



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICAS

DEPARTAMENTO DE MATEMÁTICAS

*“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
PARA LA LÍNEA DE NEGOCIO INMOBILIARIO UTILIZANDO
LOS ESTÁNDARES ESTABLECIDO POR LAS NORMAS
ISO 9001:2008”*

PROYECTO DE GRADUACIÓN

Previo a la Obtención del Título de:

Ingeniera en Auditoría y Contaduría Pública Autorizada

Presentado por:

Rosa Matilde Agudo Santistevan
Viviana Marisol Macías Lema

GUAYAQUIL - ECUADOR
2013

AGRADECIMIENTOS

Hemos culminado una hermosa etapa de nuestras vidas de ser profesionales, no lo hubiéramos podido lograr sin el gran apoyo de nuestro señor Dios, nuestros padres, hermanos y los demás seres queridos que están a nuestros lados, muchas gracias por darnos esa motivación para seguir adelante en esta etapa de ser profesionales.

También de mis amigos y compañeros que de una u otra forma nos estuvieron compartiendo todos estos años de universidad y apoyándonos para seguir adelante entre todos.

Le agradecemos sinceramente a nuestra tutora Ing. Diana Montalvo Barrera, por su esfuerzo y dedicación, a la empresa inmobiliaria y al personal del departamento comercial, operaciones y administración, por darnos todo su apoyo en el desarrollo de este proyecto.

Rosa & Viviana

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarlo cada día más.

De igual forma, dedico esta tesis a mi madre que ha sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante en los momentos más difíciles.

A mi padre quien con sus consejos ha sabido guiarme para culminar mi carrera profesional.

A mis hermanos y amigos, en especial a Carol que siempre me ha apoyado brindándome su amistad y conocimientos.

Rosa

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mi madre y mi enamorado Oscar, que me apoyaron en todo para seguir adelante, en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que sienten por mí, fue lo que me hizo ir hasta el final.

A mi tía Maruja y amigas, que han estado a mi lado para darme fuerza en seguir con este trabajo.

Viviana

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Ing. Diana Montalvo Barrera
**DIRECTORA DEL PROYECTO
DE GRADUACIÓN**

Ing. Dalton Noboa Macías
PRESIDENTE TRIBUNAL

Ing. Candy Proaño Salvatierra
PRIMER VOCAL TRIBUNAL

DECLARACIÓN EXPRESA

"La responsabilidad del contenido de este Proyecto de Graduación, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL".

Rosa M. Agudo Santistevan

Viviana M. Macías Lema

RESUMEN

El presente proyecto tiene como objetivo diseñar un Sistema de Gestión de Calidad bajo los estándares de la Norma ISO 9001:2008 aplicado en una empresa inmobiliaria, que se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil, con el fin de identificar, analizar, diagramar y documentar los procesos comerciales, operativos y administrativos.

Para la realización de este proyecto se han utilizado varias herramientas que permiten analizar la situación de la empresa, tales como la matriz Holmes, las 5 fuerzas de Porter y el Análisis Valor Agregado (AVA), cuya finalidad es proponer cambios acorde a los requerimientos de la Norma de manera que se corrijan las inconformidades y se eliminen actividades que no agreguen valor a la empresa.

Este proyecto se ha desarrollado en cinco capítulos los mismos que serán puntualizados a continuación:

En el capítulo I, **Aspectos Generales y Descripción de la empresa**, se detalla la propuesta del proyecto, donde se especifican los objetivos que se desean obtener con su respectiva justificación además, se realiza la descripción de la empresa, de manera que nos permita tener conocimientos sobre las actividades que se desarrollan en la inmobiliaria y el campo en el que se desenvuelve la misma.

En el Capítulo II, **Marco Teórico**, se reconoce los lineamientos básicos de conceptos de calidad y el Sistema de Gestión de Calidad, detallando las definiciones de los requisitos de la Norma ISO 9001:2008.

En el Capítulo III, **Análisis de la Situación Actual**, se identifican los problemas que tiene la empresa en las tres áreas de estudio, primero se presenta la matriz FODA que fue proporcionada por la empresa para luego ser analizada por medio de la Matriz Holmes, obteniendo las actividades con mayor prioridad. Se identifican los procesos que presentan los departamentos comercial, operativo y administrativo para posteriormente ser analizados.

Se realiza un diagnóstico actual de la empresa, para conocer qué requisitos de la Norma ISO 9001:2008 cumple actualmente la empresa.

En el capítulo IV, **Diseño Estratégico del Sistema de Gestión de Calidad**, Se detallan los resultados de los procesos previamente analizados en el capítulo tres por medio del Análisis del Valor Agregado (AVA), se diseñó el mapa de procesos para visualizar la importancia de los procesos dentro de la empresa. También se muestra la matriz de cumplimiento vs la Norma ISO, que servirá como guía o ayuda para la empresa, se especifican los procesos y los requisitos de la Norma que deberían cumplir. Se realizó un cuadro de indicadores de gestión para cada uno de los procesos, además se presenta una definición sobre los manuales de: calidad, procesos, procedimientos. y anexos de estos dos últimos manuales mencionados.

En el capítulo V, **Conclusiones y Recomendaciones**, en este capítulo se especifican las conclusiones y recomendaciones obtenidas mediante el estudio realizado, con el propósito de proyectar a los altos directivos una referencia general en base al desarrollo del proyecto. De esta manera, se pretende mejorar los procesos y cumplir con los requisitos que exige la Norma.

CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS.....	I
DEDICATORIA	II
DEDICATORIA	III
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN	IV
DECLARACIÓN EXPRESA	V
RESUMEN.....	VI
ABREVIATURAS	XI
ÍNDICES DE GRÁFICOS.....	XII
ÍNDICE DE TABLAS.....	XIII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XIV
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.....	3
1. ASPECTOS GENERALES Y DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	3
1.1. ASPECTOS GENERALES	3
1.1.1. Definición del Tema.....	3
1.1.2. Justificación del Tema	3
1.1.3. Objetivo General del Proyecto	4
1.1.4. Objetivos Específicos del Proyecto.....	4
1.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	5
1.2.1. Antecedentes	5
1.2.2. Misión.....	6
1.2.3. Visión	6
1.2.4. Objetivo General de la Empresa.....	7
1.2.5. Objetivos Específicos de la Empresa.....	7
1.2.6. Estructura Organizacional	7
1.2.7. Funcionamiento de la Empresa Inmobiliaria.	8
CAPITULO II.....	11
2. MARCO TEÓRICO	11
2.1. DEFINICIÓN DE CALIDAD.....	11
2.1.1. Evolución de la Calidad	12

2.2.	DEFINICIÓN DE CALIDAD SEGÚN ISO	15
2.3.	NORMA ISO 9001:2008	16
2.3.1.	Definición de la Norma ISO	16
2.3.2.	Familia de la Norma ISO 9000.....	18
2.3.3.	Compatibilidad con la Norma ISO 14001:2004	19
2.3.4.	Ciclo de Deming, PHVA.....	19
2.3.5.	Modelo del Sistema de Gestión de Calidad	21
2.3.6.	Requisitos de la Norma ISO 9001:2008.....	22
2.3.7.	Beneficios Internos de un Sistema de Gestión de la Calidad	24
2.3.8.	Beneficios Externos de un Sistema de Gestión de la Calidad.....	25
2.4.	PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	25
2.5.	DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	32
2.5.1.	Elementos de un SGC	33
2.5.2.	Procesos de Gestión por Juran & Godfrey.....	35
CAPITULO III.....		38
3.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	38
3.1.	MATRIZ FODA	38
3.2.	MATRIZ FODA PRIORIZADA.....	40
3.3.	ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS.....	45
3.3.1.	Componente Cliente	45
3.3.2.	Componente Competencia	49
3.4.	ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS.....	54
3.4.1	Análisis de la Gestión Comercial	54
3.4.2	Análisis de la Gestión de Operaciones	60
3.4.3	Análisis de la Gestión Administrativa	64
3.5.	ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA PREVIO A LA NORMA ISO 9001:2008.....	70
CAPITULO IV		73
4.	DISEÑO ESTRATÉGICO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	73
4.1.	ENFOQUE A UNA GESTIÓN BASADA EN PROCESOS.....	73
4.1.1	Análisis de Valor Agregado de Gestiones Comerciales, Operativos y Administrativos.	74

4.1.2	Mapa de Procesos.....	86
4.1.3	Matriz de cumplimiento de los procesos mejorados con relación a los criterios de la Norma ISO 9001:2008.....	88
4.1.4	Indicadores de Gestión para la Línea Inmobiliaria	91
4.2	DEFINICIÓN DEL SISTEMA DOCUMENTAL.....	92
4.2.1	Manual de Procesos.....	93
4.2.2	Manual de Procedimientos	93
4.2.3	Manual de Calidad.....	94
CAPITULO V		96
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	96
5.1.	CONCLUSIONES.....	96
5.2.	RECOMENDACIONES.....	98
ANEXOS		100
ANEXO 1: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....		101
ANEXO 2: MATRIZ HOLMES		102
ANEXO 3: TABLA DE PRECIOS DEL PROYECTO CIUDAD ROMANA VS LA COMPETENCIA.....		105
ANEXO 4: PROCESOS ACTUALES DE LA GESTIÓN COMERCIAL.....		107
ANEXO 5: PROCESO ACTUAL DE LA GESTION OPERATIVA.....		109
ANEXO 6: PROCESOS ACTUALES DE LA GESTION ADMINISTRATIVA		110
ANEXO 7: REQUISITOS DE LA NORMA 9001:2008.....		113
ANEXO 8: PROCESOS MEJORADOS DE LA GESTION COMERCIAL		124
ANEXO 9: PROCESO MEJORADO DE LA GESTION OPERATIVA.....		126
ANEXO 10: PROCESOS MEJORADOS DE LA GESTION ADMINISTRATIVA.....		127
ANEXO 11: LISTA MAESTRA DE REGISTROS DE LA EMPRESA.....		130
ANEXO 12: MANUAL DE PROCESOS.....		131
ANEXO 13: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....		139
BIBLIOGRAFÍA.....		167

ABREVIATURAS

ESPOL:	Escuela Superior Politécnica del Litoral
FCNM:	Facultad de Ciencias Naturales y Matemáticas
PCV:	Promesa de Compra y Venta
ISO:	International Organization for Standardization
Ing.:	Ingeniero (a)
Eco.:	Economista
AI	Agente Inmobiliario
SGC:	Sistema de Gestión de la Calidad
PHVA:	Planifica-Hacer-Verificar-Actuar
FODA:	Fortaleza-Oportunidad-Debilidad-Amenaza
PCR	Proyecto Ciudad Romana
AVA	Análisis de Valor Agregado
AVR	Agregan Valor Real
AVI	Agregan Valor Interno
NAV	No Agregan Valor

ÍNDICES DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribución % Niveles Jerárquicos PUERTO MAR	10
Gráfico 2: Familia ISO 9000.....	18
Gráfico 3: Clientes del 2010 al 2012	46
Gráfico 4: Clientes Actuales.....	47
Gráfico 5: Clientes Desistidos	47
Gráfico 6: Clientes Liberados.....	48
Gráfico 7: Tipos de clientes	48
Gráfico 8: Modelo de Viviendas	49
Gráfico 9: Comparación de Precios con villa AFRODITA	51
Gráfico 10: Comparación de Precios con villa VENUS	52
Gráfico 11: Comparación de Precios con villa APOLO	52
Gráfico 12: Comparación de Precios con villa ZEUS.....	53
Gráfico 13: Comparación de Precios con villa OLIMPO	53
Gráfico 14: Comparación de Precios con villa POSEIDON	54

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Personal del Proyecto CIUDAD ROMANA.....	9
Tabla 2: Personal del Proyecto PUERTO MAR	9
Tabla 3: Calidad antes y después.....	13
Tabla 4: Registro Requerida por ISO 9001:2008	22
Tabla 5: Fortalezas Priorizadas	41
Tabla 6: Oportunidades Priorizadas.....	42
Tabla 7: Debilidades Priorizadas	43
Tabla 8: Amenazas Priorizadas	44
Tabla 9: Comparación de Villas	51
Tabla 10: Solicitud Precalificación Hipotecaria	55
Tabla 11: Score Crediticio.....	61
Tabla 12: Aviso de Cobro	61
Tabla 13: Liquidación de viáticos.....	69
Tabla 14: Resumen del diagnóstico previo a la Norma ISO 9001:2008.....	71
Tabla 15: AVA Proceso de Cotización	76
Tabla 16: AVA Proceso de Reserva	77
Tabla 17: AVA Proceso de Cobranza	80
Tabla 18: AVA Proceso de Contratación de Personal	83
Tabla 19: AVA Proceso de Caja Chica	84
Tabla 20: AVA Proceso de Viáticos y Movilización	85
Tabla 21: Matriz de cumplimiento de la Norma ISO 9001:2008 con los procesos mejorados.....	90
Tabla 22: Indicadores de Gestión para la Línea Inmobiliaria	92

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ciclo del PHVA	20
Figura 2: Modelo de un SGC basado en Procesos.....	21
Figura 3: Principios de la Gestión de Calidad	26
Figura 4: Elementos del SGC	33
Figura 5: Proceso de Gestión	36
Figura 6: Mapa de Proceso.....	88

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de graduación “Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad para la Línea de Negocio Inmobiliario utilizando los estándares establecido por las Normas ISO 9001:2008”, se realizó dado que esta Norma tiene como objetivo homologar y orientar al personal hacia una interpretación de los requisitos de la misma y mejorar la organización, por lo que se considera importante conocer los antecedentes de este sector en nuestro país.

La empresa inmobiliaria en estudio ha tenido una evolución importante en los últimos 3 años, siendo una de las 10 mejores constructoras que aportan al desarrollo inmobiliario del país, presentando un crecimiento significativo dentro de la economía del país.

Mercado Comercial: Según datos de la Cámara de la Construcción de Guayaquil al 09 de septiembre del 2010, “El Ecuador registra un déficit habitacional de 70 millones de metros cuadrados de viviendas, y para reducir el déficit, la Cámara de la Construcción está de acuerdo en edificar cuatro millones de metros cuadrados de viviendas al año”.

