastos comerciales y de administración de la organización los rubros más importantes, actividades que presentan importantes opciones de mejora. Dentro de las principales causas se identifica que, la organización no tiene un contexto definido que determine la operación, ni están plenamente establecidos los mecanismos de control y seguimiento a las metas, para tener una mayor eficiencia en sus actividades de operación.

Estas fallas ocasionan que la alta dirección tenga que ocuparse de actividades operativas, dejando de lado las estratégicas. Así mismo, el personal encargado de las funciones operativas tiene que desempeñar varias actividades que no logran concretar a tiempo, lo que genera una inconformidad por parte de los clientes y en ocasiones la renuncia del trabajador por la cantidad de carga laboral.

Con ánimo de poder dar solución frente a las dificultades que se presentan en la organización, nos planteamos la pregunta ¿Cómo se puede direccionar y estructurar un sistema de gestión de la calidad que permita mejorar los procesos, disminuir la rotación del personal y lograr una mayor satisfacción de los clientes en la organización Buscas Inmobiliaria SAS?

3. MARCO CONCEPTUAL

3.1. Sector inmobiliario

Una inmobiliaria es la organización que presta servicios para beneficiar a los propietarios de bienes inmuebles. Uno de los servicios está enfocado hacia los propietarios que pretenden vender una propiedad con la garantía de elaboración de una promesa de compraventa, elaborado acorde a la necesidad de las partes y que evite perjuicios, legales y económicos, acompañamiento hasta pago, escrituración y tramite de notariado y registro.

Otro servicio es el arrendamiento, corresponde a administrar inmuebles, inicia con la búsqueda de un arrendatario que cumpla con unos requisitos ante la aseguradora, se elabora un contrato de arrendamiento con termino generalmente a un año, se asesora y define el valor del canon mensual, dato que se establece según un estudio de los precios del sector o zona, dependiendo de la ubicación y el estado del inmueble, dentro del servicio se asesora acerca del canon mensual a cobrar para que no supere el valor permitido según la ley para vivienda urbana, una vez cerrado cada negocio se incrementa la cartera o facturación y esto representa ingresos para la organización por concepto de comisión que se acuerda en porcentaje con los propietarios y por último, se presta el servicio de avalúo, consiste en definir el valor comercial para la venta de todo tipo de inmuebles, que sirve como base para tomar una decisión del valor de la venta, estudio que se valida dependiendo de la ubicación, estado del inmueble, estrato, vías de acceso, entre otros.

Dentro de los requisitos normativos y legales aplicables al sector inmobiliario, encontramos que, para administrar inmuebles en arrendamiento de vivienda urbana, se debe dar cumplimiento a lo estipulado en la ley 820 del 2003, para quienes se dedican a ejercer la actividad de arrendamiento de bienes raíces, en cuanto a la administración de inmuebles en comercio, la entidad encargada de vigilar y regularla es la SIC (super intendencia de industria y comercio). Finalmente, para prestación de servicio de avalúos está regulada por la ley 1673 de 2013 “por la cual se reglamenta la actividad del evaluador y se dictan otras disposiciones”

3.2. Norma NTC-ISO 9001:2015

La norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001 constituye un método que pretende contribuir en la mejora en aspectos tales como la capacidad de brindar productos y servicios enfocados en el cumplimiento de los requisitos tanto del cliente como los requisitos legales y reglamentarios que apliquen según el tipo de organización, otro enfoque importante que se puede obtener con esta norma es el de identificar oportunidades que puedan fomentar el aumento en la satisfacción del cliente frente a los productos y servicios ofrecidos por la organización así como también identificar y afrontar los riesgos y oportunidades según el contexto de la organización y, finalmente, a través de la implementación de la NTC-ISO 9001, la organización estará en capacidad de demostrar la conformidad con los mismos requisitos especificados en el sistema de gestión de calidad. (NTC-ISO 9001:2015).

Una de las principales características de la norma es el enfoque a procesos a través de la adopción del ciclo planificar, hacer, verificar y actuar PHVA junto con el enfoque basado en riesgos, lo que permite que las organizaciones aseguren los recursos para su operación, se identifiquen oportunidades de mejora, la aplicación de medidas preventivas y aprovechamiento de oportunidades que se puedan presentar. (NTC-ISO 9001:2015)

3.3. Satisfacción de los clientes

De acuerdo con Peche (2017) existe una relación entre calidad del servicio y satisfacción de los clientes, e identificó algunas variables que permitirían un mayor incremento en la calidad de servicio, tales como brindar altos niveles de comunicación, ser transparentes en la información y brindar opciones de financiamiento, estas variables permiten obtener un mayor nivel de satisfacción en los clientes.

De acuerdo con un estudio realizado por la Trend Group American (TGA, 2022), en Chile la categoría mejor evaluada por los clientes inmobiliarios, durante los tres últimos años consecutivos, es el proceso de entrega de la propiedad. Además, recomienda que los aspectos que deben priorizar las empresas son los que el mercado identifica como los más relevantes, las cuales son: gestión de ventas, entrega y productos, por lo tanto, las empresas inmobiliarias deben tener bien identificado quiénes son sus clientes porque no todas las personas reaccionan de una misma manera, por lo tanto, cuanto más diferentes propuestas de servicios y

productos para los diferentes perfiles de clientes que manejan, permitirá obtener mejores niveles de satisfacción en los clientes. (Álamos 2018).

Audeves, Solís y Álvarez (2013) plantean que las constructoras estudiadas no priorizaban satisfacer las necesidades de sus clientes, sino que habían adoptado como práctica común el proceso de prueba y error, mediante el cual sólo se enfocaban en la venta de inmuebles, durante la entrega se preparaban para recibir los reclamos de sus clientes y en la postventa iban reaccionando reactivamente en su resolución.

3.4. Rotación de personal

La rotación de personal dentro de una organización se mide con respecto al volumen de personas que ingresan o salen de la empresa, no siempre la rotación de personal significa que tendrá un efecto negativo siempre, ya que este ayuda a la entidad a obtener nuevos recursos siempre y cuando sus entradas sean mayores que sus salidas, sin embargo son más los efectos negativos que los positivos que esta conlleva, ya que en su gran mayoría cuando se cuenta con gran rotación de personal es cuando se van varios colaboradores de la organización afectando la estabilidad de esta. Este fenómeno puede llevarse a cabo por factores como: salarios bajos por falta de recursos, un mal ambiente laboral, una insatisfacción laboral, entre otros. (Cabrera et al, 2007)

4. JUSTIFICACIÓN

La implementación de la NTC-ISO 9001-2015 ayuda a las organizaciones a ser más adaptables con respecto a las nuevas tendencias y evolución de los mercados, siendo un punto fundamental para la confiabilidad del cliente ya que a este se le asegura una reducción de fallas en los procesos junto con una constante mejora continua (Saavedra et al., 2020). Así mismo, es fundamental para la organización ya que ayuda a optimizar los procesos evitando gastos adicionales por fallas y aumentando la oportunidad de tener un negocio competitivo con respecto a las demás inmobiliarias.

De otra parte, es bien conocido que los clientes son cada vez más exigentes con los productos y servicios que adquieren, haciendo valer el dinero que pagan por estos, por lo tanto, las empresas tienen el reto de ofrecer un servicio rentable y competitivo, esto no solo implica que la empresa actualice sus procesos y mejoren sus sistemas operativos, sino que implementen un sistema de gestión para que estas mejoras se encuentren siempre direccionadas a la satisfacción del cliente y demás partes interesadas (Carballo-Mendivil et al., 2018).

Para **Buscas Inmobiliaria SAS**, es de suma importancia la implementación del SGC bajo la NTC-ISO 9001-2015 para esto, es necesario iniciar con el direccionamiento y estructuración del sistema, con el fin de tener una mejor identificación de los procesos que ayuden a evitar la rotación del personal y así aumentar la satisfacción de cliente con el servicio inmobiliario en la ciudad de Bogotá D.C. y las zonas aledañas. Por las razones expuestas, es necesario tener un control de los procesos junto con la respectiva información documentada, implementando la estandarización para que, al momento del crecimiento de la organización, se cumpla con todos los aspectos requeridos sin que se vea afectado el servicio al cliente.

5. OBJETIVOS

5.1. Objetivo general

Direccionar y Estructurar un sistema de gestión de la calidad, con base en los referentes de la NTC-ISO 9001:2015 para mejorar la satisfacción del cliente y disminuir la rotación del personal en la organización Buscas Inmobiliaria SAS.

