

IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA ACRECER
S.A EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ, EN LA SEDE DEL BARRIO CHICÓ

OSCAR JAVIER ESCAMILLA SÁNCHEZ
MARTÍN FELIPE HOYOS OROZCO

UNIVERSIDAD LIBRE DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ D.C
2012

IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA ACRECER
S.A EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ, EN LA SEDE DEL BARRIO CHICÓ

OSCAR JAVIER ESCAMILLA SÁNCHEZ
MARTÍN FELIPE HOYOS OROZCO

Trabajo de grado para optar por al título de
Ingeniero Industrial

Director
FERNANDO GONZÁLEZ
Ingeniero Metalúrgico

UNIVERSIDAD LIBRE DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ D.C
2012

NOTA DE ACEPTACIÓN

El trabajo de grado titulado “IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA ACRECER S.A EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ, EN LA SEDE DEL BARRIO CHICÓ” realizado por los estudiantes Martín Felipe Hoyos Orozco y Oscar Javier Escamilla Sánchez con códigos 062051533 y 062051629 respectivamente, cumple con todos los requisitos legales exigidos por la Universidad Libre de Colombia para optar al título de Ingeniero Industrial.

DIRECTOR DE PROYECTO

JURADO 1

JURADO 2

Bogotá D.C., septiembre de 2012

Damos gracias en primer lugar a Dios por darnos la oportunidad de llegar donde estamos, a nuestras familias por ese incondicional apoyo viviendo cada momento con nosotros, a nuestra Universidad Libre por ser la fuente de nuestro saber y la generadora de conocimiento.

Martín y Oscar.

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Andrea Vásquez, Ingeniera Industrial, por su gran aporte y apoyo incondicional en el proyecto.

Ever Fuentes, Ingeniero Industrial, por estar siempre dispuesto a compartir sus conocimientos y motivarnos constantemente hacia la excelencia.

Fernando González, Ingeniero Metalúrgico y Director del proyecto, por guiarnos y aportarnos sus saberes para el desarrollo del mismo.

Sandra Carrillo, Economista y Gerente de la sucursal Bogotá de Acrecer S.A, por permitirnos la elaboración de este proyecto, por confiar en nuestros conocimientos y abrirnos las puertas de su organización.

Todas aquellas personas que hoy hacen posible la culminación de esta meta, novias, amigos, compañeros, etc.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	18
JUSTIFICACIÓN	19
1. GENERALIDADES	20
1.1 DESCRIPCIÓN	20
1.2 FORMULACIÓN	25
1.3 OBJETIVOS	25
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	25
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	25
1.4 DELIMITACIÓN DEL PROYECTO	25
1.5 MARCO METODOLÓGICO	26
1.5.1 Tipo de investigación	26
1.5.2 Marco legal y normativo	27
1.6 MARCO REFERENCIAL	28
1.6.1 Antecedentes	28
1.6.2 Marco teórico	32
1.6.3 Marco conceptual	43
2. DESARROLLO DEL PROYECTO	51
2.1 DIAGNÓSTICO INICIAL EN ACRECER S.A BAJO LA NORMA ISO 9004	51
2.2 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS EN ACRECER S.A.	59

2.3 DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS EN ACRECER S.A	61
2.4 PUESTA EN MARCHA E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN ACRECER S.A.	62
2.4.1 Fase de preparación, responsabilidad y compromiso de la dirección	64
2.4.2 Misión	65
2.4.3 Visión	65
2.4.4 Políticas de la empresa	65
2.4.5 Política de calidad	65
2.4.6 Objetivos de calidad	66
2.4.7 Gestión de los recursos	66
2.4.8 Desarrollo del manual de calidad	67
2.4.9 Desarrollo de manual de funciones y responsabilidades	67
2.4.10 Mejoramiento continuo	67
2.4.11 La supervisión de los procesos	68
2.4.12 Establecimiento de acciones preventivas y correctivas	69
2.5 EVALUACIÓN FINANCIERA	69
2.6 AUDITORÍA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN ACRECER S.A.	72
2.7 MEDICIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE ACRECER S.A. POR MEDIO DE INDICADORES DE GESTIÓN	73
2.7.1 Indicadores de gestión	73
2.7.2 Creación del cuadro de mando	75
2.7.3 Desarrollo de los indicadores de gestión de calidad en ACRECER S.A.	76
2.7.4 Clasificación de los indicadores de gestión	87

2.8 MEDICIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE ACRECER S.A. POR MEDIO DE CONTROL ESTADÍSTICO DE CALIDAD	90
2.8.1 Administración de inmuebles	92
2.8.2 Asistencia administrativa y contable	93
2.8.3 Direccionamiento estratégico	94
2.8.4 Gestión comercial arriendos	96
2.8.5 Gestión jurídica	100
2.8.6 Mejoramiento continuo	101
2.8.7 Talento humano	107
2.8.8 Tesorería	109
3. ANÁLISIS DE RESULTADOS	119
3.1 IMPACTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN ACRECER S. A SUCURSAL BOGOTÁ	119
3.2 AUDITORÍA DE SERVICIO EN ACRECER S.A	120
3.2.1 Encuesta de percepción de clientes (Propietario)	120
3.2.2 Encuesta satisfacción del cliente (Arrendatario)	131
3.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS	141
3.3.1 Encuesta propietarios	141
3.3.2 Encuesta arrendatarios	144
3.4 OBSERVACIONES Y PERCEPCIÓN DEL CLIENTE	145
CONCLUSIONES	148
RECOMENDACIONES	150
BIBLIOGRAFÍA	153

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Cuadro metodológico.	26
Cuadro 2. Objetivos específicos y títulos que presentan su cumplimiento.	26
Cuadro 3. Encuesta autoevaluación.	52
Cuadro 4. Matriz DOFA.	57
Cuadro 5. Costos de calidad y no calidad.	70
Cuadro 6. Costos de implementación.	71
Cuadro 7. Programa de auditorías de ACRECER S.A.	73
Cuadro 8. Objetivo 1: Satisfacer las necesidades de los clientes de la empresa.	88
Cuadro 9. Objetivo 2: Respuesta oportuna a las solicitudes de los clientes (plan 24 horas).	88
Cuadro 10. Objetivo 3: Atención oportuna a quejas y reclamos de los clientes (plan 24 horas).	88
Cuadro 11. Objetivo 4: Contar con personal idóneo.	89
Cuadro 12. Objetivo 5: Capacitar al personal.	89
Cuadro 13. Objetivo 6: Alcanzar la meta en ingresos.	89
Cuadro 14. Objetivo 7: Mejorar el desempeño de proveedores.	89
Cuadro 15. Objetivo 8: Mejorar el desempeño de los procesos.	90
Cuadro 16. Medios de promoción de Acrecer S.A.	112
Cuadro 17. Medios de promoción.	113
Cuadro 18. Valores de los tipos de inmueble en el cumplimiento	

comercial últimos 6 meses.	114
Cuadro 19. Evaluación de ventas semestral por inmueble.	115
Cuadro 20. Análisis estadístico de no conformidades del servicio.	116
Cuadro 21. Análisis estadístico de no conformidades por proceso.	117
Cuadro 22. Encuesta satisfacción del cliente (Propietario).	121
Cuadro 23. Encuesta satisfacción del cliente (Arrendatario).	132
Cuadro 24. Análisis encuesta propietarios.	141
Cuadro 25. Análisis encuesta arrendatarios.	144

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Percepción del servicio de ACRECER.	21
Gráfica 2. Autoevaluación de la organización de la norma ISO 9004.	56
Gráfica 3. Eficacia en la respuesta a solicitudes del cliente.	92
Gráfica 4. Satisfacción del cliente en la administración de inmuebles.	93
Gráfica 5. Oportunidad en la atención de solicitudes.	94
Gráfica 6. Ejecución de ingresos.	95
Gráfica 7. Cumplimiento de metas presupuestadas en arriendos.	96
Gráfica 8. Eficacia en cierre de negocios arriendos.	97
Gráfica 9. Eficacia en la colocación de inmuebles.	98
Gráfica 10. Satisfacción del cliente frente a la gestión comercial.	99
Gráfica 11. Satisfacción del cliente en legalización.	100
Gráfica 12. Satisfacción del cliente en solicitudes jurídicas.	101
Gráfica 13. Cumplimiento eficaz de tareas.	102
Gráfica 14. Eficacia de acciones correctivas, preventivas y de mejora.	103
Gráfica 15. Índice de productos no conformes.	104
Gráfica 16. Oportunidad en la atención de quejas y reclamos.	105
Gráfica 17. Satisfacción del cliente respecto a la gestión de quejas.	106
Gráfica 18. Eficacia de la formación y/o capacitación.	107
Gráfica 19. Eficacia de la inducción.	108

Gráfica 20. Oportunidad en el pago a propietarios.	109
Gráfica 21. Satisfacción del cliente en atención de solicitudes.	110
Gráfica 22. Satisfacción del cliente vinculado en la gestión de Tesorería.	111
Gráfica 23. Diagrama de dispersión medios de promoción.	112
Gráfica 24. Análisis de Pareto medios de Promoción.	113
Gráfica 25. Diagrama de dispersión de tipo de inmuebles y su influencia en la producción de cada mes.	114
Gráfica 26. Diagrama de Pareto de inmuebles y su importancia en la producción mensual.	115
Gráfica 27. Gráfico de Pareto para análisis de producto no conforme.	117
Gráfica 28. Gráfico de Pareto para análisis de producto no conforme.	118
Gráfica 29. Percepción del servicio de ACRECER.	119
Gráfica 30. Saludo y atención amable y cortés por parte del recepcionista.	122
Gráfica 31. Información acertada por parte del recepcionista.	123
Gráfica 32. Variedad de opciones ofrecidas por ACRECER S.A.	124
Gráfica 33. Actitud adecuada por parte del asesor durante la visita.	125
Gráfica 34. Suficiente información requerida para iniciar el proceso de arrendamiento.	126
Gráfica 35. Cumplimiento de la cita en el inmueble.	127
Gráfica 36. Amabilidad y flexibilidad por parte del asesor en la visita.	127
Gráfica 37. Claridad en la explicación de las condiciones de arrendamiento.	128
Gráfica 38. Retroalimentación clara y bien definida.	129
Gráfica 39. Actitud paciente por parte del asesor.	129
Gráfica 40. Adecuado servicio de postventa.	130

Gráfica 41. Tranquilidad y confianza en el servicio prestado por ACRECER S.A.	131
Gráfica 42. Saludo y atención amable y cortés por parte del recepcionista.	133
Gráfica 43. Información acertada por parte del recepcionista.	134
Gráfica 44. Tiempo de respuesta eficaz y oportuno en la asignación de la llamada con el asesor.	135
Gráfica 45. Acertado redireccionamiento de la llamada al asesor comercial.	136
Gráfica 46. Suficiente información requerida para iniciar el proceso de arrendamiento.	137
Gráfica 47. Cumplimiento de la cita en el inmueble.	137
Gráfica 48. Información veraz, suficiente y concisa del inmueble.	138
Gráfica 49. Amabilidad y flexibilidad por parte del asesor en la visita.	139
Gráfica 50. Claridad en la explicación de las condiciones de arrendamiento.	139
Gráfica 51. Adecuado servicio de postventa.	140
Gráfica 52. Cumplimiento de las expectativas en la prestación del servicio.	141

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Causa y efecto.	24
Figura 2. Mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad.	34
Figura 3. Ejemplo diagrama causa y efecto.	41
Figura 4. Mapa de procesos ACRECER S.A.	61

LISTA DE ANEXOS

[Anexo A.](#) Formatos encuestas

[Anexo B.](#) Material capacitación (Presentaciones, videos folletos)

[Anexo C.](#) Administración de inmuebles (Formatos y procedimientos)

[Anexo D.](#) Asistencia administrativa y contable (Formatos y procedimientos)

[Anexo E.](#) Caracterizaciones procesos Acrecer S.A.

[Anexo F.](#) Direccionamiento estratégico (Documentos, formatos y procedimientos)

[Anexo G.](#) Gestión Comercial arriendos (Formatos y procedimientos)

[Anexo H.](#) Gestión jurídica (Formatos y procedimientos)

[Anexo I.](#) Mejoramiento continuo (Formatos, procedimientos y registros)

[Anexo J.](#) Talento humano (Formatos y procedimientos)

[Anexo K.](#) Tesorería (Formatos y procedimientos)

[Anexo L.](#) Hoja de vida Indicadores de Gestión (Formatos y procedimientos)

[Anexo M.](#) Flujogramas

RESUMEN

La organización ACRECER S.A., a lo largo de su trayectoria, ha prestado un buen servicio a sus clientes, sin embargo el crecimiento empresarial, la exigencia del mercado, la competitividad y los resultados de la auditoría de servicio le impusieron el reto de transformar un panorama poco promisorio en materia de calidad, con el fin de posicionarla en el sector inmobiliario.

Con base en dicha perspectiva, se plantearon como objetivos para este proyecto de investigación identificar las falencias del sistema organizacional de la empresa y su corrección a través de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad conforme a la NTC ISO 9001:2008, así como demostrar los beneficios de implantar y mantener el mencionado sistema en aras de lograr la sostenibilidad, competitividad y mejoramiento continuo de la compañía.

El primer paso para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad fue el diagnóstico del estado de la entidad, mediante la realización de la matriz DOFA y la herramienta de autoevaluación sugerida por la NTC ISO 9004:09, que evidenció deficiencias en la gestión para el éxito sostenido de la empresa y la necesidad de poner en funcionamiento procesos de direccionamiento estratégico, mejoramiento continuo, gestión comercial de arriendos, gestión jurídica, tesorería, administración de inmuebles, talento humano, asistencia administrativa y contable, cuya interacción se representó en el mapa de procesos, se realizó la caracterización de los mismos, la importancia de la documentación y los requisitos que ésta debía cumplir. Posteriormente, se documentaron los procedimientos exigidos por la norma y otros que la organización demandaba para controlar la trazabilidad de sus operaciones. Paralelamente, se efectuaron capacitaciones, talleres y charlas de sensibilización y concientización enfocadas a comprometer e interesar al personal en la implementación del SGC, para que comprendieran la trascendencia, utilidad y bondades de éste. Así mismo, se documentó el manual de calidad definiendo la planificación estratégica del sistema, política y objetivos que den respuesta a los requisitos aplicables a la organización. Más adelante, se establecieron los registros que deben mantenerse para cada uno de los procesos, se definieron veinticuatro (24) indicadores de gestión, que fueron medidos de acuerdo a la frecuencia prevista. Finalmente, se hizo auditoría interna del SGC con el fin de determinar la conformidad con la planificación, con los requisitos de la norma y los definidos por la entidad y concluir que el sistema se mantiene de forma eficaz.

PALABRAS CLAVE: Servicio al cliente, Sistema Organizacional de la Empresa, Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008, NTC ISO 9004:09, Indicadores de Gestión.

ABSTRACT

The organization Acrecer S.A., along its path, it has provided a good service to their customers, but the business growth, the market demand, competitiveness and results of the audit of service imposed the challenge of transforming an overview unpromising in terms of quality, in order to position it in real estate.

Based on this outlook, objectives were for this research project to identify the weaknesses of the organizational system of the company and its correction through the implementation of the Quality Management System according to ISO 9001:2008 NTC and demonstrate the benefits of implementing and maintaining that system in order to achieve sustainability, competitiveness and continuous improvement of the company.

The first step in the implementation of the Quality Management System was the diagnosis of the state of the entity, by performing the SWOT matrix and self-assessment tool suggested by the NTC ISO 9004:09, which revealed weaknesses in management for sustained success of the company and the need to put in place strategic management processes, continuous improvement, management of leases commercial, legal management, treasury, property management, human talent, administrative and accounting, whose interaction is represented on the map processes, A characterization of them, the importance of documentation and the requirements it must meet. Subsequently documented procedures required by the standard and other organization that demanded to control the traceability of operations. In parallel, conducted trainings, workshops and talks by sensitization and awareness programs aimed at engaging and interested staff in the implementation of the QMS, to understand the importance, value and benefits of this. Also, documented quality manual defining the strategic planning system, policy and objectives that respond to the requirements applicable to the organization. Later, he established records that must be kept for each of the processes, defined four (24) management indicators, which were measured according to the expected frequency. Finally, it became QMS internal audit to determine compliance with the planning requirements of the standard and those defined by the entity and conclude that the system is maintained effectively.

KEY WORDS: Service to the client, Organizational Enterprise System, Quality Management System ISO 9001:2008, NTC ISO 9004:09, Management Indicators.

INTRODUCCIÓN

Actualmente los sistemas de gestión han dejado de ser un privilegio para convertirse en una necesidad por el alto grado de competitividad y las ventajas que brindan para mejorar el desempeño de las empresas.

Lo anterior no dista con relación a los sistemas de gestión de calidad, pues con las normas que sustentan su estandarización se garantiza la utilización de las mejores prácticas, recopiladas mediante estudios que acreditan su eficacia con fundamento en la norma ISO 9001. Dicho elemento ha sufrido modificaciones con el fin de mejorar la aplicabilidad y efectividad dentro de las organizaciones que lo acogen.

El mejoramiento continuo, la caracterización de los procesos o el control estadístico de la calidad, constituyen asuntos relevantes y de total importancia en el éxito de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad. No sobra indicar que cada entidad tiene características que la diferencian de las otras, aspecto inherente al proceder de la aplicabilidad de dicha norma.

Para llevar a cabo la labor de implementación correctamente es necesario demostrar su conveniencia, por lo que es vital crear sistemas adecuados de análisis preliminares para obtener datos reales al final de la implementación del sistema de gestión de calidad regida por la norma ISO 9001:2008.

Se debe tener presente que el impacto de la implementación de la norma debe consolidarse en la satisfacción y fidelización del cliente, mayores márgenes de rentabilidad para la compañía y estabilidad en el mercado, dada la optimización de los recursos con los que ésta cuenta.

JUSTIFICACIÓN

El proyecto se presenta teniendo en cuenta la necesidad latente - tanto de ACRECER S.A. como de sus clientes - de tener un nivel más alto de calidad en el servicio, ya que hoy se evidencia un nivel muy bajo¹. Por lo anterior es necesario tomar acciones que le permitan a la empresa seguir creciendo y a la vez mantener un nivel de satisfacción por parte de sus clientes, acorde con las necesidades del mercado. Se requiere la documentación de todos los procesos e implementar un sistema de gestión de calidad que le de soporte a su constante crecimiento y expansión en las ciudades de Medellín y Bogotá, su necesidad de dar la mayor satisfacción a sus clientes, su proyecto de continuar con el proceso de llegar a ser considerada dentro de las empresas líderes del mercado inmobiliario y su compromiso por contribuir en la profesionalización del mercado del sector, que hoy día se maneja de una manera totalmente informal en nuestro país.

Los directivos de ACRECER S.A son conscientes de la evolución del mercado y de las nuevas tendencias administrativas que cada vez son más indispensables para poder competir. Ya se sabe de empresas que han iniciado el proceso de conseguir el respaldo de las ISO 9001:2008 lo que significa que si ACRECER no lo hace de manera inmediata, comenzará a quedar atrás de tal forma que más adelante no podrá alcanzar a las demás.

Finalmente y en vista de todo lo anterior, este equipo de trabajo aprovechando los conocimientos y habilidades adquiridos en el trascurso de la carrera, está en capacidad de proponer la forma de optimizar recursos con valor agregado, en el ámbito del desarrollo sostenible y contribuir con el mejoramiento de la calidad en el servicio para beneficio de las personas, la organización y la comunidad en general de ACRECER S.A. Razón por la cual el equipo de trabajo de este proyecto de grado decidió ofrecer sus servicios para implementar y poner en marcha el sistema de gestión de calidad, teniendo en cuenta que es una empresa que está dispuesta a laborar con la cultura de la calidad ya que sus directivos son los principales motivadores ante los empleados y pretenden que sean reconocidos no sólo al tener una certificación sino que sus clientes los diferencien por trabajar con calidad desde el interior de su organización.

¹ Ver Gráfica 1-Percepción del servicio de Acrecer S.A-2011.

1. GENERALIDADES

1.1 DESCRIPCIÓN

El sector inmobiliario en Colombia ha tomado una importancia de manera creciente en los últimos años, a tal punto que incluso las empresas que solo se dedicaban a la construcción hoy en día han decidido brindar un servicio integral que conlleva la prestación del servicio de arrendamientos, esto ha motivado la necesidad de todas las empresas que brindan esta clase de servicio a especializarse en cuanto al servicio al cliente principalmente, ya que existen varias entidades que disfrutan de la certificación de calidad, razón por la cual cada vez se nota más la falta de las mismas en ACRECER S.A. esto preocupa cada vez más a la empresa ya que significaría el retraso de la misma obligándola a caminar cada día lentamente y a salir del mercado paulatinamente por la falta de competitividad.

ACRECER S.A., es una empresa creada en 1983, con el objetivo principal de ofrecer servicios inmobiliarios integrados, desarrollando actividades de promoción, gerencia, construcción y venta de proyectos; además prestar servicios de corretaje, administración y avalúos de bienes inmuebles. La organización ha desarrollado un gran número de proyectos inmobiliarios de diferente índole, como conjuntos residenciales de casas y apartamentos, parcelaciones y bodegas industriales en Medellín, Área Metropolitana y Oriente Antioqueño.

En el año de 1999, se crea el departamento especializado en arrendamientos y avalúos de bienes inmuebles que en la actualidad cuenta con más de 2.000 inmuebles en administración, y una experiencia de avalúos en los sectores público y privado y entidades financieras, lo cual es el verdadero respaldo y garantía de un trabajo altamente calificado.

La empresa nació con la idea de llenar el vacío que sus socios fundadores vieron en el mercado inmobiliario, teniendo como base el servicio impersonal prestado por las compañías ya existentes en ese entonces y el descontento de los clientes creciente, por lo que ACRECER S.A empezó a vender una herramienta de mucho éxito. Actualmente cuenta con un reconocimiento importante contando con tan solo 12 años en esta especialidad y compitiendo con empresas que llevan más de 30 años dedicadas únicamente a la parte de administración de inmuebles.

Desde sus inicios, ACRECER S.A ha venido creciendo vertiginosamente, consolidándose en Medellín con 3 sucursales en los sectores de El Poblado, Laureles, y Envigado, y en la ciudad de Bogotá (Con apertura en el año 2008) con dos sucursales en los sectores de Chicó y Cedritos. De estas cinco sucursales, cuatro se han creado en los últimos tres años lo que demuestra un trabajo arduo

pero serio y responsable que ha permitido superar las proyecciones establecidas inicialmente, aunque en los últimos meses se ha venido afectando considerablemente la satisfacción de los clientes por el crecimiento y la falta de un sistema de gestión que apoye todas las áreas.

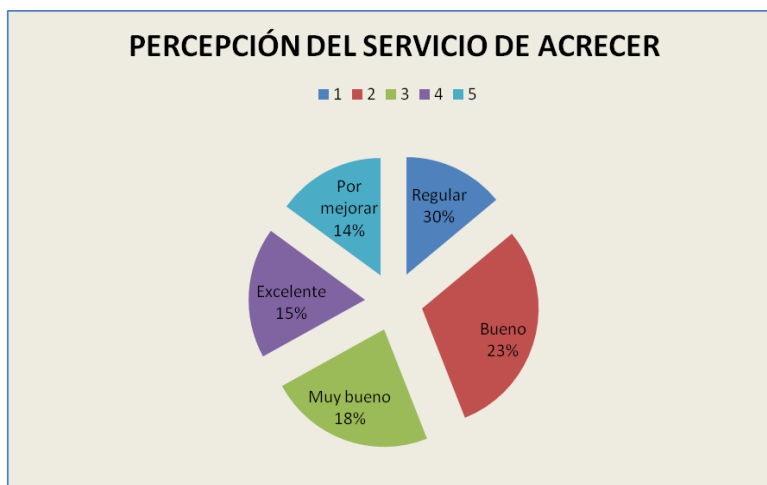
El objetivo de la gerencia es diferenciarse de la competencia aplicando nuevas prácticas administrativas que mantengan como directriz única la satisfacción de necesidades de los clientes, y contribuir con la promoción de la profesionalización del mercado inmobiliario en el país, el cual se ejerce en la mayoría de los casos de manera desorganizada, empírica e informal.

A raíz de la tendencia de crecimiento de la compañía se ha dejado entrever la aparente negativa percepción del servicio de los clientes, lo cual motivó la realización de una auditoría para conocer realmente los malestares causados en el momento de la prestación del servicio. Posteriormente se ha transformado dicha información en un diagrama de causa y efecto con el fin de identificar plenamente los puntos más vulnerables de la compañía, del mismo modo que clasificarlos en áreas específicas.

El objetivo principal de la auditoría del servicio de ACRECER S.A (Auditoría de tipo descriptiva) es el de poder determinar qué es lo que verdaderamente esperan los clientes de la inmobiliaria para poder establecer y desarrollar estrategias de servicio que estén acorde a las necesidades y expectativas del cliente. Este análisis debe ser suficiente para que la organización opte por implementar herramientas y sistemas acordes a la exigencia del mercado actual y futuro.

La auditoría arrojó los siguientes resultados representados en la gráfica 1:

Gráfica 1. Percepción del servicio de ACRECER.



Fuente: Los autores, 2011

La gráfica muestra la percepción que se tiene del servicio, desde el punto de vista de los usuarios. Es preocupante la cifra del 30% que califica el servicio como Regular ya que es la más alta y sumada con el 14% de los que opinan que debería mejorar se puede afirmar que es la opinión del 44% del total de los clientes de ACRECER Vs el 15% que opinan que el servicio es “excelente”.

Para complementar la auditoría de servicio realizada en ACRECER S.A, se ha realizado un diagrama de causa y efecto con la participación de personal de la organización, y clientes tanto propietarios como inquilinos.

Diagrama de causa y efecto

Material

- Software inestable.
- Página Web desactualizada..
- Líder de TIC no adopta lluvia de ideas que puedan mejorar la plataforma.
- Software plano y poco amigable.
- Software estrictamente administrativo, cero comercial.
- Software inestable.
- Tareas manuales con el software que facilitan el error.
- Caídas de pagos a propietarios generando incumplimiento en el compromiso adquirido con ellos.

Medida

- Falta de seguimiento a solución de reclamos.
- Falta de revisoría fiscal a la parte administrativa.
- Análisis de tiempos de respuesta en el teléfono.
- Análisis en las citas para medidas de efectividad.
- Seguimiento a presupuestos.
- Falta de encuestas de percepción de clientes.

Método

- Metodología de trabajo cambiante.
- Carencia de procesos de selección de personal.
- Reproceso en contabilidad.
- Falta de un manual de funciones.
- Carencia de un servicio de posventa definido y planificado.
- Carencia en la documentación del proceso de arrendamientos.
- Capacitación informal y desordenada.
- Falta de definición de las diferentes áreas de la empresa.
- Demora en requerimientos de quejas y reclamos.
- Inexistencia del departamento RR.HH.

- Mala programación del tiempo.
- Falta de actualización en regulación y normas existentes de ley.
- Carencia de registros que permitan una trazabilidad en los procesos.
- Falta de script telefónico para atención de llamadas.
- Falta de uniformidad (Imagen corporativa) en los documentos oficiales de la empresa (Letra, tipo y tamaño de texto, márgenes, etc.).

Mano de obra

- Errores en la elaboración de contratos y liquidaciones.
- Mala comunicación entre los diferentes departamentos.
- Desconocimiento de la labor de los compañeros para evitar problemas.
- Calidad y garantía en los arreglos locativos realizados por contratistas de ACRECER.
- Poca atención al celular de los comerciales con clientes ya existentes.
- Falta de apoyo jurídico, abogado interno de ACRECER.
- Falta de motivación.
- Falta de seguimiento.
- Ausencia de actitud de servicio.
- Falta de concentración en el trabajo.
- Demoras en los pagos de las bonificaciones a colaboradores externos en procesos de arrendamientos.
- Entretenimiento en otras labores.
- Ausencia de la cultura de calidad y servicio al cliente.

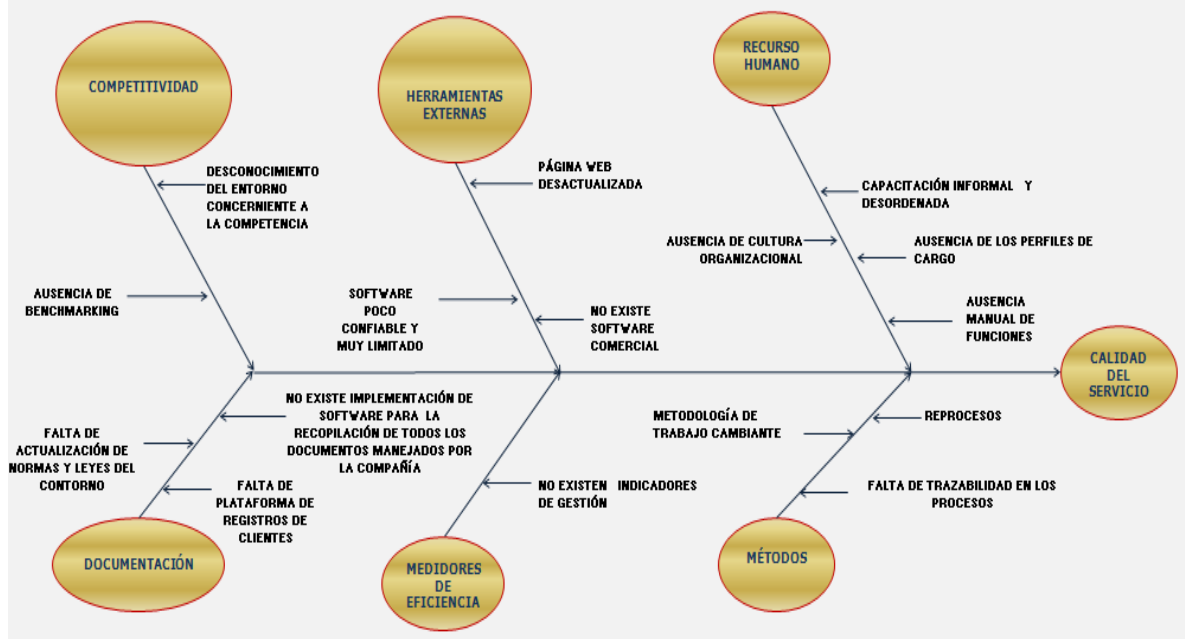
Medio ambiente

- Desperdicio de papel.

Máquinas y equipos

- La plataforma tecnológica donde se ofrece el servicio siempre está saturada.
- Falta de programación de mantenimientos preventivos.

Figura 1. Causa y efecto.



Fuente: Los autores, 2011.

La empresa no cuenta con manuales, planes de calidad, especificaciones, directrices, procedimientos ni registros apoyados en indicadores de gestión, que permitan un mejor servicio al cliente. La realización de cada uno de los procesos no está siendo controlada de manera eficaz, debido a la ausencia de una distribución clara de funciones y responsables; hecho suficiente para suscitar sólo acciones correctivas que día a día van en aumento.

ACRECER S.A a lo largo de su trayectoria ha sabido sobrellevar un buen servicio al cliente, pero debido a su crecimiento, la exigencia del mercado y el alto desempeño de la competencia es consciente que no puede seguir con la misma metodología de trabajo, por lo que ve la imperiosa necesidad de tomar una decisión radical que cambie el panorama que tiene en este momento tan poco promisorio y así optar por la concepción de “Realizar las cosas bien desde el principio”. El aumento en las utilidades gracias al decrecimiento en los reprocesos y la mayor captación de clientes que confían en la organización no será posible hasta tanto no se logren cambiar las fallas presentadas en el servicio al cliente, debido al manejo artesanal que emplea actualmente la organización.

Para concluir, cabe resaltar que cada día se presentan más quejas en el servicio prestado por ACRECER S.A, lo cual hace que se incrementen los costos de la organización y por ende afecte la utilidad.

1.2 FORMULACIÓN

¿Qué herramientas y/o recursos se requieren para poder solucionar el alto nivel de insatisfacción de los clientes detectado en la auditoría de servicio en la organización ACRECER S.A?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Implementar el sistema de gestión de Calidad en ACRECER S.A., según la norma ISO 9001: 2008.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar el estado de la empresa con referencia al sistema de gestión.
- Caracterizar los procesos clave del sistema de gestión de calidad para ACRECER S.A.
- Documentar los procedimientos y registros obligatorios de la norma ISO 9001: 2008 con la respectiva difusión a nivel de la organización.
- Aplicar el sistema de gestión de calidad en los procesos de la organización.
- Auditar el sistema de gestión y su grado de aplicabilidad dentro de la organización.
- Realizar medición del sistema a través de indicadores de gestión
- Hacer medición del sistema a través del control estadístico de calidad.

1.4 DELIMITACIÓN DEL PROYECTO

Espacio. El proyecto se llevará a cabo en la ciudad de Bogotá, en la sede de ACRECER S.A del Barrio Chicó donde está centralizada toda la parte administrativa y comercial de la ciudad.

Tiempo. Para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001, se requieren 12 meses a partir de la aprobación de la puesta en marcha del proyecto por parte de la empresa ACRECER S.A. En este tiempo se incluye fase de documentación y de implementación.

Temática. Gestión administrativa y gestión de la calidad.

1.5 MARCO METODOLÓGICO

1.5.1 Tipo de investigación. El tipo de investigación que se va realizar es mixta, puesto que los indicadores para su evaluación y desarrollo son tanto cuantitativos como cualitativos, utilizando las fortalezas de ambos tipos de indagación combinándolos y tratando de minimizar sus debilidades potenciales.

Este método mixto representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

En el mismo orden de ideas vale la pena resaltar que dicho tipo de investigación conlleva a una mayor utilización de recursos y su éxito depende en gran medida del buen entendimiento de quienes llevan a cabo dicha labor, del mismo modo que la relación entre el objeto de estudio y las personas que intervienen en él es interdependiente. El enfoque mixto permite utilizar los dos métodos para responder a distintas preguntas de la investigación y planteamientos. Algunas de sus ventajas para la investigación son:

- Una perspectiva más precisa de un fenómeno integral, complejo y holístico para ayudar a clarificar la investigación.
- Se consigue una multiplicidad más rica de datos integrados.
- Potencia la creatividad retórica y las relaciones dinámicas, ampliando las dimensiones de la investigación científica.
- Combinaciones: Herramienta cualitativa y cuantitativa para investigar a participantes, con técnica cualitativa para estimar las valoraciones y apreciaciones y fase cuantitativa para sacar las escalas estructuradas de la percepción sobre el problema.
- Encuesta cuantitativa para medir satisfacción, luego grupos de enfoque y posteriormente indagación sobre los casos más llamativos.

El método a utilizar en dicha investigación es de tipo descriptivo y deductivo, puesto que se iniciará de lo general para concluir en lo particular.

Cuadro 1. Cuadro metodológico.

Objetivos específicos	Actividades	Metodología	Técnicas de recolección de datos
Diagnosticar el estado de la empresa con referencia al sistema de gestión.	Realizar auditoría inicial de la organización.	Revisión de los procesos actuales de la organización.	Formulario de auditoría inicial.
	Análisis de la recolección de la información.		
	Definir la actividad econó-	Inspección por áreas o	Organigrama.

	mica de la organización.	departamentos.	
	Definir los procesos de la organización según su naturaleza dentro de la misma.	Definición de las áreas según su función dentro del diagrama de procesos.	Manual de funciones.
Caracterizar los procesos clave del sistema de gestión de calidad para Acrecer S.A	Realizar para cada proceso de la organización la respectiva caracterización.	Identificación de las actividades que se deben ejecutar en cada proceso.	Formulario de entrevista.
			Formato de caracterización.
Documentar los procedimientos y registros obligatorios de la norma ISO 9001: 2008 con la respectiva difusión a nivel de la organización.	Identificar las operaciones clave de los procesos realizados en la organización.	Para cada uno de los procesos llevados a cabo en la organización, elaboración de documentos de trazabilidad de las actividades que se deben realizar para la consecución de los mismos.	Procedimientos.
	Ejecutar parámetros para la trazabilidad de los procesos de la compañía.	Documentación de trazabilidad basados en procedimientos y registros elaborados con antelación.	Registros de control y verificación.
	Enterar al recurso humano acerca de su participación en el sistema de gestión teniendo claras las funciones y responsabilidades según su función.	Capacitaciones.	Cartillas.
		Cursos-seminarios-talleres.	Folletos.
Auditar el sistema de gestión y su grado de aplicabilidad dentro de la organización.	Puesta en marcha del sistema de gestión basado en: -Caracterizaciones de los procesos de la organización. - Procedimientos de los procesos de la organización.	Entrega de responsabilidades a cada funcionario según la actividad que desempeñe en la organización.	Formatos de procesos.
		Ejecución de los indicadores propuestos basados en la información arrojada por el mismo.	Indicadores de gestión.
			Informes de resultados.
Aplicar el sistema de gestión de calidad en los procesos de la organización	Utilización de formatos y registros basados en documentación previa del sistema implementado.	A través de la documentación se realiza la implementación del sistema.	Indicadores de gestión Listado maestro de documentos.
Realizar medición del sistema a través de indicadores de gestión	Medición de resultados de la implementación del sistema de gestión en los procesos de la organización.	Evaluación de mejora con respecto a la auditoría inicial.	Formulario de auditoría final.
Hacer medición del sistema a través del control estadístico de calidad			

Fuente: Los autores, 2011.

1.5.2 Marco legal y normativo. En el desarrollo del proyecto se tomará como base la ISO 9001/2008 y algunas normas leyes y decretos colombianos como:

- Código de comercio (Decreto 410 de 1971).
- Ley 56 de 1985, por el cual se dictan normas sobre arrendamiento de vivienda urbana y otras disposiciones.
- Ley 242 de 1995, por la cual se modifican algunas normas que consagran el

crecimiento del índice de precios al consumidor del año anterior como factor de reajuste de valores, y se dictan otras disposiciones.

- Decreto 2223 de 1996, por el cual se señalan normas que garantizan la participación activa de la comunidad en el cumplimiento de los compromisos del pacto social de productividad, precios y salarios.
- Ley 788 de 2002, por la cual se expiden normas en materia tributaria y penal del orden nacional y territorial; y se dictan otras disposiciones.
- Decreto número 522 de 2003, por el cual reglamentó parcialmente la ley 788 de 2002 y el estatuto tributario. Impuesto sobre las ventas.
- Ley 820 de 2003 sobre arrendamiento de vivienda urbana.
- Decreto 3130 de 2003, por medio del cual se reglamenta el artículo 15 de la Ley de arrendamientos, ley 820 de 2003.
- Decreto 1789 de 2004, se establecen disposiciones en relación con las sociedades especializadas en arrendamiento.
- Ley 675 de 2001 de propiedad horizontal, por medio de la cual se expide el régimen de propiedad horizontal.

1.6 MARCO REFERENCIAL

1.6.1 Antecedentes. El sector inmobiliario de las economías desarrolladas tuvo un peso importante en la reciente crisis económica global. Un fuerte incremento en los precios de la vivienda combinado con un alto apalancamiento de la economía y con bajos estándares de riesgo en el otorgamiento de créditos llevó a la economía mundial a la peor recesión desde la segunda guerra mundial.