En todo caso, siempre habrá necesidad de construir casas para la creación de hogares nuevos y otros factores, en Ecuador aproximadamente hay 62 empresas constructoras que muestran sus viviendas para luego ser adquiridas.

Control de Calidad: *“Un índice superior al 50% de constructoras inmobiliarias, posee sistemas de control de calidad poco sistematizados, prevalece la inspección visual por simple observación, es decir, sin la utilización de instrumentos especializados para ensayos y pruebas relacionados con parámetros establecidos en norma ISO”* publicada en el periódico - “HOY” - el 14 de abril del 2011.

CAPITULO I

1. ASPECTOS GENERALES Y DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1. ASPECTOS GENERALES

1.1.1. Definición del Tema

“Diseño de un sistema de gestión de calidad para la línea de negocio inmobiliario utilizando los estándares establecido por las normas ISO 9001:2008”.

1.1.2. Justificación del Tema

El presente capítulo describe a la empresa en la que se ha desarrollado la investigación, una constructora inmobiliaria que permitió el estudio

investigativo con datos y procesos reales, en su entorno comercial, operativo y administrativo. La empresa tiene dos proyectos en ejecución del cual solo se tomará en estudio el proyecto que está ubicado en la ciudad de Guayaquil, ya que es la inmobiliaria que tiene mayor demanda que el proyecto que está situado en Playas Villamil. También se revelará la identificación de sus fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades, para lo cual aplicaremos la matriz Holmes con el fin de obtener una matriz FODA PRIORIZADA.

El contar con un Sistema de Gestión de Calidad ISO, permitirá a la empresa inmobiliaria, optimizar el tiempo en trabajo, satisfacer a sus empleados y funcionarios con el cumplimiento a cabalidad de funciones, tener control de las distintas áreas de la organización, mejorar los servicios, etc., focalizando en aspectos de procesos y actividades rigurosamente normados.

1.1.3. Objetivo General del Proyecto

Identificar, diagramar y documentar los procesos comerciales, operativos y administrativos basados en la Norma ISO 9001:2008, para optimizar los procesos identificados en la Línea de Negocio Inmobiliario, ubicada en la ciudad de Guayaquil.

1.1.4. Objetivos Específicos del Proyecto

- 1) Diagnosticar el estado actual del negocio inmobiliario analizando los métodos y procesos existentes.
- 2) Determinar y documentar los procesos existentes, para cumplir con los requisitos de la Norma ISO 9001:2008.
- 3) Elaborar los procedimientos normativos y productivos de la empresa.

- 4) Difundir y facilitar el Sistema de Gestión de la Calidad, a través de una formación que permita crear una cultura organizacional enfocada en la calidad.
- 5) Identificar y analizar en detalle los procesos que se llevarán a cabo en cada área establecida de la Línea de Negocio Inmobiliario.
- 6) Brindar la posibilidad de optimizar recursos, con el fin de reducir inconformidades establecidas previamente.

1.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.2.1. Antecedentes

ROSVIV S.A. se constituyó en el 2009 en la ciudad de Guayaquil, es una empresa inmobiliaria que se caracteriza por su constante innovación destinada a satisfacer necesidades habitacionales con proyectos que se fundamentan en el conocimiento de las necesidades y posibilidades económicas de los posibles clientes; productos desarrollados en base a una estrategia de marketing, a fin de cubrir el 100% de las necesidades del grupo o mercado seleccionado para brindarle una propuesta inmobiliaria óptima; esto se ha logrado gracias a un equipo de profesionales del más alto nivel, que participa en todas las etapas de desarrollo.

La empresa fue fundada por el Ing. Samuel F., donde también es accionista de otras empresas conocidas como Aguamar, Construyendo, Plasanty, entre otras. Desde el 2010, el primogénito del señor Samuel comenzó a ser responsable de la empresa como apoderado de la misma, por motivos que el fundador tiene otro tipo de negocios. Con la responsabilidad de sus dos hijos han podido seguir adelante en los proyectos que tienen, sea por ROSVIV S.A. u otras compañías.

Actualmente la inmobiliaria se encuentra desarrollando dos construcciones inmobiliarias:

- ✓ **CIUDAD ROMANA:** Incluye la promoción y venta de 2100 viviendas en la Urbanización Privada Ciudad Romana, dirigido originalmente a miembros de la Policía Nacional; pero, con expectativas de abarcar otros mercados con empresas del Sector Público y en general para las personas que se encuentren interesadas, de preferencias a través de convenios interinstitucionales o empresariales.
- ✓ **PUERTO MAR:** Incluye la promoción y venta de 88 soluciones habitacionales en la ciudad de Playas, provincia del Guayas, compuesto por 20 casas y un condominio de 68 departamentos, construcciones que está dirigido a quienes requieren una segunda vivienda de descanso o retiro.

1.2.2. Misión

Desarrollar proyectos inmobiliarios que satisfagan las necesidades de todos los clientes que acudan y confíen en nosotros, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de los mismos y protegiendo legalmente el patrimonio de las partes, con transparencia y seguridad.

1.2.3. Visión

Liderar el mercado inmobiliario tanto a nivel nacional como internacional dentro de los próximos cinco años manteniéndose como solución habitacional que responda a las necesidades de nuestros clientes, mediante una atención personalizada, maximizando el valor de sus inversiones de nuestros clientes, a entera y total satisfacción de sus necesidades.

1.2.4. Objetivo General de la Empresa

Asegurar el mejoramiento continuo y el funcionamiento sistémico de los procesos de la inmobiliaria, con el fin de identificar claramente las necesidades del cliente y satisfacerlas de la mejor manera posible, además de ofrecer de manera integral y con la mayor eficiencia los servicios inmobiliarios que exige el mercado actual, dentro de unos parámetros de honestidad y seriedad en el cumplimiento de todas y cada una de las obligaciones contraídas con nuestros clientes.

1.2.5. Objetivos Específicos de la Empresa

En cuanto los objetivos específicos se persigue en:

- 1) Desarrollar proyectos inmobiliarios de acuerdo a la necesidad del cliente y del mercado.
- 2) Ofrecer a los clientes la tranquilidad de que su inversión se encuentra protegida, en un lugar acogedor donde su familia pueda vivir con seguridad, comodidad y confort.
- 3) Contribuir al desarrollo del país con proyectos habitacionales que disminuyan el déficit de vivienda.
- 4) Captar diferentes nichos del mercado a nivel nacional e internacional.
- 5) Contar con una fuerza de venta calificada y comprometida con el negocio.

1.2.6. Estructura Organizacional

La máxima autoridad de ROSVIV S.A., es el Director, como se muestra en el **Anexo No. 1**, los estatutos de la organización respaldan y claramente establece la responsabilidad al Gerente General, siguiendo los Gerentes de

Proyecto, Administrativo y Financiero. La estructura organizacional de los departamentos permite identificar a las diferentes jefaturas con sus correspondientes gestiones operativas.

La revisión de las carpetas profesionales de sus colaboradores nos permiten conocer que el 25% de su personal poseen educación básica y bachillerato, el 25% poseen conocimientos universitarios y el 50% estudios de post grado.

1.2.7. Funcionamiento de la Empresa Inmobiliaria.

- ✓ **Directorio:** El directorio de la inmobiliaria se encuentra el Ing. Samuel F. junto a su hijo que es apoderado de la empresa.
- ✓ **Gerente General:** Representante legal de la empresa es el Ing. Rogelio A.

Seguidamente existe tres gerentes con sus respectivas áreas la de proyecto, operativa y comercial:

- ✓ **Gerente de Proyectos:** Está a cargo la Econ. Tatiana R., quien es responsable de planificar, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades operativas y administrativas del Proyecto a su cargo; garantizando el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos por el Directorio para lograr los objetivos propuestos.
- ✓ **Gerente Operaciones:** Está a cargo la Ing. Sandra P., es responsable del manejo operativo de todos los procesos relacionados con la reserva de la vivienda por parte del cliente hasta el pago del total del inmueble ya sea por contrato directo o crédito hipotecario. Asegurar la aplicación de los procedimientos adecuados para el desarrollo de cada una de las etapas del proceso del proyecto inmobiliario desde la reserva, análisis de crédito, registro de documentación, control de ubicación y gestión de crédito.

- ✓ **Gerente Comercial:** Se encuentra a cargo el Ing. Martín L., quien es responsable de la planificación, organización, control y dirección de la distribución y venta del inventario de viviendas, así como mantener una adecuada imagen corporativa.

De acuerdo al análisis realizado la Estructura Orgánica de la compañía con los siguientes niveles jerárquicos.

Tabla 1: Personal del Proyecto CIUDAD ROMANA

NIVEL	CARGO	AREA	# PERSONAS
Directivo	Gerente Proyecto	Gerencia	1
Directivo	Coordinador Administrativo	Gerencia	1
Directivo	Gerente de Operaciones	Operaciones	1
Directivo	Gerente Comercial	Comercialización	1
Mandos Medios	Jefe de Operaciones y Cobranzas	Operaciones	2
Mandos Medios	Jefe Comercial	Comercialización	1
Mandos Medios	Supervisor de Venta	Comercialización	5
Operativo	Agente Inmobiliario	Comercialización	16
Operativo	Apoyo	Operaciones y Comercialización	4
Operativo	Recepcionista	Gerencia	1
Operativo	Mensajero	Gerencia	2
TOTAL DE PERSONAS			35

Fuente: ROSVIV S.A.
Elaborado por: ROSVIV S.A.

Tabla 2: Personal del Proyecto PUERTO MAR

NIVEL	CARGO	AREA	# PERSONAS
Directivo	Gerente Proyecto	Gerencia	1
Directivo	Coordinador Administrativo	Gerencia	1
Mandos Medios	Jefe Comercial	Comercialización	1
Mandos Medios	Supervisor de Venta	Comercialización	1

Operativo	Agente Inmobiliario	Comercialización	2
TOTAL DE PERSONAS			6

Fuente: ROSVIV S.A.
Elaborado por: ROSVIV S.A.

La Estructura Orgánica de PUERTO MAR se concentra en los siguientes niveles: 11% Nivel Directivo, 16% Mandos Medios, 73% Operativo considerando dentro del nivel técnico los cargos que se mencionan: Asistente Administrativo, Asistente de Crédito y Cobranza, Agente Inmobiliario, Apoyo.



Gráfico 1: Distribución % Niveles Jerárquicos PUERTO MAR

Fuente: ROSVIV S.A.
Elaborado por: ROSVIV S.A.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. DEFINICIÓN DE CALIDAD

“Actualmente, la calidad es un asunto importante para cualquier empresa que aspire a ser competitiva. No obstante, se trata de un concepto difícil de definir de modo universal, puesto que puede tener significado distinto para diferentes personas. Dicho de otra forma, la calidad es algo cualitativo y subjetivo.

Según el contexto, se pueden encontrar distintas definiciones de calidad:”¹

- ✓ Aplicada al producto, se refiere a una serie de atributos deseables.
- ✓ Aplicada al uso del producto, a lo adecuado que es para la aplicación prevista.
- ✓ Aplicada a la producción, a que los parámetros del proceso tomen unos determinados valores.

¹ **Texto:** “Gestión de la Calidad”, **Autores:** Griful Eulalia y Canela Miguel, **Año:** 2002

- ✓ Aplicada al valor del producto, a que el comprador quede satisfecho con lo que obtiene por el precio que paga. En el lenguaje coloquial, esto es la relación calidad-precio.
- ✓ En un contexto más ideológico, se puede referir a la excelencia empresarial.

“Los principales teóricos de la gestión de la calidad han propuesto cada uno su propia definición de calidad. Así, J. M. Juran habla de adecuación al uso, mientras que, para P. B. Crosby, la calidad es el cumplimiento de los requisitos. De naturaleza distinta es la definición (negativa) de G. Taguchi: de la calidad como pérdida que el uso del producto causa a la sociedad. La idea de la calidad más extendida, en el marco de la gestión de la calidad, se corresponde con la definición de A. Feigenbaum, para quien la calidad es la satisfacción de las expectativas del cliente. Se entiende aquí el cliente en sentido amplio, incluyendo a los empleados, los operarios, los directivos, los proveedores, los accionistas, los propietarios, etc., es decir, a los distintos colectivos interesados en las actividades de la empresa.

En La terminología normalizada ISO (v. ISO 9000), la calidad es la facultad de un conjunto de características inherentes de un producto, sistema o proceso para cumplir los requisitos de los clientes y de otras partes interesadas. Los requisitos de calidad (quality requirements) se obtienen al trasladar a las características del producto las necesidades o expectativas de los clientes.”²

2.1.1. Evolución de la Calidad

“A principios del siglo xx, existe una fuerte orientación hacia la productividad y sus incrementos (producción en masa), lo que hace que la Calidad de los

² **Texto:** “Gestión de la Calidad”, **Autores:** Griful Eulália y Canela Miguel, **Año:** 2002

productos se resienta. La auténtica orientación hacia los procesos comienza entre los años 1920 y 1930.

En esos años, Walter Shewart descubre el uso de las matemáticas, en particular de la estadística, para desarrollar el concepto de análisis estadístico para el control de calidad en las industrias. Es el nacimiento del Control Estadístico de Procesos (SPC), el cual cae en desuso en los países occidentales al acabar la Segunda Guerra Mundial, debido a la gran carencia de productos que tenía la sociedad de la época.

A partir de los años 50, el Dr. W. Edwards Deming enseña los métodos del SPC, Joseph M. Juran enseña los fundamentos de la gestión de la Calidad y Feigenbaum muestra los beneficios del Control Total de la Calidad, pero solamente son escuchados en Japón, con lo que este país se convierte en líder en Calidad. Es el nacimiento de la Calidad Total.”

A partir de esa época, comienza una etapa de transición en la que todavía nos vemos inmersos. En la tabla No 3 podemos ver los principales cambios que se han ido produciendo.”³

Tabla 3: Calidad antes y después

ANTES	AHORA
Mercados nacionales	Mercados internacionales
Competidores nacionales	Competidores internacionales
Control del entorno	Adaptación rápido al entorno
Productos homogéneos	Productos a medida del cliente
Deskilling	Trabajos complejos
Gestión específica para el producto	Sistemas de gestión flexibles

³ **Texto:** “Seis Sigma” 2da edición, **Autores:** Fermín Gómez, José Villar y Miguel Tejero, **Año:** 2003

Mantenimiento del statu quo	Mejora continua
Dirección por control	Dirección por planificación

Fuente: Libro Seis Sigma. 2ª Edición
Elaborado por: Las Autoras

“Como se puede apreciar, en algunos casos los cambios implican retrocesos a situaciones anteriores (pasar de unas tareas simples a unas más complejas). Otras tendencias son continuación de las tendencias pasadas (el paso de mercados locales a nacionales lleva implícito el paso a los internacionales).