5.2. Objetivos específicos

- Identificar el grado de madurez de la gestión en la organización con respecto a la norma NTC ISO 9001:2015.
- Llevar a cabo el direccionamiento y la estructuración del sistema de gestión de calidad por medio de la implementación de las fases y actividades para implementar el sistema de gestión de la calidad.
- Verificar el nivel de avance de la implementación del sistema de gestión de calidad en la organización Buscas Inmobiliaria SAS.

6. ALCANCE

Mediante este proyecto se realizará la estructuración y direccionamiento del sistema de gestión de calidad bajo los requisitos de la NTC ISO 9001:2015 para todos los procesos de la organización BUSCAS INMOBILIARIA SAS. Los objetivos del proyecto se ejecutarán en un tiempo de diez meses iniciando en el mes de febrero del 2022 y como resultado del desarrollo, se presentarán los siguientes entregables:

- Instrumento DX SGC V5 2021 diligenciado con las valoraciones y observaciones correspondientes.
- Matriz de partes interesadas.
- Matriz RRA.
- Política de la calidad.
- Objetivos de la calidad.
- Mapa de estratégico.
- Despliegue de objetivos a procesos.
- BSC = Indicadores clave.
- Caracterización de procesos.
- Procedimiento de salidas no conformes.
- Inventario documental.
- Indicadores de procesos.
- Inventario de Recursos humanos, físicos, de software, entre otros.
- Plan de capacitación.
- Diseño y desarrollo del P & S: Este requisito de la norma no aplica para la organización Buscas Inmobiliaria, puesto que por ser empresa dedicada a servicios inmobiliarios no hay oportunidad de diseño y desarrollo de nuevos productos.

7. METODOLOGIA Y ACCIONES

Las diferentes estrategias aplicadas al desarrollo del proyecto abarcan principalmente la encuesta personal antes de la puesta en marcha del proyecto y al finalizar y como eje central del desarrollo del proyecto se realizan mesas de trabajo que permiten llevar a cabo el direccionamiento y estructuración del sistema de gestión de calidad, las acciones concretas y resultados de estas acciones se discriminan en la tabla Estrategias metodológicas del proyecto.

Tabla 1. Estrategias metodológicas del proyecto

Objetivo específico	Estrategia Metodológica	Acciones	Observaciones / Entregables
Identificar el grado de madurez de la gestión en la organización con respecto a la norma NTC ISO 9001:2015.	Encuesta personal	<ul style="list-style-type: none"> • Elección de la herramienta de diagnóstico • Aplicación de la herramienta de diagnóstico por medio de encuesta personal • Análisis de los resultados de la encuesta 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta aplicada • Análisis de los resultados obtenidos a través de la encuesta
Llevar a cabo el direccionamiento y la estructuración del sistema de gestión de calidad por medio de la implementación de las fases 1 y 2 y actividades para el sistema de gestión de la calidad.	Mesas de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo mesas de trabajo para realizar las actividades correspondientes a la fase de direccionamiento y la de estructuración 	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz DOFA • Matriz CAME • Matriz de diagnóstico INSTRUMENTO_DX_SG C_V5 2021 • Matriz CLIO • Encuesta de satisfacción • Presentación de los 7 principios a la alta dirección • Misión • Visión

			<ul style="list-style-type: none"> • Política de calidad • Objetivos de calidad • Indicadores • Mapa de procesos • BSC • Matriz de riesgos • Declaración del compromiso mediante un acta o carta • Cuadro de RRA (Roles, responsabilidades y autoridades) • Caracterización de procesos (Misional, estratégico y de apoyo) • Requisitos (Aplicado a los procesos, no como el CLIO) • Formato de cómo se manejan las salidas no conformes • Procedimiento de Control documental • Indicadores • Plan de Capacitaciones del SGC • Matriz de comunicaciones
<p>Verificar el nivel de avance de la implementación del sistema de gestión de calidad en la organización Buscas Inmobiliaria SAS.</p>	<p>Encuesta personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de la herramienta de diagnóstico por medio de encuesta personal • Análisis de los resultados de la encuesta 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta aplicada • Análisis de los resultados obtenidos a través de la encuesta

8. CRONOGRAMA

A Continuación, se presenta la propuesta de cronograma para el desarrollo de las acciones planteadas en la metodología e incluye los ajustes y presentación del proyecto final. El cual se encuentra detallado en el Anexo A.

Tabla 1. Cronograma de actividades

ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RESULTADO / ENTREGABLE	2022																																															
				FEB				MAR				ABR				MAY				JUN				JUL				AGO				SEP				OCT				NOV				DIC							
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
PLANIFICACIÓN PROYECTO	Encuesta personal a la alta dirección	Carolina Lautero	Resultados INSTRUMENTO_DX_SGC_V5 2021					X	X																																										
	Consolidación de la información	Carolina Lautero	Resultados INSTRUMENTO_DX_SGC_V5 2021					X	X																																										
	Verificación de los datos recolectados	Carolina Lautero	Resultados INSTRUMENTO_DX_SGC_V5 2021					X	X																																										
FASE DE DIRECCIONAMIENTO	Comprensión de la organización, su contexto y si estado actual	Oscar Cristancho	Matriz DOFA Matriz CAME									X	X																																						
	Diagnostico - analisis situacional	Carolina Lautero	Análisis de la Matriz de diagnostico INSTRUMENTO_DX_SGC_V5 2021					X	X																			X	X																						
	Gestión del cambio; comprender la cultura de la organización	Oscar Cristancho	Infografía metodo Kotter																																																
	Determinar tipos de clientes y requisitos del producto CLIO	Fernando Bustos	Matriz CLIO									X	X																																						
	Conocer la percepción de los clientes	Fernando Bustos	Encuesta de satisfacción																																																
	Sensibilización con principios ISO 9000	Oscar Cristancho	Presentación de los 7 principios																																																
	Estrategia organizacional, precisarla y alinear el SGC: alcance - política - objetivos- mapa de procesos. BSC= Indicadores clave.	Oscar Cristancho	Misión Visión Política de calidad Objetivos de calidad Indicadores Mapa de procesos BSC									X	X																																						
	Gestión de los riesgos del SGC	Fernando Bustos	Matriz de riesgos																																																
	Alta dirección: lograr compromiso. Beneficios	Fernando Bustos	Declaración del compromiso mediante un presentación																																																
	Definir equipos de trabajo y elaborar plan de implementación operacional	Fernando Bustos	Cuadro de RRA (Roles, responsabilidades y autoridades)																																																
	FASE DE ESTRUCTURACIÓN	Análisis y modelación de los procesos y sus interacciones: elaborar caracterización	Carolina Lautero	Caracterización de procesos (Misional, estratégico y de apoyo)									X	X															X	X																					
Identificar requisitos de los procesos y productos, aspectos legales. Riesgos		Fernando Bustos	(Aplicado a los procesos, no como el clio)																																																
Productos, servicios, salidas no conformes		Carolina Lautero	Formato de como se manejan las salidas no conformes																																																
Definir y controlar información documentada requerida por los pcesos: con criterios de riesgo y conocimiento		Carolina Lautero	Procedimiento de Control documental									X	X																																						
Control operacional. Indicadores ¿Cuáles datos recopilar?		Fernando Bustos	Indicadores de proceso																																																
Determinar los recursos para implementar el SGC y para aumentar la satisfacción de los clientes		Oscar Cristancho	Presupuesto																																																
Formación a todos los involucrados		Oscar Cristancho	Plan de Capacitaciones del SGC																																																
SUSTENTACIÓN	Construir conciencia	Fernando Bustos	Matriz de comunicaciones Presentación de contruir conciencia					X	X																			X	X																						
	Sustentación	Fernando Bustos	Informe Final																																																

	PROYECTADO
X	EJECUTADO

Para el diseño del cronograma se proyectaron las fechas de elaboración de las actividades a desarrollar, las cuales no todas se hicieron en la fecha proyectada, debido a que algunas de estas se ejecutaron a medida que se iban cursando las asignaturas de la especialización, es por esto que tampoco se proyectaron actividades en las fechas del mes de junio y julio, además las actividades que presentan un desfase en las fechas son aquellas a las que se le realizaron modificaciones o ajustes sin embargo, se cumplió con un 95.45% de las 22 actividades proyectadas quedando pendiente 1 que corresponde a la sustentación del proyecto.