El mercado inmobiliario ha tomado gran importancia en la economía de diferentes países, a tal punto que hoy en países desarrollados las transacciones inmobiliarias pasaron entre 2000 y 2005 de 30 billones de dólares a 70 billones, equivalente a un incremento del 100% de los PIB de esos países juntos.²

En el 2010 el mercado inmobiliario fue protagonista precisamente al afectar el mercado de divisas a nivel mundial, el cual presentó fuertes volatilidades debido a las políticas monetarias expansionistas generadas a partir de la crisis inmobiliaria del año 2008. A partir del segundo semestre Estados Unidos realizó una expansión cuantitativa para inyectar mayor liquidez en el mercado y disminuir la tasa de interés con el fin de incentivar las inversiones y el consumo privado. Debido a esto, el dólar se ha depreciado de manera considerable, ocasionando una apreciación de las monedas más importantes del mundo. Para citar sólo dos de ellas, el Yen se ha revaluado 14.84% y el Euro 19.06%.³

² Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de cifras oficiales al 16 de abril 2012. Panorama regional de la inversión extranjera directa. Disponible en <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/0/46570/LIE2011-Cap1.pdf>

³ INTERBOLSA. Colombia 2011-2015: rumbo al crecimiento sostenido [en línea]. Bogotá: El autor, 2010. [citado el 16-07-12]. Disponible en: <http://www.interbolsa.com/documents/10714/53579/>

En el caso de Colombia la real participación del sector inmobiliario integral, supera el 17% del PIB nacional, donde 14 millones de colombianos viven en arriendo, y donde las transacciones inmobiliarias pasaron entre 2005 y 2009 de 9 billones de pesos a 16 billones.⁴

El proceso de desaceleración cíclica que había iniciado el sector inmobiliario colombiano desde comienzos de 2008 se intensificó durante los últimos meses de 2009 ante la profundización de la crisis internacional y sus efectos en la economía. La demanda por viviendas también se vio afectada en ese año por el deterioro de las expectativas de los consumidores colombianos quienes ante el aumento del desempleo decidieron aplazar sus decisiones de compra. Sin embargo la fuerte disminución en las tasas de interés de intervención del Banco de la República y el esquema de cobertura de tasas para la financiación de vivienda nueva por parte del Gobierno Nacional, ayudaron a modificar positivamente el comportamiento de la inversión inmobiliaria.⁵

Estas son las empresas del sector certificadas bajo la norma ISO 9001:

A nivel local:

- Cáceres & Ferro Finca Raíz S.A
- Inmobiliaria Bogotá y Cia
- Grupo Empresarial Oikos
- Promobily Proyectos Inmobiliarios
- B&P Bienes y Proyectos S.A
- Cusezar
- Amarilo
- Tecno Urbana Constructores
- O.K Finca Raíz
- Ambientti
- Ormecco
- Arias Serna & Saravia S.A.

Colombia20112015crecimiento.pdf.

⁴ MUTIS CABALLERO, Sergio. ¿Cómo funciona la ley de arriendos?: Foro política de vivienda urbana. Bogotá: Fedelonjas, 2006. [citado el 16-07-12]. Disponible en: <http://201.244.70.54/eventos/2006/ministerio/fedelonjas.ppt>.

⁵ INFOBAE. El mercado inmobiliario mundial vive el boom más grande de la historia [en línea]. s.l.: elinmobiliario.com, 2006. [citado el 22-07-12]. Disponible en: http://www.elinmobiliario.com/nota_el_mercado_inmobiliario_mundial_vive_el_boom_mas_grande_de_la_historia_1_87.html.

MUTIS CABALLERO, Sergio. Relación entre la actividad del sector de la construcción y el PIB. Bogotá: Fedelonjas, 2005. [citado el 26-07-12]. Disponible en: <http://www.cepal.org/pobreza urbana/docs/cursos/bogota/Presentaciones/SergioMutisRELACIONCONSTRUCCIONYPID.pdf>.

INTERBOLSA, op. cit, disponible en: <http://www.interbolsa.com/documents/10714/53579/Colombia20112015crecimiento.pdf>.

Servicio de Estudios Económicos del BBVA año 2009.

A nivel nacional:

- Coninsa Ramón H (Medellín y Bogotá)
- Marval (Bucaramanga, Barraquilla, Cartagena, Cali, Barrancabermeja, Bogotá y Zipaquirá)
- Unisa Inmobiliaria (Cali)
- Buenavista Constructora y Promotora S.A
- Alianza Inmobiliaria (Bucaramanga)
- CAMU Constructora (Pereira y Armenia)
- Alpes Ideas Constructivas (Cali)
- Optima (Medellín y Bogotá)
- Constructora Centenario (Armenia)
- Artemo Franco Mejía & Cia Ltda y Bienes y Capitales S.A (Cali)

A nivel internacional:

- Noah (España)
- Maíz Mier (México)

Antecedentes de la norma ISO. La Organización Internacional de Normalización o ISO del griego, ἴσος (Isos), 'igual', nacida tras la Segunda Guerra Mundial, es el organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación para todas las ramas industriales a excepción de la eléctrica y la electrónica. Su función principal es la de buscar la estandarización de normas de productos y seguridad para las empresas u organizaciones a nivel internacional.

La ISO es una red de los institutos de normas nacionales de 162 países, con sede en Ginebra, está compuesta por delegaciones gubernamentales y no gubernamentales subdivididos en una serie de subcomités encargados de desarrollar las guías que contribuirán al mejoramiento ambiental.

Las normas desarrolladas por ISO son voluntarias, comprendiendo que ISO es un organismo no gubernamental y no depende de ningún otro organismo internacional, por lo tanto, no tiene autoridad para imponer sus normas a ningún país. El contenido de los estándares está protegido por derechos de copyright y para acceder ellos el público corriente debe comprar cada documento, que se valoran en francos suizos.

La finalidad principal de las normas ISO es orientar, coordinar, simplificar y unificar los usos para conseguir menores costos y efectividad, se muestra un valor indicativo y de guía. Actualmente su uso se va extendiendo y hay un gran interés en seguir las normas existentes porque desde el punto de vista económico reduce costos, tiempo y trabajo, teniendo como base criterios de eficacia y de capacidad de respuesta a los cambios. Por eso, las normas que se presentan, del campo de

la información y documentación, son de gran utilidad porque dan respuesta al reto de las nuevas tecnologías y el requerimiento del mercado. Las normas pueden ser cuantitativas y cualitativas, los campos de aplicación son amplios y en el ámbito de la información científica y técnica es también muy importante.⁶

Las series de normas ISO relacionadas con la calidad constituyen lo que se denomina familia de normas, las que abarcan distintos aspectos relacionados con la calidad:

- ISO 9000-Sistemas de Gestión de Calidad: Fundamentos, vocabulario, requisitos, elementos del sistema de calidad, calidad en diseño, fabricación, inspección, instalación, venta, servicio post venta, directrices para la mejora del desempeño.
- ISO 10000-Guías para implementar Sistemas de Gestión de Calidad/Reportes Técnicos: Guía para planes de calidad, para la gestión de proyectos, para la documentación de los SGC, para la gestión de efectos económicos de la calidad, para aplicación de técnicas estadísticas en las Normas ISO 9000. Requisitos de aseguramiento de la calidad para equipamiento de medición, aseguramiento de la medición.
- ISO 14000-Sistemas de Gestión Ambiental de las Organizaciones: Principios ambientales, etiquetado ambiental, ciclo de vida del producto, programas de revisión ambiental, auditorías.
- ISO 19011-Directrices para la Auditoría de los SGC y/o Ambiental.
- ISO 22000-Inocuidad en alimentos.
- ISO/IEC 27001-Sistema de Gestión de Seguridad de la Información.

En Colombia se tienen cinco grandes organizaciones certificadoras como:

- Intertek International Limited
- BVQI Colombia Ltda.
- SGS Colombia S.A.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC
- COTECNA Certificadora Services Ltda.

La finalidad de este proyecto es la implementación de la norma ISO 9001 versión 2008 la cual habla del Sistema de Gestión de la Calidad, que proporciona una base sólida para un sistema de gestión, en cuanto al cumplimiento satisfactorio de los requisitos del sector y la excelencia en el desempeño, y brinda características compatibles con otros requisitos y normas como el Sistema de gestión ambiental, Seguridad y salud ocupacional, y Seguridad alimentaria, entre otros. Ella permite establecer la estructura de un sistema de gestión de la calidad en red de procesos, plantear una herramienta para la implementación de la planificación en un sistema

⁶ ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL PARA LA ESTANDARIZACIÓN. Sistemas de gestión de la calidad: requisitos. 4ª ed. ISO 9001:2008. Ginebra, Suiza: El autor, 2.008.

de gestión de la calidad, proporcionar las bases fundamentales para controlar las operaciones de producción y de servicio dentro del marco de un sistema de gestión de calidad, presentar una metodología para la solución de problemas reales y potenciales y por último mejorar la orientación hacia el cliente y el incremento en la competitividad.

La norma ISO 9001:2008 está estructurada en ocho capítulos, refiriéndose los cuatro primeros a declaraciones de principios, estructura y descripción de la empresa, requisitos generales, etc., es decir, son de introducción y los capítulos cinco a ocho están orientados a procesos y en ellos se agrupan los requisitos para la implementación del sistema de calidad.⁷

ACRECER S.A durante años ha estado trabajando a la par de sus principales competidores a pesar de su juventud, acortándole distancia considerable a empresas que le llevan más de 30 años de experiencia en el sector; y siempre con la convicción de profesionalizar el mercado inmobiliario que en este país se maneja de manera informal, como no sucede en el resto del mundo. Hoy en día su principal competidor en Medellín y Bogotá Coninsa Ramón H se encuentra certificado bajo la norma ISO 9001, 14001 y 18001, lo mismo que la tradicional Inmobiliaria Bogotá, y Cáceres y Ferro quienes están certificadas bajo la norma ISO 9001 por lo que ACRECER siente la necesidad de emprender desde este momento la tarea de profesionalización del sector, de la mano con no perder competitividad desarrollando una metodología para la solución de problemas reales y potenciales, encaminada la labor diaria siempre a mejorar la orientación hacia el cliente y el incremento en la utilidad.

1.6.2 Marco teórico. Sistema de Gestión de Calidad. El sistema de gestión de calidad significa para una empresa el desarrollo de políticas y actividades que contribuyan al desarrollo de mecanismos eficaces y eficientes, capaces de medir y controlar las actividades principales de la misma. Los requisitos del sistema en cuestión se encuentran claramente especificados en la norma internacional ISO 9001:

- a) Determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.
- b) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- c) Determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.
- d) Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.

⁷ ibid. 6 p, 10.

- e) Realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos.
- f) Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

La organización debe gestionar estos procesos de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional. En los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte a la conformidad del producto con los requisitos, la organización debe asegurarse de controlar tales procesos. El tipo y grado de control a aplicar sobre dichos procesos contratados externamente debe estar definido dentro del sistema de gestión de la calidad.⁸

Implementación. Este proceso se da siguiendo las siguientes etapas:

- I. Se realiza un diagnóstico que es comparar las prácticas actuales con los requisitos de la Norma ISO 9001, determinar puntos fuertes y débiles, identificar lo que hay que hacer y establecer un Plan de acción
- II. Se establece un compromiso y responsabilidades de la dirección
- III. Se da una formación inicial lo cual es preparación para el cambio, concientización e implicación del personal a través de charlas, preparación especializada en gestión de la calidad de acuerdo a las necesidades de cada puesto
- IV. Se divulga la gestión de los procesos donde se identifica, define, controla y mejora los procesos de la organización
- V. Se documenta todos los elementos del sistema
- VI. La implantación de los elementos del sistema es hacer lo que se ha escrito, requiere formación específica de los documentos preparados y montaje y preparación de los registros que lo requieran
- VII. Seguimiento y mejoramiento
- VIII. Auditorías internas y revisiones al sistema de gestión de la calidad, corrección y puesta a punto donde se da a comprobar qué se está haciendo, evaluar su conformidad y efectividad; mejora continua.

Enfoque basado en procesos. La norma que rige estos tipos de implementación -ISO 9001: 2.008- considera fundamental tener un enfoque basado en los procesos por parte de la empresa que pretenda implementar un sistema eficaz de gestión de calidad:

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de

⁸ ibid. 7.

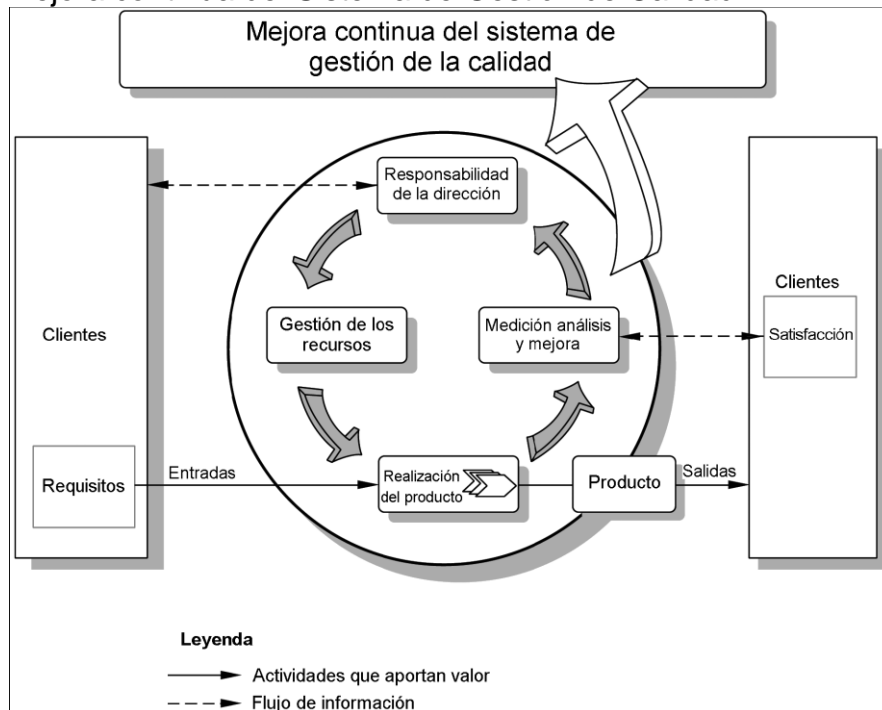
permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso.

Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como "enfoque basado en procesos".⁹

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción. Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- a) La comprensión y el cumplimiento de los requisitos.
- b) La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor.
- c) La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso.
- d) La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

Figura 2. Mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad.



Fuente: GUTIÉRREZ PULIDO, Humberto. Calidad total y productividad. 3ª ed. s.l.: McGraw-Hill, 2010.

NOTA: De manera adicional, puede aplicarse a todos los procesos la metodología

⁹ PRADO, José Carlos, El Proceso de Mejora Continua en la Empresa. 1ª ed. Pirámide, 2000, p.87.

conocida como "Planificar-Hacer-Verificar-Actuar" (PHVA) como se ilustra en la figura 2 y que puede describirse brevemente como¹⁰:

Planificar: Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

Hacer: Implementar los procesos.

Verificar: Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

Actuar: Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

Certificación. La certificación implica la auditoría de tercera parte a nuestra organización para evaluar la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad implementado. El ente certificador busca determinar el grado de cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad con la norma ISO 9001:2008 y esto implica la visita de la organización para auditar los procesos relevantes. Estos entes evaluadores pueden dar tres tipos de aprobación:

- Aprobación: Se cumple con los requisitos de la norma adoptada.
- Aprobación Condicionada: Se tiene no con conformidades no críticas que se deben solucionar.
- Desaprobación: Se tiene no conformidades críticas.

Indicador. Es una expresión matemática de lo que se quiere medir, con base en factores o variables claves y tienen un objetivo y cliente predefinido. Los indicadores de acuerdo a sus tipos (O referencias) pueden ser históricos, estándar, teóricos, por requerimiento de los usuarios, por lineamiento político, planificado, etc.

Índice. Valor que da la expresión matemática (Indicador) al introducirle datos y se obtienen para evaluarlos a través de diagnóstico.

Indicadores de gestión

- Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos.
- Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.

¹⁰ íbid. 8.

- Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.
- El análisis de los indicadores conlleva a generar ALERTAS SOBRE LA ACCIÓN, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan.¹¹

* *¿Por qué medir y para qué?* Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar.

A partir de las últimas décadas del siglo XX, las empresas están experimentando un proceso de cambios revolucionarios, pasando de una situación de protección regulada a entornos abiertos altamente competitivos. Esta situación, de transformaciones constantes del ambiente de negocio hace necesario que las empresas, para mantener e incrementar su participación de mercado en estas condiciones, deban tener claro la forma de cómo analizar y evaluar los procesos de su negocio, es decir deben tener claro su sistema de medición de desempeño.

La medición del desempeño puede ser definida generalmente, como una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de una empresa. En la literatura existe una infinidad de definiciones al respecto; su definición no es una tarea fácil dado que este concepto envuelve elementos físicos y lógicos, depende de la visión del cuerpo gerencial, de la composición y estructura jerárquica y de los sistemas de soporte de la empresa.

* *¿Por qué medir?*

- Porque la empresa debe tomar decisiones.
- Porque se necesita conocer la eficiencia de las empresas (Caso contrario, se marcha "a ciegas", tomando decisiones sobre suposiciones o intuiciones).
- Porque se requiere saber si se está en el camino correcto o no en cada área.
- Porque se necesita mejorar en cada área de la empresa, principalmente en aquellos puntos donde se está más débil.
- Porque se requiere saber, en lo posible, en tiempo real, que pasa en la empresa (Eficiencia o ineficiencia)

* *¿Para qué medir?*

- Para poder interpretar lo que está ocurriendo.
- Para tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.

¹¹ JURAN, J.M.: GRYNA, Frank M. and BINGHAM, R.S. Manual de control de la calidad. 2ª ed. s.l.: McGraw Hill, 1962. p, 1209.

- Para definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.
- Para analizar la tendencia histórica y apreciar la productividad a través del tiempo.
- Para establecer la relación entre productividad y rentabilidad.
- Para direccionar o re-direccionar planes financieros.
- Para relacionar la productividad con el nivel salarial.
- Para medir la situación de riesgo de la empresa.
- Para proporcionar las bases del desarrollo estratégico y de la mejora focalizada.¹²

Atributos de los indicadores y tipos de indicadores. Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios o atributos:

- Medible: El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- Entendible: El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- Controlable: El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

Tipos de indicadores. En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que está sucediendo con las actividades, y en segundo se quiere medir las salidas del proceso.

También se pueden clasificar los indicadores en indicadores de eficacia o de eficiencia. El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. Los indicadores de eficacia se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

Categorías de los indicadores. Se debe saber discernir entre indicadores de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia e indicadores de gestión. Como un ejemplo vale más que mil palabras este se realizará teniendo en cuenta

¹² íbid, 11.

los indicadores que se pueden encontrar en la gestión de un pedido.

* *Indicadores de cumplimiento:* Con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Cumplimiento del programa de pedidos.

* *Indicadores de evaluación:* La evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

* *Indicadores de eficiencia:* Teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.

* *Indicadores de eficacia:* Eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

* *Indicadores de gestión:* Teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: Administración y/o gestión de los almacenes de productos en proceso de fabricación y de los cuellos de botella.

Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión. Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas. Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.

- Integrar la compensación con la actuación.

Control y control estadístico de procesos. El control es el proceso que asegura que se satisfacen los objetivos, a través de la información obtenida de la ejecución del proceso. Esto significa que la información del proceso se compara con aquello que fue planificado y se toman decisiones según los resultados.

Diferentes tipos del sistema de control son el control preliminar, medidas que tratan de asegurar que la calidad de los materiales de entrada satisfacen las especificaciones requeridas; control concurrente, que involucran directamente a los gestores en la gestión del funcionamiento de un proceso dado; y control del feedback, lo cual implica el uso de objetivos y resultados para proporcionar las bases para el cambio, mejoras y acciones continuas.

El control implica la elección de qué controlar, el desarrollo de características y técnicas de medida, medición, evaluación y toma de las acciones necesarias como resultado.

Control estadístico de procesos (SPC). El control estadístico de procesos (SPC) es la aplicación de técnicas estadísticas en un proceso para obtener datos estadísticos sobre ese proceso y aplicar técnicas de control para gestionarlo. Esto implica la medición de datos sobre la variación del proceso. Las técnicas estadísticas por sí mismas no proporcionan la calidad del producto demandada por los clientes, pero proporcionan un medio metódico para asegurar que se cumplen las especificaciones de diseño.

Los gráficos de control estadístico son medios gráficos de mostrar la variación en el tiempo del proceso examinado. Proporcionan un medio por el cual los datos pasados pueden ser utilizados para proporcionar límites -superior, central e inferior- del proceso examinado, en términos de variación. Los límites podrían ser diseñados (Tolerancias) o podrían ser calculados a partir de los datos generados por el proceso. Una evaluación del gráfico puede indicar si la muestra es común (No asignable aleatoriamente), o tiene una causa especial (Asignable) la cual puede ser gestionada y minimizada.¹³

Los gráficos de control se pueden dividir en dos tipos principales de variables (Objetivos) o de atributos (Más subjetivos). Cada uno puede ser aplicado en circunstancias diferentes dependiendo del tipo de la característica de los datos a ser generados.

Los gráficos de sumas acumuladas son utilizados para detectar cambios o desviaciones en la media de la muestra del proceso. Estos se interpretan

¹³ GRANT. Eugene L. y LEAVENWORTH. Richard S. Control estadístico de calidad. México: Ceca, 2000, p. 54.

comparando los puntos trazados con los límites definidos. La principal ventaja sobre los gráficos de control de Shewhart es que gráficos de sumas acumuladas consideran toda la información de las observaciones hasta el punto de evaluación.

El muestreo de aceptación implica la evaluación de una porción de una agrupación del producto para tomar una decisión sobre la aceptación o rechazo de una asignación del producto. La principal razón para desarrollar esta técnica es la reducción de costos, tiempo y la reducción de la destrucción del producto. El rango de alternativas de muestreo varía desde no realizar muestreos hasta un examen al cien por cien. Los planes de aceptación son diseñados para reducir el riesgo del productor de aceptar un producto defectuoso y reducir el riesgo de un producto que es aceptado por un cliente. La gestión apropiada del plan de muestreo asegurará que se logra un balance eficaz entre esos dos criterios que entran en competencia.

La capacidad del proceso es esencialmente la evaluación de si un proceso genera productos consistentes con las especificaciones de diseño. Puede ser utilizado para proporcionar un refuerzo del estado actual de la ejecución de un proceso, o puede ser usado para proporcionar una herramienta de planificación para verificar las tolerancias conocidas contra el proceso examinado.

El control de procesos significa la evaluación de un proceso dado, determinar las causas de los problemas relacionados con la calidad que afectan a su control, y la erradicación de estas. El control primario (Llevar un proceso a un estado estable) y el control secundario (Mejora del proceso) son técnicas que son consistentes con la filosofía de la mejora de la calidad.

La función de pérdida de la calidad relaciona de una manera directa la economía con la variabilidad del proceso, donde cualquier desviación del objetivo de diseño significa un desperdicio. Su principal desventaja es que puede provocar unos costos administrativos mayores que el beneficio percibido por el cliente al realizar una selección de objetivos más rigurosa, lo cual puede impedir el uso de recursos en otras partes de la organización que podrían ser utilizados para protegerse de mayores problemas relacionados con la calidad.

Herramientas para el control estadístico de la calidad

* Hoja de verificación: Son formas utilizadas para reunir datos sobre problemas, tareas terminadas, asignaciones de trabajo, etc. Estas hojas permiten registrar la información conforme se va recopilando, permitiendo en algunos casos la construcción de un histograma. Se utiliza cada vez que sea necesario responder a la pregunta ¿Con qué frecuencia ocurren ciertos eventos? Y es útil para recopilar información que verifique la efectividad de acciones intermedias, analizar causas potenciales y comprobar la efectividad de soluciones permanentes.

* Listas de chequeo: Es una lista ordenada de actividades o requisitos que debe cumplir un proceso o producto determinado, y visualiza para asegurar (Chequear) que se cumplan. Se utiliza cada vez que iniciamos cualquier actividad cuyo éxito depende de la consecución de ciertos requisitos. Normalmente se usa para prevenir que puedan ocurrir errores o defectos.

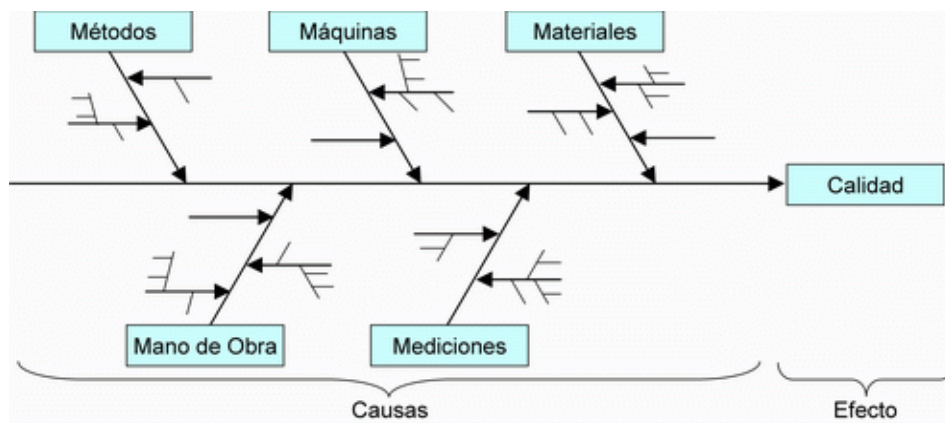
* Flujograma (Diagrama de flujo): Es la descripción gráfica de cada una de las actividades o pasos de un proceso, las cuales se presentan en forma de secuencial utilizando los siguientes símbolos. Se utiliza en los siguientes casos:

- Cuando se quiere analizar un proceso a fin de conocerlo o comprenderlo.
- Para diseñar procesos nuevos o rediseñar los existentes.
- Para identificar áreas de oportunidad y actividades críticas (Eliminación de desperdicios).
- Para identificar qué debe ser eliminado, agregado, modificado o simplificado.

* Diagrama de causa-efecto (Espina de pescado): Es una representación gráfica de la relación entre un efecto y todas las posibles causas que influyen en él, permitiendo identificarlas y clasificarlas para su análisis. Se en los siguientes casos:

- Cuando se desee realizar un análisis en forma gráfica y estructurada.
- Cuando se necesite analizar una situación, condición o problema específico, a fin de determinar las causas que lo originan.
- Cuando se desee analizar el resultado de un proceso y las cosas que se necesitan para lograrlo (Visualización positiva).¹⁴

Figura 3. Ejemplo diagrama causa y efecto.



¹⁴ GUTIÉRREZ PULIDO, Humberto y DE LA VARA SALAZAR, Román. Control estadístico de calidad y seis Sigma. 2ª ed. s.l.: McGraw-Hill, 2005, p. 152-154.

Fuente: ISHIKAWA, Kaoru. Qué es el control total de calidad. Editorial: Norma, 1988, p. 76. 1988.

* **Histograma de frecuencia:** Es un gráfico de barras que muestra la frecuencia con que ocurre una determinada característica que es objeto de observación. Se utiliza cuando se requiere mostrar la distribución de los datos y representar la variación propia de un proceso.

El histograma de frecuencia es una fotografía de lo que sucede en el proceso de análisis. El histograma de frecuencia se debe analizar siempre en equipos de trabajo y se deben considerar en el análisis los límites de especificaciones requeridos por el cliente (No los límites de control determinados estadísticamente). De igual forma el porcentaje de confianza del proceso debe ser el establecido por el grupo de trabajo.

* **Diagrama de Pareto:** Es un gráfico de barras que jerarquiza los problemas, condiciones o las causas de estos por su importancia e impacto, siguiendo un orden descendente de izquierda a derecha.

* **Principio de Pareto.** Entre las muchas variables que pueden ocasionar un problema, sólo hay pocas de importancia vital (Cerca de un 20 % que representan el 80 % del problema) y muchas de poca importancia (Alrededor de un 80 % que contribuyen, aproximadamente, en un 20 % a la magnitud del problema). Se utiliza cuando se necesita determinar el orden de importancia de los problemas o condiciones, a fin de seleccionar el punto de inicio para la solución de estos o la identificación de la causa fundamental.¹⁵

* **Gráficos de control:** Es un gráfico que muestra la variabilidad de un proceso en el tiempo con respecto a dos límites de control determinados estadísticamente, los cuales se denominan Límite Superior de Control (L.S.C.) y Límite Inferior de Control (L.I.C.) y se colocan equidistante a ambos lados de la línea que indica el promedio del proceso. Se utilizan para establecer si un proceso está bajo control estadístico y conocer si la variabilidad del proceso se debe a causas comunes y/o causas especiales. Esto permite determinar si el proceso es consistente en el tiempo. También es útil para identificar las mejoras obtenidas en el proceso.

Tipos de gráficos de control. Los gráficos de control dependen del tipo de característica de calidad.

- Si la característica es cuantitativa por ejemplo dimensiones, temperaturas, presión, horas de demoras, horas de sobretiempo, etc. Se utilizan gráficos de control por variables, entre los más importantes se encuentran los gráficos X y R.
- Si la característica es cualitativa por ejemplo apariencia, color, textura, etc. Se

¹⁵ GUTIÉRREZ PULIDO, op. cit, p. 140-144.

utilizan gráficos de control por atributos, entre los más importantes se encuentran los gráficos p y np.

Los gráficos de control por variables muestran las características de calidad que son medidas y expresadas en unidades mediante números.

Los gráficos de control por atributos tratan con las características de calidad que son observadas solamente porque se ajustan o no a los requerimientos especificados y se expresan por dos palabras opuestas, tales como sí o no, bueno o malo y defectuoso o no defectuoso. El gráfico p (Fracción defectuosa, gráfico np (Número de defectuosos) y la gráfica c (Número de defectos).

Gráficos X y gráfico R. El gráfico X-R ayuda a conocer si el proceso se encuentra dentro de las especificaciones. La medición de las variables y de los rangos de estas indica si nuestro proceso es constante o no. Si hay una gran variación en los valores significa que el proceso está fuera de control o en otras palabras que existen variables asignables o atribuibles que están ocasionando una variación.

1.6.3 Marco conceptual. La norma ISO 9001:2008 elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), especifica los requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, sin importar si el producto o servicio lo brinda una organización pública o empresa privada, cualquiera sea su tamaño, para su certificación o con fines contractuales¹⁶.

Los requisitos del SGC especificados en ISO 9001 no son requerimientos para los productos sino para el SGC, por lo tanto complementan los requisitos para los productos.

Desarrollar un SGC que cumpla los requisitos de la norma ISO 9001 implica un esfuerzo considerable, pero a cambio de ello se tiene una serie de beneficios potenciales. Algunos de ellos son un mayor enfoque hacia el cliente, una identificación de los procesos principales en los que se divide el sistema, una filosofía más de mejora y prevención que de detección, un sistema de acciones preventivas y correctivas para mejorar los resultados, una comunicación consistente dentro del proceso y entre usuarios, proveedores y clientes, un registro completo y un eficiente control de los documentos del sistema de gestión, una mayor facilidad de acceso a mercados y ventajas competitivas respecto a otras organizaciones que no tengan certificado su sistema de calidad.

Desde el punto de vista de la ISO, la norma ISO 9001 es un conjunto de normas sobre la calidad y la gestión, que ha sido elaborada por el Comité Técnico ISO/TC

¹⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/ISO_9001

176 de ISO Organización Internacional para la Estandarización y especifica los requisitos para un buen sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. Tiene origen en la norma BS 5750, publicada en 1979 por la entidad de normalización británica, la British Standards Institution (BSI).

La versión actual de ISO 9001 (La cuarta) data de noviembre de 2008, y por ello se expresa como ISO 9001:2008. Versiones ISO 9001 hasta la fecha:

- Cuarta versión: La actual ISO 9001:2008 (15/11/2008)
- Tercera versión: ISO 9001:2000 (15/12/2000)¹⁷
- Segunda versión: ISO 9001:94 - ISO 9002:94 - ISO 9003:94 (01/07/1994)
- Primera versión: ISO 9001:87 - ISO 9002:87 - ISO 9003:87 (15/03/1987)

A continuación se enuncian algunos de los conceptos contenidos en la norma ISO 9000 versión 2.005, fundamentales para llevar a cabo la implementación de un sistema de gestión:

Calidad. Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos

NOTA 1 El término "calidad" puede utilizarse acompañado de adjetivos tales como pobre, buena o excelente.

NOTA 2 "Inherente", en contraposición a "asignado", significa que existe en algo, especialmente como una característica permanente.

Enfoque al cliente. Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

Mejora continua. El objetivo de la mejora continua del sistema de gestión de la calidad es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas. Las siguientes son acciones destinadas a la mejora:

- a) El análisis y la evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora.
- b) El establecimiento de los objetivos para la mejora.
- c) La búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos.
- d) La evaluación de dichas soluciones y su selección.
- e) La implementación de la solución seleccionada.
- f) La medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la

¹⁷ GUTIÉRREZ PULIDO. Humberto. Calidad total y productividad. 3ª ed. s.l.: McGraw-Hill, 2010.

implementación para determinar que se han alcanzado los objetivos.

Los resultados se revisan, cuando es necesario, para determinar oportunidades adicionales de mejora. De esta manera, la mejora es una actividad continua. La información proveniente de los clientes y otras partes interesadas, las auditorías y la revisión del sistema de gestión de la calidad pueden, asimismo, utilizarse para identificar oportunidades para la mejora¹⁸.

Proceso. Se define como "conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados".¹⁹

Producto. Se define como resultado de un proceso.

Requisito. Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria. Pueden utilizarse calificativos para identificar un tipo específico de requisito, por ejemplo: Requisito de un producto, requisito de la gestión de la calidad, requisito del cliente.²⁰

Valor de la documentación. La documentación permite la comunicación del propósito y la coherencia de la acción. Su utilización contribuye a:

- a) Lograr la conformidad con los requisitos del cliente y la mejora de la calidad.
- b) Proveer la formación apropiada.
- c) La repetitividad y la trazabilidad.
- d) Proporcionar evidencia objetiva.
- e) Evaluar la eficacia y la adecuación continua del sistema de gestión de la calidad.

La elaboración de la documentación no debería ser un fin en sí mismo, sino que debería ser una actividad que aporte valor.

Además, la norma señala que cada organización determina la extensión de la documentación requerida y los medios a utilizar, lo cual se hace en función del tipo y tamaño de la organización, la complejidad e interacción de los procesos, la complejidad de los productos, los requisitos de los clientes, los requisitos reglamentarios que sean aplicables, la competencia demostrada del personal y el grado en el que sea necesario demostrar el cumplimiento de los requisitos del SGC.

¹⁸ PRADO, José Carlos, El Proceso de Mejora Continua en la Empresa. 1ª ed. Pirámide, 2000, p.87.

¹⁹ PEREZ FERNANDEZ DE VELASCO, José Antonio. Gestión por Procesos. 2ª ed. ESIC Editorial, 2004, p. 145.

²⁰ ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL PARA LA ESTANDARIZACIÓN, op. cit, p. 10.

Los manuales de la calidad, planes de la calidad, especificaciones, directrices, procedimientos y registros son tipos de documentos que se utilizan en los SGC.

A continuación se enuncian los conceptos más relevantes del mercado inmobiliario:

Arrendamiento. Acción con la que una de las partes -el arrendador- transfiere por un determinado período de tiempo el derecho de utilizar un activo físico o un servicio a la otra parte -el arrendatario-, quien a su vez debe pagar por la cesión temporal de ese derecho un precio previamente estipulado entre ellos.

Avalúo. Es la estimación sustentada del valor comercial de un bien en un momento específico.²¹

Calle. Es la vía que se extiende en el sentido oriente occidente.

Canon. Precio del arrendamiento de un inmueble, previamente establecido bajo parámetros específicos por la Ley.

Cartera. Conjunto de valores o productos bursátiles que posee un agente económico. La cartera puede incluir bonos, acciones, certificados de depósitos bancarios, entre otros.

Catastro distrital. Entidad que tiene a su cargo actualizar el inventario catastral de los bienes inmuebles ubicados en el Distrito Capital, determinando sus características físicas, económicas y jurídicas. Actúa como banco de datos para aspectos fiscales y urbanísticos de la ciudad.²²

Comisión. Retribución que da un inversionista a un comisionista por ejecutar una orden de compra y venta de los valores negociables en Bolsa, por asesorarlo en la misma o por administrar los valores del cliente, según sea la solicitud del mismo.

Consignar. Acto de dar en administración un inmueble a una firma inmobiliaria para su venta o alquiler.

Contrato. Acto por el cual una parte se obliga a dar a otra el uso o goce de un bien inmueble durante cierto período de tiempo. Este documento contempla el precio que la contraparte debe pagar por el disfrute del bien.

²¹ METROCUADRADO.COM. Actividad inmobiliaria [en línea]. s.l.: El autor, s.f. [citado el 25-07-12]. Disponible en: http://www.metrocuadrado.com/m2-content/cms-content/glosario/ARTICULO-WEB - GLOSARIO_M2-2033549.html.

²² METROCUADRADO.COM. Actividad inmobiliaria [en línea]. s.l.: El autor, s.f. [citado el 25-07-12]. Disponible en: http://www.metrocuadrado.com/m2-content/cms-content/glosario/ARTICULO-WEB - GLOSARIO_M2-2033551.html.

Contrato de compraventa. Acto por el cual una parte se obliga con otra a dar alguna cosa, y la otra a pagarla en dinero. Acuerdo de voluntades cuya finalidad es generar obligaciones.

Copropietarios. Grupo de personas que son propietarios de bienes y comparten intereses comunes.²³

Declaración de renta. Documento que los contribuyentes, presentan a la Dirección de Impuestos, donde se incluyen sus ingresos y egresos en el período gravable comprendido entre el primero de enero y el 31 de diciembre del año que corresponda. Además incluye la declaración del patrimonio.

Decreto. Disposición emanada de la Rama Ejecutiva del Poder Público, con el objeto de desarrollar y cumplir con los deberes y obligaciones asignadas a ésta y especialmente, para la ejecución y aplicación de la Ley.

Devaluación. Disminución del valor de la moneda nacional en función de las monedas de otras naciones, generado por el aumento de la tasa de cambio. La devaluación desestimula las importaciones por su encarecimiento e incentiva las exportaciones por el aumento del valor de la moneda extranjera.

DIAN. División de Impuestos y Aduanas Nacionales, que garantiza el cumplimiento de las obligaciones tributarias aduaneras y cambiarias y, facilita las operaciones de comercio internacional tanto a nivel interno como externo.²⁴

Escritura pública. Documento público que se suscribe ante una Notaria para efectos de la compra y venta de inmuebles.

Estratificación. División de una ciudad, población o terreno por estratos.

Fedelonjas. Este gremio agrupa a varias lonjas y asociaciones inmobiliarias del país, entre las que se cuentan la Lonja de Propiedad Raíz de Bogotá y Fiabci. Elabora estudios e investigaciones sobre mercado inmobiliario.²⁵

Impuesto al valor agregado (IVA). Gravamen que debe ser tributado por personas naturales y jurídicas que enajenen bienes, presten servicios

²³ METROCUADRADO.COM. Actividad inmobiliaria [en línea]. s.l.: El autor, s.f. [citado el 25-07-12]. Disponible en: http://www.metrocuadrado.com/m2-content/cms-content/glosario/ARTICULO-WEB_GLOSARIO_M2-2033555.html.