A principios de los 80, en el área de la Calidad se produce un hecho trascendental: se desarrollan los primeros estándares. Surgen debido a la importancia que empiezan a tener conceptos como intercambiabilidad, conveniencia, fácil de usar, interconectividad, seguridad, reducción de riesgos, integración de mejoras tecnológicas.

Y, ¿qué es un estándar? Un estándar es una declaración, especificación o cantidad de material contra la que la salida medida de un proceso puede ser juzgada como aceptable o no aceptable.

En su libro Total Quality Control, Feigenbaum escribe que el establecimiento de estándares se debió principalmente a:⁴

- ✓ Incrementos de la intensidad de los requerimientos de Calidad de los clientes.
- ✓ Incrementos de la sofisticación de los programas de proveedores para satisfacer requerimientos.

Pero, ¿qué debemos considerar un estándar? Un estándar debe cumplir, entre otros, los siguientes puntos:

⁴ **Texto:** “Seis Sigma” 2da Edición, **Autores:** Fermín Gómez, José Villar y Miguel Tejero, **Año:** 2003

- Debe especificar los aspectos de Calidad a cubrir.
- Los estándares deben estar documentados.
- Deben existir organizaciones (industriales, profesionales, gubernamentales, internacionales) que desarrollen, aprueben y mantengan el estándar.
- Existen criterios de evaluación.
- Existen medios de reforzar los estándares (no son algo fijo).

2.2. DEFINICIÓN DE CALIDAD SEGÚN ISO

“En la serie de Normas ISO 9000, podemos leer que la definición de Calidad es “el conjunto de características de una entidad que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas”. Hay que hacer dos indicadores acerca de esta definición:

- ✓ Las necesidades establecidas en una situación contractual están especificadas en los requerimientos del contrato que convierten las características del producto en criterios específicos.
- ✓ Las necesidades implícitas son requerimientos identificados y definidos por la compañía basados en el conocimiento del mercado.

Debemos recordar que la Norma ISO 9000 nos indica que “las especificaciones no garantizan por sí mismas que los requerimientos del cliente se cumplan adecuadamente”, de lo cual parece desprenderse que se deben revisar de forma periódica los requerimientos de Calidad, ya que las necesidades del cliente cambian a lo largo del tiempo.”⁵

⁵ **Texto:** “Seis Sigma” 2da Edición, **Autores:** Fermín Gómez, José Villar y Miguel Tejero, **Año:** 2003

2.3. NORMA ISO 9001:2008

2.3.1. Definición de la Norma ISO

“La organización ISO, es una Organización Internacional de Estandarización conformada por los diferentes organismos de Estandarización nacionales del mundo. Esta Organización en 1989 publicó la primera serie de norma ISO 9000, entre las que se destacaban la ISO 9001, la ISO 9002 y la ISO 9003, normas que permitían establecer los requisitos del Sistema de Aseguramiento de la Calidad en las Empresas.

En el año de 1994, se publicó la primera revisión de la familia de las normas ISO 9000.

Posteriormente, en el año 2000, se hace una nueva revisión de la norma con cambios significativos, generándose a través de esta nueva revisión el cambio de la norma de Aseguramiento de la Calidad versión 1994 por la norma que establece la Gestión de la Calidad. En el 2008 se presenta una nueva versión de la norma ISO 9001 en donde se realizan una serie de enmiendas y aclaraciones de la norma anterior. Sin embargo, la esencia de la norma previa permanece vigente, como se aclara a continuación.

Esta nueva versión 2008, se enfoca también en la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, con un enfoque basado en procesos, con lo que se busca que la Organización articule sus procesos, procedimientos, tareas y el trabajo de las personas de forma sistémica, con lo que se logra un mejoramiento continuo dentro de las Organizaciones.

Esta norma ISO 9001:2008, conserva los requisitos anteriores, como son los siguientes cinco numerales:⁶

1. Sistema de Gestión de la Calidad

⁶ **Texto:** “La Gestión de Calidad en los servicios ISO 9001:2008”, **Autores:** Juan Vergara y Tomás Fontalvo, **Año:** 2010

2. Responsabilidad de la Dirección
3. Gestión de Recursos
4. Realización del Producto o Prestación del Servicio
5. Medición, Análisis y Mejora

“A continuación se muestran las cláusulas que como producto de la revisión, presentaron mayores comentarios:

- 4.1 Requisitos generales
- 4.2 Documentación
- 4.3 Recursos humanos
- 7.3 Diseño y desarrollo
- 7.5 Producción y prestación de servicios
- 8.2 Seguimiento y medición
- 8.5 Mejora

Con las enmiendas realizadas, se mejora la claridad y se reduce la ambigüedad, existe mayor coherencia con otras normas ISO y se genera mayor compatibilidad con la ISO 14001. Es importante señalar, que esta nueva norma ISO 9001:2008 mantiene el modelo de enfoque por procesos de la norma ISO 9001:2000, es aplicada a cualquier tipo de organización y mantiene la compatibilidad con la norma 14001.”⁷

⁷ **Texto:** “La Gestión de la Calidad en los servicio ISO 9001:2008”, **Autores:** Juan Vergara y Tomás Fontalvo, **Año:** 2010

2.3.2. Familia de la Norma ISO 9000

“La familia de Normas ISO 9000 presenta la siguiente estructura:

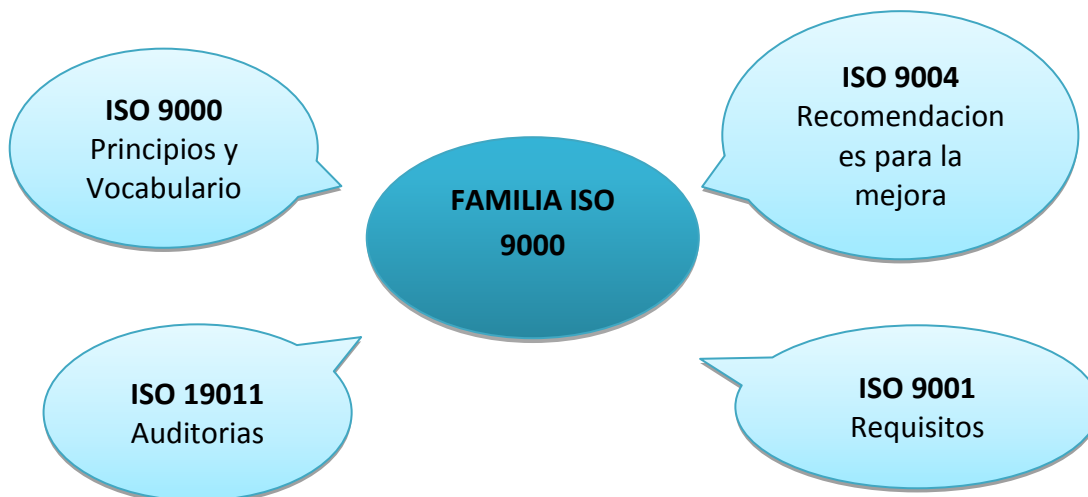


Gráfico 2: Familia ISO 9000

Fuente: La Gestión de la Calidad en los servicios ISO 9001:2008

Elaborado por: Las Autoras

- ✓ **La Norma ISO 9000:** Describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y contiene la terminología más utilizada en las normas de esta serie.
- ✓ **La Norma ISO 9001:** El enfoque de esta norma es “cumplir con los requisitos del cliente”, es la única norma que se utiliza para propósitos de certificación.
- ✓ **La Norma ISO 9004:** Esta norma se preocupa, además del cliente, por el personal y los accionistas.
- ✓ **La Norma ISO 19011:** Proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental.

Todas estas normas juntas forman un conjunto coherente de normas de sistemas de gestión de la calidad que facilitan la mutua comprensión en el comercio nacional e internacional.”⁸

⁸ **Texto:** “La Gestión de la Calidad en los servicios ISO 9001:2008”, **Autores:** Juan Vergara y Tomás Fontalvo, **Año:** 2010

2.3.3. Compatibilidad con la Norma ISO 14001:2004

“La International Organization for Standardization una organización internacional no gubernamental, compuesta por representantes de los organismos de normalización (ON) nacionales. Esta organización no gubernamental produce normas internacionales, industriales y comerciales que se agrupan según el tema en series ISO (del griego iso, que significa igual). Entre estas series destacan en el ámbito empresarial las ISO 14001:2004 e ISO 9001:2008 referidos a estándares de gestión medioambiental en entornos de producción y a sistemas de gestión de la calidad.

La ISO 14001:2004 es la norma sobre sistemas de gestión ambiental (SGA) que establece las especificaciones del sistema de gestión ambiental y directrices para su utilización.

La definición de SGA que se da en la norma es la de “conjunto de medios de planificación, procedimientos operativos, formativos, informativos y auxiliares que permiten realizar la actividad de una organización con el conocimiento del grado de afección al medio ambiente producido e introducir mecanismos correctores de mejora continua”.⁹

2.3.4. Ciclo de Deming, PHVA

“W. Edwards Deming, de origen norteamericano, fue uno de los impulsores del gran ascenso de la economía japonesa. A él se debe la invención de la Gestión de la Calidad Total (GCT) y la aplicación del ciclo de mejora continua de la calidad PHVA o rueda de Deming.”¹⁰

⁹ **Texto:** “Dimensión medio ambiental de la RSC”, **Autoras:** María Muñoz y Marta de la Cuesta, **Año:** 2010

¹⁰ **Texto:** “Calidad” 2da Edición, **Autor:** Pablo Alcalde, **Año:** 2010

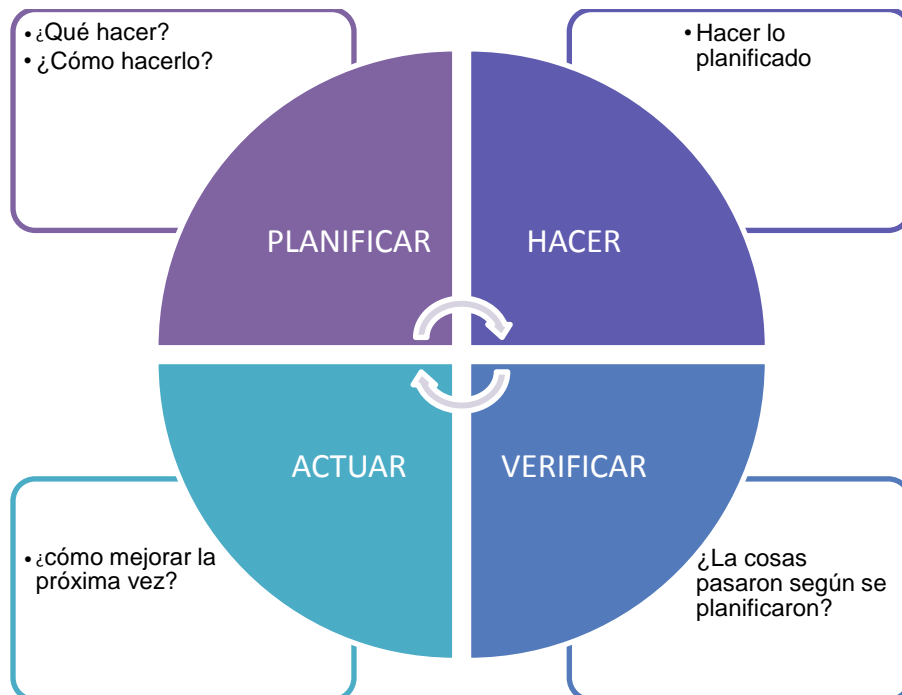


Figura 1: Ciclo del PHVA
Fuente: Calidad
Elaborado por: Las Autoras

- ✓ **Planificar:** Primero se estudia el estado de la empresa y se identifican los problemas u oportunidades de mejora, se identifican las soluciones posibles y se seleccionan aquellas que mejor se adapten a los objetivos fijados.
- ✓ **Hacer:** Se forma al equipo humano y se realizan las acciones planificadas para la superación de problemas o para las acciones de mejora.
- ✓ **Verificar:** Se comprueba si los resultados obtenidos coinciden con los esperados.
- ✓ **Actuar:** Una vez probado el buen funcionamiento de las mejoras, se aplican los cambios necesarios a toda la organización.