9. RESULTADOS

9.1. Identificación del nivel de madurez de la Gestión de la calidad

9.1.1. Diagnóstico – análisis situacional.

Con el fin de establecer el grado de madurez de la organización en relación con los requisitos de la NTC-ISO 9001:2015, se aplicó la matriz de diagnóstico INSTRUMENTO_DX_SGC_V5 2021 (Anexo B) de autoría del Ing. Guillermo Peña Guarín. El método de obtención de resultados fue por medio de encuesta personal al director comercial y al director administrativo de la organización y se emitió una calificación de acuerdo con la escala de valoración del instrumento y las evidencias mostradas junto con las respuestas dadas a cada uno de los ítems.

Para la evaluación del grado de madurez de la organización se ponderaron los resultados en cada componente, encontrando que hay un promedio del 60% de cumplimiento, tanto en el componente estratégico como en los componentes operativos y humanos.

Al realizar una evaluación por componente, encontramos que de manera general en el componente estratégico la organización no tiene implementado un sistema de gestión de calidad, por ende, no tiene establecida una política de calidad, objetivos de calidad, indicadores ni se verifica el avance del sistema. En cuanto a documentación de soporte, encontramos que la organización cuenta con alguna documentación donde se puede evidenciar la aplicación de los procesos, como es el caso de la gestión financiera en donde hay claridad de donde se obtienen los recursos, como se invierten, cuáles son los gastos operacionales, entre otros.

También encontramos que algunos procedimientos están claramente documentados y son la guía en la capacitación de personal nuevo, sin embargo,

es necesario actualizar estos procesos y establecer nuevas herramientas de capacitación. Hay un proceso claro y documentado en cuanto al control del proceso de gestión comercial y financiera hasta el momento en que se cierra un contrato con los clientes. Existen algunos instrumentos para validar la satisfacción del cliente, sin embargo, estos instrumentos no se aplican de manera periódica, sino que se aplican una sola vez por cliente, lo que no permite validar la conformidad de los productos a través del tiempo. No están definidas las relaciones entre los procesos y la cantidad de personas necesarias para llevar a cabo estos procesos, ni tampoco hay un perfil documentado con las características que deben tener las personas para desempeñar funciones específicas.

En cuanto al componente operativo, se identifica que la organización aplica controles para dar conformidad con los requisitos legales y reglamentarios del servicio que brinda, también se tiene establecido un procedimiento de comunicación con el cliente y con las demás partes interesadas. Sin embargo, en cuanto a los requisitos del cliente, no hay una definición específica y documentada, sino que se hace eco a los legales y reglamentarios, de igual manera en cuanto a las necesidades internas de la organización se evidencia un cumplimiento en lo que a requisitos de ley se refiere, pero no se han establecido mecanismos que permitan que el personal tome conciencia de la importancia de sus actividades sobre el logro de los objetivos de la organización, no se identificó un plan de capacitación para el personal, ni están claramente definidos los procesos de apoyo de la organización, sus requisitos e interacciones que se dan entre los diferentes procesos de la organización.

Finalmente, en cuanto al componente humano, encontramos que la empresa tiene identificados riesgos potenciales y oportunidades que se han mitigado o aprovechado con procesos definidos. No está claramente definido cómo se gestiona el conocimiento en la organización relativo a la manera cómo se desarrollan los procesos específicos, aunque cuenta con formatos que establecen controles de entrega y recibo de los bienes. Sin embargo, es necesario verificar los riesgos y oportunidades sobre cada proceso específico. No hay matriz de riesgos por procesos. No se realiza evaluación de desempeños a los proveedores externos. Se cuenta con documentación específica para diferentes procesos, comunicaciones, guías, instructivos, entre otros. Se requiere identificar los documentos por versiones y según su uso, así como levantar el inventario documental y se requiere implementar procedimientos que permitan establecer la manera más adecuada de implementar cambios en la organización.

9.2. Direccionamiento

9.2.1. Comprensión de la organización, su contexto y su estado actual

La identificación de productos y servicios se realiza teniendo en cuenta que inicialmente la organización no tenía descritos sus servicios, sino que esta descripción se asume de manera implícita desde la alta dirección. Por lo tanto, se realiza una mesa de trabajo para realizar esta descripción con base en las actividades que la misma organización tiene apropiadas para cada servicio. De esta manera actualmente la organización Buscas Inmobiliaria cuenta con los siguientes servicios:

- **Venta de inmuebles:** a través de este servicio se brinda asesoría en venta de inmuebles, elaboración de promesas de compraventa, escrituración, publicidad, atención de clientes interesados, identificación de restricciones tales como patrimonio familiar, sucesiones, embargos, hipotecas y subsidios. Se elabora contrato de corretaje en el cual están claramente estipuladas las cláusulas correspondientes a los compromisos de cada una de las partes (propietario e inmobiliaria) y el porcentaje de comisión para la inmobiliaria, por parte del prometente propietario.
- **Arrendamiento de inmuebles:** este servicio inicia con la búsqueda de inmuebles disponibles, bien sea como nuevo cliente o inmuebles que ya vienen siendo administrados y quedan libres para arriendo y propietarios que ofrecen su inmueble para administración por parte de la inmobiliaria. A los inmuebles, se les hace toda la promoción publicitaria, asesoría del valor del canon mensual sobre el cual se puede arrendar la propiedad, teniendo en cuenta criterios como ubicación, acabados y tamaño del inmueble, posteriormente se busca encontrar un arrendatario asegurable con quien se firma un contrato de arrendamiento reglamentado y paralelamente se elabora un contrato de mandato con el propietario.
- **Avalúos:** este servicio se tramita a través de la inmobiliaria y se subcontrata una empresa evaluadora quien está certificada para la elaboración de avalúos, una vez está elaborado el informe fotográfico, detalles y valor comercial del inmueble se le hace llegar físicamente o por medio de correo electrónico al interesado.

Para determinar los tipos de clientes se realizó una mesa de trabajo para la construcción de una matriz de partes interesadas, Anexo C junto con las necesidades de cada una de las partes, que requieren ser atendidas por parte de

la organización, además se evidencian las acciones que ejecuta la organización para atender estas necesidades y el seguimiento que se le realiza.

Una vez establecidos los servicios que brinda la organización, procedimos a evaluar el contexto interno y externo de la organización. Para conocer el escenario actual en el cual se encuentra la organización se realiza el análisis DOFA en el cual se indican las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas y así poder determinar cuáles son los puntos más débiles o en los que está fallando la organización o en los cuales puede mejorar.

AL INTERIOR

FORTALEZAS

Procesos:

- Los funcionarios de la organización tienen claros los procesos misionales que se llevan a cabo en la organización.

Personas:

- Las personas que hacen parte de la alta dirección se han mantenido desde la creación de la empresa.
- Se ha consolidado un conocimiento de la organización desde la alta dirección.
- La contratación de personal para procesos misionales o de apoyo es de tiempo completo y en cumplimiento de los requisitos legales establecidos.

Infraestructura:

- La organización cuenta con los espacios adecuados y suficientes para garantizar el desarrollo de sus funciones.
- Dispone de equipos tecnológicos con plataformas que apoyan las labores que desempeñan.

Métodos:

- Están establecidas estrategias de comunicación hacia los clientes.
- Existe control de los inmuebles entregados a través de formularios de validación.
- Los beneficios tarifarios de la inmobiliaria frente a los de la competencia se usan como método de captación de nuevos clientes.

Financiero:

- La organización obtiene los ingresos generan un punto de equilibrio financiero razonable.
- Para mayor facilidad en pagos, se han creado mecanismos de pago a través de plataformas de pago seguro en línea.
- Está identificado y mitigado el riesgo de no pago a través de seguros.

DEBILIDADES

Procesos:

- No hay definición, descripción ni evaluación de los procesos estratégicos y de apoyo.

Personas:

- Las personas que hacen parte de los procesos misionales o de apoyo rotan constantemente.
- Falta personal para cubrir las labores misionales y de apoyo.
- Hay pérdida de conocimiento en labores misionales y de apoyo.

Métodos:

- No se ha establecido o definido claramente un programa de estímulos para los funcionarios de la organización.
- No se garantiza un contrato de exclusividad con el propietario quien también puede arrendar o vender por su cuenta.

Financiero:

- Los ingresos percibidos no suplen las expectativas de la alta dirección.
- Los salarios pactados no están acordes a las funciones para el caso de los funcionarios de la alta dirección.
- No se cuenta con músculo financiero de apoyo en caso de ser requerido.

Organización:

- No se han implementado estrategias que eviten la alta rotación del personal misional y de apoyo.
- No se han fortalecido otras líneas de mercado como arrendamiento o venta de locales, bodegas, oficinas.
- La alta dirección realiza labores misionales y de apoyo dejando de lado procesos estratégicos.