²⁴ METROCUADRADO.COM. Actividad inmobiliaria [en línea]. s.l.: El autor, s.f. [citado el 25-07-12]. Disponible en: http://www.metrocuadrado.com/m2-content/cms-content/glosario/ARTICULO-WEB_GLOSARIO_M2-2033558.htmlhtml.

²⁵ METROCUADRADO.COM. Actividad inmobiliaria [en línea]. s.l.: El autor, s.f. [citado el 25-07-12]. Disponible en: http://www.metrocuadrado.com/m2-content/cms-content/glosario/ARTICULO-WEB_GLOSARIO_M2-2033567.html.

independientes, otorguen el uso temporal de bienes o servicios, o efectúen operaciones de importación.

Impuesto predial unificado. Gravamen declarado por los propietarios de predios en la ciudad: Este impuesto es tributado por los contribuyentes que poseen predios residenciales, industriales, comerciales o en desarrollo ubicado en el perímetro urbano y áreas rurales ubicadas en la jurisdicción del Distrito Capital. El monto del impuesto depende del estrato socioeconómico y el uso del bien.

Índices de precios al consumidor (IPC). Indicador de la evolución de los precios de bienes y servicios que hacen parte de la canasta familiar.

Inmobiliarios. Se dedican a asesorar sobre oportunidades de venta, compra o permuta de bienes inmuebles (Casas, edificios, terrenos, apartamentos). Los inmobiliarios trabajan sobre porcentajes que se aplican al valor total de la venta o arriendo de la propiedad.

Inmuebles. Propiedad de finca raíz destinada para el uso residencial, comercial e industrial.

Interés de mora. Intereses que se cobran adicionalmente a los estipulados en un principio para compensar un retraso en el pago o el incumplimiento de los compromisos.

Interés. Precio que se paga por el uso de fondos destinados al préstamo. El interés es una carga para aquél que lo desembolsa y una renta para el que lo recibe.

Intermediación. Situación en la cual las relaciones entre los sujetos que buscan financiación y los que tienen capacidad de otorgarla son manejadas por terceros. Se caracteriza por la presencia creciente de los bancos sobre los mercados.

Inventario. Stock o acopio de insumos, materias primas, productos en proceso y bienes terminados.²⁶

Localidad. Subdivisión territorial y política de Bogotá para el manejo administrativo de la ciudad.

Lonja de Propiedad Raíz de Bogotá. Esta entidad gremial, fundada en 1945, agrupa a representantes del sector de servicios inmobiliarios. También, desarrolla actividades dirigidas a la promoción, gestión y fortalecimiento de la actividad de

²⁶ METROCUADRADO.COM. Actividad inmobiliaria [en línea]. s.l.: El autor, s.f. [citado el 25-07-12]. Disponible en: http://www.metrocuadrado.com/m2-content/cms-content/glosario/ARTICULO-WEB-GLOSARIO_M2-2033572.html.

sus afiliados.

Matrícula inmobiliaria. Folio en el cual los funcionarios del registro de propiedad raíz, anotan todos los actos referentes al dominio de un bien raíz. (Certificado de Libertad. Certificado de Tradición y Libertad).

Mercado. Conjunto de transacciones que se realizan entre los compradores y vendedores de un bien o servicio; vale decir, es el punto de encuentro entre los agentes económicos que actúan como oferentes y demandantes de bienes y servicios. El mercado no necesariamente debe tener una localización geográfica determinada; para que exista es suficiente que oferentes y demandantes puedan ponerse en contacto, aunque estén en lugares físicos diferentes y distantes.

Mercados primarios. Mercado en el cual se efectúan las ventas de títulos recién emitidos, a los compradores originales.

Mercados secundarios. Mercado en el que se transan valores o títulos que ya han estado en posesión de otros.

Metodología. Estudios de los principios que guían, o deberían guiar, la investigación científica. La metodología no habla de la ciencia empírica en el mismo sentido en que la ciencia empírica nos habla acerca del mundo, ella trata más bien de hacer claro el sentido de la ciencia empírica.²⁷

Negociación. Proceso interactivo mediante el que dos o más actores en una situación de interdependencia y con intereses en conflicto buscan maximizar sus beneficios individuales a través de un acuerdo.

Nomenclaturas. Son los números por medio de los cuales se designa un sitio, un inmueble para poder ubicarlo dentro de un contexto urbano.

Notaría. Entidades que se encargan de autorizar y protocolizar escrituras para actos con cuantía y sin cuantía hasta por un valor de 21 mil millones de pesos. Se encarga de la liquidación de herencias y sociedades maritales y, de la protocolización de expedientes de sucesiones.

Oferta. Cantidad de mercancías que pueden ser vendidas a los diferentes precios del mercado por un individuo o por el conjunto de individuos de la sociedad.

Persona jurídica. Ser o entidad capaz de derechos y obligaciones aunque no tiene existencia individual física, como las corporaciones, asociaciones,

²⁷ METROCUADRADO.COM. Actividad inmobiliaria [en línea]. s.l.: El autor, s.f. [citado el 25-07-12]. Disponible en: http://www.metrocuadrado.com/m2-content/cms-content/glosario/ARTICULO-WEB-GLOSARIO_M2-2033574.html.

sociedades y fundaciones.

Persona natural. Hombre o mujer mayor de edad, colombiano.

Plan de ordenamiento. Es el proyecto que rige el desarrollo urbano de todas las poblaciones de Colombia, por los próximos 10 años.

Planeación Distrital. Entidad del sector central del Distrito Capital de Santa Fe de Bogotá encargada de la planeación física de la ciudad, programación y el seguimiento a la inversión pública y de la definición de políticas para el sector social.

Planeación Nacional. Departamento administrativo que se encarga de la preparación, el seguimiento de la ejecución y la evaluación de resultados, políticas, planes generales, programas y proyectos del sector público. Realiza un seguimiento permanente a la economía nacional e internacional y propone los planes y programas para el desarrollo económico, social y ambiental del país.

Plusvalía. Es el valor en que se incrementa un predio o un inmueble como consecuencia de una obra realizada por el distrito, cuyo valor excedente debe repartirse en partes iguales entre este y el dueño del predio.

Prorrata. Cuota o porción que le toca a determinada persona de lo que se reparte entre varios, que debe ser proporcionada.²⁸

Retención en la fuente. Sistema de recaudo que consiste en tributar sobre pagos o abonos en cuenta realizadas por personas jurídicas y sociedades de hecho. Los porcentajes de retención no exceden el tres por ciento del pago.

Seguros. Contrato que obliga a una persona natural o jurídica a resarcir las pérdidas o daños contra bienes materiales. Pólizas o contratos que respaldan la inversión de una entidad o persona natural.

Transacción. Operación que se hace entre dos partes en donde una se compromete o dar a la otra algo a cambio y ambas partes quedan satisfechas pues se hace a voluntad de ambas.

Uso del suelo. Áreas o zonas determinadas en el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) para consolidar y preservar la actividad residencial, comercial, industrial y rural. Propenden por la conservación del equilibrio ambiental.²⁹

²⁸ METROCUADRADO.COM. Actividad inmobiliaria [en línea]. s.l.: El autor, s.f. [citado el 25-07-12]. Disponible en: http://www.metrocuadrado.com/m2-content/cms-content/glosario/ARTICULO-WEB-GLOSARIO_M2-2033576.html.

²⁹ METROCUADRADO.COM. Actividad inmobiliaria [en línea]. s.l.: El autor, s.f. [citado el 25-07-12]. Disponible en: http://www.metrocuadrado.com/m2-content/cms-content/glosario/ARTICULO-WEB-GLOSARIO_M2-2033581.html.

2. DESARROLLO DEL PROYECTO

Para presentar el cumplimiento de los siete (7) objetivos específicos incluidos en éste proyecto, se separó de manera independiente cada uno de ellos con el fin de poder visualizar detalladamente el cumplimiento de los mismos.

2.1 DIAGNÓSTICO INICIAL EN ACRECER S.A BAJO LA NORMA ISO 9004

Con el fin de establecer el estado de la empresa y el grado de cumplimiento de un sistema de gestión, se realizó una encuesta basada en el formato de autoevaluación contenido en la norma ISO 9004 y se construyó una matriz DOFA teniendo como punto de referencia los sistemas de auditoría contemplados en la norma ISO 19011.

Población finita

n= tamaño de la muestra

z= nivel de confianza: 95%= 1.96

p= probabilidad de éxito: 20%

q= probabilidad de fracaso: 80%

N= tamaño de la población: 18

e= Porcentaje de error 0.05

Fórmula³⁰:

$$n = \frac{(z^2) \cdot (N) \cdot (p) \cdot (q)}{(e^2) \cdot (N-1) + (z^2) \cdot (p) \cdot (q)}$$

$$n = \frac{(1,96^2) \cdot (18) \cdot (0,2) \cdot (0,8)}{(0,0025) \cdot (17) + (1,96^2) \cdot (0,2) \cdot (0,8)}$$

$$n = 7,55$$

Dicha gestión deja entrever a lo largo de la ejecución del proyecto el alcance inicial de ACRECER S.A, donde se encuentran implícitos sus debilidades, fortalezas, recursos y herramientas del negocio.

El siguiente cuadro fue el utilizado para la autoevaluación:

³⁰ D. Montgomery y G. Runger. "Probabilidad y estadística aplicadas a la ingeniería". México: Mc Graw Hill. 1996.

Cuadro 2. Encuesta autoevaluación.



ENCUESTA AUTOEVALUACIÓN

Valore del 1 al 5 cada una de las siguientes 36 preguntas, siendo 5 "Muy desacuerdo" y 1 "Muy en desacuerdo"

1= Muy en desacuerdo

2= En desacuerdo

3= Neutral

4= De acuerdo

5= Muy de acuerdo

ÍTEM	ELEM ENTO CLAVE	NIVEL 1	CALIFICACIÓN
1	Gestión	El centro de interés de la dirección es alto.	1__ 2__ 3__ 4__ 5__
2	Gestión	El enfoque es reactivo y se basa en instrucciones descendentes.	1__ 2__ 3__ 4__ 5__
3	Estrategia y política	Las decisiones se basan en los elementos de entrada informales provenientes del mercado y de otras fuentes.	1__ 2__ 3__ 4__ 5__
4	Recursos	Los recursos se gestionan para casos puntuales.	1__ 2__ 3__ 4__ 5__
5	Procesos	No hay un enfoque sistemático para la organización de las actividades, teniendo implementados sólo algunos procedimientos o instrucciones de trabajo básicos.	1__ 2__ 3__ 4__ 5__
6	Seguimiento y medición	Los resultados se obtienen de manera aleatoria. Las secciones correctivas puntuales.	1__ 2__ 3__ 4__ 5__
7	Seguimiento y medición	Los indicadores financieros, comerciales y de productividad están complementados.	1__ 2__ 3__ 4__ 5__

8	Mejora, innovación y aprendizaje.	Las prioridades de mejora se basan en los errores, las quejas o los criterios financieros.	1__ 2__ 3__ 4__ 5__
9	Mejora, innovación y aprendizaje.	El aprendizaje es aleatorio y tiene lugar a nivel individual.	1__ 2__ 3__ 4__ 5__
10	4.1 (Gestión para el éxito sostenido de una organización) Generalidades	El sistema de gestión está orientado funcionalmente y se basa en procedimientos.	1__ 2__ 3__ 4__ 5__
11	4.2 Éxito sostenido	El desempeño real de la organización se compara con el presupuesto en una revisión regular anual.	1__ 2__ 3__ 4__ 5__
12	4.3 El entorno de la organización.	La organización reacciona a los cambios que tienen un impacto en ella.	1__ 2__ 3__ 4__ 5__
13	4.4 Partes interesadas, necesidades y expectativas.	El objetivo primordial de la organización es obtener un beneficio anual.	1__ 2__ 3__ 4__ 5__
14	5.1 (Estrategia y política) Generalidades.	El proceso de planificación está organizado para casos puntuales.	1__ 2__ 3__ 4__ 5__
15	5.2 Formulación de la estrategia y la política.	La estrategia, las políticas y los objetivos sólo están definidos parcialmente.	1__ 2__ 3__ 4__ 5__
16	5.3 Despliegue de la estrategia y la política.	Los objetivos a corto plazo se utilizan y despliegan en las operaciones cotidianas.	1__ 2__ 3__ 4__ 5__
17	5.4 Comunicación de la estrategia y de la política.	La comunicación tiene lugar de manera reactiva.	1__ 2__ 3__ 4__ 5__
18	6.1 (Gestión de los recursos) Generalidades	Los recursos se definen y se asignan para casos puntuales.	1__ 2__ 3__ 4__ 5__
19	6.2 Recursos financieros.	Se utiliza una planificación financiera a corto plazo.	1__ 2__ 3__ 4__ 5__

20	6.3 Personas en la organización.	Las personas se consideran un recurso, pero sólo unos pocos objetivos están relacionados con la estrategia de la organización. La formación se proporciona para casos puntuales, principalmente a petición de empleados individuales. Las revisiones de las competencias se realizan en pocos casos.	1__ 2__ 3__ 4__ 5__
21	6.4 Proveedores y aliados.	Las comunicaciones con el proveedor se limitan a la emisión de pedidos o a la resolución de problemas.	1__ 2__ 3__ 4__ 5__
22	6.5 Infraestructura.	Se han implementado las infraestructuras básicas.	1__ 2__ 3__ 4__ 5__
23	6.6 Ambiente de trabajo.	Se han implementado disposiciones básicas para el ambiente de trabajo.	1__ 2__ 3__ 4__ 5__
24	6.7 Conocimientos, información y tecnología.	Se han implementado enfoques y sistemas básicos ligados a los conocimientos, la información y la tecnología.	1__ 2__ 3__ 4__ 5__
25	6.8 Recursos naturales	La utilización de los recursos naturales se gestiona de manera muy limitada.	1__ 2__ 3__ 4__ 5__
26	7.1 Generalidades 7.2 Planificación y control de los procesos.	Los procesos se planifican y se gestionan de manera informal y para casos puntuales.	1__ 2__ 3__ 4__ 5__
27	7.3 Responsabilidad y autoridad relativas a los procesos.	Las responsabilidades del proceso se definen para casos puntuales.	1__ 2__ 3__ 4__ 5__
28	8.1 (Seguimiento, análisis y revisión. 8.2 Seguimiento.	El seguimiento se realiza de manera esporádica, sin que se hayan implementado procesos. El seguimiento se centra en los productos. Las acciones se desencadenan por problemas en los productos o en la gestión (Es decir, situaciones de crisis). Aunque se recopila información sobre los requisitos legales y reglamentarios aplicables, los cambios en los requisitos sólo se determinan para casos puntuales.	1__ 2__ 3__ 4__ 5__
29	8.3.1 (Medición) Generalidades 8.3.2 Indicadores clave de desempeño.	Se dispone de un conjunto muy limitado de datos procedentes de mediciones y evaluaciones para apoyar las decisiones de la dirección o para hacer el seguimiento del progreso de las acciones tomadas. Se utilizan indicadores básicos (Tales como los criterios financieros, las entregas a tiempo, la cantidad de quejas del cliente, las advertencias legales y las multas). Los datos no siempre son fiables.	1__ 2__ 3__ 4__ 5__

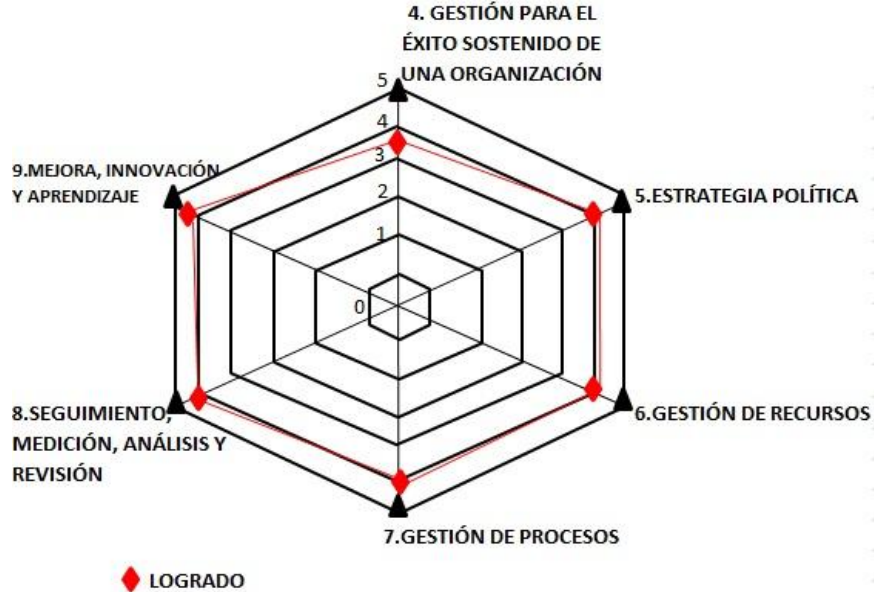
30	8.3.3 Auditoría interna 8.3.4 Autoevaluación.	Se recopilan algunos datos, pero no se utiliza un enfoque formal. Las auditorías se realizan de manera reactiva, en respuesta a problemas, quejas del cliente, etc. Los datos recopilados se utilizan principalmente para resolver problemas con los productos.	1__ 2__ 3__ 4__ 5__
31	8.3.5 Estudios comparativos con las mejores prácticas. (benchmarking).	El intercambio de mejores prácticas dentro de la organización es anecdótico. Se llevan a cabo algunas comparaciones de productos con los productos del mercado.	1__ 2__ 3__ 4__ 5__
32	8.4 Análisis.	Se utilizan ejemplos anecdóticos de análisis de datos. Sólo se han definido objetivos económicos y financieros como referencias para el análisis de datos. Hay un análisis limitado de las quejas del cliente.	1__ 2__ 3__ 4__ 5__
33	8.5 Revisión de la información obtenida del seguimiento, la medición y análisis.	Existe un enfoque para casos puntuales en las revisiones. Cuando se realiza una revisión, a menudo es de manera reactiva.	1__ 2__ 3__ 4__ 5__
34	9.1 (Mejora, innovación y aprendizaje) Generalidades 9.2 Mejora	Las actividades de mejora son para casos puntuales basadas en las quejas del cliente o relacionadas con aspectos reglamentarios.	1__ 2__ 3__ 4__ 5__
35	9.3 Innovación	La innovación es limitada. Los nuevos productos se introducen para casos puntuales, sin que haya una planificación de la innovación.	1__ 2__ 3__ 4__ 5__
36	9.4 Aprendizaje.	Se aprenden algunas lecciones como resultado de las quejas. El aprendizaje se realiza de modo individual, sin compartir los conocimientos.	1__ 2__ 3__ 4__ 5__
FIRMA:		FIRMA:	FIRMA:
ELABORÓ: MARTÍN HOYOS		REVISÓ: OSCAR ESCAMILLA	APROBÓ: SANDRA CARRILLO
CARGO: GESTOR DE CAL.1		CARGO: GESTOR DE CALIDAD 2	CARGO: GERENTE SUC. BOGOTÁ

Fuente: Los autores, 2011.

Ver encuestas [Anexo A.](#) /Formatos encuestas.

La autoevaluación arrojó los siguientes resultados representados en la gráfica 2:

Gráfica 2. Autoevaluación de la organización de la norma ISO 9004.



ANÁLISIS: TOMANDO EL NIVEL DE ACEPTACIÓN 1 Y DIVIDIÉNDOLO EN UN PUNTAJE DE 1 A 5, SE PUEDE DETERMINAR QUE LA ORGANIZACIÓN NO CUENTA CON UN SISTEMA DE GESTIÓN QUE LE PERMITA OPERAR DE UNA MANERA EFICAZ.

Fuente: Los autores, 2011.

Gestión para el éxito sostenido de una organización: Es el grupo con más deficiencias dentro de los resultados arrojados, donde deja ver la falta de compromiso de gestión para la sostenibilidad de la organización.

Estrategia política: El promedio se estabiliza de manera tal que en este grupo de evaluación la organización concibe puntos dentro de la estrategia política, pero sin tener evidencias y mucho menos implementación y cumplimiento obligatorio de la misma.

Gestión de recursos: La gestión de los recursos se hace de manera empírica, sin realizar análisis previos para la distribución de los mismos, por ende la eficacia no se puede medir realmente.

Gestión de procesos: La gestión de los procesos dentro de la organización no se controlan a través de indicadores de gestión, hecho que no permite medir su rendimiento ni conveniencia.

Seguimiento, medición, análisis y revisión: Al no alcanzar el primer nivel de satisfacción la organización deja entrever que no existen mecanismos implantados para la medición, análisis y mejora de su sistema de gestión. Existen algunos documentos, sin embargo no hay evidencias de ejecución.

Mejora, innovación y aprendizaje: La mejora del sistema de la organización se basa en las quejas de los clientes, sin que se haya implementado sistemas de revisión y aprendizaje para volverlo pro-activo. Se trabaja de manera correctiva todo el tiempo y no de manera preventiva.

Como se mencionó al inicio de éste diagnóstico la autoevaluación permitió identificar las fortalezas y debilidades que sirvieron para la realización de la matriz DOFA de ACRECER S.A que a continuación se presenta en el cuadro 4.

Cuadro 3. Matriz DOFA.

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
MATRIZ DOFA “ACRECER S.A PROFESIONALES EN PROPIEDAD”	1. Posicionamiento de la marca en Medellín, referidos para Bogotá. 2. Pago oportuno a clientes activos. 3. Atención personalizada de clientes. 4. Manejo de situaciones críticas, apoyo en gerencia y área jurídica. 5. Medios de pago alternativos. 6. Personal calificado. 7. Buena referenciación de parte de los clientes activos tanto por servicio como por pagos en general. 8. Tiene crecimiento en el campo comercial. 9. Tiene buen margen de utilidad. 10. Posee una gran disponibilidad de capital para inversión.	1. Herramienta tecnológica plana que dificulta los procesos. 2. Falta de herramienta tecnológica que apoye la labor comercial. 3. No hay implementado un sistema de gestión de calidad donde se evidencian algunos inconvenientes como: Servicio al cliente con grandes fallas en la fase posventa, falta de esquemas de comunicación entre los diferentes depts. de la organización, falta de definición de funciones entre los diferentes cargos de la organización, ausencia de la caracterización de los procesos, no se cuenta con un sistema de información para analizar datos a nivel gerencial, no hay seguimiento en los procesos, especialmente en el servicio Post-venta de donde radican casi todas las inconformidades, por falta de atención y gestión a las soluciones, malos tiempos de respuesta, capacitación informal a los nuevos empleados sin ningún tipo de documento que dicte los parámetros a seguir en su cargo, etc. 4. Poco compromiso con la responsabilidad de cada empleado, no se tiene bien definido el alcance de su cargo. 5. Poco dinamismo en el negocio. 6. Ausencia de convenios corporativos que generen negocios a mediano y largo plazo. 7. Ausencia total en presencia publicitaria del sector.
	OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)
1. Buenas perspectivas de nuevos negocios, debido al auge de la inversión extranjera	1. Aprovechar la atención personalizada y el personal calificado para crear los convenios con constructoras y con	1. Aumento del número de negocios teniendo en cuenta la evolución positiva gracias a la implementación del

<p>en finca raíz en el país</p> <p>2. Nuevas aperturas de mercado: constructoras, convenios empresariales</p> <p>3. Divulgación de los servicios que ofrece la compañía en universidades, hoteles, embajadas, entre otros.</p> <p>4. Generación de negocios por publicación masiva en portales de internet.</p> <p>5. Fidelización de personal de apoyo, intermediarios, comisionistas, vigilantes y administradores de conjuntos residenciales.</p> <p>6. Fidelización de zonas.</p>	<p>empresas multinacionales que le permitan a la organización estar preparada con una muy extensa y variada base de datos de producto por ofrecer y también con alianzas para conseguir en el menor tiempo posible los requerimientos que no se tengan en el momento en las bases de datos (F3, 4, 6; O1, 2).</p> <p>2. Como una de las formas para fortalecer la estrategia número 1 y optimizar la forma de llegar rápidamente al aliado, pero también como forma de generación de negocios paralela a la anterior, es necesario fidelizar el personal externo de apoyo (Personal de sala de ventas, intermediarios, comisionistas, vigilantes y administradores) para crear una sinergia total en el negocio que no se limite a la sinergia de la compañía únicamente. Para ello se deben utilizar los recursos que la empresa tiene disponibles para la consecución de estas metas, primero llevando un control estricto de los compromisos adquiridos con este personal de apoyo para cumplir lo pactado y llegar a la fidelización y segundo para llevar el control del presupuesto gastado y poder analizar continuamente la relación costo-beneficio (F6, 10; O5).</p> <p>3. Aumentar la percepción de buen servicio de los clientes para que cada vez sea mayor la referenciación, permitiéndole generar negocios a la empresa por este medio. Para ello se debe realizar una encuesta de satisfacción de clientes que permita conocer la real percepción actual y tomar las decisiones pertinentes para aumentar la calidad del servicio (F7, 8; O1, 2, 5).</p> <p>4. Teniendo en cuenta la gran disponibilidad de capital que se tiene para invertir gracias a los buenos resultados de utilidad, se abre el campo de acción e invertir estos recursos en material publicitario, presencia en eventos, ferias y congresos del sector, entrega de bonificaciones a personal de apoyo, etc. (F9, 10; O2, 3, 4, 5, 6).</p>	<p>SGC y a la actualización que debe tener la empresa tecnológicamente hablando, para la inversión extranjera en finca raíz que se está empezando a notar y que permitirá estar a la vanguardia del mercado. Con esto también le permitirá a la empresa estar en capacidad de generar cualquier tipo de convenio empresarial (D1, 2, 3, 4, 6; O1, 2).</p> <p>2. Incursión publicitaria en los diferentes campos del sector identificados plenamente como portales de internet, periódicos, revistas del sector, volantes para embajadas, universidades y hoteles, etc., que permitan lograr nuevas aperturas en el mercado dinamizando la empresa comercialmente hablando para generar mayor número de negocios. (D5, 6; O2, 3, 4).</p> <p>3. Generación de campañas publicitarias que permitan un posicionamiento rápido en la ciudad de Bogotá, mitigando la poca recordación que existe en el mercado de la marca y por el contrario aumentando la generación de negocios. (D7; O3, 4, 5).</p>
<p>AMENAZAS (A)</p>	<p>ESTRATEGIAS (FA)</p>	<p>ESTRATEGIAS (DA)</p>
<p>1. El mercado inmobiliario está dentro de un mercado</p>	<p>1. Aprovechar el capital y prestigio con el que cuenta la empresa para facilitar la</p>	<p>1. Innovar tecnológicamente e implementar el SGC ISO 9001:2008 para</p>

<p>competitivo, por otro lado, existe una gran falta de confianza por parte de los propietarios al dejar sus inmuebles en administración por intermedio de las inmobiliarias, bien sea porque ya han tenido malas experiencias o porque les han comentado sobre ellas.</p> <p>2. Aparición de muchas empresas que disminuyen el poder de las ventas.</p> <p>3. A pesar de que la empresa tiene un buen margen de utilidad esta ha ido decreciendo en el transcurso del tiempo.</p> <p>4. Presencia de las pólizas de arrendamiento que ofrecen las aseguradoras.</p> <p>5. Ofrecimiento de valores agregados por parte de las inmobiliarias a los propietarios, como bajo cobro de administración, publicidad gratuita, meses de canon gratis para los inquilinos, préstamos sobre cánones, entre otros.</p> <p>6. Manejo poco profesional del mercado inmobiliario que afecta la credibilidad de la labor que se desempeña día a día.</p>	<p>sostenibilidad en el mercado y posicionarla en un plazo de 2 años (F1, 7, 10; A1, 2, 4, 5).</p> <p>2. Aprovechar el prestigio, capital y personal calificado con el que cuenta la empresa para ser competitivos en el mercado y poder mitigar las amenazas que pueda causar el mercado del sector (F1, 6, 10; A1, 2, 4, 5).</p> <p>3. Darle al crecimiento comercial que posee la empresa actualmente, una estructura sólida por medio del SGC para que permita aumentar de manera continua el margen de utilidad de la empresa. (F8; A3).</p>	<p>optimizar todos los procesos y ser más competitivos en el mercado inmobiliario, bajando costos que aumenten el margen de utilidad y permitiendo posicionar la empresa con la satisfacción del cliente. (D1, 2, 3, 4, 5; A1, 2, 3, 4, 5, 6).</p> <p>2. Aprovechar la implementación del SGC para mejorar la percepción que se tiene con el cliente en cuanto al servicio y ganar reconocimiento en el sector aumentando la referenciación de los clientes. (D1, 2, 3, 4, 5; A1, 2, 3, 4, 5, 6).</p>
--	--	---

Fuente: Los autores, 2011.

2.2 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS EN ACRECER S.A.

Consiste en identificar los aspectos importantes de los procesos en una organización, en aras de establecer los que deben configurar el sistema, es decir, cuáles deben aparecer en la estructura del mismo.

Una vez elaborada la caracterización se efectúa el mapa de procesos de Acrecer S.A.

La norma ISO 9001:2008 no establece de manera explícita cuáles procesos o de qué tipo deben estar identificados, si bien induce a que la tipología puede ser de toda índole (Es decir, tanto de planificación, como de gestión de recursos, de

realización de los productos o como de seguimiento y medición).

Esto es debido a que no se pretende establecer uniformidad en la manera de adoptar este enfoque, de forma que incluso organizaciones similares pueden llegar a configurar estructuras diferentes de procesos.

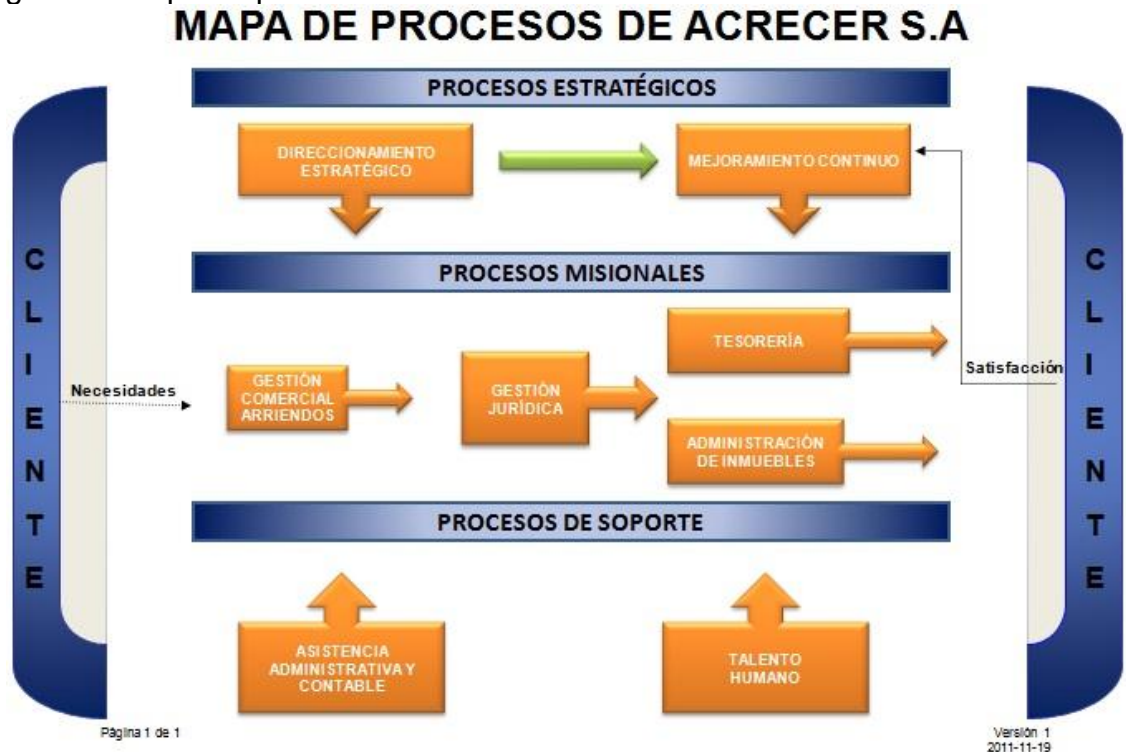
Ante esta situación, es necesario recordar que los procesos ya existen dentro de una organización, de manera que el esfuerzo se debería centrar en identificarlos y gestionarlos de manera apropiada. Habría que plantearse, por tanto, cuáles de los procesos son lo suficientemente significativos como para que deban formar parte de la estructura de procesos y en qué nivel de detalle.

La identificación, selección y análisis de los procesos a formar parte de la estructura de procesos no debe ser algo trivial, y debe nacer de una reflexión acerca de las actividades que se desarrollan en la organización y de cómo éstas influyen y se orientan hacia la consecución de los resultados.

Una vez efectuada la identificación y la selección de los procesos, surge la necesidad de definir y reflejar esta estructura de forma que facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones existentes entre los mismos.

La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es precisamente a través de un mapa de procesos, entendiéndose por tal a la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

Figura 4. Mapa de procesos ACRECER S.A.



Fuente: Los autores, 2011.

Una vez definidos los procesos a caracterizar en ACRECER S.A, se llegó a establecer un mapa de procesos en el cual se evidencian las interrelaciones de los mismos y cómo empleando una gestión basada en ellos, puede la empresa llegar a ser más competitiva y ampliar su mercado.

Las caracterizaciones pueden ser consultadas en el [Anexo E](#).

2.3 DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS EN ACRECER S.A

La norma ISO 9001:2008 identifica seis situaciones específicas que requieren el levantamiento de procesos documentados, los cuales están enfocados y/o relacionados al apoyo y aseguramiento de la calidad dentro de la organización más que con la realización propia del producto o servicio. Esta documentación es:

- Control de documentos
- Control de registros
- Auditoría interna
- Control de no conformidades
- Acción correctiva

- Acción preventiva

Acompañados de un manual de calidad y de procedimientos documentados, forman parte esencial del sistema de gestión de calidad a levantar. Desde este punto de vista y confirmando la importancia de establecer un sistema eficaz para el manejo de la información, que permita organizar la información y facilitar su búsqueda en un futuro, se observa la importancia de realizar un sistema de codificación de cada uno de sus documentos. Para esto se dispone de una codificación de la siguiente forma todos los códigos comenzarán con una letra según el tipo de documento como se muestra a continuación: Documentos (D), Formatos (F), Instructivos (I), Manuales (M), Informes (IN), Procedimientos (P), Caracterización (C) y Registros (R), seguidamente se procede con dos letras que identifican a la empresa AC que es ACRECER S.A. y por último un número que mantendrá el consecutivo.

Para el caso de ACRECER S.A se identificó que no contaba con procesos ni procedimientos definidos y sin directrices claras para el desarrollo de su negocio, razón por la cual se desarrolló la documentación requerida por la empresa, comenzando por la generación de su misión, visión y políticas, las cuales quedaron consignadas en el manual de calidad de la empresa MC-DE-01 (Ver [anexo F Direccionamiento estratégico/Documentos](#)).

La documentación completa de todos los procesos de la empresa puede ser consultada en los [Anexos C \(Administración de inmuebles\)](#), [D \(Asistencia Administrativa y contable\)](#), [F \(Direccionamiento estratégico\)](#), [G \(Gestión Comercial arriendos\)](#), [H \(Gestión jurídica\)](#), [I \(Mejoramiento continuo\)](#), [J \(Talento humano\)](#) y [K \(Tesorería\)](#).

2.4 PUESTA EN MARCHA E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN ACRECER S.A.

Muchos empresarios se hacen preguntas sobre la implementación de la calidad, algunos contratan servicios de consultores fijándose únicamente en el precio, ignorando todas las acciones que deberán emprenderse.

Con la presentación del presente proyecto se quiere dar a conocer un proceso simplificado de las etapas y acciones que se tuvieron en cuenta para la implementación del sistema de gestión de la calidad en la compañía ACRECER S.A. Para dicho propósito fue necesario hacer una programación, fijar muy claramente responsabilidades tanto de la empresa como del equipo consultor y hacer un documento en el que se indicaba todo lo que tendría que hacerse para implementar la calidad y cuáles son eran las funciones de los consultores. Hay que tener en cuenta que la calidad la hacen las personas, por lo cual todos los integrantes de la empresa estuvieron sensibilizados, informados, formados y participaron desde su puesto de trabajo en el sistema de gestión de la calidad

desde el principio.

Para la puesta en marcha del sistema de gestión de la calidad basado en los requisitos de norma ISO 9001:2008 para ACRECER S.A. se proponen los siguientes pasos y etapas:

Compromiso de la dirección. La dirección debe comprometerse con el proyecto de calidad y tomar parte activa en él. Dentro de esto se proponen las siguientes actividades:

- La dirección debe informar a toda la organización acerca de la calidad, mediante la colocación de carteleras informativas en donde se plasme la política de la calidad y los objetivos de la calidad.
- La dirección debe comunicar los avances del desarrollo de dicha implantación a todo el personal.

Entrenamiento y formación. La calidad está relacionada con toda la empresa, por lo tanto es necesario capacitar a todo el equipo que la compone en temas básicos de la calidad, mediante las siguientes actividades:

- Estudiar la norma y enterarse de temas que le afectarán directamente.
- Estudiar acerca de la documentación del sistema.
- Estudiar sobre la mejora continua.
- Comprender la gestión por procesos.
- Liderazgo.

Nombrar un responsable de calidad. La empresa debe tener un responsable de calidad en lo posible de nivel directivo, y debe interesarle el tema y estar dispuesto a invertir tiempo y esfuerzo en ello.

Sensibilización del equipo de trabajo. El equipo de trabajo debe estar enterado de las medidas que tomará la empresa, de los objetivos del proyecto, de los beneficios que se lograrán y sobretodo deben adoptar la cultura de la calidad.

Implementación del sistema de gestión de la calidad. Se deben realizar las siguientes actividades:

- Poner en práctica la documentación y registros establecidos previamente en el diseño.
- Asegurarse que están conformados los procesos tal cual el diseño realizado.
- Garantizar los recursos necesarios para la realización de las actividades.

Verificación y validación. El sistema de gestión de la calidad debe auditarse al menos una vez al año, por lo tanto la empresa debe contar con personal capacitado para tal razón.

Algunas actividades son:

- Capacitar al personal que va a ser el encargado de las auditorías.
- Revisar que la documentación esté de acuerdo con la norma.
- Revisar la correspondencia de lo que se hace con lo que está escrito en el diseño del sistema.

Realizar las auditorías periódicamente.

Ajuste del sistema. Con el resultado de las auditorías se deben realizar los ajustes necesarios tanto en lo escrito como en las actuaciones. Algunas actividades son:

- Revisión del manual de calidad.
- Revisión de procedimientos.
- Implementar acciones correctivas si es necesario.
- Implementar acciones preventivas.
- Corregir no conformidades si es necesario.

Certificación. Cuando el sistema esté en marcha y no se presente mayores inconvenientes en la etapa de auditorías y ajuste, se puede optar por la certificación del sistema de gestión de la calidad a un organismo competente y reconocido.