2.3.5. Modelo del Sistema de Gestión de Calidad

“Para garantizar el desarrollo, implementación y mejora de un Sistema de Gestión de la Calidad, la nueva norma trae un enfoque basado en Procesos lográndose con esto garantizar la eficiencia y eficacia del SGC al poder articularse de esta forma procesos, actividades y tareas relacionadas entre sí, con llevando esto a la satisfacción del cliente. A través de este enfoque se establece el control continuo de los diferentes procesos, actividades y tareas que hacen parte del Sistema de Gestión de la Calidad.”¹¹

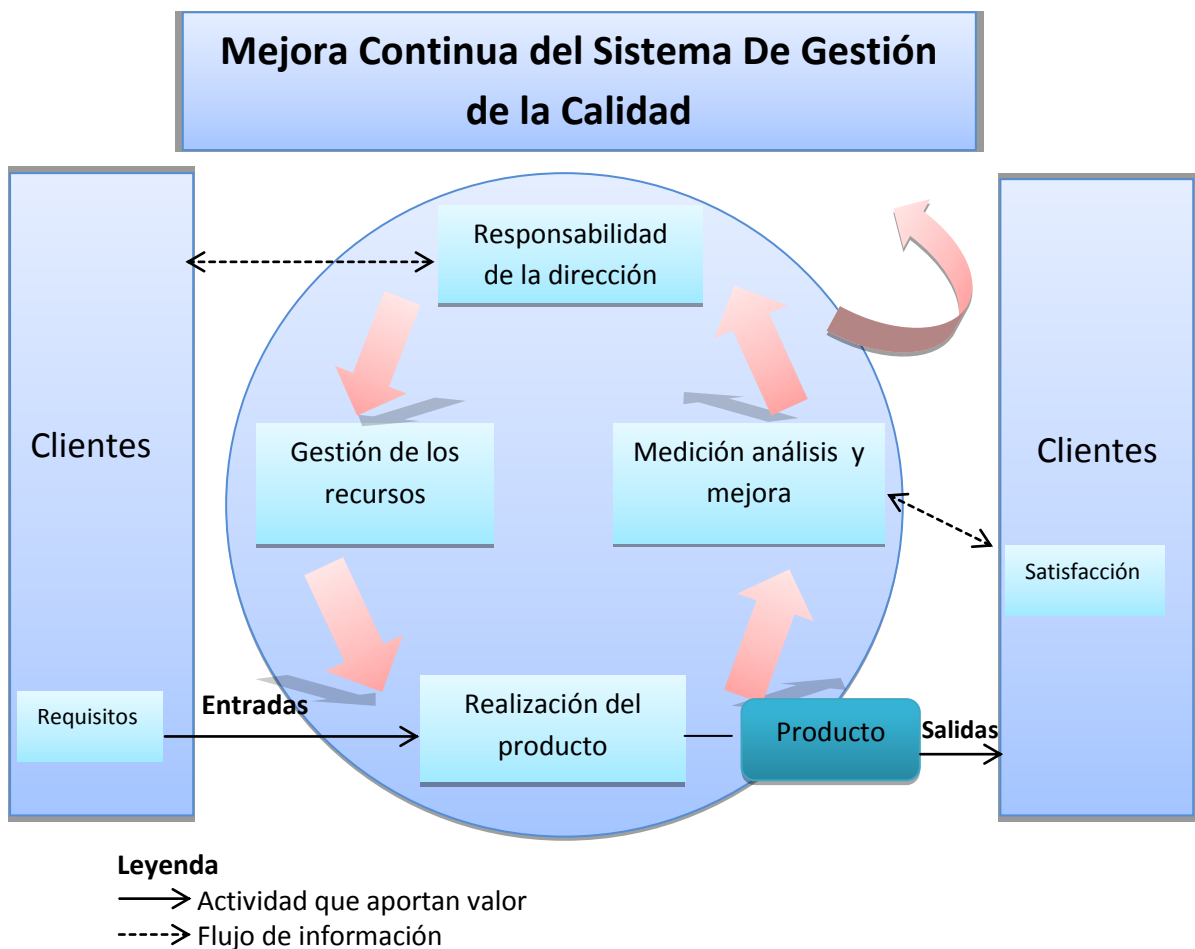


Figura 2: Modelo de un SGC basado en Procesos

Fuente: ISO 9001:2008

Elaborado por: Las Autoras

¹¹ **Texto:** “La Gestión de la Calidad en los servicios ISO 9001:2008”, **Autores:** Juan Vergara y Tomás Fontalvo, **Año:** 2010

2.3.6. Requisitos de la Norma ISO 9001:2008

“La norma ISO 9001:2008 se halla estructurada en ocho capítulos, los tres primeros referidos a declaraciones de principios, estructura y descripción de la organización, requisitos generales, y otros aspectos generales, por lo cual puede considerarse que son de carácter introductorio, exactamente igual que en la anterior versión del año 2000, según recordará el lector. Los capítulos cuatro hasta el ocho están orientados a los procesos. Concretamente, los ocho capítulos de ISO 9001 son:”¹²

Tabla 4: Registro Requerida por ISO 9001:2008

CAPÍTULO		DESCRIPCIÓN
1	Objeto y Campo de Aplicación	Guías y descripciones generales una referencia al alcance de la norma.
2	Referencias Normativas	Guías y descripciones generales.
3	Términos y Definiciones	Guías y descripciones generales.
4	Sistema de Gestión de la Calidad	Hace referencia a los requisitos generales y los requisitos para gestionar la documentación.
5	Responsabilidad de la Dirección	Capitulo relacionado con los requisitos de obligado cumplimiento por parte de la dirección de la organización, como es el caso de la definición de la política, la definición de las responsabilidades y autoridad, la aprobación de los objetivos, el compromiso de la dirección con la implantación de la calidad a todos los niveles y otros aspectos similares.
6	Gestión de los Recursos	La Norma distingue 3 tipos de recursos

¹² **Texto:** “Gestión Integral de la Calidad”, **Autor:** Lluís Catrecasas, **Año:** 2010

		sobre los cuales se debe actuar: RRHH, infraestructura, y ambiente de trabajo. Aquí se contienen los requisitos exigidos en su gestión.
7	Realización del Producto	Abarca los requisitos relacionados con la producción, desde la planificación hasta la entrega del producto o el servicio. Son los siguientes: planificación de la realización del producto y/o servicio, procesos relacionados con el cliente, diseño y desarrollo, compras, operaciones de producción y servicio, control de dispositivos de medición, inspección y monitoreo.
8	Medición, Análisis y Mejora	Hace referencia a los procesos que reúnen la información y la analizan, así como las actuaciones anteriores. Su objetivo no es otro que la mejora permanente de la capacidad de la organización para entregar productos que cumplan los requerimientos del cliente. La norma expresa explícitamente que la organización debe perseguir la satisfacción del cliente atendido a sus requerimientos.

2.3.7. Beneficios Internos de un Sistema de Gestión de la Calidad

“Los beneficios internos que presenta el SGC:

1. Aumento de la productividad.
2. Disminución de los costos de reproceso.
3. Mejoras en los procesos internos.
4. Eliminación o reducción de pérdidas de materiales.
5. Los empleados saben lo que tienen que hacer.
6. Disminución del manejo de reclamos.
7. Mejoramiento de la organización interna.
8. Uso eficaz y eficiente de los recursos.
9. Incremento de la comunicación.
10. Asignación de responsabilidades específicas.
11. Incremento de la rentabilidad.
12. Disminución de los costos de producción y servicios.
13. Reducción de los tiempos de ciclos de trabajo.
14. Orientación hacia la mejora continua.
15. Identificación de nuevas oportunidades para mejorar los objetivos ya alcanzados
16. Mayor capacidad de respuesta
17. Flexibilidad en oportunidades cambiantes del mercado.
18. Incremento de la motivación y el trabajo en equipo.
19. Los empleados se focalizan en alcanzar las metas y objetivos de la organización.
20. Mayor habilidad para crear valor, para las partes.

2.3.8. Beneficios Externos de un Sistema de Gestión de la Calidad

Los beneficios externos que presenta el SGC:¹³

1. Relación entre la organización y su ámbito de actividad: sus clientes (actuales y potenciales), sus competidores, sus proveedores, sus socios estratégicos.
2. Mejoramiento de la imagen empresarial.
3. Prestigio de la organización.
4. Demostración de la preocupación de la empresa en la satisfacción del cliente.
5. Refuerzo de la confianza en clientes los actuales y potenciales.
6. Aumento de la capacidad de suministrar consistentemente sus productos y/o servicios contratados.
7. Apertura de nuevos mercados.
8. Alcance de las características requeridas por grandes clientes, que establecen como requisito poseer un sistema de gestión de la calidad certificado en ISO 9001.
9. Mejoramiento de la posición competitiva.
10. Aumento de ingresos y de participación de mercado.
11. Aumento de la fidelidad de clientes.
12. Recomendación de la empresa.

2.4. PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

“La Norma especifica 8 principios que se describen a continuación, su relación es la base del Sistema de Gestión de Calidad como lo muestra la Figura No. 3, dichos principios son directrices que orientan el desarrollo y enfoque de los resultados esperados en la organización. Es decir se

¹³ **Guía:** “Un camino hacia la satisfacción del cliente”, disponible en: <http://qualitytrends.squalitas.com>

consideran los principios para la etapa de diseño, desarrollo y aplicación, del Sistema que la organización desarrolla para sus procesos internos.”¹⁴



Figura 3: Principios de la Gestión de Calidad
Fuente: Blog Diario de un Gerente
Elaborado por: Las Autoras

1) Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes, por lo tanto deben entender sus necesidades presentes y futuras, cumplir sus requisitos y satisfacer o exceder sus expectativas.

Beneficios:

Incrementar efectividad en el uso de los recursos de la organización para incrementar la satisfacción del cliente. Aumentar la lealtad de los clientes, repitiendo negocios.

¹⁴ Guía: "Los Ocho principios de Gestión de Calidad", disponible en: <http://diariodeungerente.blogspot.com>

Aplicar este principio se traduce en:

- ✓ Investigar y entender las necesidades del cliente y sus expectativas.
- ✓ Asegurar que los objetivos de la organización están ligados con las necesidades y expectativas del cliente.
- ✓ Comunicar las necesidades y expectativas del cliente a toda la organización.
- ✓ Medir la satisfacción del cliente y actuar sobre estos resultados.
- ✓ Sistemáticamente administrar las relaciones con los clientes.
- ✓ Asegurar un enfoque balanceado entre la satisfacción del cliente y otras partes interesadas, como los propietarios, empleados, proveedores, financieros, la comunidad local y la sociedad en su conjunto.

2) Liderazgo: Los líderes establecen unidad de propósito y dirección para la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno en donde la gente se puede desarrollar completamente en función de los objetivos de la organización.

Beneficios:

- ✓ La gente entenderá y se motivará con las metas y objetivos de la organización.
- ✓ Las actividades se evaluarán, alinearán e implementarán en un camino unificado.
- ✓ Los malos entendidos de comunicación entre niveles en una organización se minimizarán.

Aplicar este principio se traduce en:

- ✓ Considerar las necesidades de todas las partes interesadas incluyendo los clientes, propietarios, empleados, proveedores, financieros, comunidades locales y la sociedad en su conjunto.
- ✓ Establecer una visión clara del futuro de la organización.

- ✓ Estableciendo metas y objetivos desafiantes.
- ✓ Crear y sostener valores, principios y modelos de ética en todos los niveles de la organización. Establecer confianza y eliminar temor.
- ✓ Proveer a la gente de los recursos adecuados, entrenamiento y libertad para actuar con responsabilidad. Inspirar, motivar y reconocer las contribuciones de la gente.

3) Participación del personal: El personal de todos los niveles es la esencia de una organización y su ambiente los motiva a usar sus habilidades para el beneficio de la misma organización.

Beneficios:

- ✓ Motivar, involucrar al personal a través de la organización.
- ✓ Innovación y creatividad en el establecimiento de objetivos de la organización.
- ✓ El personal se dará cuenta de su propio desempeño.
- ✓ El personal se involucrará y participará en la mejora continua.

Aplicar este principio se traduce en:

- ✓ El personal entiende la importancia de su contribución y rol en la organización.
- ✓ El personal identifica restricciones para su desempeño.
- ✓ El personal identifica a los dueños de proceso y sus responsabilidades en los problemas para resolverlos. El personal evalúa su desempeño a través de las metas y objetivos personales.
- ✓ El personal busca activamente oportunidades para mejorar su competencia, conocimiento y experiencia. El personal busca libremente el conocimiento y la experiencia.
- ✓ El personal discute abiertamente temas y problemas de su labor.

4) Enfoque basado en procesos: Los resultados deseados se logran con mayor eficiencia cuando las actividades y recursos relacionados se administran como procesos.

Beneficios:

- ✓ Costos más bajos, tiempos ciclo más cortos, consiguiendo uso efectivo de recursos.
- ✓ Mejora y consistencia de resultados. Enfoque y priorización de oportunidades de mejora.

Aplicar este principio se traduce en:

- ✓ Sistemáticamente, definir las actividades necesarias para obtener los resultados.
- ✓ Establecer claras responsabilidades para las actividades clave.
- ✓ Analizar y medir la capacidad de las actividades clave.
- ✓ Identificar las interfaces de actividades clave a través y entre las funciones de la organización.
- ✓ Enfocarse en los factores –como recursos, métodos y materiales- que mejorarán las actividades clave de la organización.
- ✓ Evaluar riesgos, consecuencias e impactos de actividades en clientes, proveedores y otras partes interesadas.

5) Enfoque de sistemas para la gestión: Identificar, entender y manejar procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la efectividad y eficiencia de la organización, a través de sus objetivos.

Beneficios:

- ✓ La integración y alineación de los procesos será la mejor forma de llevar a cabo los resultados deseados. Habilidad en enfocar esfuerzos a procesos clave.

- ✓ Proveer confianza a las partes interesadas, a través de consistencia, efectividad y eficiencia de la organización.

Aplicar este principio se traduce en:

- ✓ Estructurar un sistema para llevar a cabo los objetivos de la organización de la mejor forma en efectividad y eficiencia.
- ✓ Entender las interdependencias entre los procesos y el sistema.
- ✓ Estructurar enfoques que armonicen e integren procesos.
- ✓ Proveer un mejor entendimiento de los roles y responsabilidades necesarios para llevar a cabo objetivos comunes y derribar barreras funcionales.
- ✓ Entender las capacidades organizacionales y establecer prioridades en las restricciones de recursos para la acción.
- ✓ Establecer como objetivo y definir las actividades que deben operar en el sistema en forma específica. Continuamente mejorar el sistema a través de la medición y la evaluación.

6) Mejora continua: La mejora continua del desempeño de las organizaciones debe ser un objetivo permanente en la organización.

Beneficios:

- ✓ Ventaja en el desempeño a través de la mejora de las capacidades organizacionales.
- ✓ Alineación de actividades de mejora a todos niveles con la intención estratégica de la organización. Flexibilidad para reaccionar rápido a las oportunidades.

Aplicar este principio se traduce en:

- ✓ Emplear un enfoque consistente con la organización y su desempeño.
- ✓ Proveer personal con entrenamiento en métodos y herramientas de mejora continua.

- ✓ Hacer de la mejora continua en productos, procesos y sistemas un objetivo para cada individuo en la organización. Establecer metas para guiar y medir la mejora continua.
- ✓ Reconocer y documentar mejoras.

7) Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: Las decisiones efectivas se basan en el análisis de información y datos.

Beneficios:

- ✓ Decisiones informadas.
- ✓ Habilidad creciente para demostrar la efectividad de decisiones pasadas a través de referencias a hechos y datos registrados.
- ✓ Incrementar habilidad para revisar, mejorar y cambiar opiniones y decisiones.