AL EXTERIOR

OPORTUNIDADES

Político:

- Los lineamientos establecidos por organismos de control para contratos de arrendamiento de vivienda y de comercio permiten establecer una referencia y confianza ante los clientes.
- Política de aceptación masiva de inmigrantes extranjeros que pueden llegar a generar demanda de servicios.

Económico:

- Subsidios en arrendamientos de vivienda a través de cajas de compensación y programa de semillero de propietarios del ministerio de vivienda a las clases sociales más bajas.
- Subsidios por contratación de personal con características definidas.

Social:

- Caracterización demográfica por localidades en Bogotá D.C, por tipo de población, estatus social y capacidad económica para ofrecer o definir el valor del canon de arrendamiento.

Tecnológico:

- Las plataformas digitales que permiten, como medios masivos, dar a conocer la oferta de los inmuebles.
- Los avances tecnológicos de la mano de las partes interesadas permiten y facilitan los procesos con los clientes.

Ambiental:

- Regulación para las licencias de construcción cuidando el medio ambiente mediante el Plan de Ordenamiento Territorial POT, que garantiza un mercado regulado y minimiza riesgos por desastres ambientales.

Legal:

- Normatividad para vivienda ley 820 del 2003 que regula cánones de arrendamiento, deberes y obligaciones de arrendatarios, arrendadores y propietarios.

AMENAZAS

Político:

- Cambio de gobierno en el 2022 y las nuevas condiciones o programas políticos de quien sea elegido.

Económico:

- La inflación del primer trimestre del año 2022 causó un incremento en los costos de alimentación (canasta familiar), servicios públicos y transportes.

Social:

- La emergencia sanitaria COVID -19, a pesar de existir una vacuna, continúa la incertidumbre de lo que pueda llegar a suceder.

Tecnológico:

- Hackers que pueden generar la pérdida de los datos almacenados en medios digitales.
- Suplantación de identidad de la empresa con fines delictivos.

Legal:

- Quejas, tutelas o demandas que puedan interponer los clientes frente a los servicios que brinda la organización.

Por medio de este análisis se realizó una ponderación de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas y se priorizaron las de mayor impacto para la organización, estos aspectos fueron evaluados a través de la estrategia de factores a Corregir – Afrontar – Mantener y Explotar generando las estrategias que se describen en el siguiente apartado.

ESTRATEGIA CAME:

Se realizó la estrategia CAME en el cual se evaluaron los factores internos y externos denotando ¿qué se debe corregir?, ¿qué se debe mantener? ¿qué factores se deben explotar? y ¿qué se debe afrontar? Realizando el cruce entre estos factores se encontrarán algunas estrategias que se ponen a consideración de la organización para su aplicación y se encuentran descritas en el Anexo D. Estas estrategias se utilizarán también en la formulación de la política de calidad, y también sirven de insumo para la reformulación de la misión y visión.

9.2.2. Gestión del cambio; comprender la cultura de la organización.

Para gestionar la resistencia al cambio en los colaboradores de la organización se elaboró una infografía Anexo E con la metodología de Kotter en la cual se señalan 8 pasos para gestionar el cambio dentro de la empresa, lo que se busca con esta metodología es mostrar a los colaboradores las ventajas que tiene el cambio para los procesos y las ventajas que esto representa para ellos, destacar nuevos líderes, asegurar triunfos a corto plazo para reforzar el avance del proceso del cambio y crear una cultura basada en el cambio para anticiparse al futuro de la empresa.

9.2.3. Determinar tipos de clientes y requisitos del producto CLIO.

Para determinar los tipos de clientes y poder determinar los requisitos del producto CLIO se realizó una mesa de trabajo para la construcción de una matriz de requisitos CLIO, Anexo F en la que se describe principalmente los requisitos del producto desde las perspectivas de cliente, legal, de norma y de la organización.

En cuanto al aspecto legal, para la organización **BUSCAS INMOBILIARIA SAS**, la principal norma por la cual se rigen sus actividades en cuanto al sector inmobiliario, es la Ley 820 de 2003 “Por la cual se expide el régimen de arrendamiento de vivienda urbana y se dictan otras disposiciones”. Otros temas

normativos están relacionados con el cumplimiento de requisitos formales de entes regulatorios como lo son Cámara de Comercio de Bogotá, Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, Secretarías Distritales y Municipales, entre otros. De acuerdo con estas normas y a través de mesa de trabajo, se construyó un diagrama Figura 1 en el cual, encontramos la relación de entidades y la principal norma bajo la cual la organización debe regir sus procesos en cuanto a su principal actividad, la cual es la administración de arrendamientos.

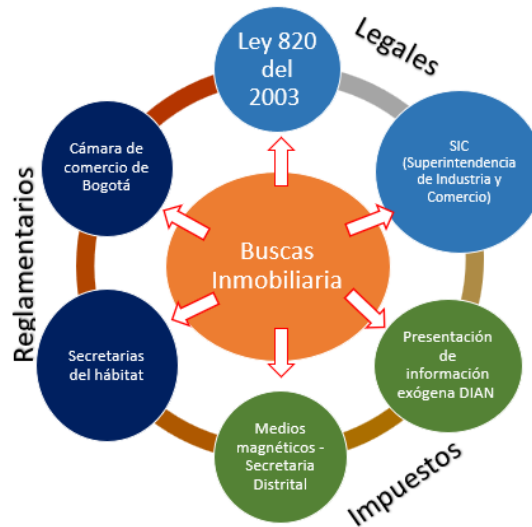


Figura 1. Normograma.

9.2.4. Conocer la percepción de los clientes.

Actualmente el método a través del cual se busca conocer la percepción de los clientes es a través de la aplicación Reseñas de Google en la cual los clientes valoran el servicio recibido por medio de la calificación con estrellas de 1 a 5 siendo 1 muy malo y 5 muy bueno y adicional a la ponderación por medio de estrellas, cada cliente puede escribir una reseña en donde describe su percepción del servicio. Aunque esta herramienta ha permitido valorar algunas de las inconformidades de los clientes y posicionarse positivamente con un promedio de calificación de 4.5 estrellas, la herramienta tiene la desventaja en cuanto a que no es aplicada periódicamente, no permite identificar aspectos clave de la organización que requieren valoración y generalmente solo se reciben comentarios al iniciar un contrato y al finalizarlo lo que no permite tener una trazabilidad del servicio percibido por el cliente.

Con el ánimo de optimizar los procesos y servicio al cliente, se diseñó una encuesta de percepción que pueda ser aplicada de manera periódica y que permita conocer cómo perciben los clientes el servicio en procesos que la organización considera sensibles y de importancia en relación con los servicios que ofrece. La encuesta quedó formulada de la siguiente manera:

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN BUSCAS INMOBILIARIA

El objetivo de esta encuesta es conocer su percepción de los servicios brindados por Buscas Inmobiliaria SAS. Le agradecemos el tiempo que dedicará a responder las siguientes preguntas, el cual no será mayor a 2 minutos.

Indíquenos por favor, de las siguientes opciones que tipo de cliente es

- Propietario
- Arrendatario

1. Por favor califique del 1 al 5 según cada opción

	1. Muy insatisfecho	2. Insatisfecho	3. Neutral	4. Satisfecho	5. Muy satisfecho
De manera general cómo valora su nivel de satisfacción con el servicio de Buscas Inmobiliaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cómo valora su nivel de satisfacción en cuanto a la atención presencial, telefónica o por medio de correo electrónico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cómo valora su nivel de satisfacción en cuanto a la información disponible en nuestra página web	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De manera general cómo valoraría su nivel de satisfacción en cuanto a las tarifas que maneja Buscas Inmobiliaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. ¿Qué tan probable es que recomiende Buscas Inmobiliaria a otras personas?
 - Nada probable
 - Poco probable
 - No sabe
 - Algo probable
 - Muy probable
3. De las siguientes opciones escoja las que le han generado mayor satisfacción de Buscas Inmobiliaria
 - Valor de las tarifas
 - Servicio al cliente
 - Servicio de reparaciones locativas
 - Respuesta oportuna a Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias, etc.
 - Informe del estado de cuenta mensual
 - Opciones de pago y medios de pago
4. ¿Con cuál de las siguientes opciones usted ha presentado alguna inconformidad?
 - Valor de las tarifas
 - Servicio al cliente
 - Servicio de reparaciones locativas
 - Respuesta oportuna a Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias, etc.
 - Informe del estado de cuenta mensual
 - Opciones de pago y medios de pago
 - Otros

Indique brevemente una sugerencia para mejorar nuestro servicio

Gracias por contestar esta encuesta y hacernos saber sus comentarios de Buscas Inmobiliaria.