Para esto se plantean las siguientes actividades:

- Solicitar cotizaciones a diferentes entes certificadores con el fin de analizar distintas propuestas.
- Contratar al mejor ente certificador.
- Hacer pre auditoría y auditoría de certificación.

Mejora continua. Para el mantenimiento del sistema de gestión de la calidad de la empresa, se debe contar con un proceso de mejora continua con el fin de mejorar fallas y que no vuelvan a ocurrir, algunas actividades son:

- Realización de auditorías periódicas para la manutención y detección oportuna de no conformidades en el sistema.
- Hacer seguimiento a los indicadores establecidos previamente.
- Implementar mejoras a los procesos.
- Hacer las actualizaciones necesarias de la documentación del sistema

2.4.1 Fase de preparación, responsabilidad y compromiso de la dirección.

El punto de referencia para implementar el sistema de gestión de la calidad está definido por la política de la calidad y objetivos de calidad, alcance del sistema,

exclusiones y análisis de los procesos. ACRECER S.A. no contaba con ninguno de los puntos anteriormente mencionados, tampoco poseía una misión, visión ni políticas empresariales, razón por la cual se hizo necesario crearlas de la mano de la Gerencia General, con el fin de contar con directrices claras para el desarrollo del presente trabajo.³¹

2.4.2 Misión. Nuestra Misión es Ofrecer servicios que permitan la satisfacción de las necesidades inmobiliarias de los clientes, soportados en el amplio conocimiento del mercado el cual ha sido acumulado durante más de 25 años de existencia, proporcionando una atención adecuada a la comunidad la cual genere un alto grado de satisfacción y encaminados en la protección del medio ambiente.

2.4.3 Visión. ACRECER S.A, para el año 2017, estará posicionada en las ciudades más importantes del País, como consecuencia del proyecto expansivo ya iniciado, apoyado en procesos eficientes y eficaces que aporten al mejoramiento continuo y cumplimiento oportuno de los compromisos adquiridos con la sociedad, la empresa y sus empleados, los clientes y el gremio.

2.4.4 Políticas de la empresa

- Realizar todo trabajo con excelencia.
- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos.
- Dar respuesta a requerimientos internos o externos según el plan 24 horas.
- Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de orientarlos.
- Difundir permanentemente la gestión de la empresa en forma interna y externa para una mejora continua del funcionamiento de ACRECER S.A.

2.4.5 Política de calidad. La política de calidad complementa la misión y visión de la empresa y se enuncia a continuación:

“Conocer las necesidades inmobiliarias de los clientes y ser su mejor aliado de negocios, para poder brindar soluciones eficientes, garantizando la competencia del recurso humano, el cumplimiento de los compromisos y el mejoramiento continuo y sostenido del servicio”.

³¹ Para la definición de la política de calidad, objetivos de calidad, alcance del sistema, misión y visión se realizó un primer encuentro de los líderes con su equipo de trabajo, luego gerencia se reunió con los líderes en donde se aportaron ideas sobre el tema, para llegar a un consenso y todo se enfocará hacia el mismo fin.

2.4.6 Objetivos de calidad

- Aumentar la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de los compromisos en los tiempos pactados, para asegurar el mejoramiento continuo.
- Mejorar los canales de comunicación con el cliente de forma oportuna y clara.
- Incrementar la productividad de la empresa, por medio del mejoramiento de los procesos de la organización.
- Disminuir la cantidad de productos no conformes generados en los procesos de arrendamientos.
- Aumentar la formación de nuestro equipo humano.

2.4.7 Gestión de los recursos. ACRECER S.A cuenta con los recursos físicos, humanos y de información necesarios para el diseño del Sistema de Gestión de Calidad, que permita lograr la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de requisitos. Dentro de los ideales de esta organización se encuentra el apoyo integral al personal. Dicho apoyo se identifica por medio de programas, higiene y seguridad industrial, capacitación en las labores necesarias para la ejecución de los procesos y motivación laboral.

Se comienza por asignar los recursos necesarios para llevar a cabo el mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad con actividades tales como:

- Asesoría de una firma consultora de Calidad.
- Contratación y entrenamiento de personal de apoyo en la implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Capacitación a todos los funcionarios para lograr la sensibilización y la toma de conciencia sobre los requisitos de la norma y del cliente relativos a la calidad.
- Infraestructura para la realización de las actividades de calidad.
- Recursos financieros y físicos como hardware, software, papelería, transportes, logística de eventos y medios para la elaboración de la documentación.
- Programación anual de los ciclos de auditorías internas de calidad que involucren a toda la Compañía.

Ya distribuidos los procedimientos y demás documentos del sistema, se comienza la divulgación y el seguimiento a todas las áreas de la compañía por medio de visitas de apoyo a las áreas y proyectos, capacitaciones y atención personalizada y continua a todas las inquietudes del personal de la compañía.

Las actividades realizadas en la etapa de verificación de la implementación del Sistema, comprenden la formación de funcionarios como auditores Internos de calidad y actualización de los mismos, quienes realizan continuo y permanente seguimiento al sistema para poder determinar oportunidades de mejora y brindar a la dirección herramientas para la toma de acciones que conduzcan hacia el mejoramiento continuo.

2.4.8 Desarrollo del Manual de Calidad. El manual de calidad es uno de los elementos esenciales del sistema de gestión de la calidad para cualquier tipo de organización. Según la norma de calidad, este documento tiene entre sus usos facilitar el conocimiento de su empresa tanto para clientes, como para los empleados, los mismos proveedores y los entes de certificación.

Dicho manual debe establecer el alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión.

Así mismo debe tener documentados procedimientos establecidos o referencia de ellos. [Ver manual de calidad.](#)

2.4.9 Desarrollo de Manual de Funciones y Responsabilidades. Se decidió llevar a cabo el desarrollo de un manual de funciones y responsabilidades para ACRECER S.A, ya que, aunque la norma ISO 9001:2008 no establece que es necesario, a la organización le pareció un método práctico para consignar dichos documentos.

Se desarrolló el manual de funciones y responsabilidades como un cuerpo sistemático que indica las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros de ACRECER S.A y la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea, conjunta o separadamente. Específicamente, el manual de funciones y responsabilidades, es la versión detallada de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura de ACRECER S.A, y su propósito es el de ilustrar a todos los miembros acerca de las mismas, para así minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno.

Así mismo pretende servir como herramienta de apoyo para mejorar la administración del personal y en particular los aspectos relacionados con la selección y manutención de personal (Capacitación y desarrollo).

Todo ello debe hacerse poniendo especial énfasis en respetar la política de la calidad de la organización, la cual se fundamenta en productos y servicios rentables, de excelente calidad para los clientes; a través de un equipo humano comprometido y capacitado. La publicación del manual debe ser aprobada por la alta dirección, quienes serán los directamente responsables de la implementación.

Esta aprobación debe ser dada a conocer a todo el personal que hace parte de la organización para que haya un mayor compromiso organizacional. [Ver manual de funciones.](#)

2.4.10 Mejoramiento continuo. El manejo de estándares de calidad elevados tanto para los productos, como para los mismos empleados, es un proceso que no tiene un punto final ya que permite visualizar un horizonte más amplio para buscar siempre la excelencia y la innovación que llevará a ACRECER S.A. a aumentar su

competitividad, disminuir a futuro los costos, y orientar los esfuerzos a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

Para desarrollar un proceso de mejoramiento continuo es adecuado basarse en los puntos que indica la norma ISO 9001:2008 para desarrollar el sistema de gestión de la calidad:

- Obtener el compromiso de la alta dirección.
- Establecer un comité de mejoramiento encargado de conseguir la participación de la gerencia y todos los empleados con los cuales se desarrollen actividades que aseguren la calidad de los procesos por medio del desarrollo e implantación de planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.

Para llevar a cabo este proceso de mejoramiento continuo tanto en un departamento determinado como en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado. Es por eso que en ACRECER S.A. ya existe una conciencia por hacer las cosas bien, y se ha generado una cultura de mejora diaria, es un comienzo a lo que vendrá al implementar el sistema de gestión de calidad en este trabajo propuesto, ya que la búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día.

Dicho proceso debe ser progresivo y continuo, debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

Por esta razón se puede establecer que el proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Es por esto que se diseñaron formatos y procedimientos específicos para poder lograr estas metas, por ejemplo se desarrolló el procedimiento para auditorías internas.

2.4.11 La supervisión de los procesos. Un proceso de supervisión o auditoría tiene como objeto el aseguramiento de la eficacia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo principal de un sistema o procedimiento de auditoría para ACRECER S.A. se basa en la necesidad de determinar lo que realmente está ocurriendo en la empresa, poder conocer si se están haciendo las cosas como se plantean desde la Gerencia, ya que la calidad no es sólo de los procesos, sino

también de las personas, y las auditorías pueden llegar a medir las falencias no sólo de los procesos sino también de los encargados de llevar a cabo las diferentes tareas y actividades del día a día. Es por esta razón que se recomienda una serie de auditorías en busca del mejoramiento continuo de la empresa. Para este propósito se diseñó el procedimiento de control interno de auditorías, y así mismo los diferentes manuales acá desarrollados colaboran para que todas las personas y en general toda la organización crezca y así se tenga un sistema de gestión de la calidad realmente eficiente.

2.4.12 Establecimiento de acciones preventivas y correctivas. En el procedimiento acciones correctivas, preventivas y de mejora, se establecen los lineamientos para identificar debilidades reales y potenciales fuentes de falla, con el fin de traducirlas en oportunidades de mejora para el sistema de gestión de la calidad. [Ver procedimiento acciones correctivas y preventivas](#), [formato de acciones correctivas y preventivas](#), y [formato administración de acciones correctivas y preventivas](#).

2.5 EVALUACIÓN FINANCIERA

En el marco del desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad de una empresa o en la necesidad de reducir costos, se hace imprescindible medir y cuantificar los esfuerzos por evitar ineficiencias, problemas y las pérdidas que se ocasionan al caer en reprocesos.

Los costos de calidad son aquéllos costos asociados con la producción, identificación y reparación de productos o servicios que no cumplen con las expectativas impuestas por la organización que los produce. Durante muchos años, los costos de calidad fueron ignorados. Sin embargo, desde la década de 1950, numerosas empresas comenzaron a evaluarlos formalmente, por diversas razones:

- La conveniencia de comunicar mejor la importancia de la calidad a una audiencia entrenada en el uso de variables financieras.
- La mejor comprensión de las categorías de costos de calidad y de los diversos costos asociados con el ciclo de vida del producto, incluyendo los costos de la mano de obra y el mantenimiento necesarios para el aseguramiento de la calidad de los productos y servicios.
- La mayor complejidad de los productos y procesos manufactureros, asociada con nuevas tecnologías que llevaron a un incremento en los costos de calidad.

En el último medio siglo, los costos de calidad se han transformado en un método de control financiero que, en manos de los gerentes, permite identificar oportunidades para reducir los costos de la firma y fortalecer sus procesos de

mejora continua y actualización de procesos³².

Costos de calidad. Es usual clasificar a los Costos de Calidad en, costos de conformidad y costos de no conformidad. Esta clasificación de los costos se muestra ampliada en el cuadro 5, donde se han incluido los costos específicos considerados en ACRECER S.A. Los costos de conformidad son aquellos en que se incurre para asegurar que los bienes y servicios provistos responden a las especificaciones. Incluyen los costos de las etapas de diseño y fabricación destinados a prevenir la falta de adecuación a los estándares, y se clasifican en costos de prevención y de evaluación.

Cuadro 4. Costos de calidad y no calidad.

Costos de Conformidad	
Costos de prevención	Costos de evaluación
<ul style="list-style-type: none"> - Papelería para el área de Normalización Técnica - Programas y planes de aseguramiento de la calidad - Capacitación del personal en calidad - Revisión de especificaciones - Evaluación de Proveedor - Honorarios de asesor de ISO 9000 - Mano de obra del encargado de control de calidad - Entrenamiento del personal - Mantenimiento de equipos 	<ul style="list-style-type: none"> - Inspección y prueba de productos - Análisis del cumplimiento con las especificaciones - Inspecciones y pruebas de recepción - Actividades para la aceptación del producto - Auditorías - Control de la documentación - Inspección de despacho
Costos de No Conformidad	
Costos fallas internas	Costos fallas externas
<ul style="list-style-type: none"> - Servicios no planificados - Excesos de inventarios - Tiempo improductivo - Horas extras no programadas - Rotación del personal - Equipos obsoletos debido a cambios de tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> - Reclamos y devoluciones - Cambio de equipos por garantía

Fuente: Los autores, 2012.

Adicionalmente para la cuantificación de los recursos requeridos durante la implementación del sistema de gestión de la calidad, se identifican los costos individuales en cada etapa de dicha implementación, obteniendo el costo total de la implementación presentado en el siguiente cuadro:

³² PAGELLA, Nelson H. El sistema de costos de la calidad: una forma de medir la gestión en la empresa [en línea]. s.l.: ElPrisma.com, s.f. [citado el 05-07-12]. Disponible en: http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_industrial/costosdecalidadgestion/default.asp.

Cuadro 5. Costos de implementación.

COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN ACRECER S.A (SEMESTRE)

RECURSO HUMANO			
PROPUESTA	CONCEPTO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Comisión asesores implementación	Semestral	\$700.000,00	\$4.200.000,00
Auditor interno	Semestral	\$250.000,00	\$1.500.000,00
Líder de calidad	Mensual por servicios	\$750.000,00	\$4.500.000,00
PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN			
CAPACITACIÓN A RECURSO HUMANO	Mensual por servicios	\$1.800.000,00	\$1.800.000,00
MATERIAL CAPACITACIÓN			
Medios audiovisuales	Alquiler equipos (mensual)	\$35.000,00	\$35.000,00
Hoja blanca tamaño carta	24 paquetes x 500 unidades	\$12.000,00	\$288.000,00
Impresiones	Impresión una cara x 12000	\$45,00	\$540.000,00
Archivadores	3 unidades	\$155.000,00	\$465.000,00
Bolígrafos	7 paquetes x 10 unidades	\$5.800,00	\$40.600,00
CURSO AUDITOR INTERNO	Mensual por servicios	\$180.000,00	\$1.080.000,00
COSTO DE AVAL POR PARTE DE ENTE CERTIFICADOR	Único	\$12.000.000,00	\$12.000.000,00
TOTAL GENERAL			\$42.336.445,00

Fuente: Los autores. 2012

Cuadro 7. Beneficios esperados con la implementación.

BENEFICIOS ESPERADOS CON LA IMPLEMENTACIÓN (SEMESTRE)

CONCEPTO	
Aumento de nichos de mercado más rentables	\$58.206.000,00
Disminución en trámites por parte del área jurídica	\$9.300.000,00
Implementación de acciones correctivas preventivas y de mejora	\$34.552.500,00
Ahorro en transacciones con clientes (arrendatarios-propietarios)	\$14.850.000,00
TOTAL	\$116.908.500,00

Fuente: Los autores. 2012

Cuadro 8. Relación costo beneficio.

RELACIÓN COSTO BENEFICIO	
Beneficio	\$116.908.500,00
Costo	\$42.336.445,00
Beneficio/Costo	2,76
Ingresos Netos Semestre	\$106.708.500,00
Gastos Generales Semestre	\$28.331.184,00
Utilidad Neta Semestre	\$78.377.316,00

INVERSION MES 0	\$-42.336.445,00	INCREMENTO GANANCIA/MES
INGRESOS MES 1	\$13.062.886,00	0,00
INGRESOS MES 2	\$13.716.030,30	\$ 653.144
INGRESOS MES 3	\$14.401.831,82	\$ 685.802
INGRESOS MES 4	\$15.121.923,41	\$ 720.092
INGRESOS MES 5	\$15.878.019,58	\$ 756.096
INGRESOS MES 6	\$16.671.920,55	\$ 793.901
TIR	25%	3.609.035
VPN	\$21.293.120	

Fuente: Los autores. 2012

2.6 AUDITORÍA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN ACRECER S.A.

La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para determinar si el sistema de gestión de la calidad:

- a) Es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de esta Norma Internacional y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización, y
- b) Se ha implementado y se mantiene de manera eficaz,

Se debe planificar un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar. Se deben definir los criterios de auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia y la metodología. La selección de los auditores y la realización de éstas deben asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso. Los auditores no deben realizar esta tarea a su propio trabajo.

Se debe establecer un procedimiento documentado para definir las responsabilidades y los requisitos para planificar y realizar las auditorías, establecer los registros e informar de los resultados.

Deben mantenerse registros de las auditorías y de sus resultados.

La dirección responsable del área que esté siendo auditada debe asegurarse de que se realizan las correcciones y se toman las acciones correctivas necesarias sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas. Las actividades de seguimiento deben incluir la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación.³³

Cuadro 6. Programa de auditorías de ACRECER S.A.

Procesos	Procesos	Fecha auditoría
Estratégicos	Direccionamiento estratégico	9 de enero de 2012
	Mejoramiento continuo	6 de enero de 2012
Misionales	Gestión comercial arriendos	19 de diciembre de 2011
	Gestión jurídica	20 de diciembre de 2011
	Administración de inmuebles	21 de diciembre de 2011
	Tesorería	22 de diciembre de 2011
De apoyo	Asistencia administrativa y contable	4 de enero de 2012
	Talento humano	5 de enero de 2012

Fuente: Los autores, 2012.

Según el programa de auditorías de ACRECER S.A. las fechas en las que se realizaron las auditorías a cada uno de los procesos son las que se presentan en el cuadro anterior.

Equipo auditor:

Martín Hoyos y Oscar Escamilla (Gestores de Calidad) - Yenifer Rivera (Asesor Externo).

Ver [“Informe de Auditoría enero 2012”](#), [“Plan de auditorías 2012”](#), [“Programa de Auditorías 2012”](#).

2.7 MEDICIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE ACRECER S.A. POR MEDIO DE INDICADORES DE GESTIÓN

2.7.1 Indicadores de gestión

- Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos.
- Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.

³³ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL PARA LA ESTANDARIZACIÓN, op cit., p. 22

- Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.
- El análisis de los indicadores conlleva a generar ALERTAS SOBRE LA ACCIÓN, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan.³⁴

¿Por qué medir y para qué? Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar.

A partir de las últimas décadas del siglo XX, las empresas están experimentando un proceso de cambios revolucionarios, pasando de una situación de protección regulada a entornos abiertos altamente competitivos. Esta situación, de transformaciones constantes del ambiente de negocio hace necesario que las empresas, para mantener e incrementar su participación de mercado en estas condiciones, deban tener claro la forma de cómo analizar y evaluar los procesos de su negocio, es decir deben tener claro su sistema de medición de desempeño.

La medición del desempeño puede ser definida generalmente, como una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de una empresa. En la literatura existe una infinidad de definiciones al respecto; su definición no es una tarea fácil dado que este concepto envuelve elementos físicos y lógicos, depende de la visión del cuerpo gerencial, de la composición y estructura jerárquica y de los sistemas de soporte de la empresa.

¿Por qué medir?

- Porque la empresa debe tomar decisiones.
- Porque se necesita conocer la eficiencia de las empresas (Caso contrario, se marcha "a ciegas", tomando decisiones sobre suposiciones o intuiciones).
- Porque se requiere saber si se está en el camino correcto o no en cada área.
- Porque se necesita mejorar en cada área de la empresa, principalmente en aquellos puntos donde se está más débil.
- Porque se requiere saber, en lo posible, en tiempo real, que pasa en la empresa (Eficiencia o ineficiencia)

¿Para qué medir?

- Para poder interpretar lo que está ocurriendo.
- Para tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
- Para definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus

³⁴ JURAN, GRAYNA y BINGHAM, op. cit, p. 27.

- consecuencias en el menor tiempo posible.
- Para analizar la tendencia histórica y apreciar la productividad a través del tiempo.
 - Para establecer la relación entre productividad y rentabilidad.
 - Para direccionar o re-direccionar planes financieros.
 - Para relacionar la productividad con el nivel salarial.
 - Para medir la situación de riesgo de la empresa.
 - Para proporcionar las bases del desarrollo estratégico y de la mejora focalizada.

Atributos de los indicadores y tipos de indicadores. Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios o atributos:

- Medible: El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- Entendible: El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- Controlable: El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

2.7.2 Creación del cuadro de mando. Basados en lo anterior y para comprobar la eficacia del sistema de gestión de calidad implementado en ACRECER S.A es necesario establecer una serie de indicadores de gestión que permita a través del tiempo el buen funcionamiento del mismo.

Para ello se fijarán unas metas que conlleven a la consecución de objetivos propuestos con antelación.

La medición de dichos indicadores tendrá una significancia máxima del 100% con una relevancia acorde al impacto que se suscite en donde sea implantado para evaluar una tarea así como también con un mínimo de cumplimiento para ser determinado como satisfactorio.

Es importante tener en cuenta que el uso de criterios adecuados permitirá ejecutar un sistema de indicadores de gestión real y ajustable a las verdaderas necesidades de la organización.

Definición de objetivos. En esta fase se han definido los objetivos que conllevarán a aplicar sistemas de control y revisión en los puntos clave de la empresa:

- Satisfacer las necesidades de los clientes de la empresa.
- Respuesta oportuna a las solicitudes de los clientes (Plan 24 Horas).
- Atención oportuna a Quejas y reclamos de los clientes (Plan 24 Horas).
- Contar con personal Idóneo.

- Capacitar al personal.
- Alcanzar la meta en ingresos.
- Mejorar el desempeño de proveedores.
- Mejorar el desempeño de los procesos

Metas. Con base en los objetivos propuestos y partiendo del impacto que generen las acciones a evaluar se asigna un mínimo de eficacia a cada uno de los puntos de ejecución dentro de la organización.

Debido a que algunos procesos son más críticos que otros, el grado de exigencia es directamente proporcional a la frecuencia con que se miden y evalúan ciertas fases en la prestación de los servicios ofrecidos por ACRECER S.A, y así poder tomar acciones de mejora a tiempo que garanticen la satisfacción de los clientes.

2.7.3 Desarrollo de los indicadores de gestión de calidad en ACRECER S.A.

Con el fin de medir el desempeño de la organización en sus áreas críticas, se ha creado una serie de indicadores en cada uno de los procesos implícitos en ella; es de vital importancia establecer la periodicidad con que se van a medir dichos ítems y el porcentaje mínimo que debe alcanzar cada uno de ellos:

Proceso de gestión comercial arriendos.

Indicador 1: Satisfacción del cliente frente a la gestión comercial (Propietario y arrendatario). [Ver hoja de vida de este indicador.](#)

Utilidad: Define el grado de satisfacción del cliente frente a las necesidades presentadas durante el ciclo del proceso venta y posventa.

Frecuencia de medición: Bimestral

Fórmula: Promedio del grado de satisfacción encuestas arrendatario prospecto y cliente nuevo propietario arrendador.³⁵

Unidad de medida: %

Meta: 90

Tendencia: Positiva

Fuente de información: Encuesta cliente nuevo arrendatario: Preguntas 1 a 5, encuesta cliente nuevo propietario arrendador: Preguntas 1 a 4

³⁵ Hoja de vida indicador satisfacción del cliente frente a la gestión comercial (Propietario y arrendatario), ubicada en el anexo C/Hoja de vida indicadores de gestión/Gestión comercial arriendos.

Indicador 2: Eficacia en la colocación de inmuebles. [Ver hoja de vida de este indicador.](#)

Utilidad: Mide el nivel de cumplimiento en la cantidad de inmuebles arrendados respecto al stock de inmuebles.

Frecuencia de medición recomendada: Bimestral

Fórmula:
$$\frac{\text{Cantidad de inmuebles arrendados}}{\text{Total de inmuebles en promoción}}$$

Unidad de medida: %

Meta: 18

Tendencia: Positiva

Fuente de información: Acuerdo de negocio arriendo, Stock de inmuebles.

Indicador 3: Eficacia en el cierre de negocios arriendos. [Ver hoja de vida de este indicador.](#)

Utilidad: Evalúa el nivel de cumplimiento en la cantidad de inmuebles arrendados respecto a los prospectos.

Frecuencia de medición recomendada: Bimestral

Fórmula:
$$\frac{\text{Número de negocios cerrados}}{\text{Total de clientes prospectos}}$$

Unidad de medida: %

Meta: 70

Tendencia: Positiva

Fuente de información: Acuerdo de negocio arriendo

Indicador 4: Cumplimiento de metas presupuestadas en arriendos. [Ver hoja de vida de este indicador.](#)

Utilidad: Evalúa el nivel de cumplimiento en el valor de inmuebles arrendados respecto a las metas presupuestadas.

Frecuencia de medición recomendada: Bimestral

Fórmula:
$$\frac{\text{Valor de los negocios cerrados}}{\text{Metas presupuestadas}}$$

Unidad de medida: %

Meta: \$112.000.000=100%

Tendencia: Positiva

Fuente de información: Acuerdo de negocio arriendo

Proceso de gestión jurídica

Indicador 1: Satisfacción del cliente en legalización. [Ver hoja de vida de este indicador.](#)

Utilidad: Define el nivel de satisfacción de los clientes frente a la legalización de la gestión jurídica.

Frecuencia de medición recomendada: Trimestral

Fórmula: Promedio del grado de satisfacción de los aspectos de la encuesta pertenecientes a gestión jurídica.

Unidad de medida: %

Meta: 90

Tendencia: Positiva

Fuente de información: Encuesta cliente nuevo arrendatario preguntas 6 y 7, encuesta cliente nuevo propietario arrendador preguntas 5 y 6, encuesta cliente comprador preguntas 6 y 7, encuesta cliente vendedor preguntas 5 y 6. [Ver formato encuestas.](#)

Frecuencia de medición recomendada: Trimestral

Indicador 2: Satisfacción del cliente en solicitudes jurídicas. [Ver hoja de vida de este indicador.](#)

Utilidad: Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes en las solicitudes presentadas al departamento jurídico.

Frecuencia de medición recomendada: Bimestral

Fórmula: Promedio del grado de satisfacción en solicitudes³⁶

Unidad de medida: %

Meta: 90

Tendencia: Positiva

Fuente de información: Seguimiento a solicitudes en gestión jurídica

Proceso de administración de inmuebles

Indicador 1: Satisfacción del cliente en administración de inmuebles. [Ver hoja de vida de este indicador.](#)

Utilidad: Mide el grado de satisfacción en el servicio prestado a los clientes propietarios e inquilinos por parte del proceso de Administración de inmuebles.

Frecuencia de medición recomendada: Mensual

Fórmula: Promedio del grado de satisfacción encuestas arrendatario vinculado, propietario arrendador vinculado, nuevo arrendatario y cliente comprador³⁷

Unidad de medida: %

Meta: 90

Tendencia: Positiva

Fuente de información: Encuesta arrendatario vinculado preguntas 1 a 5, encuesta propietario arrendador vinculado preguntas 1 a 3, encuesta nuevo arrendatario preguntas 8 a 10, encuesta cliente comprador preguntas 8 a 10. [Ver formato encuestas.](#)

Indicador 2: Eficacia en la respuesta a solicitudes del cliente (Propietario y arrendatario). [Ver hoja de vida de este indicador.](#)

³⁶ Hoja de vida indicador satisfacción del cliente en solicitudes jurídicas, ubicada en el anexo C/Hoja de vida indicadores de gestión/Gestión jurídica.

³⁷ Hoja de vida indicador satisfacción del cliente en administración de inmuebles, ubicada en el anexo C/Hoja de vida indicadores de gestión/Administración de inmuebles.

Utilidad: Evalúa el nivel de cumplimiento en la respuesta a las solicitudes realizadas por parte del cliente.

Frecuencia de medición recomendada: Bimestral

Fórmula: Promedio del grado de satisfacción en solicitudes³⁸

Unidad de medida: %

Meta: 90

Tendencia: Positiva

Fuente de información: Registro de solicitudes

Proceso de tesorería

Indicador 1: Oportunidad en el pago a propietarios. [Ver hoja de vida de este indicador.](#)

Utilidad: Mide el cumplimiento en el pago a los propietarios dentro de los primeros 5 días de cada período mensual.

Frecuencia de medición recomendada: Mensual

Fórmula:
$$\frac{\text{Cantidad de clientes propietarios con pago oportuno}}{\text{Total de clientes pagados}}$$

Unidad de medida: %

Meta: 95

Tendencia: Positiva

Fuente de información: Pre-extracto pago a propietarios, comprobante de egreso.

Indicador 2: Satisfacción cliente vinculado en la gestión de tesorería. [Ver hoja de vida de este indicador.](#)

Utilidad: Muestra el nivel de satisfacción de los clientes vinculados, tanto propietarios como inquilinos.

³⁸Hoja de vida indicador eficacia en la respuesta a solicitudes del cliente (Propietario y arrendatario), ubicada en el anexo C/Hoja de vida indicadores de gestión/Administración de inmuebles.

Frecuencia de medición recomendada: Mensual

Fórmula: Promedio del grado de satisfacción encuesta arrendatario vinculado y propietario arrendador vinculado³⁹.

Unidad de medida: %

Meta: 90

Tendencia: Positiva

Fuente de información: Encuesta arrendatario vinculado pregunta 6, encuesta propietario arrendador vinculado preguntas 4 a 7. [Ver formato encuestas.](#)

Indicador 3: Satisfacción del cliente en atención a solicitudes (Tesorería). [Ver hoja de vida de este indicador.](#)

Utilidad: Mide la eficacia en la respuesta a las solicitudes de los clientes frente al departamento de tesorería.

Frecuencia de medición recomendada: Trimestral

Fórmula: Promedio del grado de satisfacción en solicitudes⁴⁰

Unidad de medida: %

Meta: 90

Tendencia: Positiva

Fuente de información: Registro y evaluación de solicitudes

Proceso de mejoramiento continuo

Indicador 1: Oportunidad en la atención de quejas y reclamos. [Ver hoja de vida de este indicador.](#)

Utilidad: Mide la capacidad en el tiempo de respuesta a las quejas presentadas en

³⁹ Hoja de vida indicador satisfacción cliente vinculado en la gestión de tesorería, ubicada en el anexo C/Hoja de vida indicadores de gestión/Tesorería.

⁴⁰ Hoja de vida indicador satisfacción del cliente en atención a solicitudes (Tesorería), ubicada en el anexo C/Hoja de vida indicadores de gestión/Tesorería.

un período determinado

Frecuencia de medición recomendada: Trimestral

Fórmula:
$$\frac{\text{Quejas atendidas oportunamente}}{\text{Total quejas del período}}$$

Unidad de medida: %

Meta: 100

Tendencia: Positiva

Fuente de información: Formulario para reclamantes

Indicador 2: Satisfacción del cliente respecto a la gestión de quejas. [Ver hoja de vida de este indicador.](#)

Utilidad: Mide el grado de satisfacción de los clientes en cuanto a la oportuna y eficaz solución a una queja presentada por los clientes vinculados actualmente.

Frecuencia de medición recomendada: Mensual

Fórmula: Promedio de satisfacción de la encuesta arrendatario vinculado y propietario arrendador vinculado⁴¹.

Unidad de medida: %

Meta: 90

Tendencia: Positiva

Fuente de información: Encuesta de satisfacción arrendatario vinculado pregunta 7, encuesta de satisfacción propietario arrendador vinculado pregunta 8. [Ver formato encuestas.](#)

Indicador 3: Eficacia de las acciones correctivas, preventivas y de mejora. [Ver hoja de vida de este indicador.](#)

Utilidad: Muestra el nivel de cumplimiento de las acciones generadas en el período.

⁴¹ Hoja de vida indicador satisfacción del cliente respecto a la gestión de quejas, ubicada en el anexo C/Hoja de vida indicadores de gestión/Mejoramiento continuo.

Frecuencia de medición recomendada: Trimestral

Fórmula:
$$\frac{\text{Acciones correctivas, preventivas y de mejora cerradas eficazmente}}{\text{Acciones generadas en el período}}$$

Unidad de medida: %

Meta: 80

Tendencia: Positiva

Fuente de información: Administración de acciones correctivas, preventivas y de mejora.

Indicador 4: Índice de productos no conformes. [Ver hoja de vida de este indicador.](#)

Utilidad: Muestra la cantidad de productos no conformes del período.

Frecuencia de medición recomendada: Mensual

Fórmula: Total de productos no conformes del período.⁴²

Unidad de medida: %

Meta: Máximo 10

Tendencia: Negativa

Fuente de información: Control del producto no conforme. [Ver registro.](#)

Indicador 5: Cumplimiento eficaz de tareas. [Ver hoja de vida de este indicador.](#)

Utilidad: Muestra el cumplimiento de las tareas con respecto a las fechas pactadas.

Frecuencia de medición recomendada: Mensual

Fórmula:
$$\frac{\text{Tareas cumplidas en la fecha pactada}}{\text{Total de tareas cumplidas}}$$

⁴² Hoja de vida indicador índice de productos no conformes, ubicada en el anexo C/Hoja de vida indicadores de gestión/Mejoramiento continuo.

Unidad de medida: %

Meta: 90

Tendencia: Positiva

Fuente de información: Actas administrativas

Proceso de talento humano

Indicador 1: Grado de competencia del personal. [Ver hoja de vida de este indicador.](#)

Utilidad: Permite conocer el grado de competencia de los empleados, teniendo en cuenta la calificación mínima impuesta por la organización sobre el número total de empleados evaluados. Todo esto para evaluar las habilidades laborales del recurso humano que ingresa a la organización y establecer la conveniencia de su posterior reclutamiento.

Frecuencia de medición recomendada: Semestral

Fórmula:
$$\frac{\text{Número de empleados con calificación superior a 3,8}}{\text{Total de empleados evaluados}}$$

Unidad de medida: %

Meta: 80

Tendencia: Positiva

Fuente de información: Evaluación de desempeño y competencias, análisis y seguimiento a la mejora del desempeño.

Indicador 2: Eficacia de la inducción. [Ver hoja de vida de este indicador.](#)

Utilidad: Permite conocer el grado de competencia que el nuevo personal ha asimilado para poder llevar las tareas que deben realizar en sus áreas de trabajo.

Frecuencia de medición recomendada: Trimestral

Fórmula:
$$\frac{\text{Número de personas con calificación igual o superior a 3,5}}{\text{Total de Personas que recibieron la inducción}}$$

Unidad de medida: %

Meta: 90

Tendencia: Positiva

Fuente de información: Evaluación de inducción / reinducción / diagnóstico de necesidad de capacitación.

Indicador 3: Eficacia de la formación y/o capacitación. [Ver hoja de vida de este indicador.](#)

Utilidad: Mide el cumplimiento de la meta de personas con calificación igual o superior a 3,5 con respecto al total de personas que recibieron capacitación. Todo esto con el fin de evaluar los sistemas a través de los cuales se forma al recurso humano de ACRECER S.A.

Frecuencia de medición recomendada: Bimestral

Fórmula:
$$\frac{\text{Número de personas con calificación igual o superior a 3,5}}{\text{Total de personas que recibieron formación y/o capacitación}}$$

Unidad de medida: %

Meta: 80

Tendencia: Positiva

Fuente de información: Evaluación de desempeño y competencias

Proceso de direccionamiento estratégico

Indicador 1: Ejecución de ingresos. [Ver hoja de vida de este indicador.](#)

Utilidad: Permite conocer el cumplimiento de los ingresos presupuestados con respecto a los ejecutados.

Frecuencia de medición recomendada: Trimestral

Fórmula:
$$\frac{\text{Ingresos ejecutados}}{\text{Ingresos Presupuestados}}$$

Unidad de medida: %

Meta: 100

Tendencia: Positiva

Fuente de información: Estado de resultados

Indicador 2: Crecimiento rentable. [Ver hoja de vida de este indicador.](#)

Utilidad: Permite conocer el crecimiento de la organización y su rentabilidad comparando la utilidad de un período con los ingresos del mismo período.

Frecuencia de medición recomendada: Semestral

Fórmula:
$$\frac{\text{Valor de la utilidad acumulada del período}}{\text{Valor de los ingresos acumulados del período}}$$

Unidad de medida: %

Meta: Mínimo el doble de la inflación del período a evaluar

Tendencia: Positiva

Fuente de información: Estado de resultados

Indicador 3: Eficacia del sistema de gestión de calidad. [Ver hoja de vida de este indicador.](#)

Utilidad: Permite conocer el nivel de cumplimiento de los indicadores de gestión de todos los procesos.

Frecuencia de medición recomendada: Semestral

Fórmula: Promedio del cumplimiento de los indicadores de gestión de los procesos⁴³

Unidad de medida: %

Meta: 85

Tendencia: Positiva

Fuente de información: [Cuadro de mando.](#) Acta de revisión por la dirección.

⁴³ Hoja de vida indicador eficacia del sistema de gestión de calidad, ubicada en el anexo C/Hoja de vida indicadores de gestión/Direccionamiento estratégico.

Proceso de asistencia administrativa y contable

Indicador 1: Desempeño de proveedores. [Ver hoja de vida de este indicador.](#)

Utilidad: Permite conocer el nivel de calidad de los proveedores con los que trabaja la compañía.

Frecuencia de medición recomendada: Semestral

Fórmula:
$$\frac{\text{Cantidad proveedores con calificación igual o superior a 80\%}}{\text{Total de proveedores evaluados}}$$

Unidad de medida: %

Meta: 80

Tendencia: Positiva

Fuente de información: Re-evaluación de proveedores

Indicador 2: Oportunidad en la atención de solicitudes (Cliente interno, cliente externo y proveedores). [Ver hoja de vida de este indicador.](#)

Utilidad: Mide el tiempo de respuesta en la atención de solicitudes para tomar acciones que permitan consolidar y/o mejorar los canales de información y comunicación de la empresa.

Frecuencia de medición recomendada: Bimestral

Fórmula:
$$\frac{\text{Cantidad de solicitudes atendidas oportunamente}}{\text{Total de solicitudes presentadas}}$$

Unidad de medida: %

Meta: 90

Tendencia: Positiva

Fuente de información: Registro de solicitudes

2.7.4 Clasificación de los indicadores de gestión. Definidos los indicadores de gestión acorde a los procesos existentes en la organización, se procede a clasificarlos basados en los objetivos trazados inicialmente por la misma.

Cuadro 7. Objetivo 1: Satisfacer las necesidades de los clientes de la empresa.

Nombre del indicador	Meta (%)	Frecuencia de medición	Proceso
Satisfacción del cliente frente a la gestión comercial (Propietario y arrendatario)	90%	Bimestral	Gestión comercial arriendos
Satisfacción del cliente en legalización	90%	Trimestral	Gestión jurídica
Satisfacción del cliente en administración de inmuebles	90%	Mensual	Administración de inmuebles
Oportunidad en el pago a propietarios	95%	Mensual	Tesorería
Satisfacción cliente vinculado en la gestión de tesorería	90%	Mensual	Tesorería

Fuente: Los autores, 2012

Cuadro 8. Objetivo 2: Respuesta oportuna a las solicitudes de los clientes (Plan 24 horas).

Nombre del indicador	Meta (%)	Frecuencia de medición	Proceso
Satisfacción del cliente en atención a solicitudes (Tesorería)	90%	Trimestral	Tesorería
Satisfacción del cliente en solicitudes jurídicas	90%	Bimestral	Gestión jurídica
Eficacia en la respuesta a solicitudes del cliente (Propietario y arrendatario)	90%	Bimestral	Administración de inmuebles

Fuente: Los autores, 2012.