Aplicar este principio se traduce en:

- ✓ Asegurar que los datos y la información son lo suficientemente actuales y disponibles.
- ✓ Hacer los datos accesibles a quienes los necesitan.
- ✓ Analizar datos e información utilizando métodos válidos.
- ✓ Tomar decisiones y acciones basadas en hechos analizados, balanceados con la experiencia e intuición.

8) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: La organización y sus proveedores dependen entre sí y una relación de mutuo beneficio incrementa la habilidad de ambos de crear valor.

Beneficios:

- ✓ Incrementar habilidad para crear valor para ambas partes.
- ✓ Flexibilidad y velocidad en respuestas a los cambios de mercado o de necesidades y expectativas de clientes.

- ✓ Optimización de costos y recursos.

Aplicar este principio se traduce en:

- ✓ Establecer relaciones que balanceen exigencias de corto plazo con consideraciones de largo plazo.
- ✓ Fusión de experiencia y recursos entre socios.
- ✓ Identificar y seleccionar proveedores clave.
- ✓ Aclarar y abrir comunicación.
- ✓ Compartir información y planes futuros.
- ✓ Establecer desarrollo conjunto y actividades de mejora.
- ✓ Inspirar, motivar y reconocer mejoras de proveedores.

2.5. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

“El diseño del Sistema de Gestión de Calidad se lo realizará, de acuerdo a las etapas que la Norma requiere para su adecuada y efectiva aplicación. Se desarrolla los procesos, documentos, registros, distribución de actividades y responsabilidades.

Un SGC no es más que una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, es planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en el cumplimiento de los requisitos del cliente y en el logro de la satisfacción del mismo.

Otra manera de definir un Sistema de Gestión de la Calidad, es descomponiendo cada una de sus palabras y definir las por separado:”¹⁵

Sistema: “Conjunto de elementos que relacionados entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objetos.”

Real Academia Española, 2001

¹⁵ **Guía:** “Un camino hacia la satisfacción del cliente”, disponible en <http://qualitytrends.squalitas.com>

Como ejemplo podemos citar los ecosistemas, los cuales están compuesto de varios elementos relacionados entre sí, tales como: Agua, clima, tierra y aire.

Gestión: “Es la acción o efecto de hacer actividades para el logro de un negocio o un deseo cualquiera.”

Real Academia Española, 2001

De estas dos definiciones podemos concluir que un *Sistema de Gestión de la Calidad* son actividades empresariales, planificadas y controladas, que se realizan sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad.

2.5.1. Elementos de un SGC

“Entre los elementos de un Sistema de Gestión de la Calidad, se encuentran los siguientes:”¹⁶



Figura 4: Elementos del SGC
Fuente: Un camino hacia la satisfacción al cliente

¹⁶ **Guía:** “Un camino hacia la satisfacción del cliente”, disponible en:
<http://qualitytrends.squalitas.com>

Elaborado por: Las Autoras

1. Estructura Organizacional:

Es la jerarquía de funciones y responsabilidades que define una organización para lograr sus objetivos. Es la manera en que la organización organiza a su personal, de acuerdo a sus funciones y tareas, definiendo así el papel que ellos juegan en la misma.

2. Planificación:

Constituye al conjunto de actividades que permiten a la organización trazar un mapa para llegar al logro de los objetivos que se ha planteado. Una correcta planificación permite responder las siguientes preguntas en una organización:

- ✓ ¿A dónde queremos llegar?
- ✓ ¿Qué vamos hacer para lograrlo?
- ✓ ¿Cómo lo vamos hacer?
- ✓ ¿Qué vamos a necesitar?

3. Recurso:

Es todo aquello que vamos a necesitar para poder alcanzar el logro de los objetivos de la organización (personas, equipos, infraestructura, dinero, etc.).

4. Procesos:

Son el conjunto de actividades que transforman elementos de entradas en producto o servicio. Todas las organizaciones tienen procesos, pero no siempre se encuentran identificados. Los procesos requieren de recursos, procedimientos, planificación y las actividades así como sus responsables.

5. Procedimientos:

Son la forma de llevar a cabo un proceso. Es el conjunto de pasos detallados que se deben de realizar para poder transformar los elementos de entradas del proceso en producto o servicio. Dependiendo de la complejidad, la organización decide si documentar o no los procedimientos.

2.5.2. Procesos de Gestión por Juran & Godfrey

“Todos estos elementos descritos anteriormente, están relacionados entre sí (de ahí a que es un **SISTEMA**) y su vez son gestionados a partir de tres procesos de gestión, como bien dice Juran: Planear, Controlar y Mejorar. En la figura 5 se presenta un esquema gráfico de esta relación.”¹⁷

¹⁷ **Guía:** “Un camino hacia la satisfacción del cliente”, disponible en: <http://qualitytrends.squalitas.com>

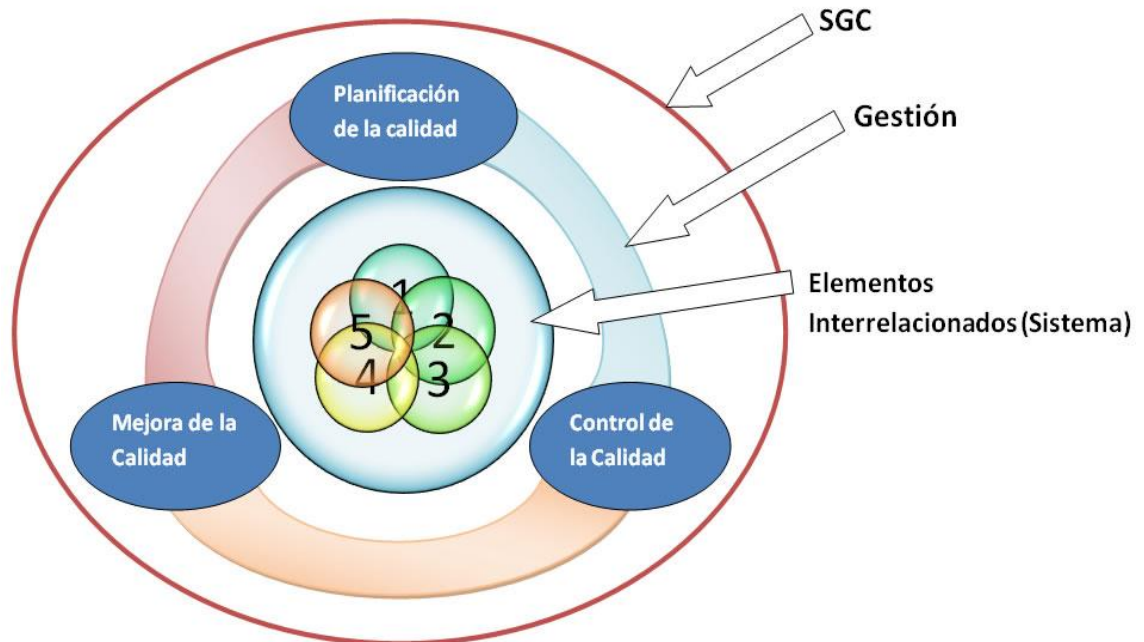


Figura 5: Proceso de Gestión
Fuente: Un camino hacia la satisfacción del cliente

- I. La Planificación de la Calidad:** “Son actividades para establecer los requisitos y los objetivos para calidad y para la aplicación a los elementos de un Sistema de Calidad.”

Juran & Godfrey, 1998

La planificación de la calidad consta de los siguientes pasos:

- 1) Establecer el proyecto
- 2) Identificar los clientes.
- 3) Identificar los requisitos del cliente
- 4) Desarrollar el producto
- 5) Desarrollar el proceso
- 6) Desarrollar los controles y enviar a operaciones

- II. El Control de la Calidad:** “Lleva a cabo un conjunto de operaciones para mantener la estabilidad y evitar cambios adversos. Para

mantener la estabilidad, se mide el desempeño actual y estos se comparan con las metas establecidas para tomar acciones en las diferencias que se encuentren”

Juran & Godfrey, 1998

III. La Mejora de la Calidad: “Constituye al grupo de actividades que llevan a la organización hacia un cambio benéfico, es decir, lograr mayores niveles de desempeño. Mejor Calidad es una forma de cambio benéfico.”

Juran & Godfrey, 1998

CAPITULO III

3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

3.1. MATRIZ FODA

Una de las herramientas más importantes que debe tener en la empresa es la Matriz FODA, por motivos que es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

En este caso el análisis de la situación actual en la empresa inmobiliaria ROSVIV S.A., el Gerente General facilitó el informe del FODA que fue realizado anteriormente en reuniones con la alta gerencia, utilizando otra herramienta principal como es “lluvias de ideas”, con el fin de obtener como resultado la información con la que se elaboró el FODA.

Fortalezas

1. Personal técnico con conocimiento adecuado.
2. Personal gerencial y mandos medios tienen gran capacidad con las compañías constructoras.
3. Buen ambiente de trabajo.
4. Estrategias de marketing de buen nivel.
5. Eficiencia en la gestión y estructuración de proyectos.
6. Sentido de pertenencia y compromiso.
7. Equipo y Maquinaria adecuada

Oportunidades

1. Incremento de viviendas en urbanizaciones privadas.
2. Participación en importantes ferias hábitat del país.
3. Clientes que desean vivir en el sector vía la Costa.
4. Desarrollo de proyectos en lugares turísticos.
5. Ubicación de matrices y sucursales en puntos estratégicos.
6. La demanda del mercado no está cubierta totalmente.

Debilidades

1. Desconocimiento de la misión, visión y procedimientos existentes, desde personal de mandos medios hacia abajo.
2. Existe desconocimiento del modelo orgánico funcional por parte del personal.
3. Falta de comunicación y despliegue de información hacia los mandos medios.
4. El conocimiento técnico diluye al no aplicar el procedimiento adecuado.

5. Existen funciones que están duplicadas y que no son claras para el personal.
6. Falta de formación y capacitación en atención al cliente.
7. Sobrecarga laboral al personal del área de sistema.
8. Cambios continuos en algunos procesos, lo que hace difícil la adaptación del personal.
9. Falta planificación de una agenda de reuniones gerenciales para el rendimiento de cuenta, tareas y metas asignadas por el directorio.
10. Falta de direccionamiento y liderazgo de funcionarios claves.

Amenazas

1. Cambios climáticos inesperados que retrasen la construcción.
2. Incremento de tasas o impuestos en materiales de construcción.
3. Inestabilidad política, económica, jurídica del estado ecuatoriano.
4. La competencia ofrece precios más económicos
5. Incremento de la competencia.

3.2. MATRIZ FODA PRIORIZADA

La Matriz priorizada que se presenta en el **Anexo 2**, se elaboró aplicando la matriz de Holmes, la cual permitió determinar la importancia de las actividades que se encontraron en el FODA.

La matriz Holmes es una herramienta que permite priorizar parámetros que tienen características similares, se utiliza para discriminar los factores del análisis ambiental (tanto interno como externo), previo a la utilización de otras matrices.

Se detalla los resultados que se obtuvieron en la Matriz Holmes para ser presentada las cinco principales prioridades de cada uno de sus actividades de: fortaleza, oportunidad, debilidad y amenaza:

Fortalezas

No.	FACTORES	%
F2	Personal gerencial y mandos medios tienen gran capacidad con las compañías constructoras.	22,45
F1	Personal técnico con conocimiento adecuado.	20,41
F3	Buen ambiente de trabajo.	16,33
F7	Equipo y Maquinaria adecuada	14,29
F5	Eficiencia en la gestión y estructuración de proyectos.	12,24

Tabla 5: Fortalezas Priorizadas

Fuente: Empresa ROSVIV S.A.

Elaborada por: Las Autoras

Se tomó como primer lugar, el personal gerencial y mandos medios que tienen gran capacidad con las compañías constructoras, el 30% del personal de la empresa han laborado en otras compañías constructoras y tienen el conocimiento de cómo es el funcionamiento de estas empresas inmobiliarias, dado que deben estar comprometidos para finalizar los proyectos que están en ejecución para que puedan obtener un 100% de sus ventas. Otra fortaleza que tiene de apoyo en la inmobiliaria es el personal técnico que labora con un conocimiento adecuado sobre las construcciones de viviendas, mostrando planos diseñados sobre las urbanizaciones que serán vendidas. Cada año el Director realiza un tour a todo el personal de la empresa para ser llevados a las obras de los proyectos de Ciudad Romana y Puerto Mar, donde el personal técnico les da una explicación de cómo van los avances de las construcciones y qué clase de materiales se están usando en las casas.

Se observó que en la empresa tiene un 50% de un buen ambiente de trabajo por medio de la alta gerencia hacia abajo, del cual se debería tomar mucha

importancia y ser mejorada para el personal para que se sientan más motivados y menos esclavizados. Una gran ayuda ha sido los equipos y maquinarias que obtuvieron desde el año pasado, cada gerente se le entregó una Tablet para el uso de reuniones dentro o fuera de la empresa, a los técnicos les entregaron computadoras de alta tecnología para que puedan diseñar cómodamente los planos, además se contrataron maquinarias para ser usadas en las obras de Ciudad Romana y Puerto Mar, con el fin de ser más eficientes en los proyectos que son presentados en la inmobiliaria.

Oportunidades

No.	FACTORES	%
O5	Ubicación de matrices y sucursales en puntos estratégicos.	25,71
O3	Clientes que desean vivir en el sector vía la Costa.	22,86
O2	Participación en importantes ferias hábitat del país.	20,00
O4	Desarrollo de proyectos en lugares turísticos.	17,14
O6	La demanda del mercado no está cubierta totalmente.	8,57

Tabla 6: Oportunidades Priorizadas

Fuente: Empresa ROSVIV S.A.

Elaborada por: Las Autoras

La mayor oportunidad que puede tener ROSVIV S.A., para la venta de sus casas es la ubicación de sus oficinas para ser visibles a sus clientes, al principio solo tenían la matriz como punto de venta pero han crecer poniendo pequeñas sucursales en la ciudad de Guayaquil y Playas Villamil. En este siglo, muchas personas ya no quieren vivir en el centro de las ciudades sino en los sectores que van a las carreteras, es por eso que la empresa tomó mucho en cuenta esta situación y la plusvalía que está subiendo en dichas zonas, presentando sus proyectos de urbanizaciones privadas en la Vía a la Costa dando la oportunidad a las personas que compren viviendas en lugares que pueden estar seguros y tranquilos. ROSVIV S.A. se ha

presentado en distintas ferias de Hábitat en la ciudad de Guayaquil, mostrando sus proyectos hacia los clientes, siendo más fuertes que sus competencias que se encuentran alrededor de la empresa, otro gran proyecto que la inmobiliaria presenta son los condominios y viviendas que se encuentran en las Playas Villamil, un lugar que poco a poco se está convirtiendo turístico para los ecuatorianos y extranjeros, este proyecto es muy bueno para los clientes que desean ir de vacaciones tomando un descanso y relajamiento en las viviendas de Puerto Mar.