Enlace para contestar la encuesta <https://forms.gle/8h9K7VP9LMxxbC2i9>

Se sugiere que la organización pueda aplicar la encuesta al menos 2 veces al año con el fin de identificar los servicios en los que los clientes están menos satisfechos y revisar acciones para mejorar en los procesos de la organización.

9.2.5. Sensibilización con principios ISO 9000.

Como estrategia para generar un compromiso desde la alta dirección de la organización con el Direccionamiento del sistema de gestión de calidad y que esta organización tenga claridad frente a la importancia de continuar con las fases posteriores como son las de estructuración, implementación y evaluación, se realizó una presentación sobre los 7 principios de la norma ISO 9001 a la alta dirección, en esta presentación se describe la importancia de estos principios de la calidad y la manera como están desglosados en cada uno de los numerales de la norma, de modo que constituyen el direccionamiento de las etapas posteriores en la implementación del Sistema de Gestión de calidad. La presentación está disponible en el Anexo G.

9.2.6. Estrategia organizacional precizarla y alinear el SGC: alcance – política – objetivos – mapa de procesos – despliegue de objetivos a procesos. BSC= indicadores clave.

Haciendo la revisión de la misión existente de la organización se pudo determinar que el párrafo es relatado sin informar qué servicios son los que presta la organización lo cual no permite definir el punto de referencia central. La modificación que se le realizó está basada en el sentido de pertenencia, ayudando a consolidar la imagen corporativa, siendo realista y positiva, asegurando que sea clara y consistente.

Misión actual:

Prestar la mejor atención y servicio a nuestros clientes con el equipo idóneo, conector de los servicios inmobiliarios; proteger el patrimonio de los propietarios con respaldo propio y de nuestros aliados y satisfacer la necesidad de las personas que buscan un espacio para hogar, comercio o inversión, porque entendemos lo importante que es su bienestar cumpliremos todos los compromisos adquiridos.

Misión modificada:

Somos una organización que presta servicios en el sector inmobiliario de arrendamiento, venta y avalúo de inmuebles, brindamos atención oportuna con profesionales competentes y comprometidos con el cumplimiento de los requisitos del mercado.

Realizando las observaciones de la visión se pudo determinar que está planteada sin un tiempo ni localización definida, no es integradora lo cual no la hace detallada para los lectores, en este sentido, se planteó una visión con una fecha meta, con la localización en la cual se quiere destacar, mostrando dónde se quiere posicionar en el futuro y de qué forma quiere ser reconocida.

Visión actual:

Ser la solución de nuestros servicios en lo referente al sector inmobiliario, ofreciendo un amplio portafolio y adecuándonos a las necesidades del mercado. Con el apoyo de nuestros colaboradores, proveedores y clientes.

Visión modificada:

Para el año 2027 **BUSCAS INMOBILIARIA SAS**, se posicionará como una de las organizaciones líderes en el sector inmobiliario en arrendamiento, venta y avalúo de inmuebles en la ciudad de Bogotá D.C. y Cundinamarca, nuestro servicio al cliente será reconocido por ser veraz y oportuno, haciendo uso de las más recientes herramientas tecnológicas que apoyen nuestro portafolio de servicios.

ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

La implementación del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma NTC-ISO 9001:2015 abarca los servicios de arrendamiento, venta y avalúo de inmuebles, en la ciudad de Bogotá y Cundinamarca, los cuales se encuentran bajo administración de la organización Buscas Inmobiliaria SAS con única sede en Bogotá D.C.

POLÍTICA DE CALIDAD:

La organización inicialmente no tenía definida la política de calidad, es por esto que, con base en la estrategia CAME en el cual se evaluaron los factores internos y externos denotando ¿qué se debe corregir?, ¿qué se debe mantener? ¿qué factores se deben explotar? y ¿qué se debe afrontar? se planteó una política de calidad la cual describe el compromiso que tiene la organización, cumpliendo las políticas de la calidad y las políticas vigentes en el sector inmobiliario con el fin de cumplir con los requisitos de los clientes y demás partes interesadas.

Buscas Inmobiliaria SAS, es una organización dedicada a la prestación de servicios inmobiliarios de arrendamiento, venta y avalúos, comprometida con la mejora continua de los procesos de nuestro sistema de gestión de la calidad y el cumplimiento de los requisitos establecidos en la normatividad vigente, las necesidades del sector inmobiliario, y los requerimientos de propietarios y arrendatarios, para lo cual contamos con herramientas tecnológicas que permiten conocer toda la información relativa a los inmuebles en administración y con profesionales competentes y comprometidos, que nos permiten brindar un servicio oportuno y veraz, en pro de la satisfacción del cliente y el reconocimiento de nuestra empresa.

Objetivos de calidad

De acuerdo con la política de calidad planteada, se establecieron los siguientes objetivos, para los cuales inicialmente se realizó el despliegue de objetivos que se encuentra detallado en el Anexo H.

Tabla 2. Despliegue de objetivos de calidad.

NO	DIRECTRICES DE LA POLITICA	MAPA ESTRATÉGICO	OBJETIVO DE LA CALIDAD
1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ herramientas tecnológicas ✓ información relativa a los inmuebles en administración 	<ul style="list-style-type: none"> • A3-C1-C5: Respuesta automática a través de RRSS. • M1-M5-E2: Promocionar por medio de RRSS los subsidios a los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ampliar las herramientas tecnológicas y redes sociales para facilitar la comunicación con el cliente.
2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ cumplimiento de requisitos sector inmobiliario ✓ requerimientos de propietarios y arrendatarios 	<ul style="list-style-type: none"> • A3-M3-M4: Soportes documentados 	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar el cumplimiento de los requisitos del sector inmobiliario • Garantizar la gestión de la información en medios digitales y

			físicos que permitan su actualización y fácil consulta.
3	<ul style="list-style-type: none"> ✓ profesionales competentes y comprometidos 	<ul style="list-style-type: none"> • C5-E3: Plan de incentivos monetarios y no monetarios. • C2-E5: Definición de perfiles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar las competencias, habilidades y destrezas en nuestros colaboradores, que permitan mantener la cultura del servicio al cliente.
4	<ul style="list-style-type: none"> ✓ mejora continua de los procesos de nuestro sistema de gestión de la calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • M2-E4: Nuevos medios de promoción publicitaria con tarifas competitivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar continuamente los procesos del sistema de gestión de la calidad
5	<ul style="list-style-type: none"> ✓ reconocimiento de nuestra empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar inmuebles en administración que incrementen la cartera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar el reconocimiento de la organización en el sector inmobiliario.
6	<ul style="list-style-type: none"> ✓ prestación de servicios inmobiliarios ✓ servicio oportuno y veraz ✓ satisfacción del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • A1-A2-M5: Implementar industria 4.0 (protección de datos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la satisfacción del cliente, mediante una atención veraz y oportuna a propietarios y arrendatarios

Mapa de procesos

Para la construcción del mapa de procesos se tuvieron en cuenta las diferentes actividades que lleva a cabo la organización y se agruparon de acuerdo con la afinidad de cada una en 7 procesos principales los cuales se denominan como gestión, entre ellas encontramos 2 gestiones atribuidas a procesos estratégicos que son gestión estratégica de la cual está encargada la alta dirección y el proceso de gestión de la calidad el cual apoya y le reporta a la alta dirección y se encarga de la vigilancia de todos los procesos de la organización.

En los procesos misionales encontramos 3 grandes gestiones, la gestión comercial y de ventas que está encargada de la captación, comercialización, formalización, gestión de pólizas y entrega de los inmuebles adquiridos para administrar y vender, el segundo gran proceso es el de servicios inmobiliarios que se encuentra dirigido a la prestación de servicios como avalúos, publicidad, verificación de antecedentes de propietarios y arrendatarios y finalmente encontramos el proceso de gestión de servicios post que hace referencia a los procesos que se llevan a cabo con los clientes activos como lo son los cobros de cartera, pago a los propietarios, revisión de renovación de contratos, servicios de mantenimiento correctivo y preventivo a los inmuebles en administración.

En cuanto a los procesos de apoyo, encontramos el de gestión de recursos que está encargado del plan de adquisiciones, actividades contables, contratación de personal, capacitaciones y presupuesto y finalmente como proceso de apoyo encontramos el proceso de gestión jurídica encargado de la evaluación de los contratos, pólizas y solicitudes de orden legal.