Cuadro 9. Objetivo 3: Atención oportuna a quejas y reclamos de los clientes (Plan 24 horas).

Nombre del indicador	Meta (%)	Frecuencia de medición	Proceso
Oportunidad en la atención de quejas y reclamos	100%	Trimestral	Mejoramiento continuo
Satisfacción del cliente respecto a la gestión de quejas	90%	Mensual	Mejoramiento continuo

Fuente: Los autores, 2012.

Cuadro 10. Objetivo 4: Contar con personal idóneo.

Nombre del indicador	Meta (%)	Frecuencia de medición	Proceso
Grado de competencia del personal	80%	Semestral	Talento humano
Eficacia de la inducción	90%	Trimestral	Talento humano

Fuente: Los autores, 2012.

Cuadro 11. Objetivo 5: Capacitar al personal.

Nombre del indicador	Meta (%)	Frecuencia de medición	Proceso
Eficacia de la formación y/o capacitación	90%	Bimestral	Talento humano

Fuente: Los autores, 2012.

Cuadro 12. Objetivo 6: Alcanzar la meta en ingresos.

Nombre del indicador	Meta (%)	Frecuencia de medición	Proceso
Eficacia en la colocación de inmuebles	18%	Bimestral	Gestión comercial arriendos
Eficacia en el cierre de negocios arriendos	70%	Bimestral	Gestión comercial arriendos
Cumplimiento de metas presupuestadas en arriendos	100% (\$10,000,000 bimestral)	Bimestral	Gestión comercial arriendos
Ejecución de ingresos	100%	Trimestral	Direccionamiento estratégico

Fuente: Los autores, 2012.

Cuadro 13. Objetivo 7: Mejorar el desempeño de proveedores.

Nombre del indicador	Meta (%)	Frecuencia de medición	Proceso
Desempeño de proveedores	80%	Semestral	Asistencia administrativa y contable

Fuente: Los autores, 2012.

Cuadro 14. Objetivo 8: Mejorar el desempeño de los procesos.

Nombre del indicador	Meta (%)	Frecuencia de medición	Proceso
Eficacia de las acciones correctivas, preventivas y de mejora	80%	Trimestral	Mejoramiento continuo
Oportunidad en la atención de solicitudes (Cliente interno, cliente externo y proveedores)	90%	Bimestral	Asistencia administrativa y contable
Crecimiento rentable	Mínimo el doble de la inflación del periodo a evaluar (6,2%)	Semestral	Direccionamiento estratégico
Eficacia del sistema de gestión de calidad	85%	Semestral	Direccionamiento estratégico
Índice de productos no conformes	Máximo 10	Mensual	Mejoramiento continuo
Cumplimiento eficaz de tareas	90%	Mensual	Mejoramiento continuo

Fuente: Los autores, 2012.

Para establecer el grado de cumplimiento de cada objetivo se ejecutará la siguiente operación:

$$\frac{\text{CANTIDAD DE METAS ALCANZADAS}}{\text{CANTIDAD DE METAS TRAZADAS}} \times 100$$

No obstante cada meta trazada tiene en principio el criterio de cumplida ó no cumplida. Desde este punto de vista las acciones correctivas y de seguimiento son propias para cada una de ellas. Ver anexo F (Direccionamiento Estratégico/Documentos).

2.8 MEDICIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE ACRECER S.A. POR MEDIO DE CONTROL ESTADÍSTICO DE CALIDAD

A continuación se relacionan las herramientas del control estadístico de la calidad utilizadas para el análisis del sistema de gestión de calidad:

-Hoja de verificación. Son formas utilizadas para reunir datos sobre problemas, tareas terminadas, asignaciones de trabajo, etc. Estas hojas permiten registrar la información conforme se va recopilando, permitiendo en algunos casos la construcción de un histograma. Se utiliza cada vez que sea necesario responder a la pregunta ¿Con qué frecuencia ocurren ciertos eventos? Y es útil para recopilar

información que verifique la efectividad de acciones intermedias, analizar causas potenciales y comprobar la efectividad de soluciones permanentes.

-Listas de chequeo. Es una lista ordenada de actividades o requisitos que debe cumplir un proceso o producto determinado, y visualiza para asegurar (Chequear) que se cumplan. Se utiliza cada vez que iniciamos cualquier actividad cuyo éxito depende de la consecución de ciertos requisitos. Normalmente se usa para prevenir que puedan ocurrir errores o defectos.

-Histograma de frecuencia. Es un gráfico de barras que muestra la frecuencia con que ocurre una determinada característica que es objeto de observación. Se utiliza cuando se requiere mostrar la distribución de los datos y representar la variación propia de un proceso.

El histograma de frecuencia es una fotografía de lo que sucede en el proceso de análisis. El histograma de frecuencia se debe analizar siempre en equipos de trabajo y se deben considerar en el análisis los límites de especificaciones requeridos por el cliente (No los límites de control determinados estadísticamente). De igual forma el porcentaje de confianza del proceso debe ser el establecido por el grupo de trabajo.

-Diagrama de dispersión. Es un gráfico de puntos que permite demostrar la relación existente entre dos clases de datos y cuantificar la intensidad de dicha relación. Permite conocer que tanto influye una variable sobre otra, que tanto una variable puede explicar la otra y si puede ser causa del efecto en la otra.

Si resulta posible dibujar una línea o una curva que pase a través de los puntos, esto sugiere, pero no prueba que existe una relación subyacente entre ambas variables. Si los puntos que se dibujan se encuentran todos dispersos sobre el gráfico, esto sugiere, pero no prueba, que no existe ninguna relación subyacente entre las variables

-Diagrama de Pareto. Es un gráfico de barras que jerarquiza los problemas, condiciones o las causas de estos por su importancia e impacto, siguiendo un orden descendente de izquierda a derecha.

-Principio de Pareto. Entre las muchas variables que pueden ocasionar un problema, sólo hay pocas de importancia vital (Cerca de un 20 % que representan el 80 % del problema) y muchas de poca importancia (Alrededor de un 80 % que contribuyen, aproximadamente, en un 20 % a la magnitud del problema). Se utiliza cuando se necesita determinar el orden de importancia de los problemas o condiciones, a fin de seleccionar el punto de inicio para la solución de estos o la

identificación de la causa fundamental.⁴⁴

-Límites de tolerancia: Son similares a la capacidad de proceso, es decir, que muestran los extremos prácticos de la variabilidad del proceso y por lo tanto pueden ser un dato valioso para determinar los límites de tolerancia técnicos que especifican los límites admitidos para la aceptación del producto.

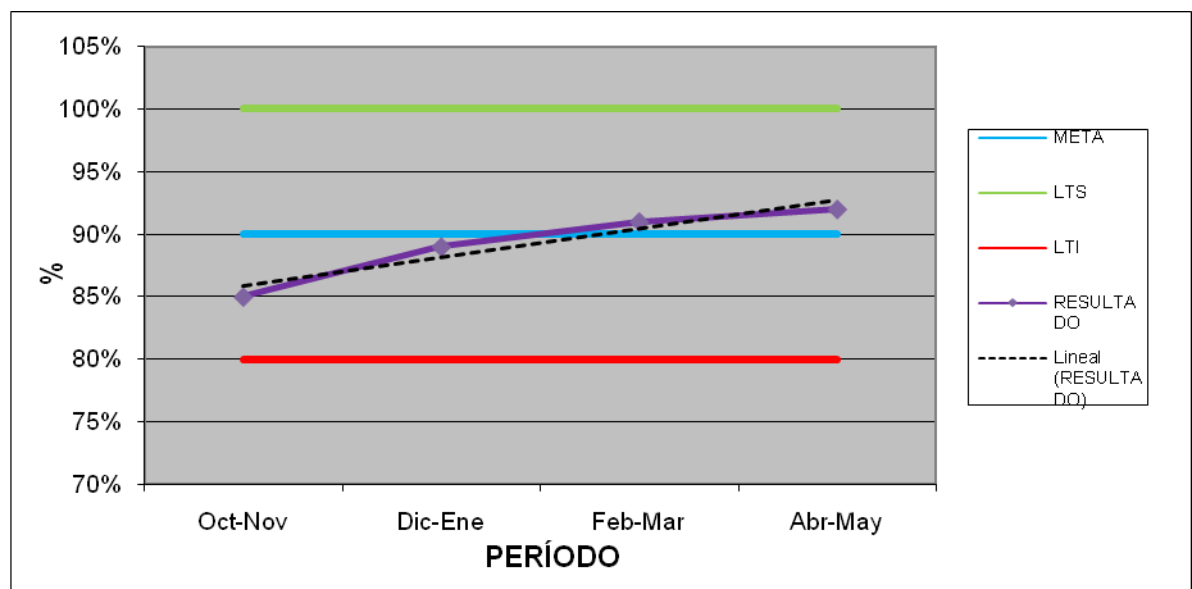
Teniendo en cuenta que no se contaba con una muestra representativa de datos para dividir en clases y rangos como lo dice la teoría de definición de límites de control. Por lo anterior se decidió determinar los límites equitativamente por encima y por debajo de la meta de acuerdo a lo que los líderes de los procesos consideraron se podría llegar a cumplir.

Estos LTS y LTI fueron revisados y aprobados por gerencia y los gestores de calidad, y se irán ajustando en el transcurso del tiempo de acuerdo a los resultados que se vayan presentando.

2.8.1 Administración de inmuebles

Eficacia en la respuesta a solicitudes del cliente

Gráfica 3. Eficacia en la respuesta a solicitudes del cliente.



Fuente: Los autores, 2012.

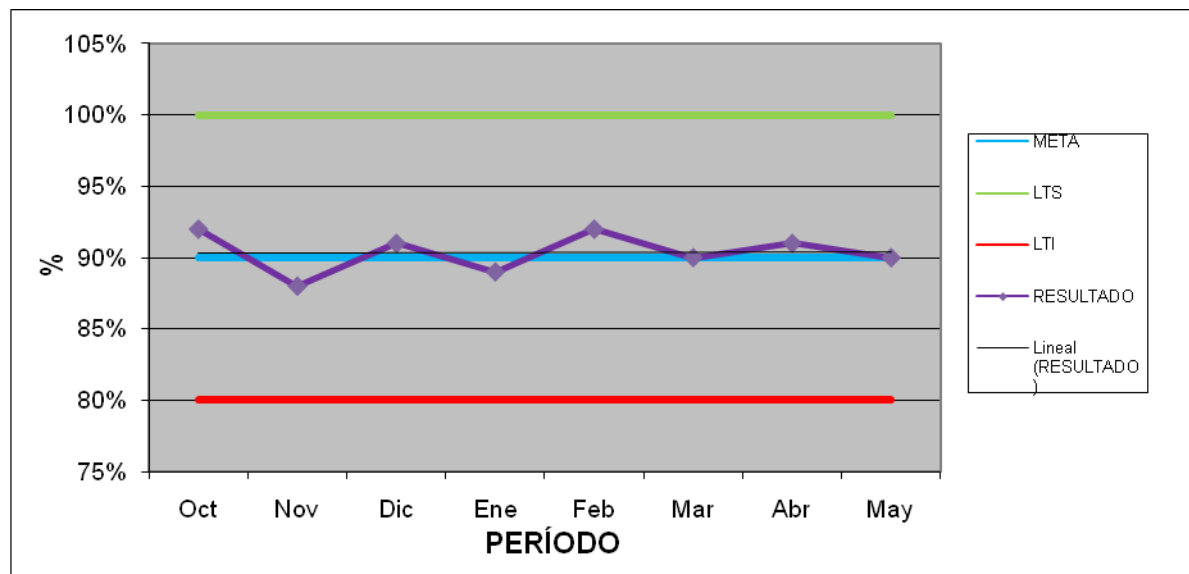
Con base en los resultados arrojados por el indicador y la tendencia representada en la curva, el departamento de administración de inmuebles ha logrado cumplir

⁴⁴ GUTIÉRREZ PULIDO, Control estadístico de calidad y seis Sigma, op, cit, p. 140-144.

con la meta establecida. En ese orden de ideas las respuestas a las solicitudes realizadas por los clientes aumentaron en un 7% con respecto al primer mes de medición que se encontraba en 85% y el promedio bimestral es de 89,25%.

Satisfacción del cliente en la administración de inmuebles

Gráfica 4. Satisfacción del cliente en la administración de inmuebles.



Fuente: Los autores, 2012.

La satisfacción de los clientes en este ítem es positiva y corresponde a la meta establecida por ACRECER S.A. con un promedio mensual de 90,38%. Sin embargo, es deber de la organización hallar los motivos que los clientes perciben como negativos en el servicio prestado.

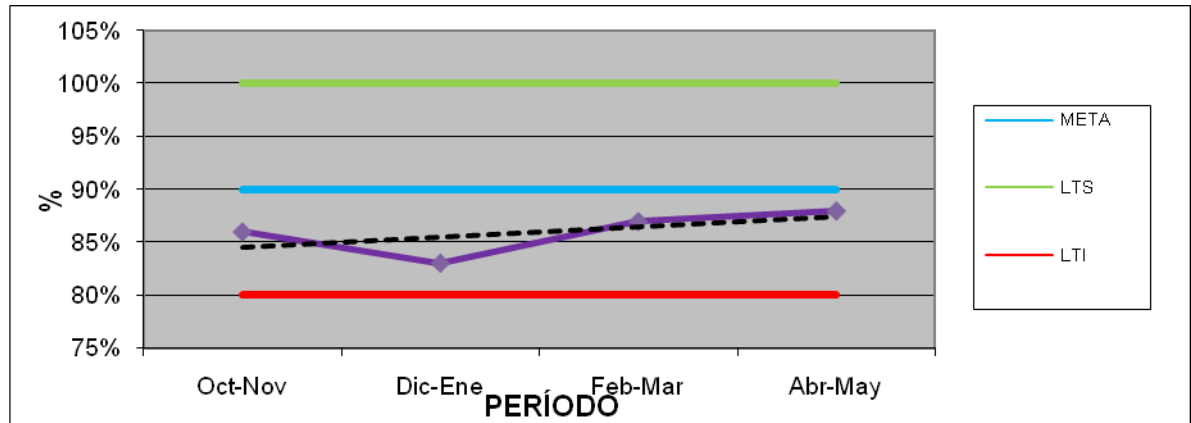
2.8.2 Asistencia Administrativa y Contable

Desempeño de proveedores.

En dicho ítem el comportamiento no ha podido ser evaluado por la frecuencia de medición planteada por la compañía contrastada con el tiempo de ejecución del proyecto de implementación del S.G.C en ACRECER S.A. La meta para dicho indicador es de 80%, la frecuencia de medición es semestral y la única medición existente hasta el momento comprendida entre el período de octubre de 2011 a marzo de 2012 dio como resultado 87%, siendo éste positivo.

Oportunidad en la atención de solicitudes

Gráfica 5. Oportunidad en la atención de solicitudes.



Fuente: Los autores, 2012.

El departamento de asistencia administrativa y contable ha logrado cumplir con los objetivos propuestos. Su nivel de desempeño se acopla a las expectativas de ACRECER S.A y según la curva los niveles de servicio van en aumento. Es uno de los puntos que permitirá incrementar el nivel de exigencia en medida que el sistema de gestión de calidad haya adquirido madurez y confiabilidad.

Con base en los resultados arrojados por el indicador y la tendencia representada en la curva, el departamento de administración de inmuebles ha logrado cumplir con la meta establecida. En ese orden de ideas la oportunidad en la atención de solicitudes tiene un comportamiento constante y muy cercano a la meta de 90% con un promedio mensual de 88%.

2.8.3 Direccionamiento Estratégico

Crecimiento rentable: En dicho ítem el comportamiento no ha podido ser evaluado por la frecuencia de medición planteada por la compañía contrastada con el tiempo de ejecución del proyecto de implementación del S.G.C en ACRECER S.A.

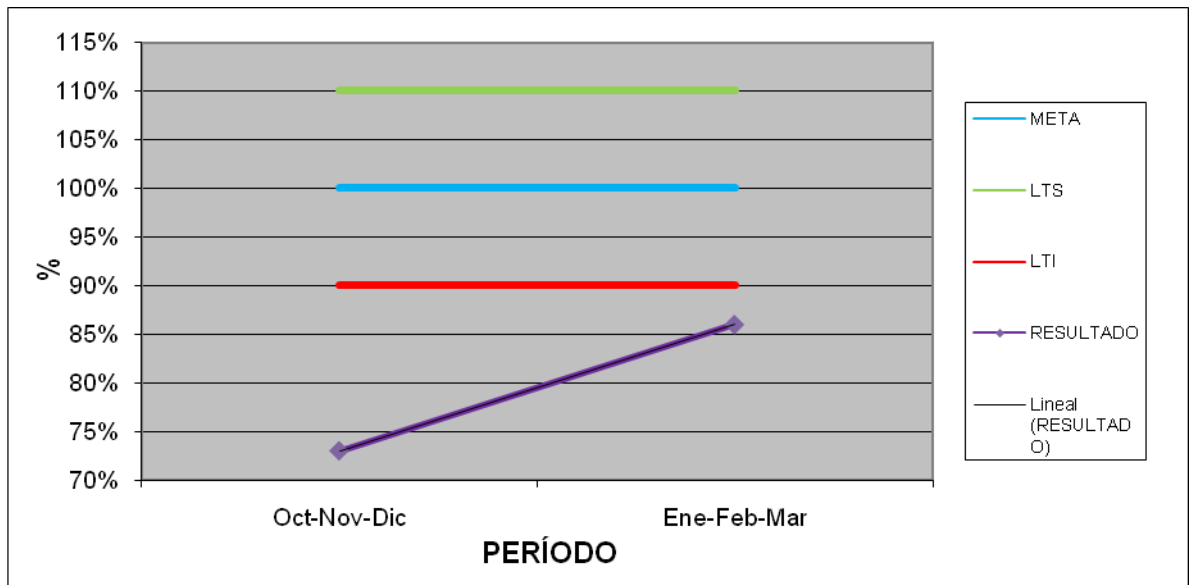
La meta para dicho indicador es de mínimo el doble de la inflación del período a evaluar, la frecuencia de medición es semestral y la única medición existente hasta el momento comprendida entre el período de octubre de 2011 a marzo de 2012 dio como resultado 13%, siendo éste positivo.

Eficacia del SGC: En dicho ítem el comportamiento no ha podido ser evaluado por la frecuencia de medición planteada por la compañía contrastada con el tiempo de ejecución del proyecto de implementación del S.G.C en ACRECER S.A.

La meta para dicho indicador es de 85%, la frecuencia de medición es semestral y la única medición existente hasta el momento comprendida entre el período de octubre de 2011 a marzo de 2012 dio como resultado 97%, siendo éste positivo.

Ejecución de ingresos

Gráfica 6. Ejecución de ingresos.



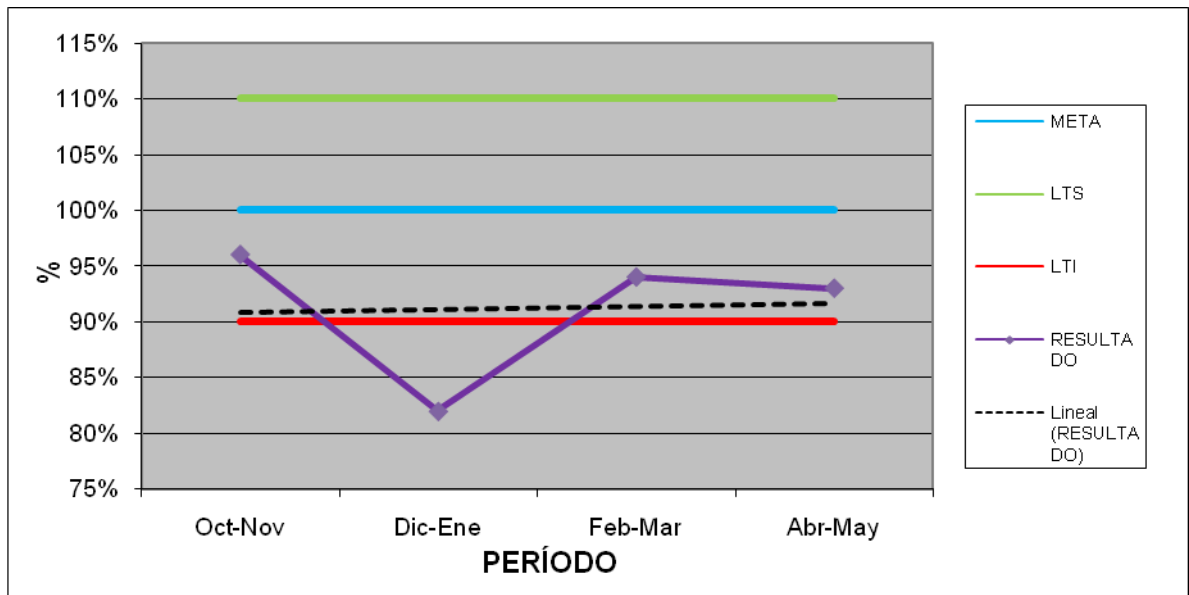
Fuente: Los autores, 2012.

Pese a que el resultado del análisis del proceso de ejecución de ingresos por parte de la empresa es negativo, vale la pena aclarar que su nivel de mejoramiento es considerable (Ha crecido 6%) tal y como se observa en la curva de desempeño es necesario mantener sistemas que aseguren el cumplimiento de dicho indicador en poco tiempo y garantizar su sostenibilidad. El promedio trimestral es de 79,50%.

2.8.4 Gestión comercial arriendos

Cumplimiento de metas presupuestadas en arriendos

Gráfica 7. Cumplimiento de metas presupuestadas en arriendos.



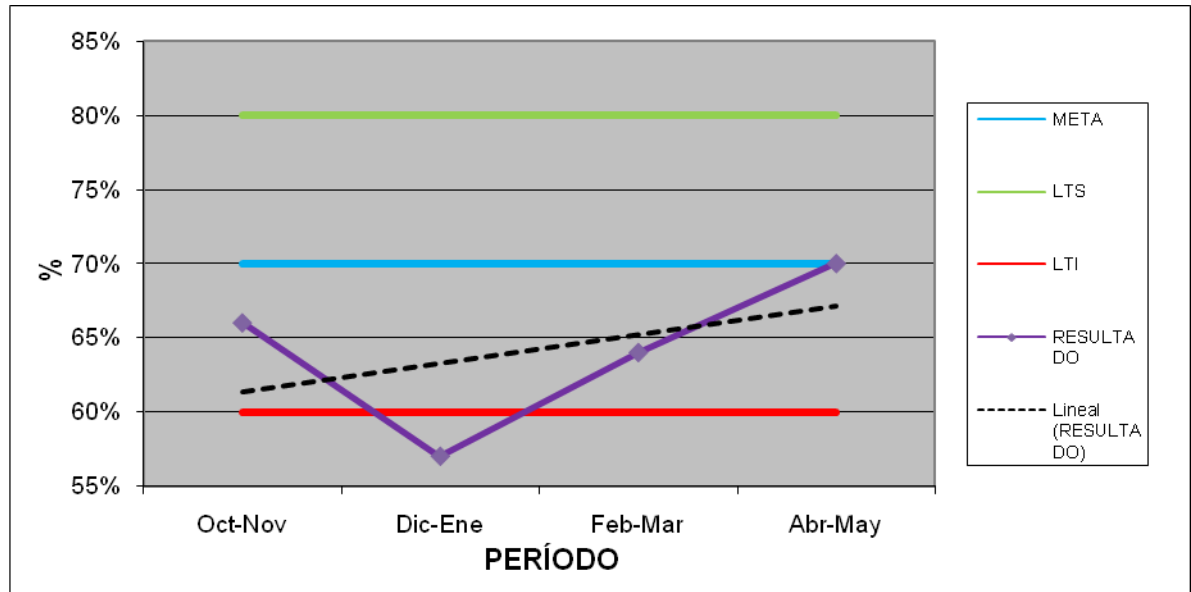
Fuente: Los autores, 2012.

Con base en los resultados arrojados por el indicador y la tendencia representada en la curva, el departamento de arrendamientos ha logrado cumplir con la meta establecida. No obstante, el análisis debe ser más profundo con el fin de determinar qué nicho de mercado es el más atractivo para la compañía y de este modo consolidar estrategias dirigidas a ampliarlos y subir los niveles de exigencia encaminadas a generar mejores ingresos.

En ese orden de ideas el cumplimiento de las metas en arriendos tiene un promedio bimestral de 91,25% con comportamiento constante.

Eficacia en cierre de negocios arriendos

Gráfica 8. Eficacia en cierre de negocios arriendos.



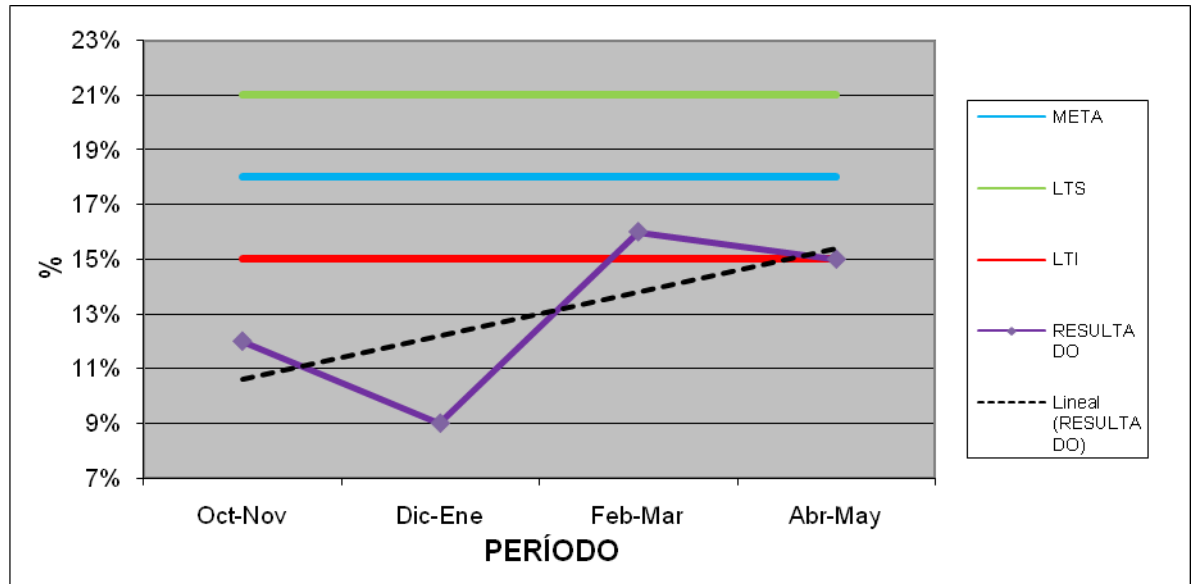
Fuente: Los autores, 2012.

Mediante el indicador que mide la eficacia de los negocios cerrados por parte de ACRECER S.A en cuanto a arriendos, se ha determinado que el nivel es suficiente para garantizar el nivel de ingresos mínimo exigido. En este apartado del sistema de gestión se puede entender que la información inicial brindada por la organización desde el inicio del proceso de arrendamiento es clara y suficiente para obtener resultados óptimos.

Con base en los resultados arrojados por el indicador y la tendencia representada en la curva, el departamento de arrendamientos ha logrado cumplir con la meta establecida. En ese orden de ideas la eficacia en el cierre de negocios de arriendos aumentó en un 4% con respecto al primer mes de medición que se encontraba en 66% y el promedio bimestral es de 64,25%.

Eficacia en la colocación de inmuebles

Gráfica 9. Eficacia en la colocación de inmuebles.



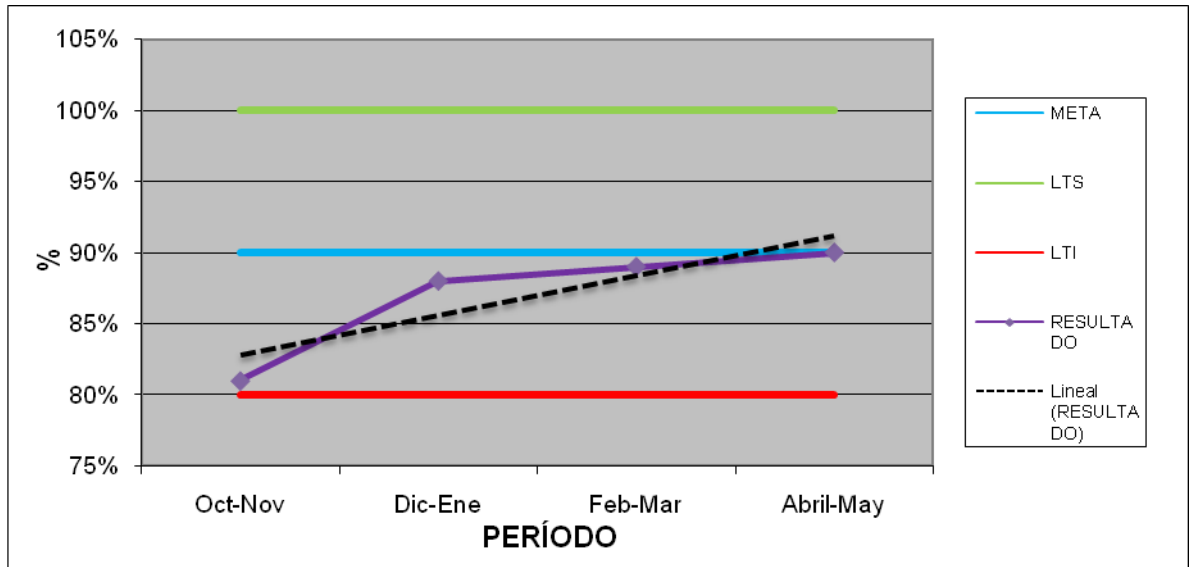
Fuente: Los autores, 2012.

La gráfica que apoya el proceso por parte del área encargada de garantizar una mejor cobertura para la demanda de arrendatarios según su ubicación ha sido eficaz de manera positiva a partir de la implementación de mecanismos⁴⁵ que logran establecer las capacidades de la organización a nivel comercial y de mercados.

⁴⁵ Estrategia Matriz DOFA para Acrecer S.A cuadro 4, Plan 24 horas para Acrecer S.A incluido en el procedimiento de direccionamiento estratégico de Acrecer S.A, y procedimiento gestión comercial arriendos de Acrecer S.A.

Satisfacción del cliente frente a la gestión comercial

Gráfica 10. Satisfacción del cliente frente a la gestión comercial.



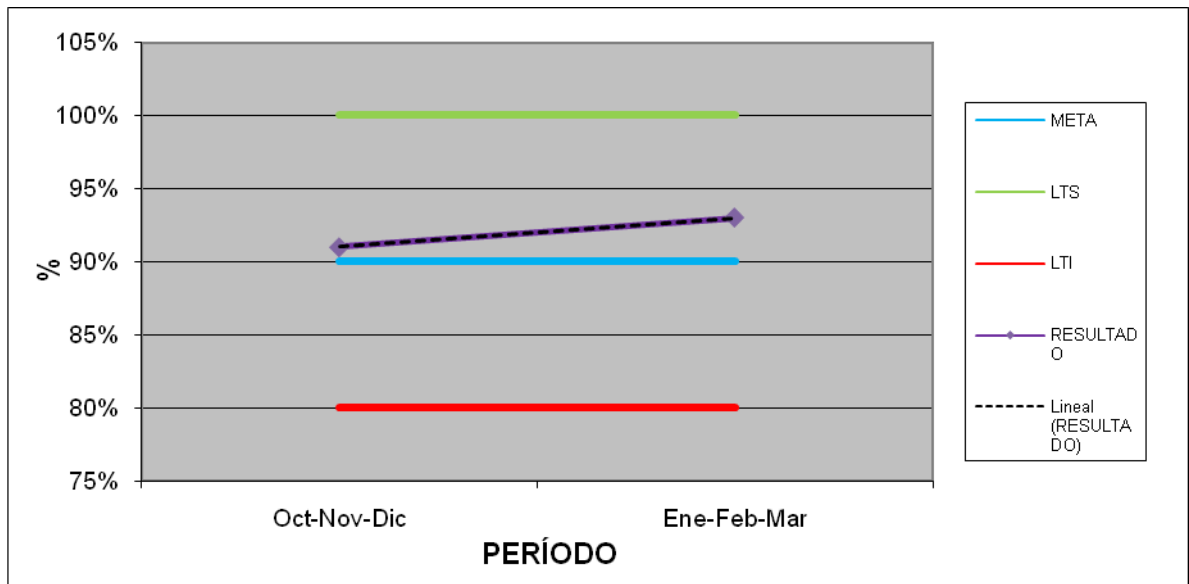
Fuente: Los autores, 2012.

Con base en el indicador establecido anteriormente y el resultado de los logros obtenidos para garantizar la satisfacción del cliente a nivel comercial, la organización ha comenzado a mejorar el servicio en aras de garantizar una sostenibilidad real en el negocio.

2.8.5 Gestión Jurídica

Satisfacción del cliente en legalización

Gráfica 11. Satisfacción del cliente en legalización.



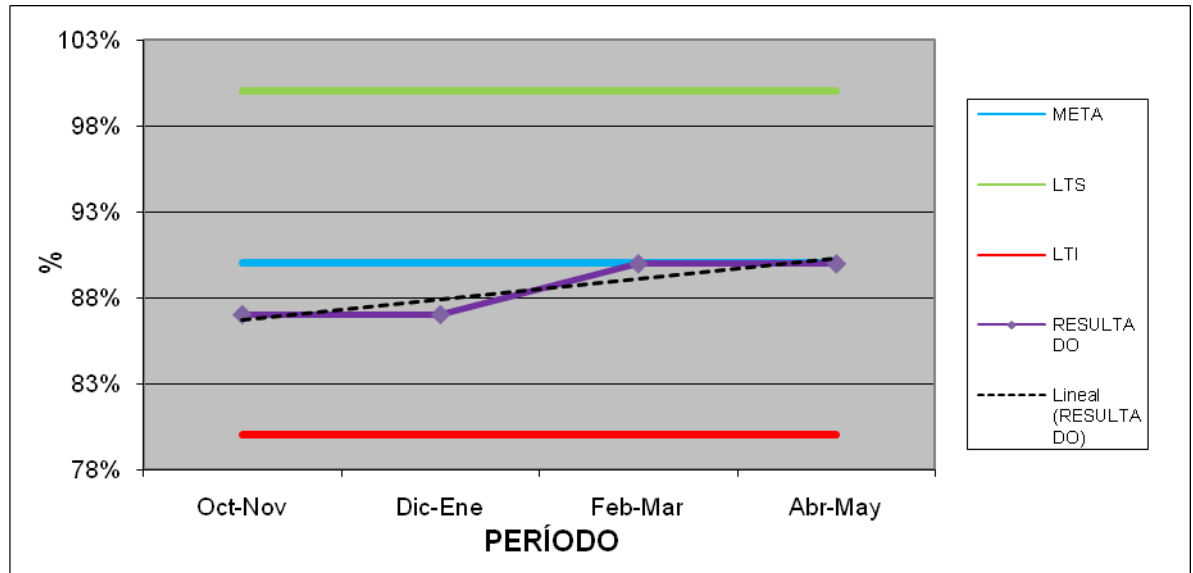
Fuente: Los autores, 2012.

La organización es bastante eficaz en el momento de ejecutar la legalización de las transacciones que lleva a cabo con sus clientes. Esto permite la satisfacción desde un principio de las partes que intervienen en el proceso y garantizan la prestación de un servicio oportuno y claro de sus inicios hasta la finalización del mismo.

En ese orden de ideas la satisfacción del cliente en legalización aumentó en 2% con respecto al primer mes de medición que se encontraba en 91% y el promedio trimestral es de 92,25%.

Satisfacción del cliente en solicitudes jurídicas

Gráfica 12. Satisfacción del cliente en solicitudes jurídicas.



Fuente: Los autores, 2012.

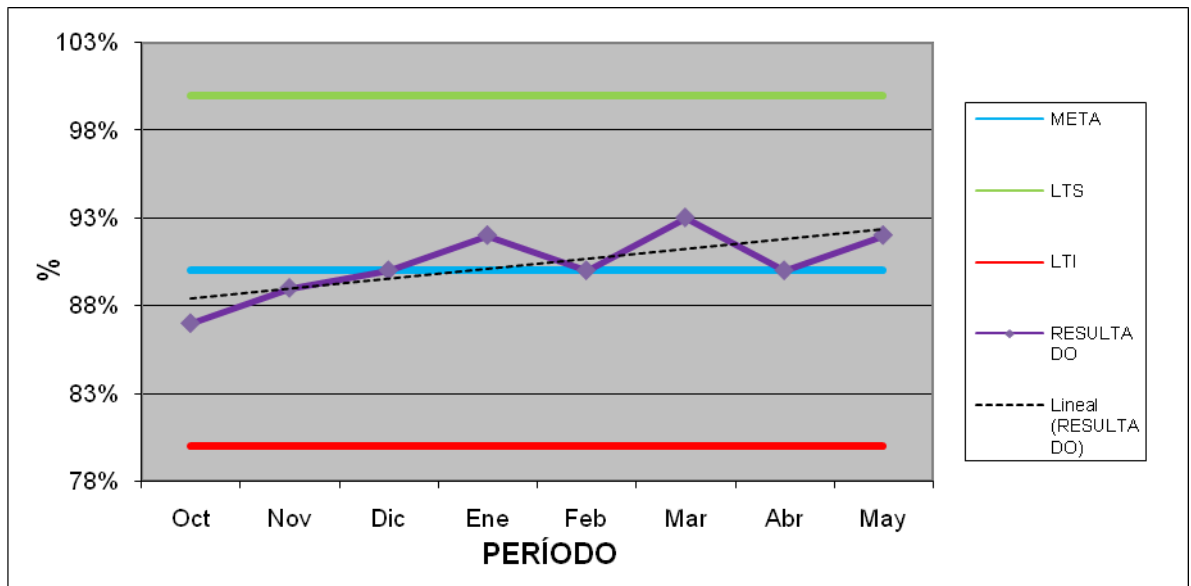
El departamento de gestión jurídica ha demostrado su grado de compromiso en referencia a las solicitudes que debe tramitar con base en las solicitudes de los clientes tanto internos como externos. Este hecho deja entrever la garantía del servicio que se ofrece y el alcance a largo plazo para la satisfacción de los clientes de ACRECER S.A.

En ese orden de ideas la satisfacción del cliente en solicitudes jurídicas aumentó en un 3% con respecto al primer mes de medición que se encontraba en 87% y el promedio bimestral es de 88,50%.

2.8.6 Mejoramiento Continuo

Cumplimiento eficaz de tareas

Gráfica 13. Cumplimiento eficaz de tareas.