Debilidades

No.	FACTORES	%
D9	Falta planificación de una agenda de reuniones gerenciales para el rendimiento de cuenta, tareas y metas asignadas por el directorio.	15
D10	Falta de direccionamiento y liderazgo de funcionarios claves.	14
D5	Existen funciones que están duplicadas y que no son claras para el personal.	12
D2	Existe desconocimiento del modelo orgánico funcional por parte del personal.	11
D6	Falta de formación y capacitación en atención al cliente.	11

Tabla 7: Debilidades Priorizadas

Fuente: Empresa ROSVIV S.A.

Elaborada por: Las Autoras

En la inmobiliaria ROSVIV S.A. se encontraron muchas debilidades que ellos mismo lo tomaron en cuenta, los resultados de la matriz priorizada presenta las más principales debilidades que deben ser corregidas dentro de la empresa, lo primordial es la planificación de una agenda de reuniones gerenciales para que puedan llevar a cabo cómo va la gestión de las obras en construcción, ha obtenido esta debilidad por motivos que el Director se encuentra a menudo fuera del país y no está a cargo ningún gerente en que planifique reuniones que están pendientes, este problema causa que no

haiga liderazgo entre la alta gerencia y no puedan ser direccionados correctamente. Dentro de la empresa se ha obtenido confusiones con el personal por motivos que se ha observado duplicidad de funciones, este problema se ha llevado a cabo cuando el personal es entrevistado para el trabajo y Recursos Humanos no obtiene un control sobre que funciones se van a necesitar en la empresa para que ya no sea repetitivas y no sean desorientados el personal.

Se encontró un empate en D2 y D6 (Tabla 6) cuando se realizó la matriz Holmes, pero se tomó una conclusión de que la debilidad que puede tener la empresa es la falta de formación y capacitación en atención al cliente porque si los Agentes Inmobiliarios no son capacitados al momento de comerciar con el cliente, no podrán obtener las ventas necesarios que la empresa espera llegar, por motivos que su personal no está totalmente capacitado para ser carismático con sus clientes.

Amenazas

No.	FACTORES	%
A3	Inestabilidad política, económica, jurídica del estado ecuatoriano.	32
A2	Incremento de tasas o impuestos en materiales de construcción.	24
A5	Incremento de la competencia.	20
A4	La competencia ofrece precios más económicos	16
A1	Cambios climáticos inesperados que retrasen la construcción.	8

Tabla 8: Amenazas Priorizadas
Fuente: Empresa ROSVIV S.A.
Elaborada por: Las Autoras

En el Ecuador ha pasado muchos cambios por parte de políticas, económicas y jurídicas, que eso ha afectado mucho a la empresa por motivos que tiene que estar al día sobre las nuevas leyes y ser aprobados por el

Gobierno/Municipio, dado que así podrán seguir vendiendo sus casas y seguir construyendo sin ningún problema, cada año se ha mostrado el incremento de las tasas/impuestos de las materias que son usados para la construcción, es por eso que la empresa le toca subir sus precios en la venta de las casas y corre un riesgo en que los clientes ya no deseen las casas más adelante.

Toda persona desea adquirir su propia casa, y es ahora donde más se ha incrementado las inmobiliarias alrededor del país, la competencia es una fuerte amenaza para ROSVIV S.A., ya que las diferentes inmobiliarias presentan sus ofertas o promociones a los clientes y puede ser un peligro para la empresa. Otra advertencia que debe tomar en cuenta la inmobiliaria son los cambios climáticos inesperados que suceden en la Ciudad, cuando no están preparados del suceso y puede atrasar mucho en la construcción.

3.3. ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS

3.3.1. Componente Cliente

ROSVIV S.A. ofrece ventas de inmuebles con las decisiones económicas más importantes en la vida de una persona, son decisiones que el cliente le conviene estar bien preparado y conocer en detalle todo lo que rodea la adquisición de un inmueble. Esta empresa inmobiliaria brinda apoyo y asesoramiento arquitectónico, financiero y legal con experiencia para todos los clientes.

Cada fin de mes, la empresa presenta un informe del total de clientes que están actuales, desistidos y liberados, consiguiendo que la empresa tome decisiones en el asunto de por qué sus clientes están desistiendo o liberando en estos tres últimos años. Se entiende como cliente desistido la persona que ya no desea adquirir la vivienda, enviando una carta que solicita la

devolución de su dinero que ha dado para la entrada de la vivienda; por otro lado también, se tiene clientes liberados es decir son personas que no han cancelado sus cuotas y se encuentran con cuotas vencidas más de 180 días, sin embargo el departamento de cobranza le da seguimiento al cliente por medio de llamadas telefónicas y envió de aviso de cobranzas a domicilios, si el cliente no cumple con los pagos de la vivienda, el gerente de operaciones directamente lo ingresa como un cliente liberado hasta que el cliente cancele todo o el cliente desee enviar una solicitud informando que va ser un cliente desistido.

Se detalla el total acumulado de clientes actuales, desistidos y liberados como muestra la gráfica 3, donde fue tomado en una base de datos que la empresa utiliza para realizar el reporte de comisiones que es presentado los primeros días de cada mes, con el fin de dar un pequeño aumento o descuento de dinero al agente inmobiliario, es decir si el agente inmobiliario que obtiene más venta a finales del mes se le proporciona una buena comisión, sí uno de sus clientes desiste se le descontará una pequeña cantidad de la comisión que obtuvo anteriormente.

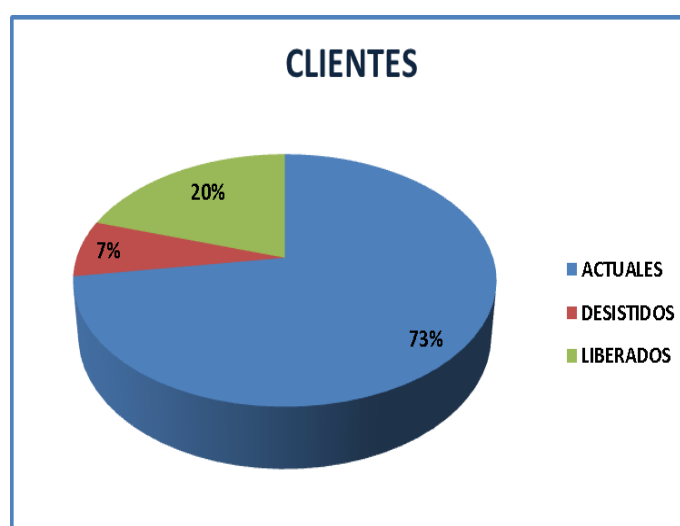


Gráfico 3: Clientes del 2010 al 2012

Fuente: ROSVIV S.A.

Elaborado por: Las Autoras

El presente gráfico 4 muestra las 951 ventas de viviendas, es decir, clientes actuales que obtiene la empresa inmobiliaria desde el año 2010 hasta el mes de octubre del 2012.

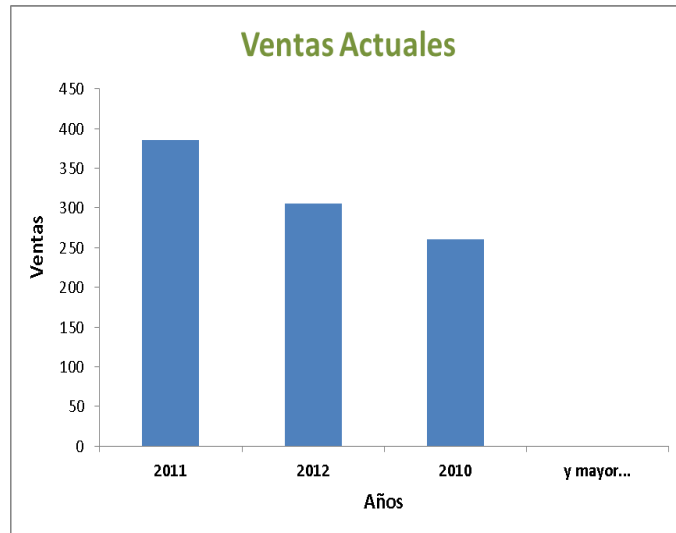


Gráfico 4: Clientes Actuales
Fuente: ROSVIV S.A.
Elaborado por: Las Autoras

Se muestra un gráfico de los clientes desistidos en estos tres años:



Gráfico 5: Clientes Desistidos
Fuente: ROSVIV S.A.
Elaborado por: Las Autoras

Se muestra un gráfico de los clientes liberados en estos tres años:



Gráfico 6: Clientes Liberados
Fuente: ROSVIV S.A.
Elaborado por: Las Autoras

Cuando la empresa planteó el proyecto de Ciudad Romanase propuso que sea dirigido para los miembros de la Policía Nacional, se enfocaron en ese tipo de cliente por tener sueldos seguros y estabilidad laboral, es por eso que ROSVIV S.A. tiene un mayor número de clientes que son policías y el resto son civiles, compañías o extranjeros, a continuación se muestra en la gráfica 7 cuantos tipos de cliente obtiene la empresa en las 951 casas vendidas actualmente.

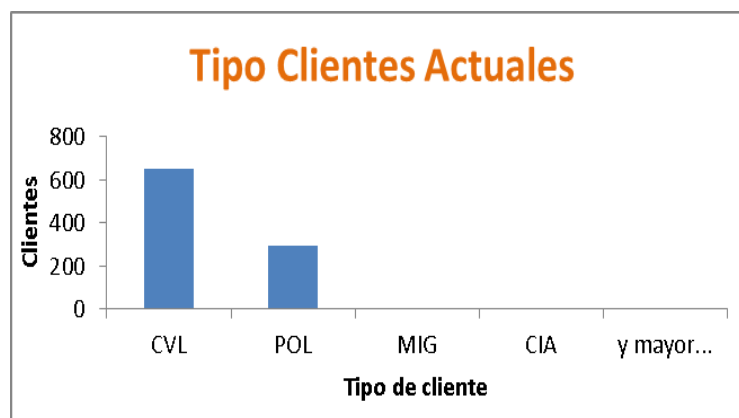


Gráfico 7: Tipos de clientes
Fuente: ROSVIV S.A.
Elaborado por: Las Autoras

En el siguiente gráfico muestra los tipos de modelos de vivienda que el cliente puede elegir a su gusto. A partir del mes de agosto del 2012, el departamento de marketing y técnico diseñaron nuevas villas para ser aprobadas por el Directorio y luego ser presentadas a los clientes, con la información que se obtuvo hasta octubre del 2012 se observó que 17 villas nuevas ya son reservadas por los clientes, su propuesta es alcanzar de vender más villas de los nuevos modelos que son presentados.

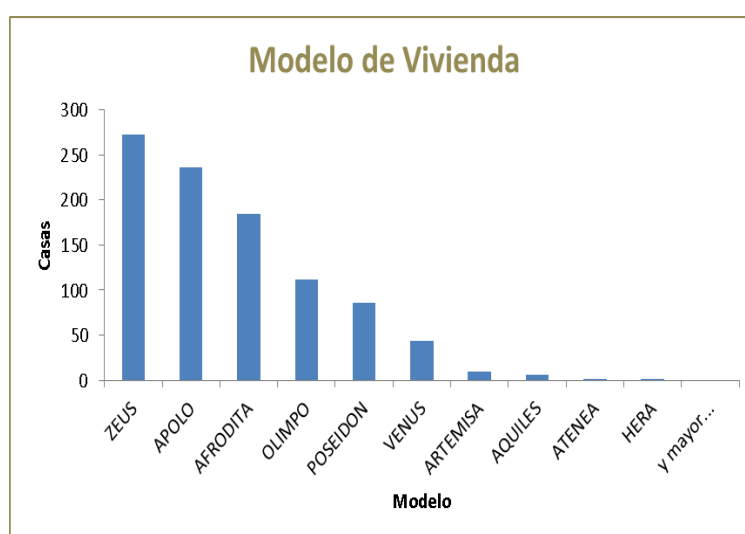


Gráfico 8: Modelo de Viviendas
Fuente: ROSVIV S.A.
Elaborado por: Las Autoras

3.3.2. Componente Competencia

Para realizar el análisis de la competencia se utilizó el Modelo de las 5 fuerzas de Porter. En este modelo se puede visualizar el poder de los compradores, el poder de los proveedores, la amenaza de nuevos competidores, intensidad de la competencia y los productos sustitutos.

Del análisis realizado, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- 1. Poder de los compradores:** Los clientes son un factor fundamental al momento de elegir dado que ellos toman en consideración muchos

factores (precio, disponibilidad de información, exclusividad de la vivienda, etc.), por lo cual los agentes inmobiliarios brindan un buen servicio tratando de enganchar al cliente para que se realice la compra.

- 2. Poder de los proveedores:** Para las construcciones de las viviendas la empresa contrata diferentes proveedores como Maderas el Bosque, Maconsa, Construblock, Bloquesa S.A., Kerámikos, Almacenes Boyacá, Cerámicas Graiman, Edesa.
- 3. Amenaza de nuevos competidores:** La línea del sector inmobiliario que se está analizando por el momento no tiene más competidores a más de los que ya existen; aunque el sector inmobiliario ha presentado un aumento considerable en los últimos años.
- 4. Intensidad de la competencia:** La línea inmobiliaria tiene competencia agresiva en relación a los modelos de casas que ofrece, facilidades de pago, promociones; es decir la intensidad de la competencia es muy alta.
- 5. Productos sustitutos:** Los modelos de casas que ofrece la urbanización Ciudad Romana son 10; en la siguiente tabla se presenta los modelos que ofrece la empresa a sus clientes y los modelos de diversos competidores, del cual la empresa realizó un análisis de comparación de villas competitivas con las villas que ellos que poseen sobre aproximaciones de metros de construcción de cada una de sus villas con la competencia.