Todas las gestiones descritas están respaldadas por los procesos de comunicación, gestión documental y mejora continua que son transversales y aplicables a todas las actividades llevadas a cabo por la organización.

Como entradas del sistema encontramos los arrendatarios, propietarios y otras partes interesadas y en las salidas encontramos la satisfacción del cliente y otras partes interesadas.

El sistema anteriormente descrito se encuentra representado en la Figura 2 que representa el mapa de procesos de la organización Buscas Inmobiliaria SAS.



Figura 2. Mapa de procesos.

Divulgación de la política de calidad

Es de suma importancia la divulgación de la política de calidad a todas las partes interesadas para fomentar la razón de ser, ya que los parámetros que se encuentran en esta son los que se tienen que cumplir en todos los procesos y actividades que realice la organización. A continuación, se denotan los siguientes lineamientos para su divulgación:

Tabla 3. Divulgación de la política de calidad.

ASPECTO POR COMUNICAR	A QUIEN SE COMUNICA	RESPONSABLE DE COMUNICAR	CUANDO SE COMUNICA	MEDIO DE DIVULGACION	REGISTROS
Política y Objetivos de Calidad	Socios, Proveedores, Clientes personal	Socios y Gerencia	-Inducción a los colaboradores - Capacitaciones de actualización -Durante la implementación del SGC	-Página web de organización e -Redes Sociales -Formatos físicos	- Actas de la reuniones e inducción. - Manual del sistema.

Teniendo en cuenta que la política de calidad debe estar disponible a todas las partes interesadas se realiza una infografía Figura 3 en la cual se los diferentes métodos de divulgación para esta.



Figura 3. Métodos de divulgación política de calidad.

Cuadro de control de mando BSC:

Por medio de los objetivos de calidad se plantean los indicadores de gestión, esto con el fin de poder definir y realizar un seguimiento a las operaciones de la organización, permitiendo evaluar los objetivos, realizando un seguimiento en determinados periodos de tiempo según se requiera, con el fin de evitar errores en la realización de las actividades y además estar en una constante mejora continua. Cuadro de control de mando BSC en el Anexo I.

9.2.7. Gestión de los riesgos del SGC

Para la gestión de riesgos y oportunidades de la organización, se realizó la matriz de riesgos y oportunidades en la que están identificados los riesgos y oportunidades por cada proceso, su relación con los objetivos de la calidad, el origen bien sea interno o externo. Seguido a la identificación del riesgo se realizó la evaluación del riesgo a través de la medición de la probabilidad de ocurrencia del riesgo frente al impacto que pudiera generar, para esta valoración se usaron en primer lugar criterios relacionados con la probabilidad de ocurrencia del riesgo descrito, posteriormente se evalúa el impacto que puede generar el riesgo en la organización y finalmente de acuerdo con estos dos criterios se establece una interpretación del impacto vs la probabilidad.

Con base en estos criterios e indicadores, encontramos que los riesgos en los que hay una mayor necesidad de control son, desde la gestión de calidad el registro de datos que no sean reales, en la gestión de servicios inmobiliarios la falta de control sobre los inmuebles entregados y en la gestión de recursos el de rotación de personal, falta de personal o contratación del personal que no cumpla con las necesidades de la organización. Por lo tanto, inicialmente es sobre estos riesgos sobre los cuales se deben ejercer controles inmediatos para evitar o reducir estos riesgos. Esta matriz puede ser consultada en el Anexo J

9.2.8. Alta dirección lograr compromiso. Beneficios.

Con el fin de implementar el desarrollo del SGC se diseña una presentación para fomentar la cultura basada en el sistema donde se expone el compromiso que tiene la organización con respecto a la implementación, los beneficios que trae la incorporación de este sistema a la empresa y los beneficios tanto monetarios como de tiempo a los colaboradores que aporten al desarrollo e implementación

de este sistema, la presentación donde se muestra lo anteriormente mencionado se encuentra en el Anexo K.

9.2.9. Definir equipos de trabajo y elaborar el plan de implementación operacional.

Para definir los equipos de trabajo se diseñó la matriz de RRA (Roles, Responsabilidades y Autoridades) Anexo L donde se identifican por procesos, el encargado de cada uno, tipo de autoridad que tiene en su proceso, que responsabilidades y tareas se tienen a cargo, a quien se le debe reportar o rendir cuentas y cada cuánto. Esta actividad permite al sistema de gestión de calidad identificar responsables de cada actividad, llevar un control sistemático y con el análisis o resultado de los diferentes informes toma las decisiones que se consideren desde la dirección general.

9.3. Estructuración

9.3.1. Análisis y modelación de los procesos y sus interacciones: elaborar caracterización

La caracterización de procesos describe las interacciones que se dan en las diferentes áreas de la organización, es decir el paso a paso que se debe seguir dentro de cada una de las gestiones que se identifican en el mapa de procesos. Para la organización Buscas Inmobiliaria SAS, se desarrolló la caracterización del proceso de gestión de la calidad como proceso estratégico, el proceso de gestión comercial como proceso misional y el proceso de gestión de recursos como proceso de apoyo. Para cada una de estas caracterizaciones se describe el objetivo principal del proceso, su alcance, el responsable del proceso, la descripción de las interacciones con su correlación dentro del ciclo PHVA. Finalmente se especifican los recursos, requisitos y documentos asociados al proceso, así como los indicadores. El desglose de estas caracterizaciones se encuentra en el Anexo M.

9.3.2. Identificar requisitos de los procesos y productos, aspectos legales. Riesgos

Para la implementación del sistema de gestión de calidad es importante establecer los requisitos de los clientes para acceder al servicio que brinda la organización, los aspectos legales que deben tenerse en cuenta en cada uno de los procesos

que se llevan a cabo en la organización para la prestación del servicio y las características del servicio que se ofrece, para explicar en detalle lo anterior, en el Anexo N encontramos especificados cada uno de estos aspectos.

9.3.3. Productos, servicios, salidas no conformes

En relación con el control de las salidas no conformes, por medio de mesas de trabajo en conjunto con la organización se establecieron los procesos en los cuales se pueden presentar salidas no conformes, sus causas, acción a implementar el responsable de la verificación y los controles establecidos para minimizar estas salidas no conformes. También se estableció el tipo de tratamiento que puede aplicarse a estas acciones, de acuerdo con lo descrito en el numeral 8.7 de la norma NTC-ISO 9001:2015 el cual indica que se puede aplicar una o más acciones entre corrección, separación, contención devolución o suspensión del servicio, información al cliente y obtención de la autorización para su aceptación bajo concesión. La relación de estas variables se encuentra descrita en el Anexo O Matriz de salidas no conformes.

9.3.4. Definir y controlar información documentada requerida por los procesos: con criterios de riesgo y conocimiento

En el Anexo P Procedimiento de información documental, se describen los tipos de documentos con los cuales cuenta la inmobiliaria, como lo son:

- Registro.
- Instructivo.
- Manual.
- Documento digital.
- Documento físico.

Además, se describe la metodología para el nombramiento de los documentos junto con el paso a paso para su creación, almacenamiento y modificación con el fin de tener un buen manejo de la información documentada y tener un registro del control de cambios. Este procedimiento se deja a disposición para que la organización lo aplique para sus respectivos documentos y se recomienda iniciar con tablas de retención para el manejo de estos, estableciendo los tiempos de retención en toda su trayectoria.

9.3.5. Control operacional. Indicadores ¿Cuáles datos recopilar?

Para el control de las operaciones se desarrollo el Anexo Q control operacional, en el cual se presenta la información que se va a tener en cuenta junto con su actividad, método por el cual se va a obtener la información, se describe quien será el encargado de la medición en el periodo de tiempo estipulado y quien va a analizarlo para mantener el correcto manejo de los datos recopilados.

9.3.6. Determinar los recursos para implementar el SGC y para aumentar la satisfacción de los clientes

La organización **Buscas Inmobiliaria SAS** se cuenta y se debe contar con los recursos que hacen parte importante para el desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad:

Recurso humano: Se cuenta con 4 colaboradores de nómina directos, dos personas contador y señora de los servicios generales que están por honorarios y prestación de servicios, el equipo de trabajo está capacitado y tiene los conocimientos de acuerdo con el área o función que desempeña en la organización

Infraestructura: La compañía cuenta con una oficina en arrendamiento en la ciudad de Bogotá D.C. en el barrio le Estrada al noroccidente de la ciudad, los puestos de trabajo esta dotados de todas las herramientas necesarias para brindar atención a los clientes, se tiene la zona de cafetería y comedor y zona de parqueo para dos vehículos (carros) y dos para para motos.