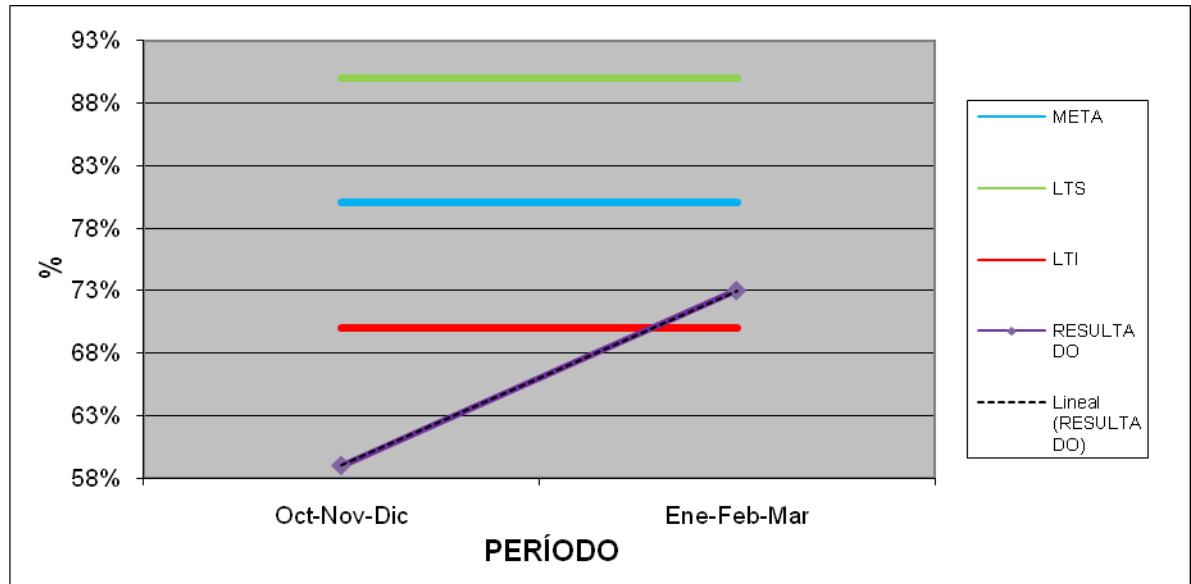


Fuente: Los autores, 2012.

A través de este indicador se puede apreciar que la organización realmente si está comprometida con la implementación del sistema de gestión de la calidad, puesto que a pesar que el sistema apenas se ha implementado, las tareas que se deben ejecutar muestran desde sus inicios un alcance del 85% a nivel general.

Eficacia de acciones correctivas, preventivas y de mejora

Gráfica 14. Eficacia de acciones correctivas, preventivas y de mejora.



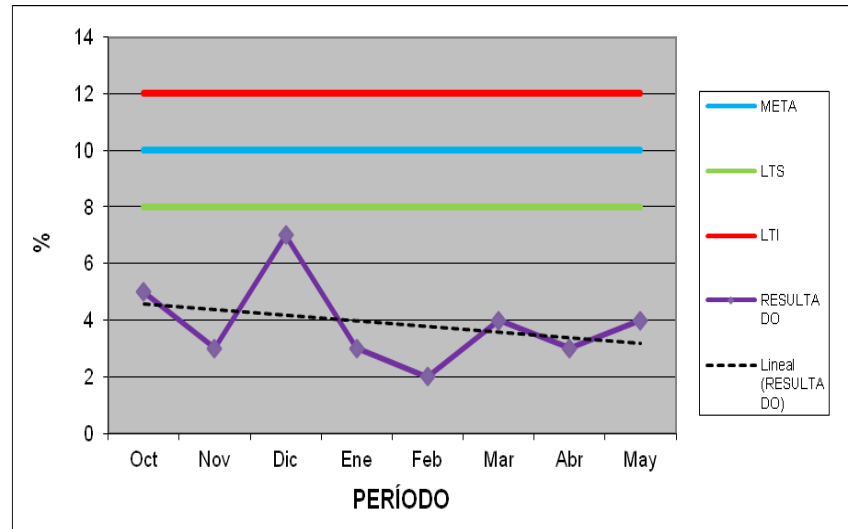
Fuente: Los autores, 2012.

En la medida que se han detectado no conformidades en la compañía los mecanismos para tomar acciones correctivas serán más evidentes. En el mismo orden de ideas, el sistema de gestión permitirá tomar medidas para reducirlos e instalar acciones de tipo preventivo y de mejora, que en últimas instancias significan una mejor utilización de los recursos y mayores márgenes de rentabilidad.

Actualmente se tiene una tendencia positiva en este indicador y cada vez está más cerca de la meta con un 66% de cumplimiento a la fecha.

Índice de productos no conformes

Gráfica 15. Índice de productos no conformes.



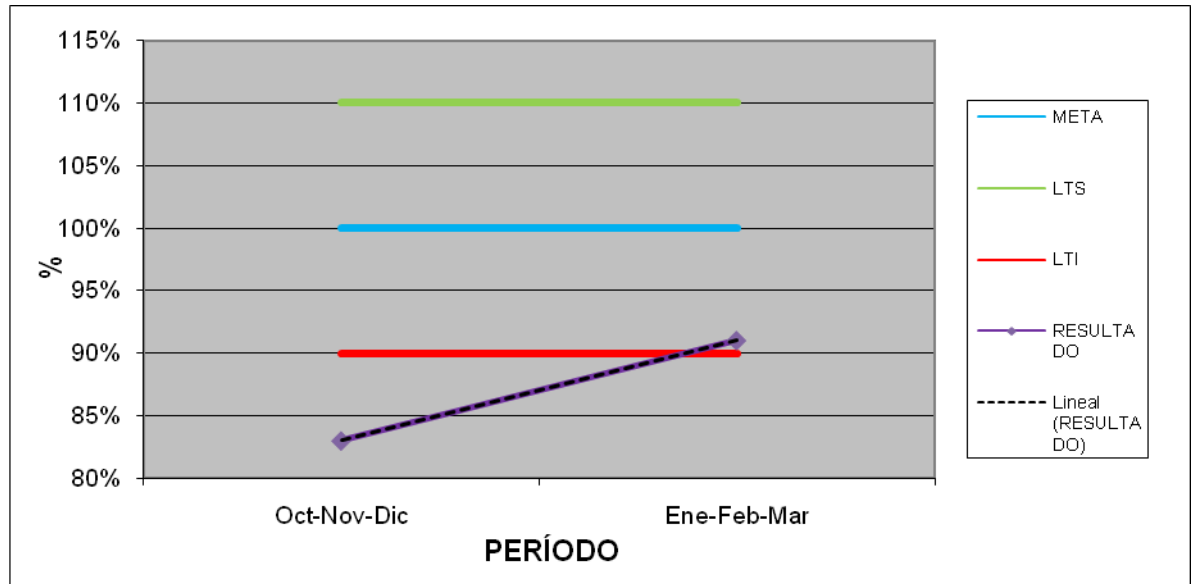
Fuente: Los autores, 2012.

Gracias al establecimiento del presente indicador, la organización en su camino de lograr un verdadero mejoramiento continuo puede detectar medir y controlar la cantidad de productos no conformes. La gráfica en este indicador se debe tomar de manera inversa, es decir, para cumplir con lo planteado el resultado no debe en ningún caso alcanzar más de 12 productos no conformes ya que el impacto para ACRECER S.A sería totalmente negativo.

El comportamiento es bueno ya que en la primera medición se detectaron 5 no conformidades, y en el último mes 4, pero en el consolidado se registra un 3,38%.

Oportunidad en la atención de quejas y reclamos

Gráfica 16. Oportunidad en la atención de quejas y reclamos.



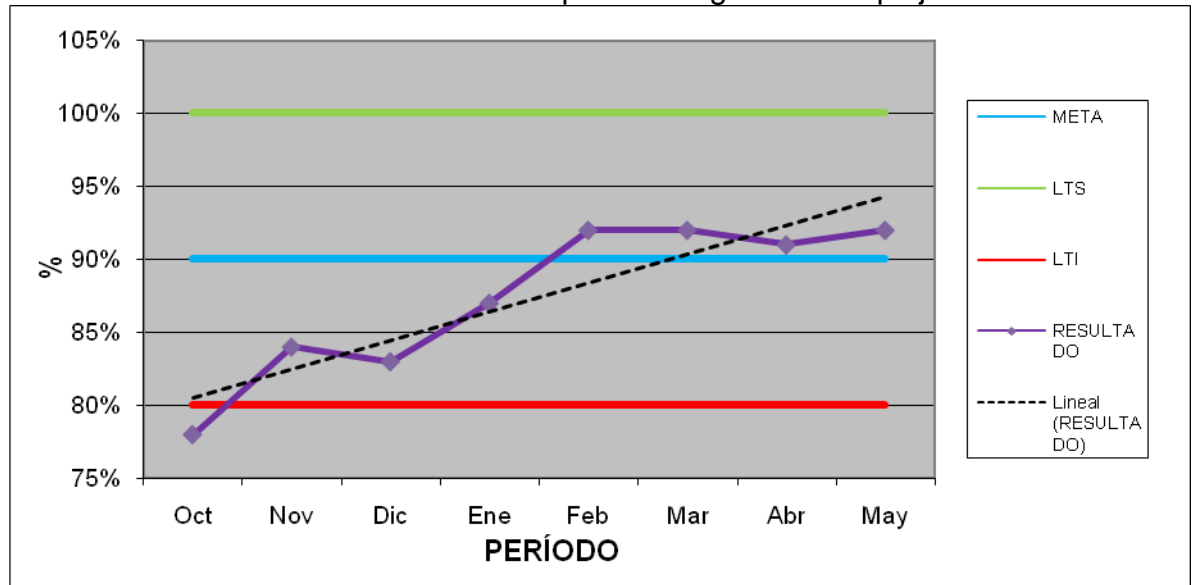
Fuente: Los autores, 2012.

Con base en los resultados arrojados por el indicador y la tendencia representada en la curva, el departamento de mejoramiento continuo ha logrado marcar una tendencia cada vez más cerca de la meta establecida. En ese orden de ideas la oportunidad en la atención de quejas y reclamos aumentó en un 8% con respecto al primer mes de medición que se encontraba en 83% y el promedio trimestral es de 87%.

Es importante establecer las causas que llevan a los clientes a generar quejas de la misma naturaleza repetidamente y tomar acciones de tipo preventivo y de mejora.

Satisfacción del cliente respecto a la gestión de quejas

Gráfica 17. Satisfacción del cliente respecto a la gestión de quejas.



Fuente: Los autores, 2012.

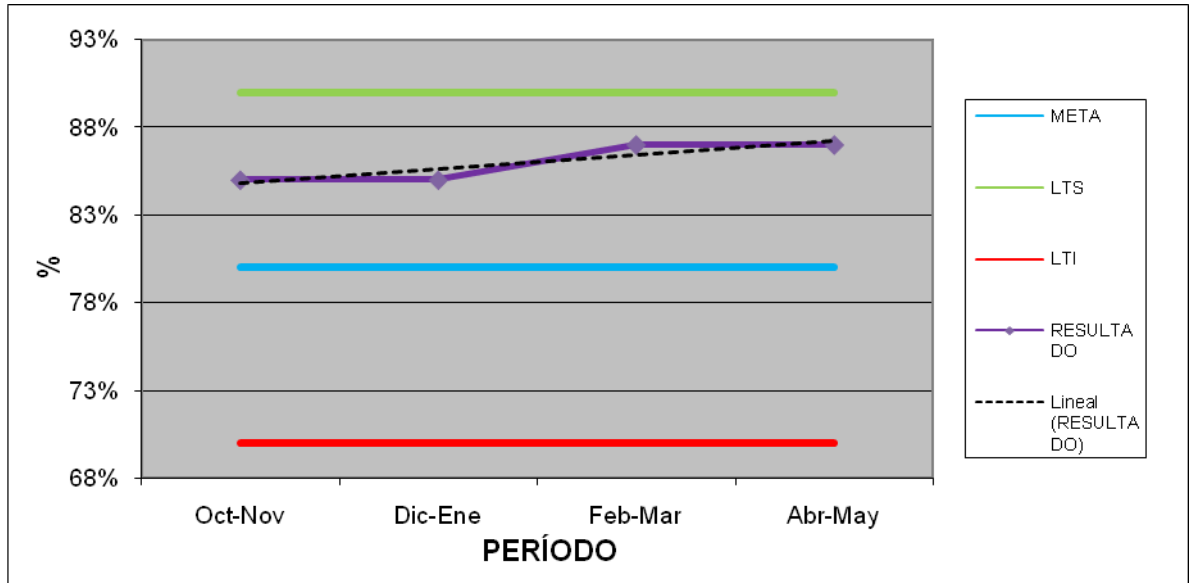
Gracias a temas como el entrenamiento óptimo del recurso humano y la implementación de indicadores de gestión acorde a cada proceso, se ha podido llevar a cabo una labor satisfactoria en el tema relacionado de atención a quejas y reclamos, el cual refleja un aumento de 14% para la satisfacción de los clientes involucrados con respecto al primer mes de medición que se encontraba en 78%.

El promedio mensual es de 87,38%, muy cerca de la meta de 90%.

2.8.7 Talento Humano

Eficacia de la formación y/o capacitación

Gráfica 18. Eficacia de la formación y/o capacitación.

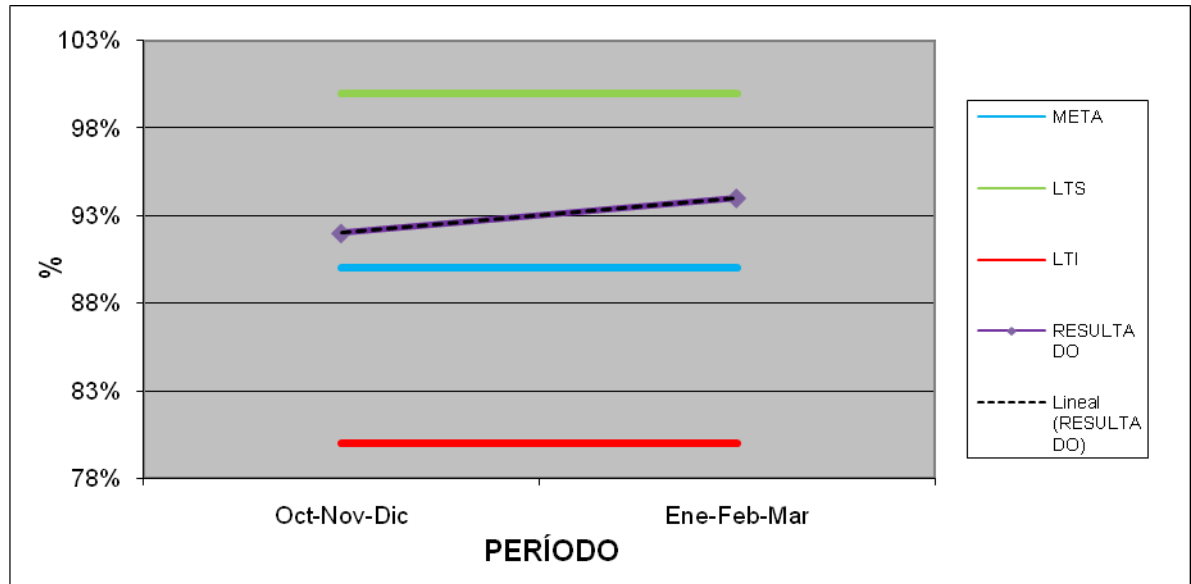


Fuente: Los autores, 2012.

Los mecanismos utilizados por parte de la organización con el fin de entrenar a las personas según el cargo que llevan a cabo han sido suficientes para demostrar a lo largo de todo el sistema que la responsabilidad de sus funcionarios está implícita en los 8 procesos en donde el recurso humano ejecuta una labor decisiva.

Eficacia de la inducción

Gráfica 19. Eficacia de la inducción.



Fuente: Los autores, 2012.

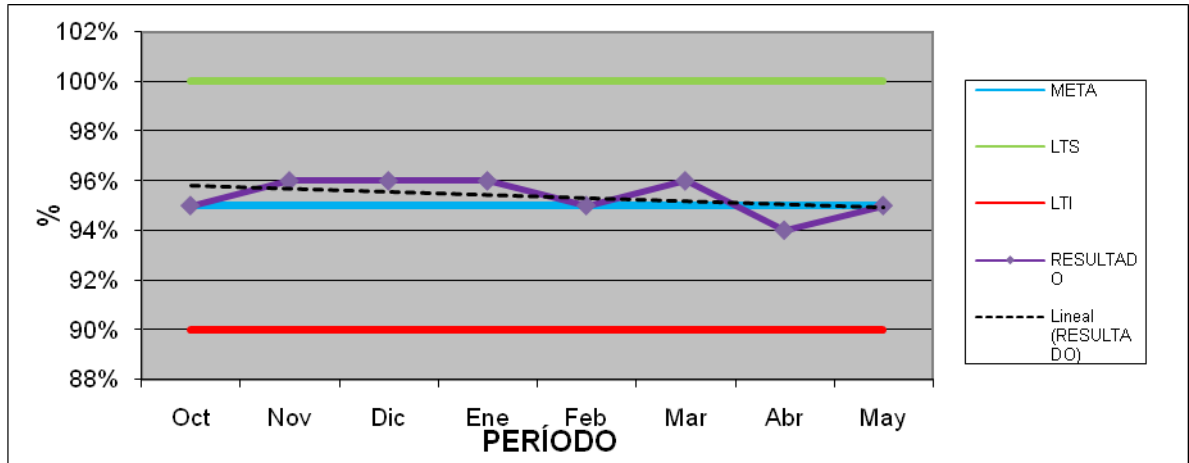
Grado de competencia del personal: En dicho ítem el comportamiento no ha podido ser evaluado por la frecuencia de medición planteada por la compañía contrastada con el tiempo de ejecución del proyecto de implementación del S.G.C en ACRECER S.A.

La meta para dicho indicador es de 80%, la frecuencia de medición es semestral y la única medición existente hasta el momento comprendida entre el período de octubre de 2011 a marzo de 2012 dio como resultado 82%, siendo éste positivo.

2.8.8 Tesorería

Oportunidad en el pago a propietarios

Gráfica 20. Oportunidad en el pago a propietarios.



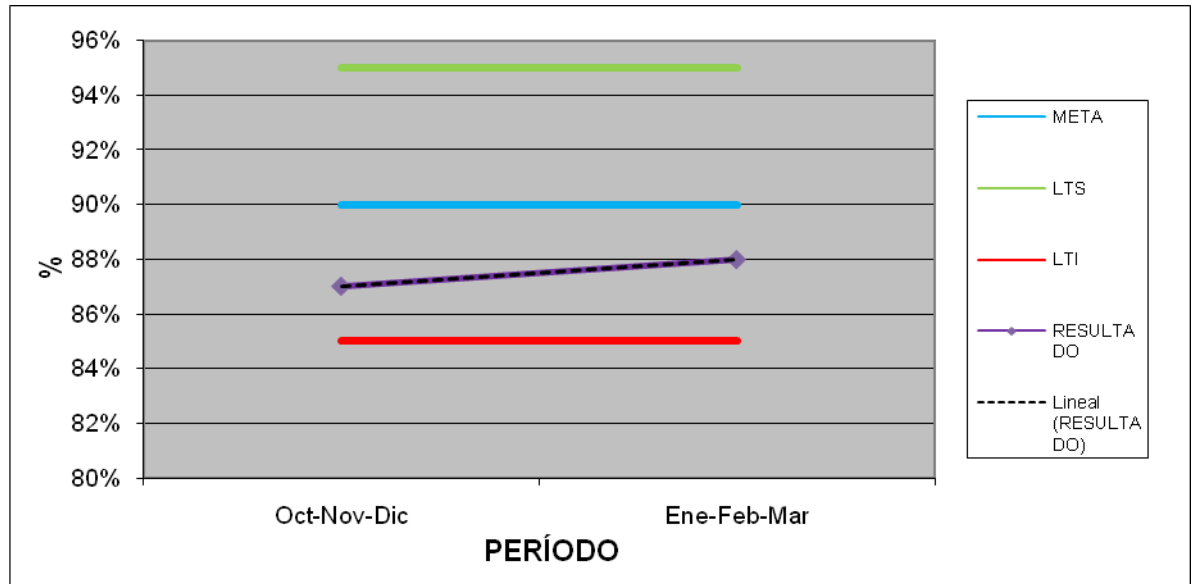
Fuente: Los autores, 2012.

El pago que se debe realizar a los propietarios a partir del arrendamiento del inmueble se está cumpliendo acorde a la meta propuesta por la organización de cancelarle su canon los primeros 5 días de cada mes pague o no pague el inquilino.

Con base en los resultados arrojados por el indicador y la tendencia representada en la curva, el departamento de tesorería ha logrado cumplir con la meta establecida. En ese orden de ideas la oportunidad en el pago a propietarios se ha mantenido constante desde la primera medición con respecto al primer mes con un promedio mensual de 95,38%; siendo la meta para este indicador de 95%.

Satisfacción del cliente en atención de solicitudes

Gráfica 21. Satisfacción del cliente en atención de solicitudes.



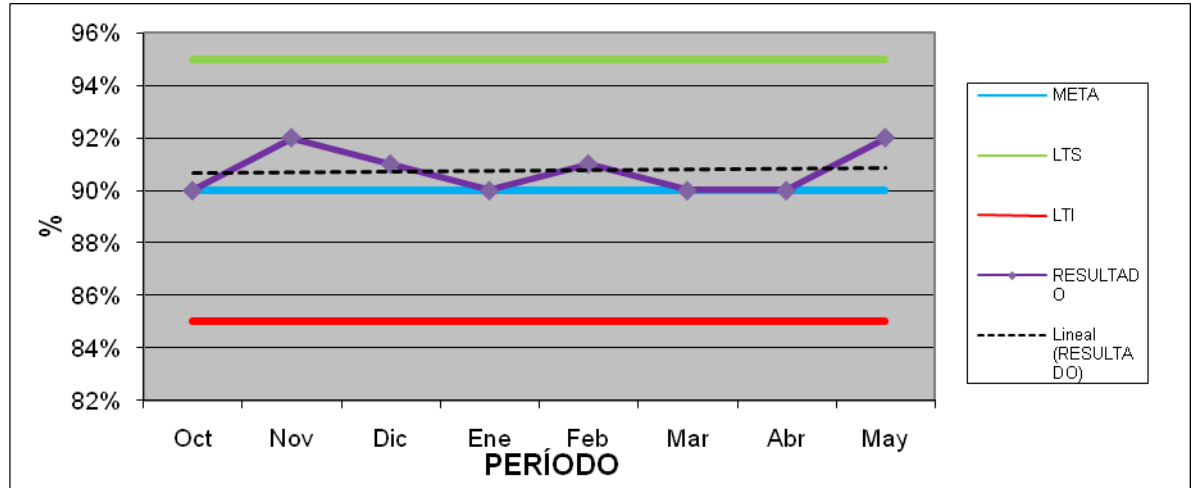
Fuente: Los autores, 2012.

Los clientes han reflejado en este proceso un nivel de satisfacción aceptable. Es importante tener en cuenta que los resultados obtenidos son optimistas puesto que la curva refleja un aumento considerable a través del tiempo.

Con base en los resultados arrojados por el indicador y la tendencia representada en la curva, el departamento de tesorería ha logrado marcar una tendencia positiva. En ese orden de ideas la satisfacción del cliente en atención a solicitudes aumentó un 1% con respecto al primer mes de medición que se encontraba en 87% y el promedio trimestral es de 87,50%.

Satisfacción del cliente vinculado en la gestión de Tesorería

Gráfica 22. Satisfacción del cliente vinculado en la gestión de Tesorería.



Fuente: Los autores, 2012.

Los clientes involucrados en la gestión de tesorería reflejan su agrado con el resultado entregado por parte de dicho departamento. En ese orden de ideas la satisfacción del cliente vinculado en la gestión de tesorería se ha mantenido en constante cumplimiento con un promedio mensual de 90,75%.

ACRECER S.A., utiliza los siguientes medios publicitarios para ofertar sus servicios de arrendamientos en la ciudad de Bogotá:

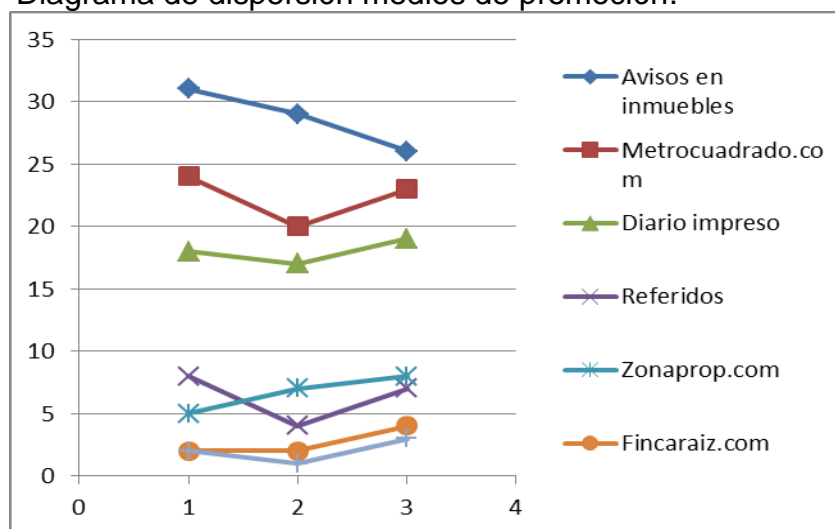
- Avisos directamente en los inmuebles disponibles
- metrocuadrado.com
- Publicaciones en diarios
- Referidos
- zonaprop.com.co
- fincaraiz.com.co
- acrecer.com

Cuadro 15. Medios de promoción de Acrecer S.A.

MEDIOS DE PROMOCIÓN	MEDIOS DE PROMOCIÓN			TOTAL SEMESTRE	FRECUENCIA	PROMEDIO DE MEDIOS UTILIZADOS	% ACUMULADO
	Oct-nov	dic-ene	feb-marzo				
Avisos en inmuebles	31	29	26	86	86	29	33%
Metrocuadrado.com	24	20	23	67	153	22	59%
Diario impreso	18	17	19	54	207	18	80%
Referidos	8	4	7	19	226	6	87%
Zonaprop.com.co	5	7	8	20	246	7	95%
Fincaraiz.com.co	2	2	4	8	254	3	98%
Acrecer.com	2	1	3	6	260	2	100%
TOTAL	90	80	90	260			

Fuente: Los autores, 2012.

Gráfica 23. Diagrama de dispersión medios de promoción.



Fuente: Los autores 2012.

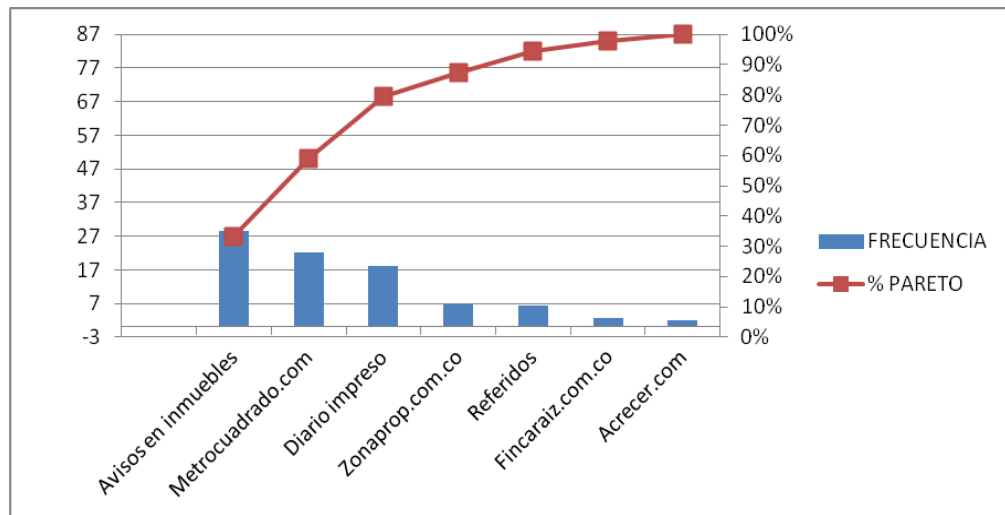
Por el resultado que arroja el diagrama de dispersión se puede concluir que en los tres bimestres analizados la preferencia de los usuarios por los diversos medios de publicidad para acceder al servicio es por medio de avisos en los inmuebles, metrocuadrado.com y el diario impreso, siendo éstos los más buscados a la hora de conocer los servicios de Acrecer S.A.

Cuadro 16. Medios de promoción.

MEDIOS DE PROMOCIÓN	FRECUENCIA	% DE PARTICIPACIÓN	% PARETO
Avisos en inmuebles	29	14,28%	33.08%
Metrocuadrado.com	22	14,28%	58.85%
Diario impreso	18	14,28%	79.62%
Zonaprop.com.co	7	14,28%	87.31%
Referidos	6	14,28%	94.62%
Fincaraiz.com.co	3	14,28%	97.69%
Acrecer.com	2	14,28%	100.00%

Fuente: Los autores, 2012.

Gráfica 24. Análisis de Pareto medios de Promoción.



Fuente: Los autores 2012.

El análisis de Pareto concluye que los avisos en los inmuebles, metrocuadrado.com y el diario impreso son los que generan el 80% de los ingresos a la compañía, por lo que es importante darle mayor relevancia a estos tres medios de promoción.

Por otro lado, dentro de los servicios de arrendamiento que ACRECER S.A ofrece, se han clasificado 5 grandes grupos de interés:

1. Oficinas
2. Locales

3. Apartamentos
4. Bodegas
5. Casas

El objetivo es medir la rentabilidad de cada uno de los tipos de inmueble con el fin de determinar la demanda en lapsos de tiempo bimestral, así como el alcance de las metas propuestas por la organización.

Se cuenta con 8 ejecutivos inmobiliarios, quienes deben alcanzar un margen cada uno de \$7.000,000, para un total de \$56,000,000 mensuales.

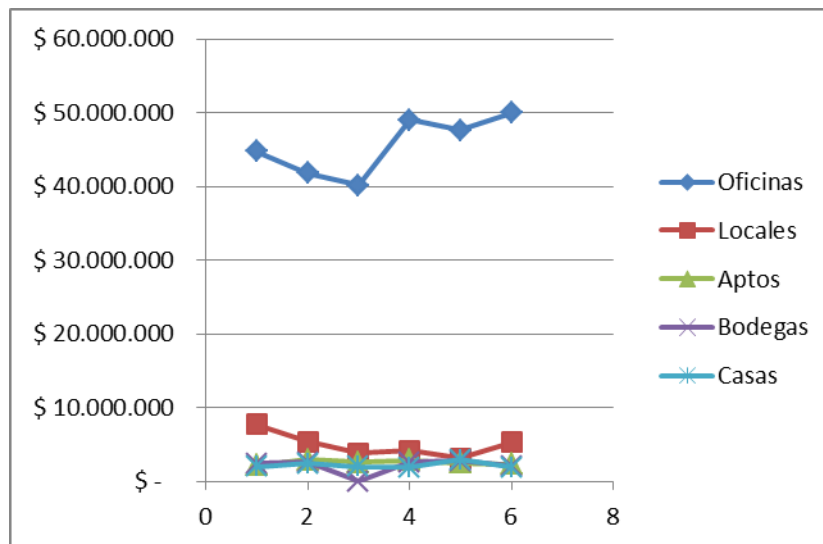
Cuadro 17. Valores de los tipos de inmueble en el cumplimiento comercial últimos 6 meses.

FRECUENCIA DE MEDICIÓN: MENSUAL											
META: \$56'.000.000											
TIPOS DE INMUEBLES	RENTABILIDAD						TOTAL SEMESTRE	PROMEDIO DE VENTAS POR SEMESTRE	%	% FRECUENCIA ACUMULADA	
	octubre	noviembre	diciembre	enero	febrero	marzo					
Oficinas	\$ 44,786,000	\$ 41,797,000	\$ 40,180,000	\$ 49,000,000	\$ 47,628,000	\$ 49,980,000	\$ 273,371,000	\$ 45,561,833	80%	80%	
Locales	\$ 7,693,000	\$ 5,390,000	\$ 3,822,000	\$ 4,116,000	\$ 3,087,000	\$ 5,292,000	\$ 29,400,000	\$ 4,900,000	9%	88%	
Aptos	\$ 2,156,000	\$ 2,940,000	\$ 2,597,000	\$ 2,812,600	\$ 2,499,000	\$ 2,352,000	\$ 15,356,600	\$ 2,559,433	4%	93%	
Bodegas	\$ 2,401,000	\$ 2,548,000	\$ -	\$ 2,548,000	\$ 2,724,400	\$ 2,058,000	\$ 12,279,400	\$ 2,046,567	4%	96%	
Casas	\$ 1,960,000	\$ 2,450,000	\$ 1,960,000	\$ 1,852,200	\$ 2,940,000	\$ 1,920,800	\$ 13,083,000	\$ 2,180,500	4%	100%	
TOTAL	\$ 58,996,000	\$ 55,125,000	\$ 48,559,000	\$ 60,328,800	\$ 58,878,400	\$ 61,602,800	\$ 343,490,000				

Fuente: Los autores, 2012.

Promedio de arrendamientos alcanzado: \$57.248.333

Gráfica 25. Diagrama de dispersión de tipo de inmuebles y su influencia en la producción de cada mes.



Fuente: Los autores 2012.

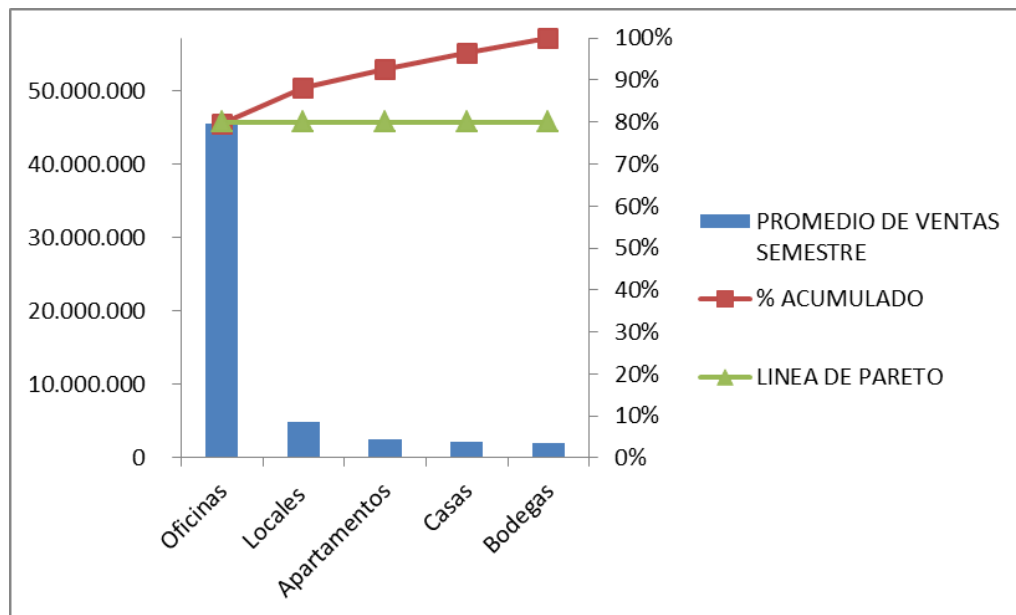
Aunque en los meses de noviembre y diciembre el cumplimiento en la producción fue menor a los \$56,000,000 fijados como meta mínima, el promedio de los seis meses tomados como muestra permiten satisfacer las meta establecida por la organización.

Cuadro 18. Evaluación de ventas semestral por inmueble.

TIPO DE INMUEBLE	FRECUENCIA	% DE PARTICIPACIÓN	% PARETO
Oficinas	\$45.561.833	20%	80%
Locales	\$4.900.000	20%	88%
Apartamentos	\$2.559.433	20%	93%
Casas	\$2.180.500	20%	96%
Bodegas	\$2.046.567	20%	100%

Fuente: Los autores, 2012.

Gráfica 26. Diagrama de Pareto de inmuebles y su importancia en la producción mensual.



Fuente: Los autores 2012.

Por otra parte, el análisis deja entrever que los ingresos generados por el arriendo de oficinas abarca el 80% del total de los negocios generados mensualmente,

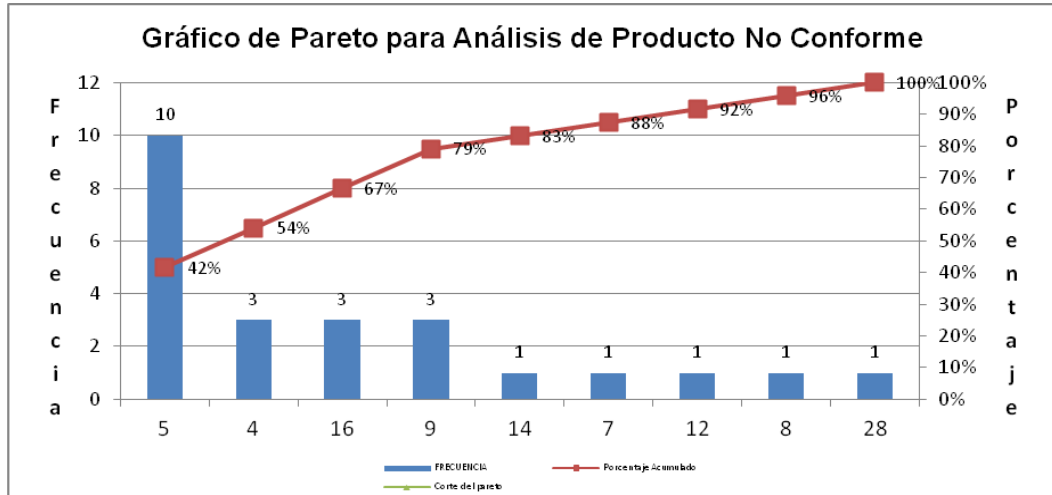
hecho que vislumbra la importancia de centrar sus esfuerzos en este tipo de inmuebles con auge en las afueras de Bogotá.

Cuadro 19. Análisis estadístico de no conformidades del servicio.

1. NATURALEZA DE LAS NO CONFORMIDADES				
CÓDIGO DE LA NATURALEZA	NATURALEZA DE LA NO CONFORMIDAD	FRECUENCIA	% DE PARTICIPACIÓN	% PARETO
5	No actualizar la información en los Registros	10	42%	42%
4	Diligenciar los formatos inadecuadamente	3	13%	54%
16	No cumplir adecuadamente con la revisión de documentos	3	13%	67%
9	No retroalimentar a los clientes oportunamente	3	13%	79%
14	No entregar las encuestas inmediatamente se cierra la solicitud o en las fechas establecidas en el cronograma	1	4%	83%
7	No cumplir con el plan 24 horas, respecto al cliente interno y al cliente externo	1	4%	88%
12	No entregar oportunamente a otros procesos la información necesaria para que inicien su actividad	1	4%	92%
8	No archivar adecuadamente los documentos y registros	1	4%	96%
28	No conformidades generadas por proveedores (incumplimientos, no cumplimiento de las especificaciones del producto o servicio comprado u otros. Debe incluirse en la descripción de la no conformidad el nombre del proveedor, para tener en cuenta este aspecto en la reevaluación de proveedores	1	4%	100%
TOTALES		24	100%	

Fuente: Los autores, 2012.

Gráfica 27. Gráfico de Pareto para análisis de producto no conforme.