MODELOS URBANIZACIÓN CIUDAD ROMANA									
AQUILES	HERA	ATENEA	ARTEMISA	AFRODITA	VENUS	APOLO	ZEUS	OLIMPO	POSEDON
NUEVOS MODELOS				VILLA CLUB	SAMBO CITY	VILLA CLUB	MÁLAGA II	MÁLAGA II	VILLA CLUB
				BETA XP	PARIS	ANTARES	TOLEDO ESQUINERA	ZARAGOZA ESQUINERA	HYDRA
				BETA	LA JOYA URB. PLATINO	MUCHO LOTE 2	TOLEDO MEDIANERA	ZARAGOZA MADIANERA	ACUARIUS
				SAMBO CITY	MODELO G	CON ACABADOS	VITTORIA	MURCIA ESQUINERA	SAMBO CITY
				CAMERON 3D	MUCHO LOTE 2	COMPOSTELA	V 7	MURCIA MEDIANERA	MEGAN
				LA JOYA	CON ACABADOS	EMILIE	MILLAN	VITTORIA	MUCHO LOTE 2
				MODELO D	VITTORIA	LA JOYA	DOMENICA	V 9	IORELLA CON ACABADO
					V 4A	MODELO T			VILLA ITALIA
					V 4B				ROSSANA
									COMPOSTELA
					SANTIAGO				

Tabla 9: Comparación de Villas
 Fuente: Empresa ROSVIV S.A.
 Elaborado por: Las Autoras

A continuación se realizó la comparación de los diferentes modelos con cada uno de sus competidores dado los datos que se recopilaron (terreno, área de construcción y precio actual) que posee cada modelo de casa de la urbanización vs. la competencia.

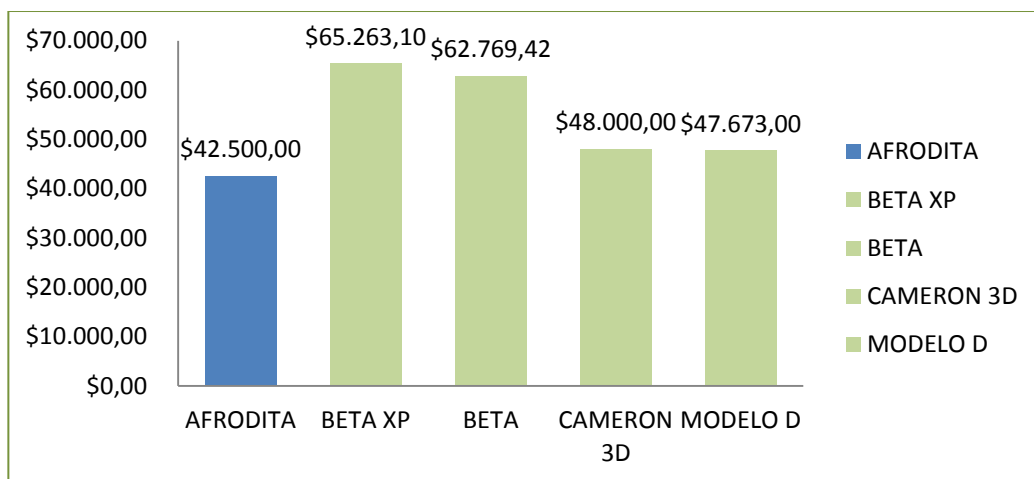


Gráfico 9: Comparación de Precios con villa AFRODITA
 Fuente: Empresa ROSVIV S.A.
 Elaborado por: Las Autoras

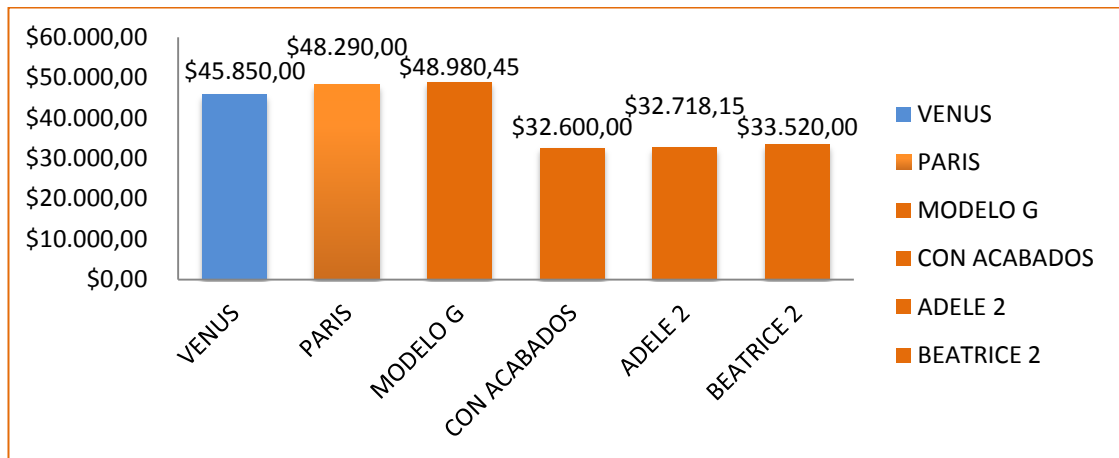


Gráfico 10: Comparación de Precios con villa VENUS

Fuente: Empresa ROSVIV S.A.

Elaborado por: Las Autoras

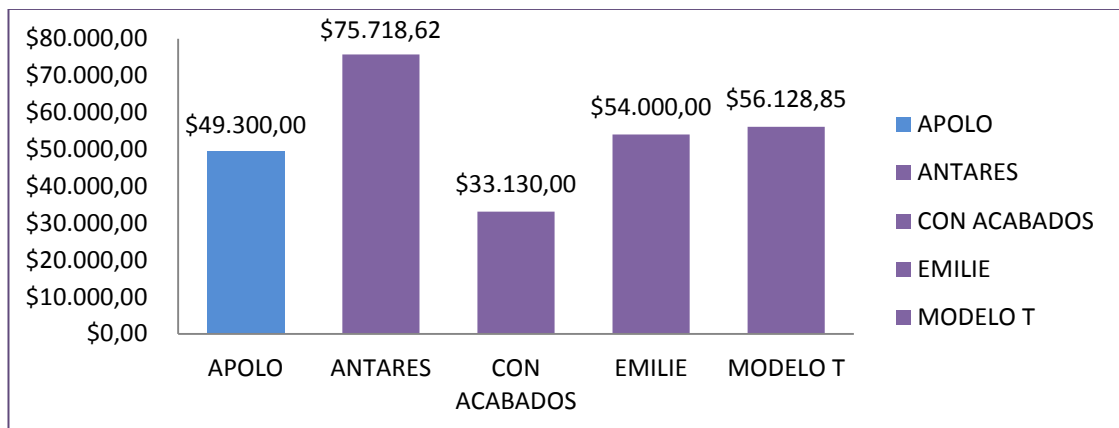


Gráfico 11: Comparación de Precios con villa APOLO

Fuente: Empresa ROSVIVI S.A.

Elaborado por: Las Autoras

En el **ANEXO 3** se evidencia las tablas de los diferentes modelos de villas que obtiene la empresa con su respectiva competencia para cada una, no se encontró información comparativa sobre las cuatro nuevas villas por motivos que en este año fueron publicadas para el cliente, el departamento de marketing se está examinando que nuevos competidores podrán tener los nuevos modelos de villa.

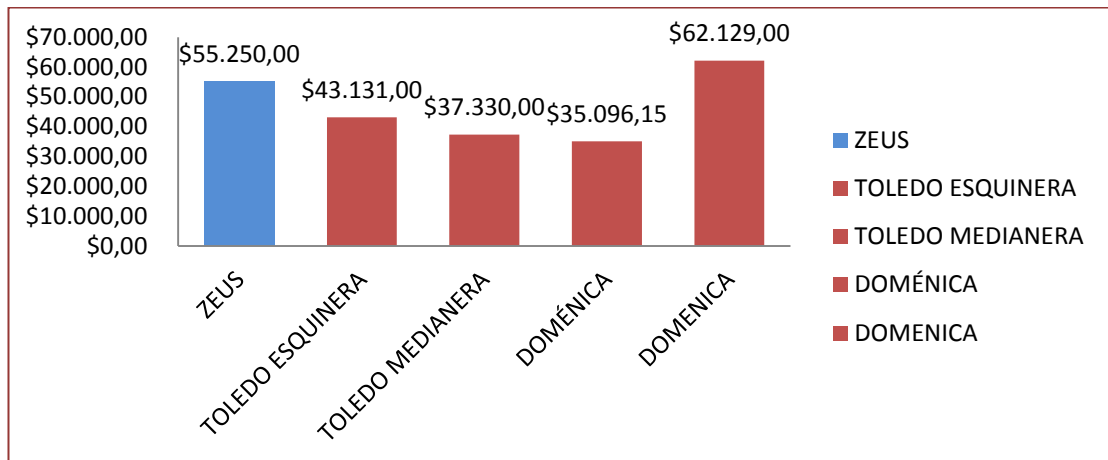


Gráfico 12: Comparación de Precios con villa ZEUS

Fuente: Empresa ROSVIV S.A.

Elaborado por: Las Autoras

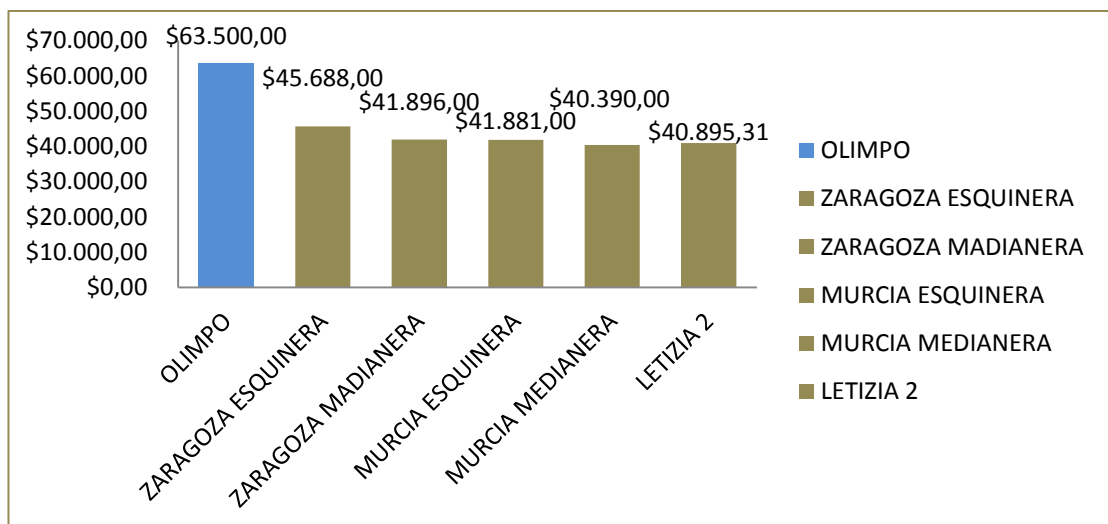


Gráfico 13: Comparación de Precios con villa OLIMPO

Fuente: Empresa ROSVIV S.A.

Elaborado por: Las Autoras

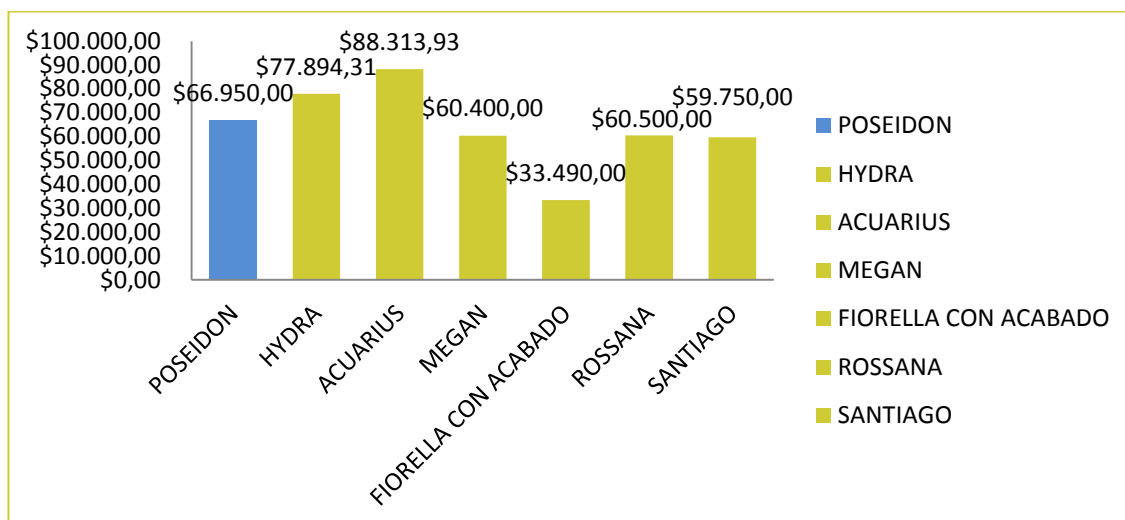


Gráfico 14: Comparación de Precios con villa POSEIDON

Fuente: Empresa ROSVIV S.A.

Elaborado por: Las Autoras

Mediante la comparación se pudo determinar que los precios de los diferentes modelos de casas que ofrece la urbanización son relativamente bajos en comparación con los de la competencia, exceptuando el modelo Olimpo, el cual es el único que se sobresa del margen de precios que se mantiene con la competencia.

3.4. ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS

3.4.1 Análisis de la Gestión Comercial

Cuando se inició la inmobiliaria en vender villas, el departamento comercial no poseía el suficiente inventario para la realización de las cotizaciones y reservaciones de las viviendas que adquirirían los clientes, solo se manejaban por medios de documentos sin uso de equipos de computación para ingresar inmediatamente los datos del cliente. Pasando el tiempo solo los supervisores de los agentes inmobiliarios usaban computadoras fijas y los agentes tenían que solicitar laptops a corto tiempo, sin embargo no todos

poseían los equipos. A mediados del año 2011, se solicitó equipos de computación para todos los agentes inmobiliarios, ya que a veces ocurría pérdida de laptops y nadie se responsabilizaba por ello.