Recursos de Seguimiento y medición: Se cuenta con formatos de seguimiento para el control de los procesos, tabla de metas y revisión mensual de cumplimiento o no de estas metas. El sistema de Gestión de Calidad, en su implementación tiene determinados sus procesos, objetivos, indicadores que permiten tener identificado cada proceso y su alcance.

Trazabilidad: De acuerdo con los resultados obtenidos dentro y las mediciones que se hacen en los diferentes procesos, revisar y verificar con evidencias para la toma de decisiones que se consideren pertinentes.

Es importante mencionar que la organización contaba con alguna con la infraestructura y algunos formatos, pero que el levantamiento e implementación

del Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001: 2015 a encontrado, identificado y mejorado a nivel general todos los procesos.

9.3.7. Formación a todos los involucrados

El plan de capacitaciones está enfocado en aprendizaje que contribuya con la calidad del servicio de Búsquedas Inmobiliaria, esto basado en conocimiento al equipo de trabajo, con datos actuales a la necesidad vigente de mercado, normatividad legal actualizada, crecimiento personal en valores y principios aportados por la compañía, transmitido a sus colaboradores y el aporte al crecimiento del país. En el Anexo R se describe un plan de capacitaciones el cual se sugiere aplicar y verificar por medio de evaluaciones al final de cada capacitación con el fin de calificar que tan efectiva fue la formación a los colaboradores.

9.3.8. Construir conciencia

En el Anexo S presentación de toma de conciencia se expone la política de calidad, los objetivos de la calidad, la contribución de los colaboradores y las implicaciones del incumplimiento de los requisitos del SGC. Esta información se debe transmitir a los colaboradores de forma virtual por medio del correo electrónico corporativo mensualmente y adicional se debe socializar de forma presencial cada tres meses.

Por medio del Anexo T matriz de comunicaciones, se denota que información es pertinente comunicarla a cada parte interesada y por qué medio se debe comunicar, ayudando a la divulgación de la información. Todas las gestiones descritas están respaldadas por los procesos de comunicación, gestión documental y mejora continua que son transversales y aplicables a todas las actividades llevadas a cabo por la organización.

9.4. Verificación

Para realizar la verificación de la aplicación de los aspectos formulados en el alcance de este trabajo, aplicamos nuevamente la matriz de diagnóstico INSTRUMENTO_DX_SGC_V5 2021 (Anexo U) de autoría del Ing. Guillermo Peña Guarín. La metodología empleada para la aplicación de este instrumento fue la de entrevista a la alta dirección de la organización Búsquedas Inmobiliaria SAS, a través de esta entrevista los resultados más relevantes están relacionados con los numerales de contexto, liderazgo y planificación, en los numerales de apoyo y

operación se han establecido algunas herramientas pero debido a que por ahora el avance abarca únicamente el Direccionamiento y la Estructuración, hay algunos aspectos que no se han definido y en los numerales de evaluación y mejora no hay un proceso formal en razón a que no se tiene implementado un SGC ya que se encuentra en fase de estructuración.

La comparación entre los resultados del diagnóstico al inicio y posterior a la formulación de las herramientas planteadas en el presente trabajo, se representan en los gráficos a continuación, en donde se hace el comparativo para los niveles estratégico, operativo y humano y se evidencia mejora en la gran mayoría de aspectos evaluados. Sin embargo, el componente que presenta mayor nivel de mejora es el estratégico, lo que confirma que hubo avance en cuanto al direccionamiento y estructuración del SGC.

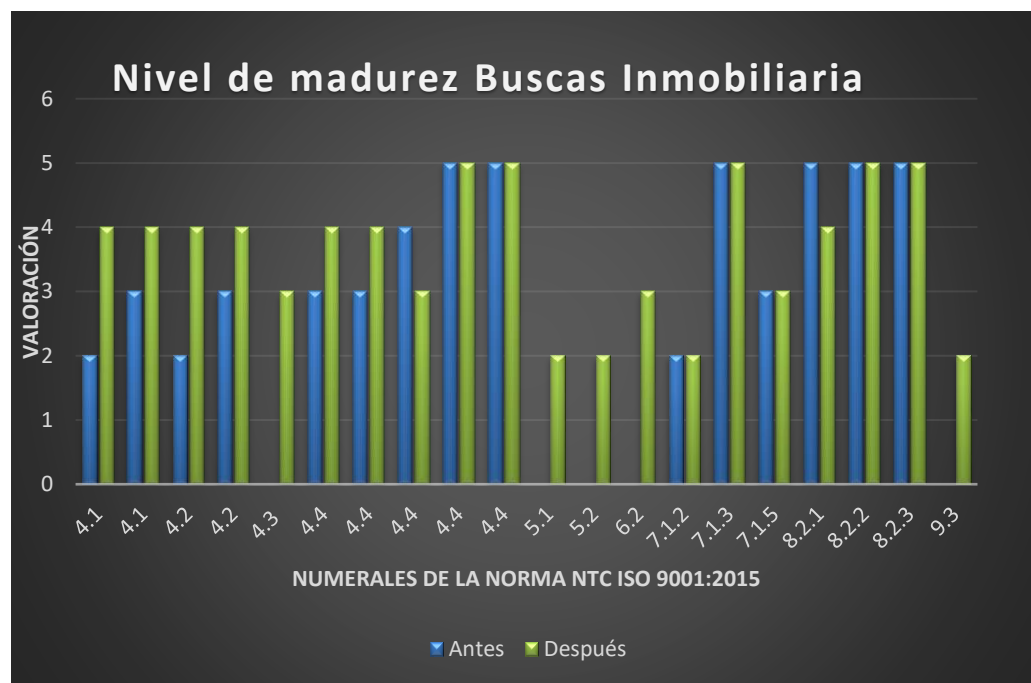


Figura 4. Valoración del nivel de madurez numerales del componente estratégico.

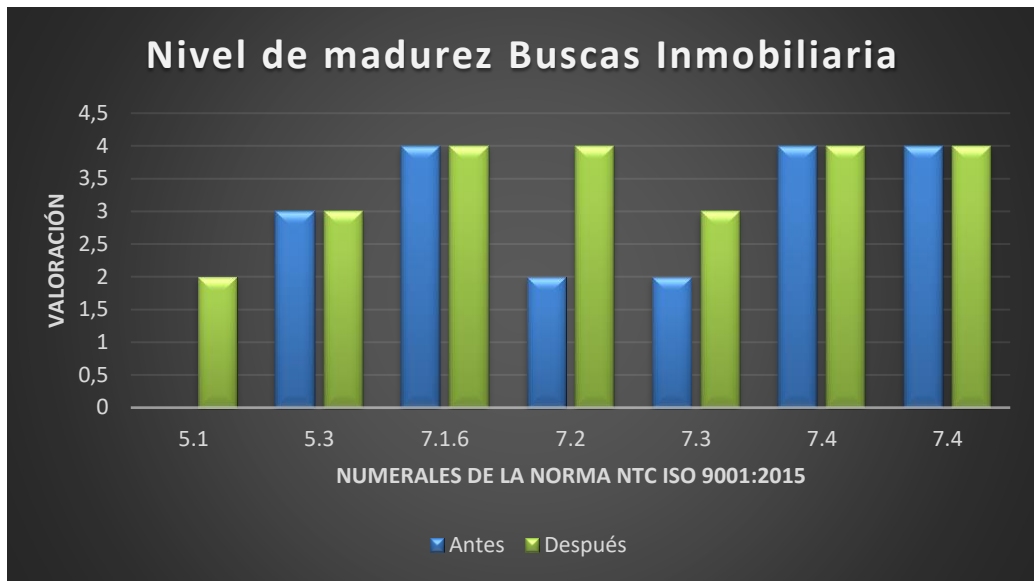


Figura 5. Valoración del nivel de madurez numerales del componente operativo.