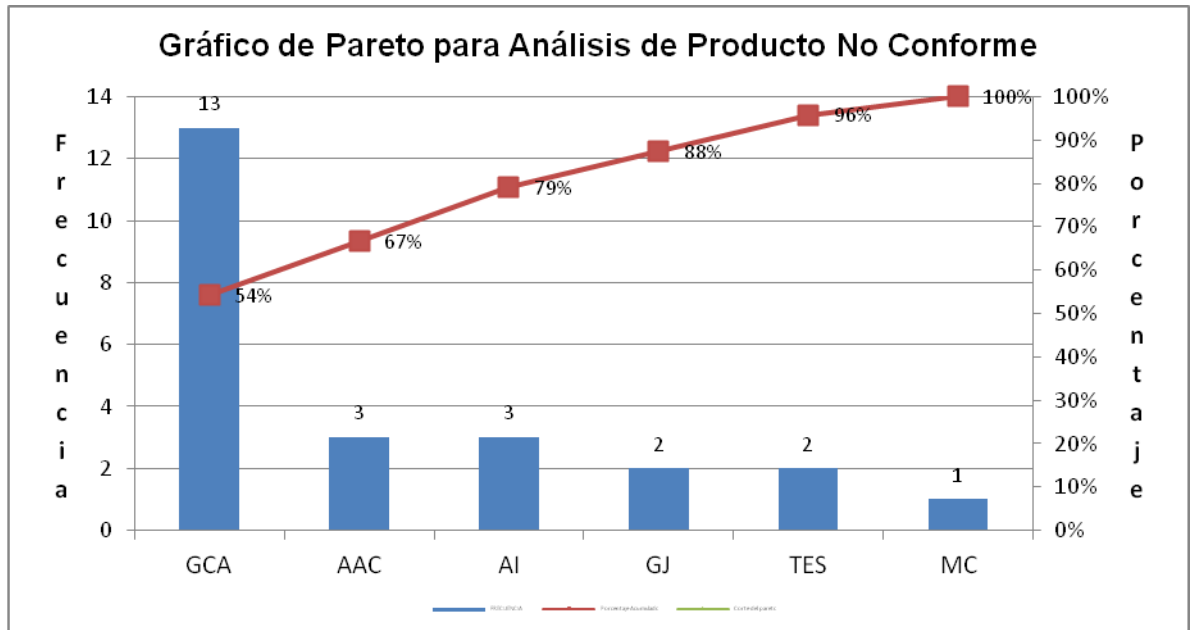
Fuente: Los autores 2012.

Cuadro 20. Análisis estadístico de no conformidades por proceso.

2. NO CONFORMIDADES POR PROCESO				
CÓDIGO DE LA NATURALEZA	PROCESO	FRECUENCIA	% PARTICIÓN	% PARETO
4,5,8,9,12,16	GCA	13	54%	54%
5, 9	AAC	3	13%	67%
5, 16	AI	3	13%	79%
5, 7	GJ	2	8%	88%
9, 28	TES	2	8%	96%
14	MC	1	4%	100%
TOTALES		24	100%	

Fuente: Los autores, 2012.

Gráfica 28. Gráfico de Pareto para análisis de producto no conforme.



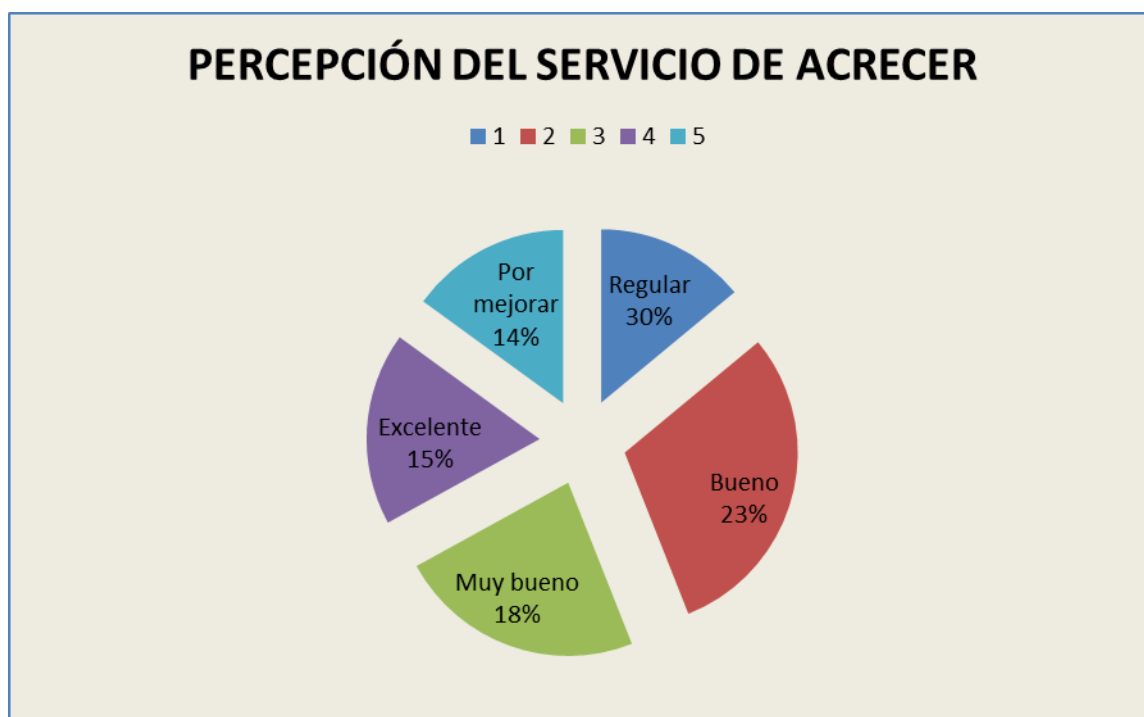
Fuente: Cuadro 21.

3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1 IMPACTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN ACRECER S. A SUCURSAL BOGOTÁ

Para dar contexto al impacto generado con la implementación del S.G.C en Acrecer S.A, primero se muestran los resultados obtenidos por la encuesta de percepción de clientes realizada en 2011 representados en la gráfica 29 y posteriormente se presentan los resultados de la auditoría de servicio realizada luego de la implementación.

Gráfica 29. Percepción del servicio de ACRECER.



Fuente: Los autores, 2011.

La gráfica muestra la percepción que se tenía del servicio en su momento, desde el punto de vista de los usuarios. Era preocupante la cifra del 30% que calificaba el servicio como Regular ya que era la más alta y sumada con el 14% de los que opinaban que debería mejorar se podía afirmar que era la opinión del 44% del total de los clientes de ACRECER vs el 15% que opinaban que el servicio era “excelente”.

3.2 AUDITORÍA DE SERVICIO EN ACRECER S.A

La siguiente encuesta es la utilizada con los clientes activos de ACRECER S.A para evaluar el nivel del servicio con el que cuenta la compañía. La encuesta se realizó por correo electrónico y por vía telefónica a una muestra de 41 personas (Propietarios).

Población finita

n= tamaño de la muestra
z= nivel de confianza: 95%= 1.96
p= probabilidad de éxito: 20%
q= probabilidad de fracaso: 80%
N= tamaño de la población: 50
e= Porcentaje de error 0.05

Fórmula⁴⁶:

$$n = \frac{(z^2) \cdot (N) \cdot (p) \cdot (q)}{(e^2) \cdot (N-1) + (z^2) \cdot (p) \cdot (q)}$$

$$n = \frac{(1,96^2) \cdot (50) \cdot (0,2) \cdot (0,8)}{(0,0025) \cdot (49) + (1,96^2) \cdot (0,2) \cdot (0,8)}$$

$$n = 41.69$$

3.2.1 Encuesta de percepción de clientes (Propietario). Pensando en mejorar su satisfacción y nuestro servicio, mediante el óptimo cumplimiento de sus expectativas, ACRECER S.A. está realizando una auditoria de Servicio, para la cual necesitamos su participación y colaboración. A continuación encontrará una encuesta a la que se hace partícipe para evaluar el servicio prestado por ACRECER, examinando así su nivel de satisfacción frente a nuestro desempeño.

-Objetivo: Realizar una auditoría de servicio en Acrecer S.A que permita conocer la percepción del servicio actual, para saber la mejora que ha tenido éste con la implementación del sistema de gestión de calidad, teniendo como base la encuesta realizada en 2011.

Escala de Calificación: (Entre un rango de 1-5) donde:

⁴⁶ D. Montgomery y G. Runger. "Probabilidad y estadística aplicadas a la ingeniería". México: Mc Graw Hill. 1996.

1. Por Mejorar 2. Regular 3. Buena 4. Muy Buena 5. Excelente

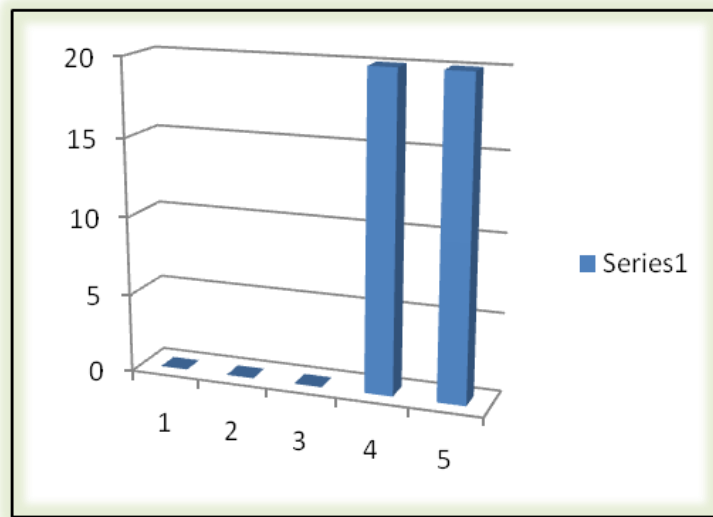
Cuadro 21. Encuesta satisfacción del cliente (Propietario).

ENCUESTA PROPIETARIO		1	2	3	4	5
1.	El saludo y atención por parte del recepcionista fue amable y cortés.					
2.	La información brindada por el recepcionista fue de calidad y se alineó con su requerimiento.					
3.	Las opciones ofrecidas por ACRECER S.A presentan diversidad y cumplen con lo que usted espera.					
4.	El asesor que realizó la visita fue respetuoso y siguió las normas legales y de protocolo en el encuentro.					
5.	Toda la información requerida para iniciar el proceso de arrendamiento fue suficiente.					
6.	La cita en el inmueble se llevó a cabo dentro de hora y fecha acordadas.					
7.	La amabilidad y flexibilidad que el asesor mostró en la visita fue la correcta.					
8.	El asesor fue claro en el momento de explicar las condiciones de arrendamiento.					
9.	Hubo retroalimentación clara y bien definida, en momentos de confusiones.					
10.	El asesor fue paciente mientras usted tomaba la decisión de firmar el contrato?					
11.	El servicio de postventa, presentado a través del tiempo de arrendamiento ha sido el indicado.					
12.	Esta usted tranquilo y confía en el servicio que le está prestando ACRECER.					

Fuente: Los autores, 2012.

1. El saludo y atención por parte del recepcionista fue amable y cortés.

Gráfica 30. Saludo y atención amable y cortés por parte del recepcionista.



Fuente: Los autores. 2012.

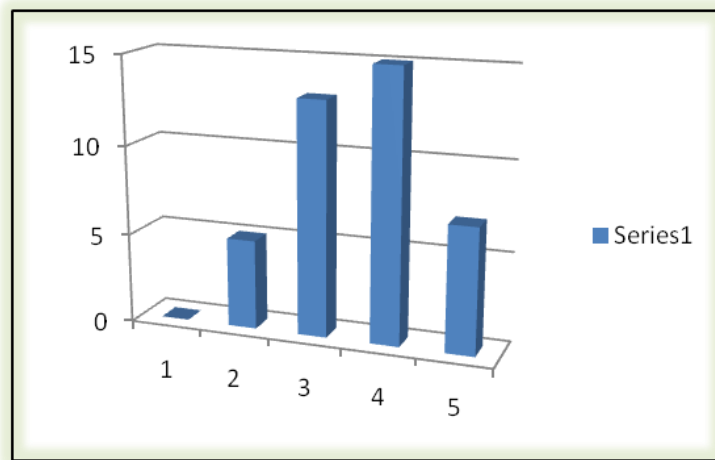
20 personas (50%) creen que es muy bueno.
20 personas (50%) creen que es excelente.

Dentro de la política de calidad la empresa ha creado a nivel interno un clima organizacional que motiva las acciones del recurso humano, y de esta manera se pueda ver reflejado en la percepción que los propietarios reciben en un comienzo.

Dicha acción permite tener una imagen seria, responsable, amable y respetuosa desde el comienzo del proceso hasta la culminación del mismo.

2. La información brindada por el recepcionista fue de calidad y se alineó con su requerimiento.

Gráfica 31. Información acertada por parte del recepcionista.



Fuente: Los autores. 2012.

5 personas (12,5%) creen que es regular.

13 personas (32,5%) creen que es bueno.

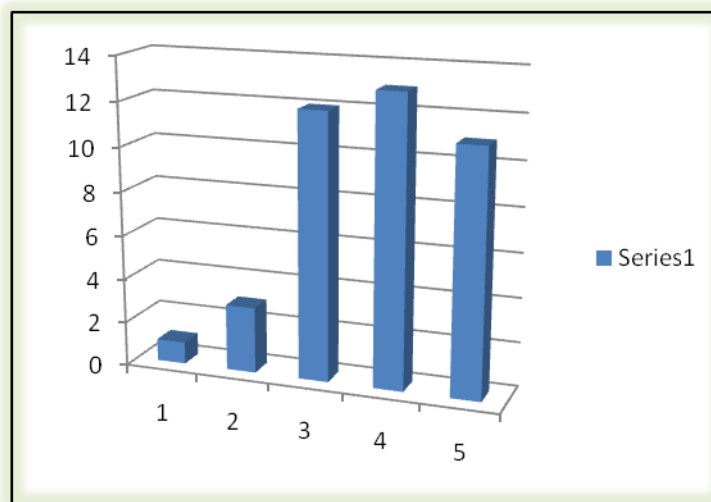
15 personas (37,5%) creen que es muy bueno.

7 personas (17,5%) creen que es excelente.

El primer filtro de credibilidad que debe tener en cuenta ACRECER S.A es la información acertada que ofrece el cargo de recepcionista de la empresa. En este aspecto el margen de aceptabilidad ha mejorado por parte de los propietarios que desean dejar en consignación su inmueble para una posterior transacción exitosa. El perfil para dicha operación es actualmente más exigente.

3. Las opciones ofrecidas por ACRECER S.A. presentan diversidad y cumplen con lo que usted espera.

Gráfica 32. Variedad de opciones ofrecidas por ACRECER S.A.



Fuente: Los autores. 2012.

3 personas (12,5%) creen que es por mejorar.

3 personas (12,5%) creen que es regular.

12 personas (32,5%) creen que es bueno.

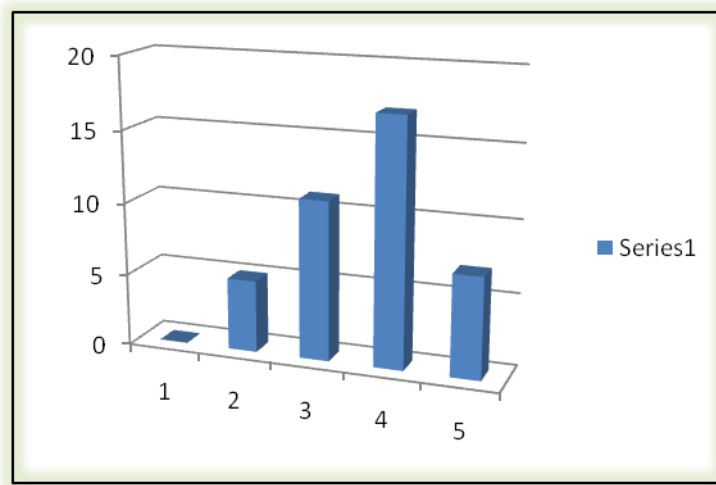
13 personas (37,5%) creen que es muy bueno.

11 personas (17,5%) creen que es excelente.

La organización a través de estudios especializados ha determinado los temas de más inquietud e interés por parte de los propietarios, de modo tal que el proceso tenga como resultado una satisfacción del cliente.

4. El asesor que realizó la visita fue respetuoso y siguió las normas legales y de protocolo en el encuentro.

Gráfica 33. Actitud adecuada por parte del asesor durante la visita.



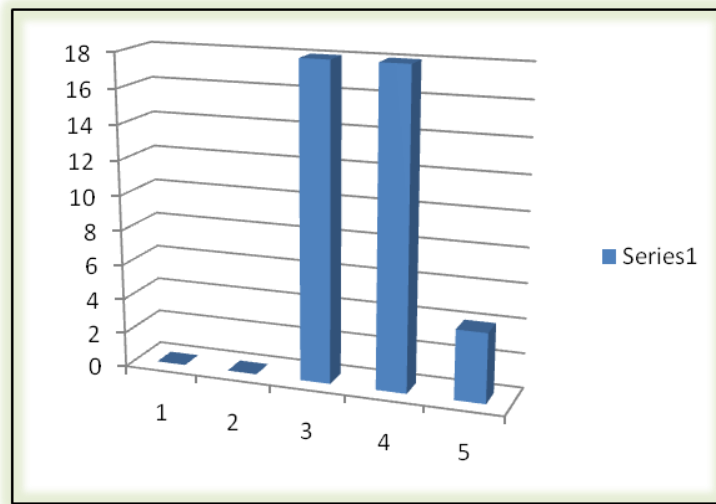
Fuente: Los autores. 2012.

- 5 personas (12,5%) creen que es regular.
- 11 personas (27,5%) creen que es bueno.
- 17 personas (42,5%) creen que es muy bueno.
- 7 personas (17,5%) creen que es excelente.

ACRECER S.A ha empezado a realizar un mejor proceso de selección, con una estructura sólida, complementando esto con una sensibilización a los empleados que tienen el contacto directo con los potenciales clientes para lograr que vean la importancia de su labor en los diferentes campos. Con dichas medidas la organización ha logrado consolidar protocolos y disposiciones que favorezcan las labores realizadas por la empresa

5. Toda la información requerida para iniciar el proceso de arrendamiento fue suficiente.

Gráfica 34. Suficiente información requerida para iniciar el proceso de arrendamiento.



Fuente: Los autores. 2012.

18 personas (45%) creen que es bueno.

18 personas (45%) creen que es muy bueno.

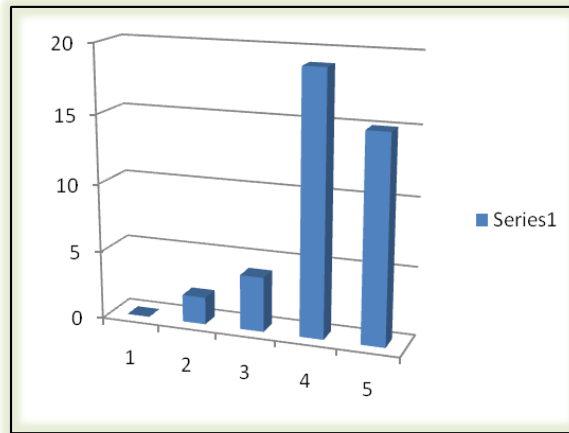
4 personas (10%) creen que es excelente.

Basada en el sistema de trazabilidad realizada por ACRECER S.A, la organización no permite de ninguna manera que el proceso de consignación del inmueble continúe sin haber verificado que la documentación tanto por parte del propietario del inmueble como de dicho establecimiento prosiga si no cumplen este apartado.

Éste hecho garantiza las buenas relaciones de las partes en la medida que se realicen operaciones serias y confiables desde el inicio de la relación.

6. La cita en el inmueble se llevó a cabo dentro de hora y fecha acordadas.

Gráfica 35. Cumplimiento de la cita en el inmueble.



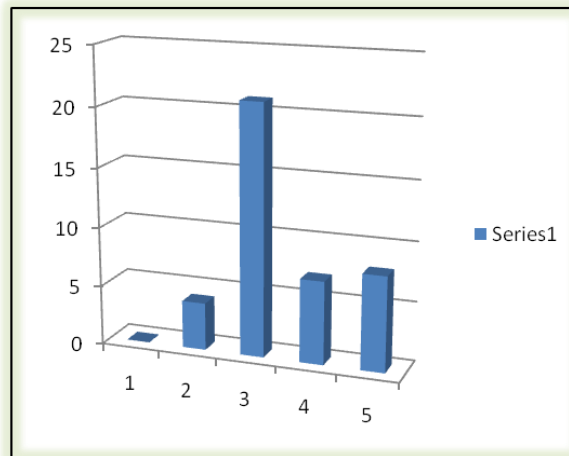
Fuente: Los autores. 2012.

2 personas (5%) creen que es regular.
4 personas (10%) creen que es bueno.
19 personas (47,5%) creen que es muy bueno.
15 personas (37,5%) creen que es excelente.

La organización ha establecido sistemas de control para verificar el grado de cumplimiento de las citas por parte de los asesores. Los resultados dejan entrever un resultado prácticamente inmediato que permite ver la buena disposición por parte de su recurso humano.

7. La amabilidad y flexibilidad que el asesor mostró en la visita fue la correcta.

Gráfica 36. Amabilidad y flexibilidad por parte del asesor en la visita.



Fuente: Los autores. 2012.

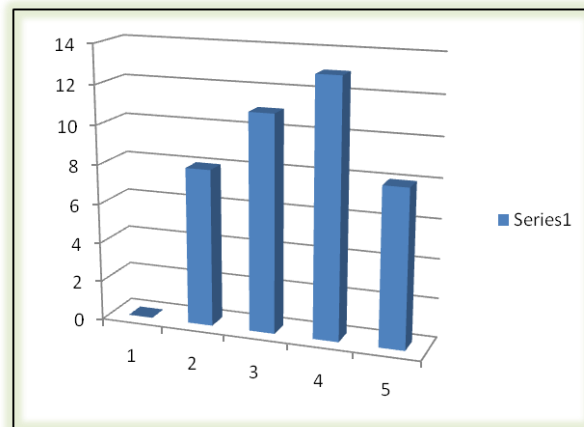
4 personas (10%) creen que es regular.

21 personas (52,5%) creen que es bueno.
7 personas (17,5%) creen que es muy bueno.
8 personas (20%) creen que es excelente.

El proceso de selección realizado y las capacitaciones a los asesores han permitido mejorar la imagen del servicio prestado en el momento de hacer un primer análisis sobre la propiedad que recibirían en consignación por parte del propietario. La claridad de la información, los parámetros de control a seguir y el seguimiento de las normas establecidas con antelación, le permiten al propietario del inmueble tener la certeza de un servicio efectivo.

8. El asesor fue claro en el momento de explicar las condiciones de arrendamiento.

Gráfica 37. Claridad en la explicación de las condiciones de arrendamiento.



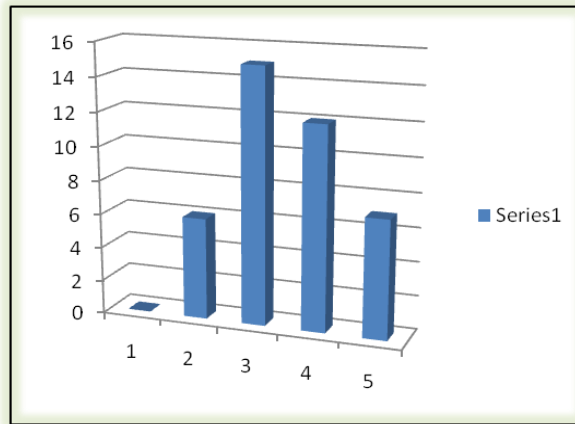
Fuente: Los autores. 2012.

8 personas (20%) creen que es regular.
11 personas (27,5%) creen que es bueno.
13 personas (32,5%) creen que es muy bueno.
8 personas (20%) creen que es excelente.

Gracias al plan de capacitación impartido por ACRECER S.A, los asesores cuentan con el entrenamiento suficiente para poder brindarle al usuario las reglas que rigen el contrato de consignación y posterior arrendamiento. Dicho pacto está sustentado en los documentos previos con cláusulas incluidas que la organización estableció previamente y que son vigiladas por la Alcaldía de Bogotá. Si bien se puede denotar un promedio disímil, es importante resaltar que los encuestados perciben la mejora y están satisfechos con el cambio que se está evidenciando.

9. Hubo retroalimentación clara y bien definida, en momentos de confusiones.

Gráfica 38. Retroalimentación clara y bien definida.



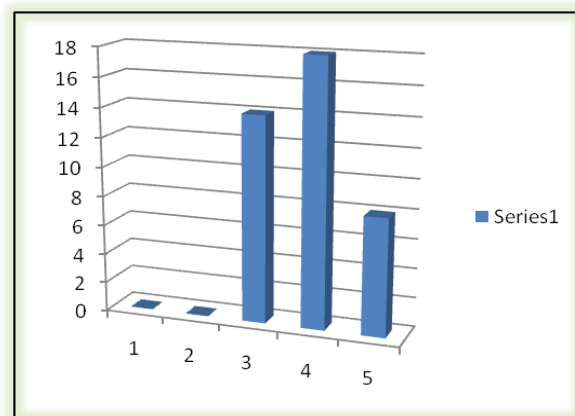
Fuente: Los autores. 2012.

- 6 personas (15%) creen que es regular.
- 15 personas (37,5%) creen que es bueno.
- 12 personas (30%) creen que es muy bueno.
- 7 personas (17,5%) creen que es excelente.

Gracias al trabajo realizado con el sistema de gestión, la organización ha previsto situaciones mediante las cuales las partes no llegan a un acuerdo. En ese orden de ideas ACRECER S.A percibe a sus usuarios como valores agregados en determinados niveles de desempeño teniendo como prioridad la sinceridad con el cliente y así apuntarle a relaciones de largo plazo y no a un simple cierre comercial.

10. El asesor fue paciente mientras usted tomaba la decisión de firmar el contrato.

Gráfica 39. Actitud paciente por parte del asesor.



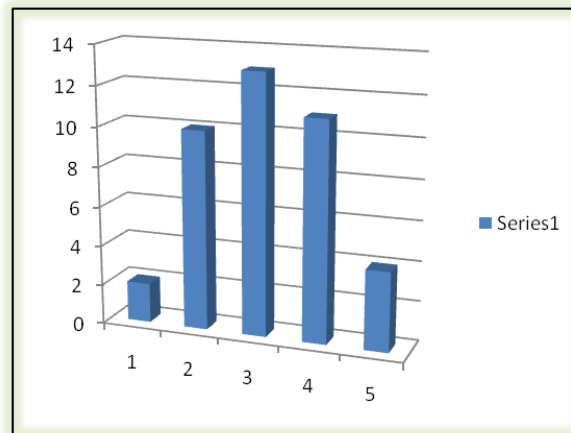
Fuente: Los autores. 2012.

14 personas (35%) creen que es bueno.
18 personas (45%) creen que es muy bueno.
8 personas (20%) creen que es excelente.

Siendo la firma del contrato un compromiso explícito entre las partes que se disponen a pactar el compromiso de la consignación del inmueble, es deber y obligación del asesor asignado darle el tiempo prudencial al propietario para la firma del mismo. La empresa está enfocada en el servicio al cliente y no adquirir compromisos con presión. De esta manera la transacción realizada tendrá la figura de un contrato transparente que ha sido hecho con todos los parámetros establecidos inicialmente.

11. El servicio de postventa, presentado a través del tiempo de arrendamiento ha sido el indicado.

Gráfica 40. Adecuado servicio de postventa.



Fuente: Los autores. 2012.

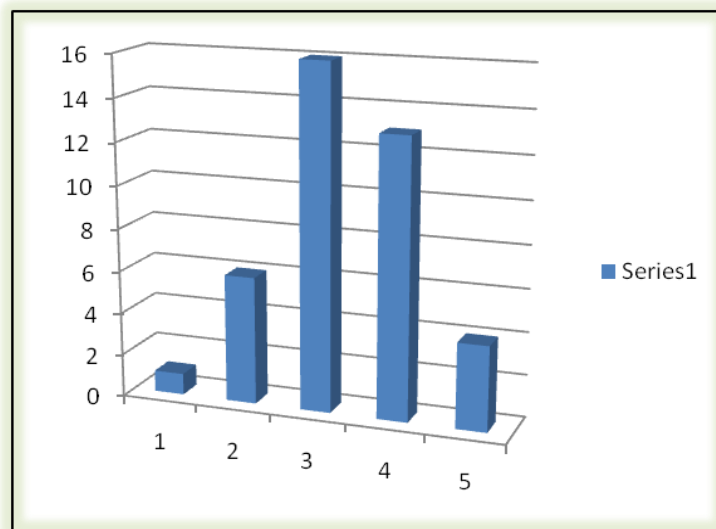
2 personas (5%) creen que es por mejorar.
10 personas (25%) creen que es regular.
13 personas (32,5%) creen que es bueno.
11 personas (27,5%) creen que es muy bueno.
4 personas (10%) creen que es excelente.

El tema referente a reparaciones locativas basado en la requisición del arrendatario, han sido un tema que ACRECER S.A siempre ha tenido presente. El propietario en el transcurso del tiempo (Desde la implementación del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008) ha experimentado el mejoramiento del servicio en este aspecto, ya que él actualmente toma en última instancia la determinación de cómo se va a proceder en cuanto al mejoramiento del inmueble. El sistema de apoyo que la organización brinda actualmente le permite al usuario verificar el

estado del trabajo realizado en su inmueble y corroborar el resultado del mismo.

12. Está usted tranquilo y confía en el servicio que le está prestando ACRECER S.A.

Gráfica 41. Tranquilidad y confianza en el servicio prestado por ACRECER S.A.



Fuente: Los autores. 2012.

1 persona (2,5%) creen que es por mejorar.

6 personas (15%) creen que es regular.

16 personas (40%) creen que es bueno.

13 personas (32,5%) creen que es muy bueno.

4 personas (10%) creen que es excelente.

El sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO: 9001:2008 hasta el momento refleja un cambio ostensiblemente positivo en referencia al criterio con que la organización maneja sus transacciones. Los nuevos clientes sienten que pueden depositar su confianza al dejar en consignación su inmueble con ACRECER S.A, puesto que es de su total conocimiento la manera eficaz como la organización plantea la manera de causar productividad de su vivienda arrendándola en el menor tiempo posible sin dejar de lado los parámetros de seguridad del mismo.

-La siguiente encuesta es la utilizada con los clientes activos de ACRECER S.A para evaluar el nivel del servicio con el que cuenta la compañía. La encuesta se realizó por correo electrónico y por vía telefónica a una muestra de 41 personas (Arrendatarios).

Población finita

n= tamaño de la muestra
z= nivel de confianza: 95%= 1.96
p= probabilidad de éxito: 20%
q= probabilidad de fracaso: 80%
N= tamaño de la población: 50
e= Porcentaje de error 0.05

Fórmula⁴⁷:

$$n = \frac{(z^2) \cdot (N) \cdot (p) \cdot (q)}{(e^2) \cdot (N-1) + (z^2) \cdot (p) \cdot (q)}$$

$$n = \frac{(1,96^2) \cdot (50) \cdot (0,2) \cdot (0,8)}{(0,0025) \cdot (49) + (1,96^2) \cdot (0,2) \cdot (0,8)}$$

$$n = 41.69$$

-Objetivo: Realizar una auditoría de servicio en Acrecer S.A que permita conocer la percepción del servicio actual, para saber la mejora que ha tenido éste con la implementación del sistema de gestión de calidad, teniendo como base la encuesta realizada en 2011.

3.2.2 Encuesta satisfacción del cliente (Arrendatario). Pensando en mejorar su satisfacción y nuestro servicio, mediante el óptimo cumplimiento de sus expectativas, ACRECER S.A. está realizando una auditoria de Servicio, para la cual se necesita su participación y colaboración. A continuación encontrará una encuesta a la que lo hacemos participe para evaluar el servicio prestado por ACRECER, examinando así su nivel de satisfacción frente a nuestro desempeño.

Escala de Calificación: (Entre un rango de 1-5) donde:

1. Por Mejorar 2. Regular 3. Buena 4. Muy Buena 5. Excelente

Cuadro 22. Encuesta satisfacción del cliente (Arrendatario).

ENCUESTA ARRENDATARIO		1	2	3	4	5
1.	El saludo y atención por parte del recepcionista fue amable y cortés.					
2.	La información brindada por el recepcionista fue de					

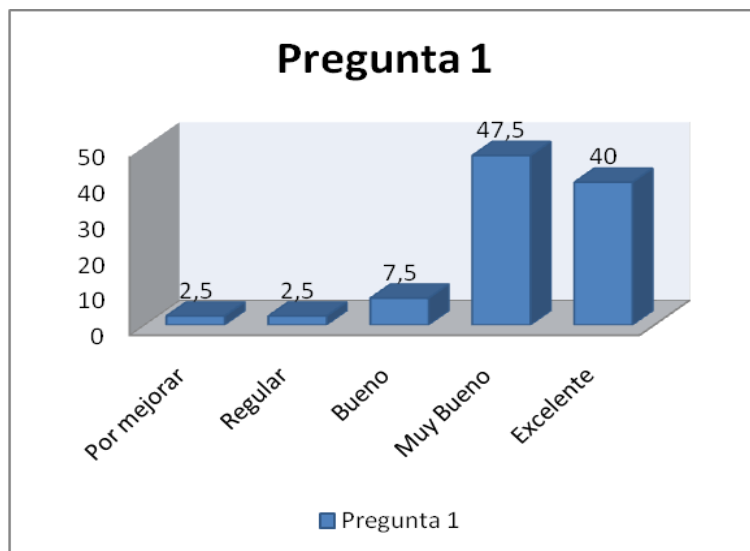
⁴⁷ D. Montgomery y G. Runger. "Probabilidad y estadística aplicadas a la ingeniería". México: Mc Graw Hill. 1996.

	calidad y se alineó con su requerimiento.					
3.	El tiempo de respuesta en la asignación de su llamada con el asesor fue eficaz y oportuno.					
4.	El re direccionamiento de su llamada (Al asesor comercial) en busca de la satisfacción de sus necesidades fue el indicado.					
5.	Toda la información requerida para iniciar el proceso de arrendamiento fue suficiente.					
6.	La cita en el inmueble se llevó a cabo dentro de hora y fecha acordadas.					
7.	La información que recibió del inmueble fue veraz, suficiente y concisa.					
8.	La amabilidad y flexibilidad que el asesor mostró en la visita fue la correcta.					
9.	El asesor fue claro en el momento de explicar las condiciones de arrendamiento.					
10.	El servicio de postventa, presentado a través del tiempo de arrendamiento ha sido el indicado.					
11.	Se han cumplido las expectativas en la prestación del servicio por parte de ACRECER S.A					

Fuente: Los autores, 2012.

1. El saludo y atención por parte del recepcionista fue amable y cortés.

Gráfica 42. Saludo y atención amable y cortés por parte del recepcionista.



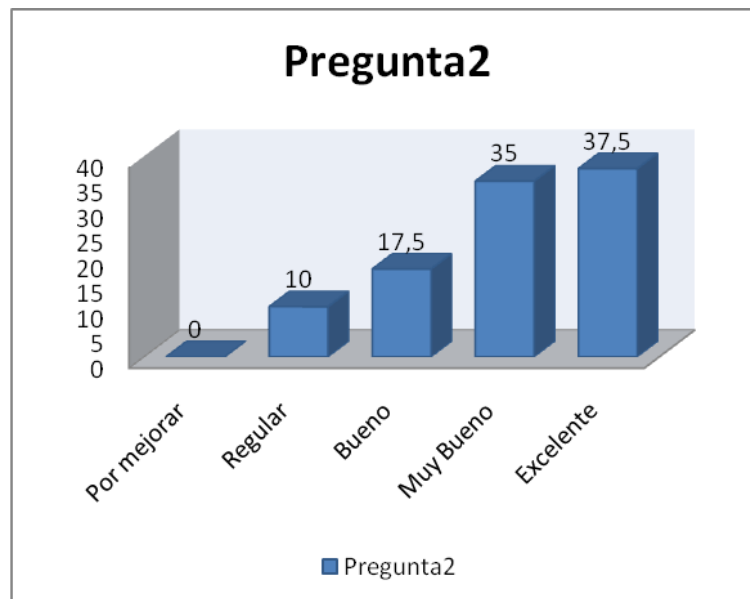
Fuente: Los autores, 2012.

Gracias a las capacitaciones brindadas por ACRECER S.A a su recurso humano,

los clientes se sienten satisfechos con el trato dado por todos y cada uno de los integrantes de la organización. Se está evidenciando Puesto que el negocio se centra en la atención a personas, el nivel de servicio al cliente juega un papel fundamental en pro de realizar un alto porcentaje de transacciones exitosas.

2. La información brindada por el recepcionista fue de calidad y se alineó con su requerimiento.

Gráfica 43. Información acertada por parte del recepcionista.



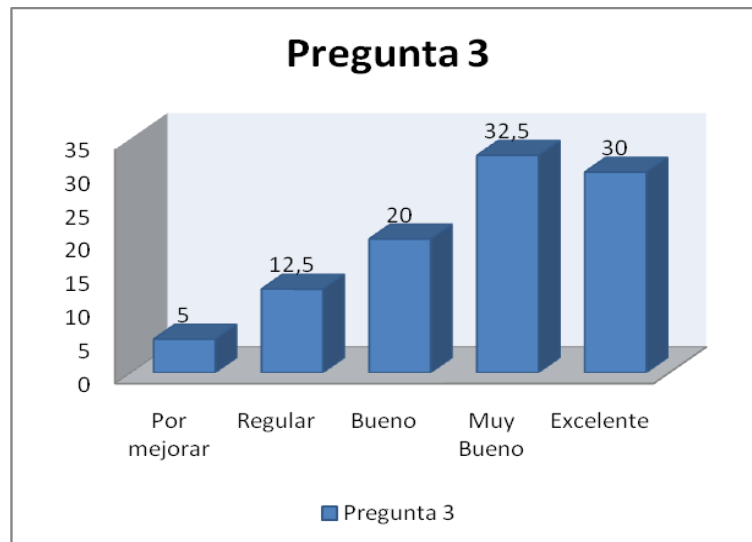
Fuente: Los autores, 2012.

La percepción de los clientes con referencia a la disposición y nivel de conocimiento por parte de la recepcionista satisface sus necesidades primarias.

Esto indica que los sistemas de capacitación han sido correctos en el énfasis del cargo determinado de cada uno de los funcionarios de la organización.

3. El tiempo de respuesta en la asignación de su llamada con el asesor fue eficaz y oportuno.

Gráfica 44. Tiempo de respuesta eficaz y oportuno en la asignación de la llamada con el asesor.

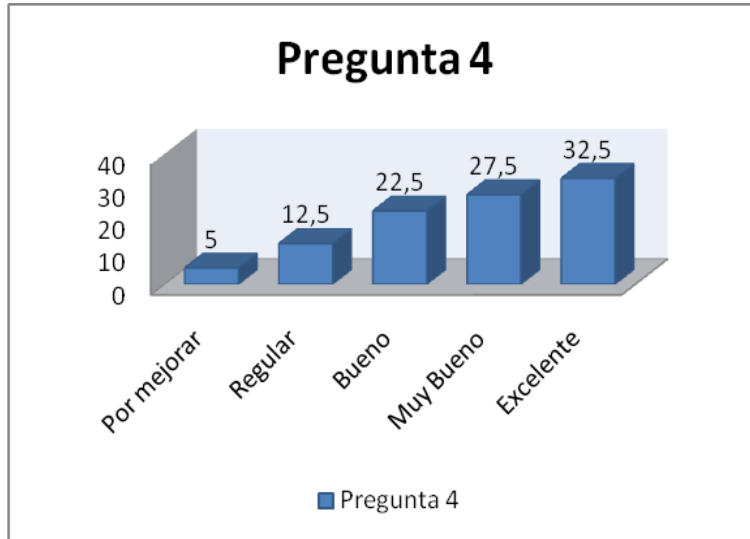


Fuente: Los autores, 2012.

ACRECER S.A tiene personal suficiente y muy buena capacitación en el área de atención al cliente con énfasis en asesoría especializada. Lo percibido por los clientes denota la eficacia en la respuesta clara y oportuna por parte de la organización.

4. El re direccionamiento de su llamada (Al asesor comercial) en busca de la satisfacción de sus necesidades fue el indicado.

Gráfica 45. Acertado redireccionamiento de la llamada al asesor comercial.



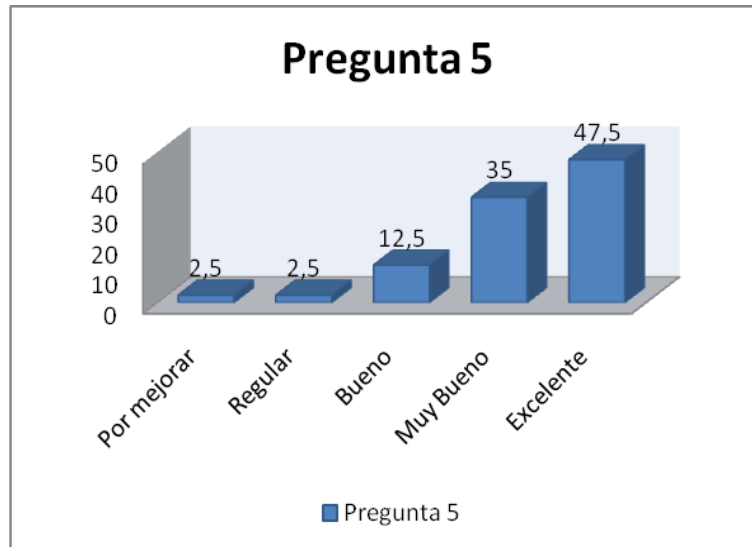
Fuente: Los autores, 2012.

La organización por la naturaleza de su labor y por estrategia de la alta dirección ha impuesto de manera generalizada dentro del sistema de capacitaciones información generalizada a fin de cubrir las necesidades básicas de los clientes en caso de encontrar saturado un área en especial (A excepción del área jurídica).

Sin embargo ACRECER cuenta con un sistema que direcciona las llamadas al área que requiere el cliente en determinado momento.

5. Toda la información requerida para iniciar el proceso de arrendamiento fue suficiente.

Gráfica 46. Suficiente información requerida para iniciar el proceso de arrendamiento.

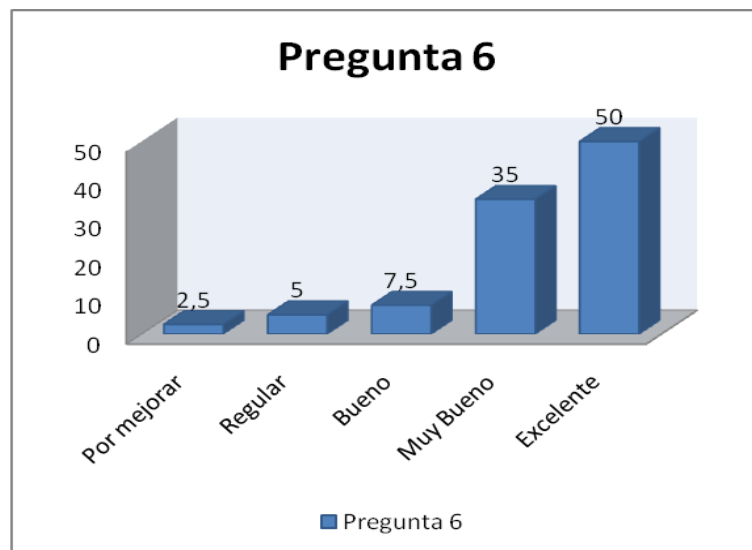


Fuente: Los autores, 2012.

Dentro de la trazabilidad del proceso de arrendamiento la parte de información es considerada por la organización como una de las bases que garantiza la satisfacción del cliente. Dentro del mismo el sistema exige que la documentación e información pertinente para comenzar cualquier proceso de arrendamiento no puede en ningún caso quedar aplazado.

6. La cita en el inmueble se llevó a cabo dentro de hora y fecha acordadas.

Gráfica 47. Cumplimiento de la cita en el inmueble.

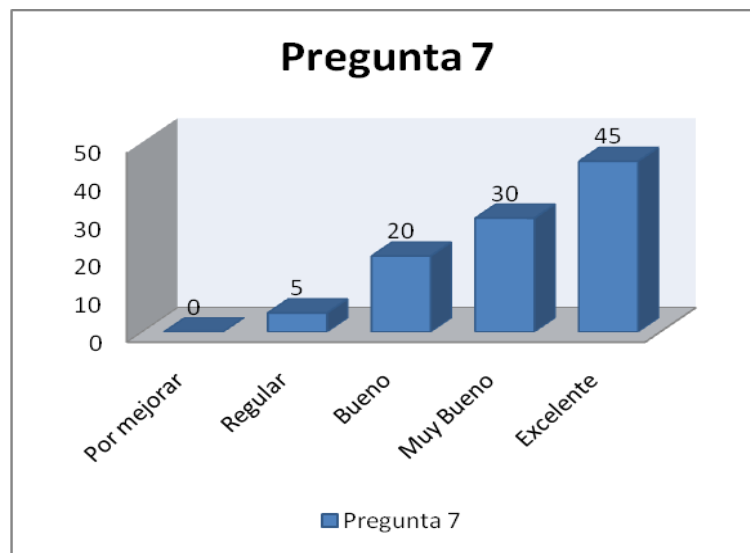


Fuente: Los autores, 2012.

Uno de los compromisos que exigen los clientes de manera generalizada es el cumplimiento de las citas que se acuerdan para visitar los inmuebles. ACRECER S.A ha tomado las medidas necesarias a través del sistema de gestión de calidad a fin de corregir las deficiencias en dicho ítem. Haciendo mención de comentarios anteriores en caso de saturación del sistema todo el recurso humano se encuentra en capacidad de cubrir esta necesidad. Es importante aclarar que estos casos por lo general no se presentan.

7. La información que recibió del inmueble fue veraz, suficiente y concisa.

Gráfica 48. Información veraz, suficiente y concisa del inmueble.

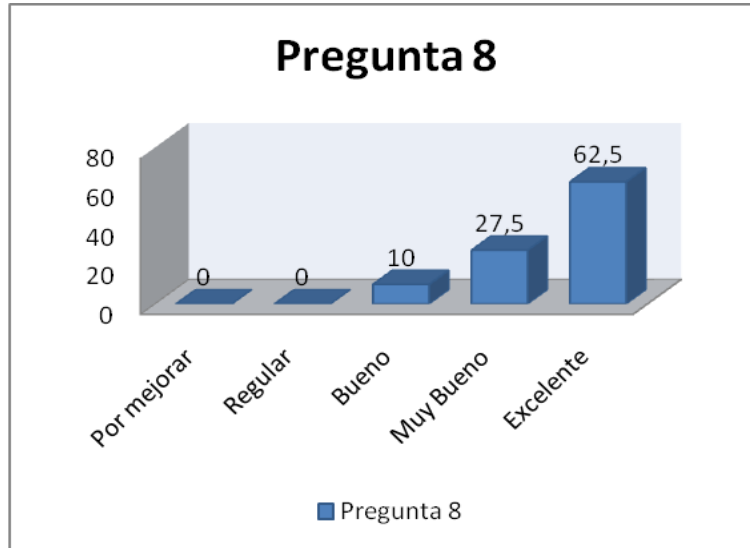


Fuente: Los autores, 2012.

La actividad realizada por los funcionarios encargados de recibir en consignación los inmuebles (Propietarios) y posteriormente hacer un detallado inventario y observaciones es satisfactorio por la información que se le brindará a un cliente potencial.

8. La amabilidad y flexibilidad que el asesor mostró en la visita fue la correcta.

Gráfica 49. Amabilidad y flexibilidad por parte del asesor en la visita.

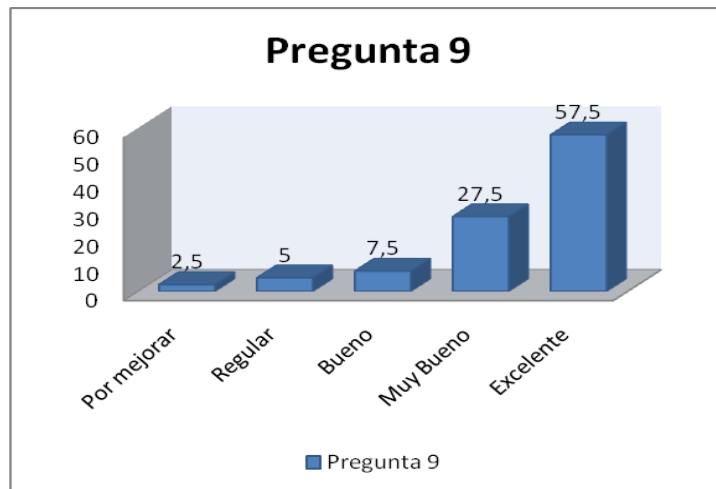


Fuente: Los autores, 2012.

En referencia a la labor realizada por los asesores del servicio de arrendamiento de ACRECER S.A la disposición que muestran en el momento de hacer las visitas a los inmuebles es según los encuestados óptima, hecho que genera un ambiente más que propicio para llegar a un acuerdo ya sea con los propietarios ó arrendatarios.

9. El asesor fue claro en el momento de explicar las condiciones de arrendamiento.

Gráfica 50. Claridad en la explicación de las condiciones de arrendamiento.

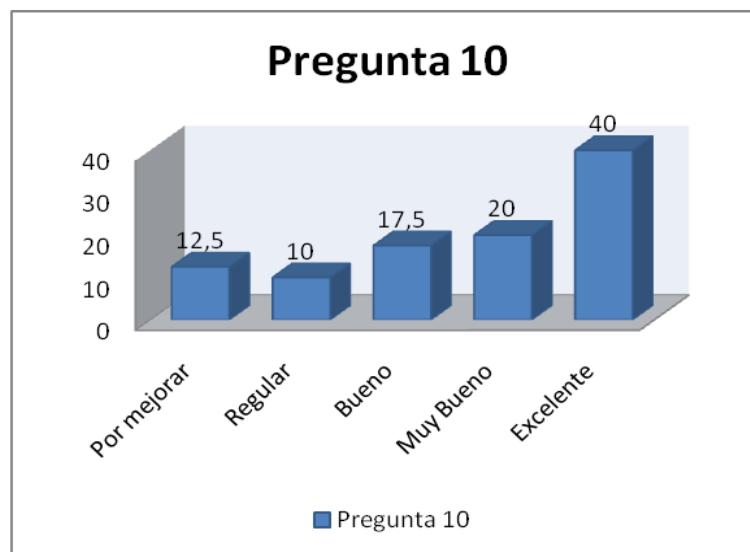


Fuente: Los autores, 2012.

Como ya se había suscitado anteriormente la organización tiene preestablecidos los documentos por medio de los cuales se realizan los contratos de arrendamiento, tanto de los arrendatarios como de los propietarios de los inmuebles, siendo estos últimos quienes abordan en algunas ocasiones inquietudes que sin embargo se encuentran en los documentos anteriormente mencionados y que los asesores está en total capacidad para aclararlas.

10. El servicio de postventa, presentado a través del tiempo de arrendamiento ha sido el indicado.

Gráfica 51. Adecuado servicio de postventa.

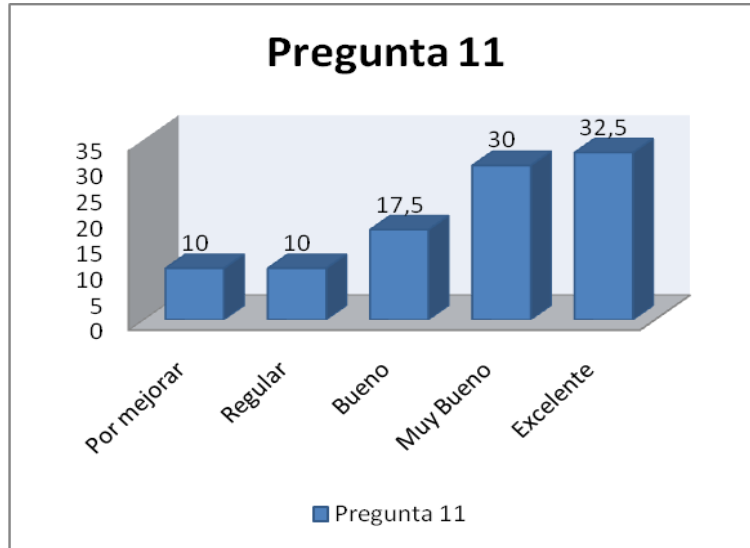


Fuente: Los autores, 2012.

El servicio posventa ofrecido por parte de ACRECER S.A en los mantenimientos, adecuaciones e instalaciones en el predio tomado en arriendo tiene una buena calificación por parte de los arrendatarios. Vale la pena mencionar que la organización sólo toma una determinación con el aval del propietario del inmueble en cuestión para cualquier labor que requiera el inmueble. Dependiendo del acuerdo el servicio es contratado en el menor tiempo posible según el Plan 24 Horas, hecho que es de gran interés por parte de ACRECER S.A.

11. Se han cumplido las expectativas en la prestación del servicio por parte de ACRECER S.A

Gráfica 52. Cumplimiento de las expectativas en la prestación del servicio.



Fuente: Los autores, 2012.

La información dada por ACRECER S.A deja un margen de satisfacción alto que permite entrever la satisfacción de los clientes con base en los servicios que han contratado posteriormente (80% sumando bueno, muy bueno y excelente). La asesoría que el recurso humano de la organización brinda a sus clientes es completa; cabe resaltar que dicha información inicial se sustenta en documentos que permiten al cliente analizar detalladamente los servicios que va a contratar.

Sin embargo un porcentaje de ellos no atiende las recomendaciones de estudiar la oferta por completo. En este punto se considera a mediano plazo evaluar el nivel de conocimiento por parte de los asesores y los soportes de la información entregada por los mismos con el fin de establecer en qué puntos existe confusiones y así dar mayor claridad acerca de las transacciones que se realizarán.

3.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.3.1 Encuesta propietarios

Cuadro 23. Análisis encuesta propietarios.

Característica	Preguntas	%
Seguro	(11) El servicio de postventa, presentado a través del tiempo de arrendamiento ha sido el indicado.	70 %
	(13) Está usted tranquilo y confía en el servicio que le está prestando ACRECER S.A.	82,5 %

	76,25 %	
Confiable	(3) Las opciones ofrecidas por ACRECER S.A presentan diversidad y cumplen con lo que usted espera.	87,5 %
	(4) El asesor que realizó la visita fue respetuoso y siguió las normas legales y de protocolo en el encuentro.	87,5 %
	(9) Hubo retroalimentación clara y bien definida, en momentos de confusiones.	85 %
	(12) Está usted tranquilo y confía en el servicio que le está prestando ACRECER S.A	82,5 %
	85,6 %	
Tiempo	(6) La cita en el inmueble se llevó a cabo dentro de hora y fecha acordadas.	95 %
	(8) El asesor fue claro en el momento de explicar las condiciones de arrendamiento.	80 %
	87,5 %	
Oportuno	(3) Las opciones ofrecidas por ACRECER S.A presentan diversidad y cumplen con lo que usted espera.	87,5 %
	(5) Toda la información requerida para iniciar el proceso de arrendamiento fue suficiente.	100 %
	(9) Hubo retroalimentación clara y bien definida, en momentos de confusiones.	85 %
	91,2 %	
Calidad	(2) La información brindada por el recepcionista fue de calidad y se alinea con su requerimiento.	87,5 %
	(3) Las opciones ofrecidas por ACRECER S.A presentan diversidad y cumplen con lo que usted espera.	87,5 %
	(11) El servicio de postventa, presentado a través del tiempo de arrendamiento ha sido el indicado.	70 %
	(5) Toda la información requerida para iniciar el proceso de arrendamiento fue suficiente.	100 %
	86,3 %	
Amable	(1) El saludo y atención por parte del recepcionista fue amable y Cortés.	100 %
	(4) El asesor que realizó la visita fue respetuoso y siguió las normas legales y de protocolo en el encuentro.	87,5 %
	(7) La amabilidad y flexibilidad que el asesor mostró en la visita fue la correcta.	90 %
	(10) ¿El asesor fue paciente mientras usted tomaba la decisión de firmar el contrato?	100 %
	94,4 %	

Fuente: Los autores, 2012.

Del cuadro anterior se puede analizar, de acuerdo a cada factor:

Seguridad. Hay un pequeño problema en éste ítem y aunque denota mejoría con 76,25% en la satisfacción del cliente es necesario mejorar la administración que se le ha dado al servicio posventa presentado a los clientes, ya que a pesar de que confían en el servicio que se les presta y entienden la notable mejoría en el presente año, hay también momentos en los cuales se actúa de forma incorrecta y se ve afectada la percepción del servicio que cada uno tiene de la empresa. Lo cual indica una falencia en el personal, a la cual se le debe prestar atención para mejorar el nivel de satisfacción.

Confiabilidad. Presenta un muy buen porcentaje de conformidad (86,6%) aunque cabe destacar que hay algunos clientes que están inconformes ya que no se están cumpliendo las cláusulas establecidas desde el principio, se puede decir que la empresa está pensando primero en el beneficio de ella y no en el de los clientes, lo cual es una desventaja frente a las opciones que puede llegar a ofrecer la competencia.

Prestación del servicio a tiempo. Es un factor que se ha manejado de forma eficiente por lo que los clientes no tienen problemas (87,5% de satisfacción), en algunas ocasiones se presentaron algunas quejas pero estas se solucionaron inmediatamente, por lo que no hay que tenerlas en cuenta.

Servicio oportuno. Muestra gran porcentaje de aceptación (91,2%) lo cual muestra el gran trabajo que se está haciendo para informar al cliente acerca de todo lo necesario para iniciar el proceso.

Calidad. La calidad del servicio está bien manejada y la perciben en notoria mejoría (86,3% de satisfacción) pero se presentan algunas fallas en el servicio posventa como lo mencionamos en el ítem "Seguridad".

Amabilidad. No presenta inconvenientes (94,4% de satisfacción) pero es importante aclarar que se debe mostrar durante todo el proceso ya que la amabilidad en este momento sólo se presenta al inicio, después de iniciado se presenta un descuido con los deseos y expectativas del cliente según lo expresado con ellos.

Es importante que la empresa tome en cuenta las observaciones para minimizarlas y siga sosteniendo la mejoría que expresan los clientes en el presente año.

3.3.2 Encuesta arrendatarios

Cuadro 24. Análisis encuesta arrendatarios.

Característica	Pregunta	%
Seguro	5. Toda la información requerida para iniciar el proceso de arrendamiento fue suficiente.	95%
	9. El asesor fue claro en el momento de explicar las condiciones de arrendamiento.	92,5%
94%		
Confiable	9. El asesor fue claro en el momento de explicar las condiciones de arrendamiento.	92,5%
	10. El servicio postventa, presentado a través del tiempo de arrendamiento ha sido el indicado.	77,5%
85%		
A tiempo	3. El tiempo de respuesta en la asignación de su llamada con el asesor fue eficaz y oportuno.	82,5%
	6. La cita en el inmueble se llevó a cabo dentro de hora y fecha acordadas.	92,5%
87,5%		
Calidad	2. La información brindada por el recepcionista fue de calidad y se alineó con su requerimiento.	90%
	7. La información que recibió del inmueble fue veraz, suficiente y concisa.	95%
	11. Se han cumplido las expectativas en la prestación del servicio por parte de ACRECER S.A	80%
88,3%		
Oportuno	4. El re-direccionamiento de su llamada(al asesor comercial) en busca de la satisfacción de sus necesidades fue el indicado.	82,5%
82,5%		
Amable	1. El saludo y atención por parte del recepcionista fue amable y Cortés.	95%
	8. La amabilidad y flexibilidad que el asesor mostró en la visita fue la correcta.	100%
98%		

Fuente: Los autores, 2012.

Del cuadro anterior podemos concluir frente a cada característica del servicio que:

En cuanto a seguridad. La empresa presenta un 94% de conformidad frente a sus clientes en este aspecto, porque según las preguntas relacionadas con la información requerida para dar inicio al proceso de arrendamiento como la

condiciones del mismo, recibieron una calificación alta; aunque no hay que dejar a un lado que aun así hubo el caso de un pequeño porcentaje que mostro inconformidad con este factor.

La confiabilidad. La satisfacción de éste ítem está en 85%. Frente a la pregunta de las condiciones de arrendamiento presenta una seguridad y a su vez muestra ser confiables con lo que ACRECER S.A. dice y efectúa, no obstante, también es evaluada la pregunta 10, la cual fue una de las preguntas que mostró mayor inconformidad de los clientes con un 77,5% de confiabilidad, por lo que la puntuación de la Confiabilidad se ve afectada en su porcentaje total.

Servicio a tiempo. Los clientes de ACRECER S.A. consideran un 87,5% de conformidad en este aspecto, que evidencia el compromiso por cumplir las citas asignadas a tiempo y en la fecha pactada, al igual con el tiempo de respuesta para la asignación de las llamadas con el asesor que cumpla con las necesidades del cliente.

Característica de calidad. Los clientes de ACRECER S.A. la perciben con un 88,3% de conformidad, ya que respecto a las preguntas evaluadas en esta categoría dos de ellas presentan un porcentaje menor, evidenciado que la calidad de la información del recepcionista presenta un importante grado de inconformidad en los clientes. Algo parecido muestra el excedente en el porcentaje de cumplimiento de expectativas del cliente frente al servicio de ACRECER S.A. No obstante la pregunta en esta categoría que muestra un mejor desempeño frente a los aspectos mencionados es la veracidad y confiabilidad de la información brindada a los clientes.

Servicio oportuno. Los clientes lo califican con el menor porcentaje de conformidad dentro de las 6 características con un 82,5%, centrado en la satisfacción del re-direccionamiento de las llamadas con el asesor y la gestión que este efectúa con las necesidades del cliente.

Amabilidad. Los clientes califican a este aspecto con el mayor porcentaje, 98% de conformidad frente a la amabilidad y cordialidad mostrada en el recepcionista y en la flexibilidad y cortesía del asesor en las visitas.

3.4 OBSERVACIONES Y PERCEPCIÓN DEL CLIENTE

Con el análisis gráfico y teórico obtenido a partir de la tabulación de las encuestas y el cuadro de las características del servicio, se evidencian varios aspectos importantes para resaltar dentro de la prestación del servicio por parte de ACRECER S.A, además de las observaciones especiales realizadas por parte de algunos de los clientes:

Para comenzar, con una visión global de los resultados se evidencia que

ACRECER S.A., presenta una buena estructura, diseño y desarrollo del servicio, que evidencia trabajo, conocimientos, bases conceptuales y actualizaciones; lo cual genera un buen desempeño en el servicio y así una percepción de la calidad y cumplimiento de satisfacciones que alcanzan altos porcentajes dentro de los aspectos evaluados. Sin embargo hay que tener en cuenta que cuando se da un acercamiento mucho más profundo a todos los factores y aspectos relacionados con la prestación del servicio, se puede evidenciar que aunque los resultados son muy buenos y prometedores, existen inconformidades específicas que podrían convertirse críticas si no se tienen en cuenta afectando la calidad del servicio de nuevo.

Dando evidencia a lo mencionado, se encontró en la tabulación de las encuestas que en las preguntas 1 y 2 donde se examina la amabilidad y calidad en la información del recepcionista pocas inconformidades se presentan. En la pregunta 3 y 4 se empieza a evidenciar más porcentaje en las opciones de regular y por mejorar frente a los aspectos de eficacia y oportunidad del redireccionamiento de las llamadas con el asesor.

Por otro lado en las gráficas de las preguntas 5, 6, 7, 8 y 9 vuelven a disminuir este porcentaje de inconformidades, dándole una buena calificación a la confiabilidad y seguridad de la información brindada frente a las condiciones y el proceso de arrendamiento, al igual que al cumplimiento de las citas acordadas junto con la amabilidad y flexibilidad del asesor en las visitas; sin embargo no hay que olvidar que existen pocas no conformidades de algunos clientes en estos aspectos como lo muestra el 2,5% en las preguntas 5, 6 y 9, los cuales hay que tener en cuenta para mejorar.

Los resultados de las preguntas 10 y 11, son un poco más delicados, ya que el porcentaje de no conformidad en la calificación de regular y por mejorar se muestra más alto que en todas las otras preguntas con un 10% y 12% respectivamente, lo cual demuestra que el servicio posventa si bien ha mejorado en el presente año considerablemente está fallando en mayor proporción y está generando un impacto negativo en los clientes y en la prestación del servicio más que todo en el seguimiento que se debe tener después del proceso de arrendamiento, puesto que al mismo tiempo las expectativas del servicio prestado por ACRECER S.A., también se ven afectadas como lo muestran los resultados.

Después de esta descripción más detallada de los resultados de las preguntas extraídas del análisis del ciclo de servicio y los momentos de verdad, es conveniente mencionar las observaciones de los clientes y consecuentemente con esto las causas que generan dichos resultados.

Como se evidenció en los resultados, muchos clientes apuntaron que en general el servicio es bueno y que han percibido un cambio positivo en el presente año, que han tenido una buena experiencia con ACRECER S.A., e incluso en casos

específicos mencionaron que esta empresa les había abierto las puertas y les habían brindado lo que ellos habían estado buscando por mucho tiempo.

Por otro lado en una proporción un poco menor que los clientes con total satisfacción, se encontraron clientes parcialmente conformes, observaciones puntuales en cuanto a tiempo de respuesta, calidad y veracidad en la información brindada por los asesores frente al estado del inmueble y solución a inconvenientes presentados en la posventa como arreglos locativos que han sido reportados y no se le ha prestado la atención suficiente o simplemente no se ha encontrado respuesta alguna por parte de ACRECER S.A; inconvenientes con la administración de los inmuebles que genera inconformidades en los arrendatarios por la falta de diligencia y diálogo entre la Administración y ACRECER S.A; problemas técnicos con los pagos debido a que muchas veces estos no aparecen registrados después de efectuado el pago o no están habilitados en la página Web, o se presentan valores en el cobro del arrendamiento que no son los correctos.

Otra porción de este “grupo de clientes” parcialmente satisfecho menciona que en un principio son asesorados de una forma correcta, atendidos con amabilidad y cortesía, pero que en ocasiones hay un cambio de asesor que continúa con el proceso y se evidencian cambios drásticos en la calidad de la información, conocimiento del proceso y desempeño de este nuevo asesor en la gestión del arrendamiento.

Muchas de los inconvenientes mencionados anteriormente aunque tienen malos tiempos de respuesta, son atendidos y la mayoría de veces solucionados.

Para terminar el análisis de la auditoría de servicio cabe resaltar que aunque se detectaron puntos clave por mejorar de ACRECER S.A. es evidente el progreso en la percepción que tienen los clientes del servicio prestado por la compañía con la implementación del sistema de gestión de calidad si se compara con los resultados obtenidos en la auditoría de servicio inicial representados en la gráfica 29.

CONCLUSIONES

- La metodología desarrollada en Acrecer S.A., ha demostrado ser efectiva para lograr la implementación del sistema de gestión de calidad en la organización, permitiendo el aumento de la satisfacción de los clientes y el mejoramiento de los procesos.
- El sistema de gestión de calidad ha conseguido la estandarización de actividades y procesos llevados a cabo al interior de la organización controlándose a través de herramientas estadísticas de calidad que le permiten tomar las mejores decisiones a los líderes de procesos y en última instancia a la gerencia de la compañía.
- Los indicadores de gestión que hacen parte del sistema de gestión de calidad proporcionan datos consolidados y veraces a fin de tomar decisiones óptimas encausadas al mejoramiento continuo.
- En referencia al punto anterior se estima que la alta gerencia está en capacidad de desenvolverse adecuadamente con el ciclo PHVA, puesto que cuenta con información y herramientas suficientes para su correcto manejo.
- La racionalización de los recursos se ha convertido en uno de los principales puntos clave para la organización. La mejor utilización de las herramientas tecnológicas, publicitarias y administrativas en general dejan entrever un panorama positivo en materia de competitividad, así como la ampliación de su portafolio de servicios a largo plazo.
- Gracias a la aplicación del sistema de gestión de calidad la organización ha logrado identificar de manera real cuáles y cuántos son los nichos de mercado más representativos para ella. De este modo se logró redistribuir los recursos existentes con el fin de incrementar sus beneficios en el mediano plazo.
- Para llevar a cabo la implementación del sistema de gestión de calidad la gerencia ha tenido que cambiar su manera de analizar el panorama actual. Las políticas de la organización deben estar siempre ligadas al sistema de gestión implementado y el no cumplimiento del mismo parcial o totalmente repercutirá en resultados poco eficientes tal y como sucedía antes de regirse a dichos parámetros.
- El recurso humano desde un principio ha desempeñado un papel fundamental en aras de alcanzar las metas establecidas por la organización en función del sistema de gestión de calidad establecido. El resultado del desempeño de dichas personas ha mejorado notablemente gracias a las capacitaciones

impartidas periódicamente y la claridad con que se han instaurado los procesos en ACRECER S.A.

- Aunque el sistema debe madurar para alcanzar su máxima eficacia dentro de la organización, los resultados hasta el momento reflejan que los clientes tanto arrendatarios como propietarios se encuentran con un nivel de satisfacción más elevado, hecho que le permite a ACRECER S.A contar con mejor estatus de confiabilidad y credibilidad dentro del mercado.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados que se han evidenciado con la implementación del sistema de gestión de calidad en Acrecer S.A. se realizan las siguientes recomendaciones con el fin de mantener y mejorar constantemente el desempeño del mismo:

- La gerencia debe delegar la responsabilidad y autoridad para el mantenimiento del sistema de gestión de calidad, con el propósito de lograr la certificación en el mediano plazo.
- Si bien el sistema de gestión de calidad implementado bajo la norma ISO 9001:2008 ha demostrado su conveniencia, es responsabilidad de la alta dirección garantizar su sostenibilidad y mejora continua a través del tiempo.
- Estudiar la viabilidad de la ampliación de la cobertura del sistema de gestión de calidad en otras sedes de la organización a nivel nacional.
- Desarrollar actividades de capacitación y formación de auditores internos en temas tales como lineamientos de la norma ISO 19011:2011, análisis de datos e información, ISO 9004:2010, entre otros, que faciliten y desarrollen las habilidades necesarias para evaluar el sistema de gestión y proponer acciones de mejora.
- Desarrollar actividades de capacitación y formación a los líderes de proceso en temas tales como análisis de datos e información, análisis de riesgos, seguridad de la información, herramientas estadísticas para el control de la calidad, entre otros, que permitan a los líderes de los procesos proponer acciones de mejora para el fortalecimiento del sistema de gestión de calidad.
- Administrar el sistema de gestión de calidad a través en un software ó herramienta web como es el caso de ISOLucion, KMKey Quality, ITS, ISOTools, entre otros, lo cual permite tener mayor control documental y de registros, seguimiento a las acciones y auditorias, trazabilidad de los procesos, control y seguimiento a los indicadores de gestión, entre otros beneficios.
- Aplicar herramientas virtuales que faciliten la interacción con el cliente, como es el caso de Google Docs, Webinar, Microsoft Office 365, entre otros, permitiendo estar constantemente comunicados acerca de la gestión realizada con ellos.

- Fomentar la generación de acciones preventivas y de mejora a través de espacios destinados para tal fin como es el caso de los círculos de calidad.
- Los indicadores de gestión implantados, alimentados y medidos por medio del cuadro de mando instalado en la organización deben ser revisados con el fin de determinar los fundamentos bajo los cuales se determinaron las metas trazadas en referencia a cada operación y/o procesos intrínsecos en la empresa.
- A medida que el sistema de gestión de calidad tome madurez, valdría la pena instalar herramientas y objetivos que además de garantizar la eficacia de los procesos de la organización, propongan la implementación de sistemas sostenibles y eficientes. La guía bajo la cual se fundamentan dichas recomendaciones es la norma ISO 9004:2009.
- A pesar de la existencia de las acciones correctivas la organización debe estar en pro de sistemas que permitan elaborar acciones con el fin de evitar errores en la medida que las circunstancias lo permitan. Para ello es necesario instalar herramientas de tipo preventivo y proactivo si es el caso. El AMFE establece a través de su sistema métodos que prevén errores en los procesos en la medida que el entorno se hace más eficiente.
- Las herramientas estadísticas establecidas en la organización a través del sistema de gestión de calidad permiten hoy en día medir su capacidad productiva y mejorar procesos en la medida que se identifican e instauran parámetros de control. Sin embargo dichos medios deben evaluarse constantemente en función de realizar mediciones que se ajusten más a la realidad, pues si los parámetros bajo los cuales se ejecutan éstas herramientas no se encuentran con límites correctos los resultados no serán confiables y por ende su información no serán de utilidad para ACRECER S.A.
- El sistema de gestión de calidad implementado en ACRECER S.A ha permitido obtener resultados positivos en el mediano plazo, haciendo a la organización un ente más competitivo y acreedor a más dividendos en la parte financiera. Esto se debe en gran parte a la labor hecha por el recurso humano, que al estar capacitado correctamente está en capacidad de brindar mejores resultados. Para lograr mantener esta situación es imprescindible continuar periódicamente con las capacitaciones a todo el personal, buscando día a día métodos más eficientes y cómodos para el sistema.
- Así como la visión de la empresa debe someterse a evaluación en un determinado plazo, los procesos que se ejecutan en la misma no pueden ser ajenos a cambios, teniendo en cuenta que en esta situación se pueden instalar ó disminuir más operaciones. Dichos aspectos son en definitiva los puntos clave

que le permiten a ACRECER S.A consolidar acciones en pro de una verdadera mejora continua.

BIBLIOGRAFÍA

GRANT. Eugene L. y LEAVENWORTH. Richard S. Control estadístico de calidad. México: Cecsa, 2000. 54 p.

GUTIÉRREZ PULIDO, Humberto y DE LA VARA SALAZAR, Román. Control estadístico de calidad y seis Sigma. 2ª ed. s.l.: McGraw-Hill, 2005.

GUTIÉRREZ PULIDO. Humberto. Calidad total y productividad. 3ª ed. s.l.: McGraw-Hill, 2010.

INFOBAE. El mercado inmobiliario mundial vive el boom más grande de la historia [en línea]. s.l.: elinmobiliario.com, 2006. [citado el 22-07-12]. Disponible en: http://www.elinmobiliario.com/nota_el_mercado_inmobiliario_mundial_vive_el_boom_mas_grande_de_la_historia_1_87.html.

INTERBOLSA. Colombia 2011-2015: rumbo al crecimiento sostenido [en línea]. Bogotá: El autor, 2010. [citado el 16-07-12]. Disponible en: <http://www.interbolsa.com/documents/10714/53579/Colombia20112015crecimiento.pdf>.

JURAN, J.M.: GRZYNA, Frank M. and BINGHAM, R.S. Manual de control de la calidad. 2ª ed. s.l.: McGraw Hill, 1962. 1209 p.

METROCUADRADO.COM. Actividad inmobiliaria [en línea]. s.l.: El autor, s.f. [citado el 25-07-12]. Disponible en: http://www.metrocuadrado.com/m2-content/cms-content/glosario/ARTICULO-WEB -GLOSARIO_M2-2033549.html.

_____. Actividad inmobiliaria [en línea]. s.l.: El autor, s.f. [citado el 25-07-12]. Disponible en: http://www.metrocuadrado.com/m2-content/cms-content/glosario/ARTICULO-WEB -GLOSARIO_M2-2033551.html.

_____. Actividad inmobiliaria [en línea]. s.l.: El autor, s.f. [citado el 25-07-12]. Disponible en: http://www.metrocuadrado.com/m2-content/cms-content/glosario/ARTICULO-WEB GLOSARIO_M2-2033555.html.

_____. Actividad inmobiliaria [en línea]. s.l.: El autor, s.f. [citado el 25-07-12]. Disponible en: http://www.metrocuadrado.com/m2-content/cms-content/glosario/ARTICULO-WEB GLOSARIO_M2-2033558.htmlhtml.

_____. Actividad inmobiliaria [en línea]. s.l.: El autor, s.f. [citado el 25-07-12]. Disponible en: http://www.metrocuadrado.com/m2-content/cms-content/glosario/ARTICULO-WEB GLOSARIO_M2-2033567.html.

_____. Actividad inmobiliaria [en línea]. s.l.: El autor, s.f. [citado el 25-07-12]. Disponible en: http://www.metrocuadrado.com/m2-content/cms-content/glosario/ARTICULO-WEB_GLOSARIO_M2-2033572.html.

_____. Actividad inmobiliaria [en línea]. s.l.: El autor, s.f. [citado el 25-07-12]. Disponible en: http://www.metrocuadrado.com/m2-content/cms-content/glosario/ARTICULO-WEB_GLOSARIO_M2-2033574.html.

_____. Actividad inmobiliaria [en línea]. s.l.: El autor, s.f. [citado el 25-07-12]. Disponible en: http://www.metrocuadrado.com/m2-content/cms-content/glosario/ARTICULO-WEB_GLOSARIO_M2-2033576.html.

_____. Actividad inmobiliaria [en línea]. s.l.: El autor, s.f. [citado el 25-07-12]. Disponible en: http://www.metrocuadrado.com/m2-content/cms-content/glosario/ARTICULO-WEB_GLOSARIO_M2-2033581.html.

MUTIS CABALLERO, Sergio. ¿Cómo funciona la ley de arriendos?: foro política de vivienda urbana. Bogotá: Fedelonjas, 2006. [citado el 16-07-12]. Disponible en: <http://201.244.70.54/eventos/2006/ministerio/fedelonjas.ppt>.

_____. Relación entre la actividad del sector de la construcción y el PIB. Bogotá: Fedelonjas, 2005. [citado el 26-07-12]. Disponible en: <http://www.cepal.org/pobrezaurbana/docs/cursos/bogota/Presentaciones/SergioMutisRELACIONCONSTRUCCIONYPID.pdf>.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL PARA LA ESTANDARIZACIÓN. Sistemas de gestión de la calidad: requisitos. 4ª ed. ISO 9001:2008. Ginebra, Suiza: El autor, 2.008. 10 p.

PAGELLA, Nelson H. El sistema de costos de la calidad: una forma de medir la gestión en la empresa [en línea]. s.l.: ElPrisma.com, s.f. [citado el 05-07-12]. Disponible en: http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_industrial/costosdecalidadgestion/default.asp.