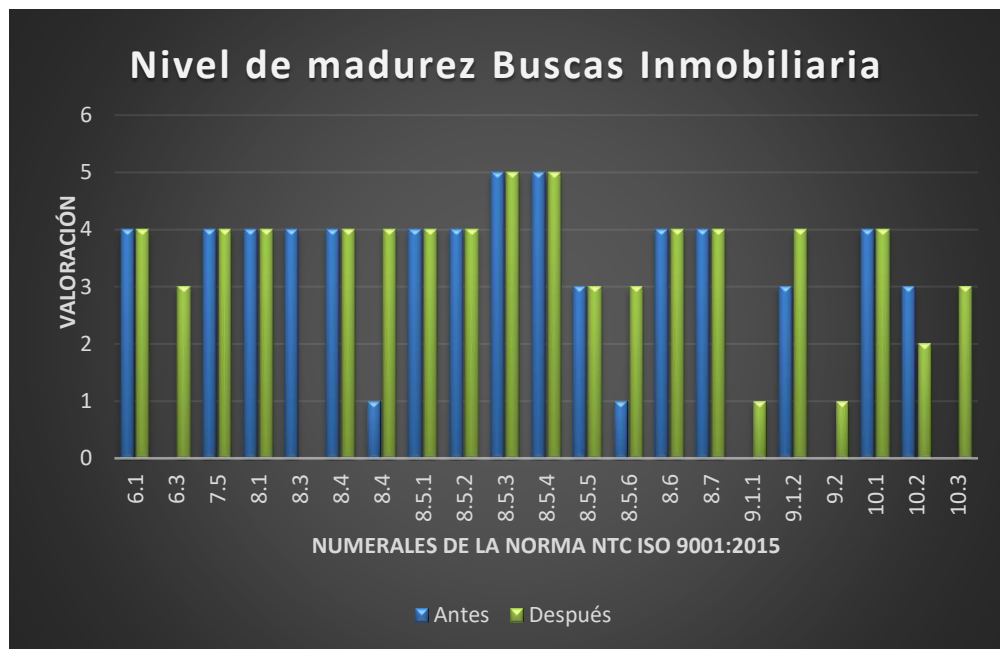


Figura 6. Valoración del nivel de madurez numerales del componente humano.

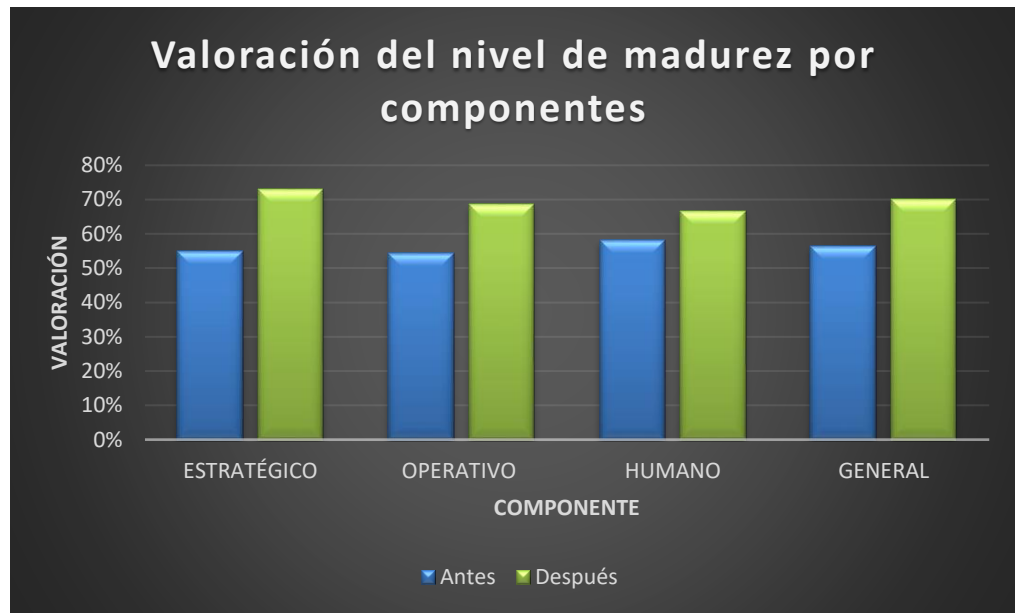


Figura 7. Valoración del nivel de madurez por componentes.

10. CONCLUSIONES

Para conocer las necesidades de la organización se tuvo en cuenta los resultados de la aplicación del diagnóstico (INSTRUMENTO_DX_SGC_V5_2021), la encuesta de percepción de clientes, matriz DOFA, PESTAL y CAME, a partir de esto se encontraron falencias en la rotación de personal, insatisfacción por parte de la alta dirección con respecto al crecimiento de la organización y algunas necesidades no atendidas hacia los clientes, las cuales fueron tenidas en cuenta en el desarrollo del presente trabajo.

La organización ha podido tomar decisiones que contribuyen con el mejoramiento del servicio por medio de las herramientas diseñadas en la fase de direccionamiento tales como: matriz de partes interesadas, gestión del cambio, lograr compromiso de la alta dirección, horizonte estratégico donde se plantea la misión, visión, política de calidad y objetivos de calidad, contexto interno y externo de la organización (Matriz DOFA, PESTAL, CAME).

A partir de las herramientas de la fase de direccionamiento se estructuraron los procesos de la organización y sus interacciones, los responsables, los puntos de control con indicadores para evaluar su desempeño, resaltando que estas herramientas están elaboradas para iniciar la ejecución del SGC.

En la verificación de los logros alcanzados se encontró que el nivel estratégico tuvo una mejoría notable con el diseño y estructuración presentados en este documento para la implementación del SGC, así mismo, a pesar de que no se ha llevado a cabo la implementación del SGC, se ha logrado un cambio en la cultura de la empresa con el cambio de mentalidad por parte de la alta dirección y estabilidad de todos los colaboradores.

Las diferentes herramientas diseñadas en el presente trabajo están pensadas para mejorar la satisfacción de los clientes, sin embargo, a pesar de que no se han implementado el 100% de estas herramientas se ha evidenciado una mejora en cuanto a la atención oportuna a los clientes, disminución en PQRS y rotación de personal.

Cabe resaltar que bajo los lineamientos de la norma NTC-ISO 9001:2015 hacen falta más herramientas para dar con su cumplimiento, sin embargo, dichas herramientas no se encuentran en el alcance del presente trabajo, por lo tanto, no se diseñaron.

11. RECOMENDACIONES

Continuar con las siguientes fases de la implementación del SGC (aplicación, seguimiento y mejora) como se estipula con el compromiso de la alta dirección.

Aplicar lo establecido en el manual de gestión documental para el control de la documentación tanto existente como futura.

Realizar los ajustes requeridos a medida que se necesite ya que el presente proyecto se planteó bajo un escenario que puede cambiar al momento de su implementación y ejecución.

Independientemente de que la organización se vaya a certificar o no, es necesario que para las mejoras que esta requiere se implemente la cultura del SGC para generar un valor agregado.

12. BIBLIOGRAFIA

Audeves, S., Solis, R., & Álvarez, S. (2013). Satisfacción y respuestas conductuales de los clientes que compran una vivienda y gestión de las empresas constructoras de la voz del cliente. *Revista de la construcción*, 100-108.

Álamos, F. (2018, septiembre 09). Mejoran índices de satisfacción de clientes de proyectos inmobiliarios. <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=503182#>

Cabrera, A., Ledesma, M. & Rivera, N. (2007). El impacto de la rotación de personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4156774>

C-Mendívil, B., Arellano-González, A., & Ríos-Vázquez, N. J. (2018). LA GESTIÓN DE PROCESOS ESBELTOS COMO PRINCIPIO DE MEJORA. UN CASO APLICADO A UNA COMERCIALIZADORA. *3C Empresa: Investigación y pensamiento crítico*, 7(3), 60-81. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2018.070335.60-81/>

Dozen. (2017, septiembre 13). ¿Son mejores las startups que crecen lento o rápido? — Dozen Investments. Dozen. <https://dozeninvestments.com/recursos/modelo-de-crecimiento-startups/>

Gómez, J., Pope, L. & Torres, K. (2020). Propuesta de la aplicación de SCRUM, en el desarrollo de un producto, y su relación con el nivel de satisfacción de los clientes que compran viviendas multifamiliares al grupo inmobiliario abril en el año 2019. Recuperado de file:///D:/Familia/Downloads/Jeisson%20Gomez_Leslly%20Pope_Katherine%20Torres_Trabajo%20de%20Investigacion_Maestria_2020.pdf

Peche, K. (2017). Calidad del servicio y satisfacción de los clientes de la constructora Crea Arquitectura y Construcción S.A.C, en la ciudad de Chepén para el año 2016. Repositorio Universidad de Trujillo,

Saavedra, Y. A. M., Avila, E. O., & Mendivil, B. C. (2020). Reflexión crítica de los sistemas de gestión de calidad: Ventajas y desventajas. Revista En-contexto, 8(12), 115-132. <https://doi.org/10.53995/23463279.668>