Poco a poco se comenzó el control en el área comercial, es decir, el Gerente Comercial planificó un horario para que cada supervisor con su respectivo grupo se encuentren en las diferentes sucursales y puedan obtener más clientes de lo que ellos se proponen a finales de cada mes. Otro punto que se analizó en el área comercial fue que la solicitud de la Precalificación Hipotecaria se maneja bajo el siguiente esquema de tiempos:

Tiempo de Entrega del Inmueble	Tiempo de Solicitud Precalificación Hipotecaria
6 a 10 Meses	El departamento de operaciones debe solicitar en un periodo máximo de 15 días luego de realizada la reserva, la Precalificación Hipotecaria
11 a 30 Meses	Se solicita Precalificación Hipotecaria 7 meses antes de la entrega del inmueble

Tabla 10: Solicitud Precalificación Hipotecaria
Elaborado por: Empresa ROSVIV

El agente inmobiliario se responsabiliza que la documentación de todos los clientes se encuentre completa y se tiene un plazo de 5 días laborables, para entregar la siguiente documentación al área de operaciones:

- ✓ Convenio de reserva debidamente firmada y llenada por el cliente y el vendedor.
- ✓ Formulario de Información básica del cliente totalmente completa.
- ✓ Autorización para acceso al buró de crédito del cliente y esposa(o).
- ✓ Calificación del buró de créditos.

- ✓ Copias de CI del cliente y/o esposa(o) a colores.
- ✓ Copia de certificado de votación del cliente y esposa(o).
- ✓ Los 2 Pagaré, de la entrada y del hipotecario.
- ✓ Precalificación impresa del BIESS de ser el caso.

El plazo máximo para que el cliente cancele la diferencia de la reserva es de 30 días, caso contrario el cliente se lo libera. A continuación se presentará la gestión que realiza el departamento comercial en el momento que el cliente solicita una cotización y reserva de vivienda, el respectivo flujo se presenta en el **ANEXO4**.

Cotización

1. Cliente

- a. Solicita al Agente Inmobiliario información sobre el proyecto.

2. Agente Inmobiliario

- b. Provee la información al cliente incluyendo:
 - ✓ Ubicación del proyecto.
 - ✓ Tipo de casas disponibles.
 - ✓ Beneficios.
 - ✓ Folletos.
 - ✓ Campañas.
 - ✓ Promoción.
 - ✓ Otros.
- c. Si el cliente se muestra interesado en alguna de las propuestas realizadas, se procede a llenar la hoja de "Información Básica del Cliente", la misma que contiene las siguientes secciones:
 - ✓ Datos Personales del Solicitante.
 - ✓ Datos del Conyugue y Cargas.
 - ✓ Datos de un Familiar que no Viva con Usted (Ref. Personal)
 - ✓ Ingresos y Egresos Mensuales del Solicitante.

- ✓ Activos (Bienes y Patrimonios).
 - ✓ Referencias Bancarias.
 - ✓ Referidos (Refiera a tres personas a quien ofrecer nuestro servicio).
 - ✓ Como se enteró del Proyecto.
- d. Le manifiesta al cliente que para continuar con el proceso y postular a la reserva, se requiere su autorización para poder realizar la revisión respectiva de su calificación crediticia en la central de riesgos.

3. Cliente

- e. Firma hoja de “Información Básica del Cliente” y en caso de querer postular a la reserva de un inmueble, firma la “Autorización para Revisión de Calificación Crediticia en la Central de Riesgo” y proporciona copia de su cédula.

4. Agente Inmobiliario

- f. Ingresa en el sistema SIIMA los datos de la hoja “Información Básica del Cliente” para crear el acceso a “Cotizaciones”.
- g. Ingresa en el sistema “Análisis de Crédito” y verifica que el nuevo cliente aparezca en la lista.

5. Supervisor de Ventas

- h. En un lapso no mayor a 4 días laborables, luego de haber recibido la “Autorización para Revisión de Calificación Crediticia en la Central de Riesgo”, esta debe de ser firmada para poder enviarla al Gerente de Comercialización.

6. Gerente Comercial

- i. Recapta la “Autorización para Revisión de Calificación Crediticia en la Central de Riesgo” y coloca su firma de responsabilidad para que se proceda a la revisión de la calificación crediticia en la central de riesgos.

7. Apoyo (Documental)

- j. Receta la “Autorización para Revisión de Calificación Crediticia en Central de Riesgo”, coloca el sello con fecha de recibido como respaldo.
- k. Analiza la situación financiera del cliente e incluye en el sistema acceso al agente inmobiliario:
 - ✓ Observación (Sugerencia de precalificación).
 - ✓ Modelo Sugerido (puede variar del modelo deseado).
 - ✓ Etapa Sugerida (Ubicación en el Proyecto).
 - ✓ Score (Acceso solo Supervisor de Ventas).

Reserva

1. Agente Inmobiliario

- a. Proporciona al cliente el listado de la documentación requerida para iniciar la reserva del inmueble:
 - ✓ Copia de cédula de identidad.
 - ✓ Copia de papeleta de votación.
 - ✓ Copia de cédula del cónyuge (si aplica).
 - ✓ Copia de papeleta de votación del cónyuge (si aplica).
 - ✓ Roles de pago de los últimos 3 meses.
 - ✓ Copia de planilla de servicios básicos a color.
 - ✓ Copia de libreta o estado de cuenta (opcional).
 - ✓ Autorización de débito (opcional).
 - ✓ Otros.
- b. Llena el “Convenio de Reserva” que incluye:
 - ✓ Nombres y apellidos.
 - ✓ Número de cédula.
 - ✓ Ubicación de la casa.
 - ✓ Etapa
 - ✓ Manzana

- ✓ Solar
 - ✓ Modelo
 - ✓ Área/Terreno
 - ✓ Área/Construcción
 - ✓ Precio del lote reservado.
 - ✓ Forma de pago.
 - ✓ Dirección domiciliaria.
 - ✓ Dirección de trabajo.
 - ✓ Teléfono.
 - ✓ Correo electrónico.
 - ✓ Fecha de firma de la “Promesa de Compra Venta”.
 - ✓ Aspectos Legales y Técnicos.
 - ✓ Otros.
- c. Firma el “Convenio de Reserva”.
- d. Se muestra y solicita firma al cliente en los siguientes documentos como muestra de conformidad del inmueble seleccionado:
- ✓ Especificación técnica.
 - ✓ Planos de fachada.
 - ✓ Plano de distribución.
 - ✓ Pagaré de entrada.
 - ✓ Pagaré de saldo.

2. Cliente

- e. Verifica que los datos estén correctos y con su respectiva firma:
- ✓ Convenio de reserva.
 - ✓ Especificación técnica.
 - ✓ Planos de fachada.
 - ✓ Planos de distribución.
 - ✓ Pagaré de entrada.
 - ✓ Pagaré de saldo.

- f. Realiza entrega de la documentación solicitada y los US\$500,00 u otro valor mayor, como primera cuota de la reserva.

3. Asistente de Cobranza

- g. Receipta copia del “Convenio de Reserva” con los US\$500,00 u otros valores mayores, e ingresa el pago en el sistema.

4. Agente Inmobiliario

- h. Gestiona sumilla del Gerente Comercial en el “Convenio de Reserva” debidamente firmado por el cliente y posteriormente gestiona firma del “Convenio de Reserva” por el Apoderado de la compañía.
- i. Realiza la entrega de toda la documentación correspondiente a la Negociación realizada al departamento de Operaciones.

3.4.2 Análisis de la Gestión de Operaciones

En el departamento de operaciones se encuentra dividido en dos procesos: la parte de documentación y cobranzas pero el primordial de este departamento es cobranza de los clientes.

La gestión de documentación es la parte que se archivan los datos del cliente y documento que tenga relación al momento de reservar la vivienda, también realizan el control de los clientes que van a desistir o liberar para ser archivados separadamente de los cliente actuales, cada carpeta se los encuentra por medio de un código por ejemplo “ET1A0312” (ET1A=Etapa 1 A; 03=Manzana; 12= Solar), y así mismo se obtiene código con el otro proyecto que es Puerto Mar, de igual forma se los tienen identificados si el cliente es actual, liberado o desistido.

La parte de gestión de cobranza es sumamente importante porque es donde se obtiene el ingreso de la empresa para que pueda seguir funcionando, esta gestión cobra los pagos mensuales que el cliente ha adquirido su casa, por

ser la principal en el departamento de operaciones muestra algunas políticas que el personal debe de cumplir, como el tema del score crediticio del cliente que adquiere una vivienda, si obtiene un buen score crediticio el cliente disminuye su riesgo de incumplimiento de los acuerdos de pago, a continuación se detalla en el siguiente rango:

SCORE CREDITICIO	PLAZO DE VENTA (MESES)	
800	1	12
750	18	23
700	24	29
650	30	35
500	36	o Mayor

Tabla 11: Score Crediticio
Elaborado por: Empresa ROSVIV S.A.

Se considera cartera vencida siempre que la antigüedad sea mayor a 31 días, es decir la empresa extiende los respectivos Avisos de Cobros.

ANTIGÜEDAD	TIPO DE COMUNICACIÓN A EXTENDER
31-60	AVISO DE COBRO # 1
61-90	AVISO DE COBRO # 2
91-120	AVISO DE COBRO # 3

Tabla 12: Aviso de Cobro
Elaborado por: Empresa ROSVIV

A continuación se presentará la gestión que realiza el departamento de operaciones por parte de la cobranza, en el momento que el cliente debe cancelar sus cuotas de la vivienda, su respectivo flujo se presenta en el **ANEXO 5.**

1. Gerente de Operaciones

- a. Distribuye la información proyectada de la cartera por cobrar a Jefe de Cobranzas.

2. Jefe de Cobranzas

- b. Coordina la gestión de cobranza tanto para cartera por vencer como de la cartera vencida.
- c. Distribuye a los asistentes las actividades de la gestión de cobranza.

3. Asistente de Cobranza

- d. Con la información de cuentas por vencer, envía a través del servicio de sms el recordatorio de pago con 3 días de anticipación.
- e. Realiza la recaudación directa a clientes que se acercan a las oficinas de la inmobiliaria ROSVIV S.A. o por medio del servicio de cobro automático
- f. Realiza las conciliaciones bancarias de los ingresos por concepto de venta de vivienda.
- g. Realiza el cierre de caja y los depósitos bancarios.
- h. Prepara la información de la recaudación semanal.

4. Jefe de Cobranzas

- i. Realiza el informe consolidado los días viernes de cada semana con corte al día anterior de la cartera vencida, cartera por vencer y recaudación.
- j. Los días 5 y 19 de cada mes, remitirá a los Supervisores de Venta/Servicio de Atención al cliente, las observaciones dadas por el cliente en la gestión de cobranza y que no establecen una fecha de promesa de pago, para la respectiva atención. Si en un plazo de 7 días calendario no hay respuesta por parte del Supervisor/Atención al Cliente a la gestión solicitada, se remitirán dichas observaciones, a la Gerencia Comercial para la respectiva atención y respuesta a los casos indicados, el plazo para la respuesta es de 7 días calendario.
- k. Informa a la Gerencia de Operaciones.

5. Gerente de Operaciones

- l. Analiza la información de cartera vencida, cartera por vencer y recaudación.

- m. De manera mensual emite a la Gerencia de Proyecto el informe de la Gestión de cobranzas.
- n. Autoriza la emisión de cartas de aviso de cobro, para quienes apliquen, de acuerdo a la política indicada en este procedimiento.
- o. Informa a la Gerencia de Proyectos.

6. Jefe de Operaciones

- p. Coordina y supervisa la emisión y entrega de las cartas de aviso de cobro.

7. Asistente de Operación

- q. Emite y envía las cartas de aviso de cobro.
- r. Realiza seguimiento de las cartas enviadas.
- s. Archiva la entrega, recepción de la carta de aviso de cobro en la carpeta del cliente.

8. Servicio al Cliente

- t. Atiende las inquietudes del cliente, motivo de la recepción de la carta de aviso de cobro y propone alternativas de financiamiento.
- u. Informa a Jefe de Operaciones, Jefe de Cobranzas, Gerencia de Operaciones y Gerencia de Proyectos, los resultados de la gestión con los clientes.

9. Gerente de Operaciones

- v. De acuerdo al informe mensual de las cuentas por cobrar, los clientes que incurran en el cuarto vencimiento o presenten una antigüedad de vencimiento de más de 121 días y luego de haber extendido la carta de aviso de cobro pertinente y el aviso pre legal o legal, su ubicación será liberada y sus abonos se mantendrán como ahorro, hasta que se escoja una nueva ubicación. En el caso que el cliente no regularice su estado de reserva hasta dos meses posteriores a su liberación o en el caso que desista de manera formal a la compra (Carta de Desistimiento), a los valores abonados se descontará el valor de la penalidad establecida.

- w. Autoriza la liberación de la ubicación del cliente e informa al Jefe de Operaciones, Jefe de Cobranzas y Gerente de Proyectos.

10. Asistente de Operaciones

- x. Libera la ubicación e informa a Jefe de Operaciones y Gerente de Operaciones.

11. Área Legal

- y. En función de la información que recepte del Gerente de Operaciones, actuará de acuerdo a su procedimiento interno como mejor corresponda con los casos en que la ubicación liberada se relacione a un cliente con suscripción de Escritura de Promesa de Compra – Venta.
- z. Informará resultado su gestión a la Gerencia de Operaciones.

3.4.3 Análisis de la Gestión Administrativa

Por lo general, la empresa no presenta un departamento definitivo que se cargue de la parte Administrativa, por el cual la empresa nombró que al Gerente de Proyecto esté a cargo de esta función y a la vez se cargue de la función que tengan que ver sobre las obras de construcción que se están ejecutando. Por este motivo se notó que la empresa debería obtener un Gerente que solo trabaje en el cargo de Administración y otro Gerente que solo sea de Proyecto, el Directorio de la empresa se reunieron para tomar puntos clave sobre este tema, de contratar un personal que esté en la función Administrativa y ya no sea más dificultoso para el(a) Gerente de Proyecto haciendo un trabajo que no le compete.

A continuación se presentará la gestión que realiza el departamento de proyecto que realiza la gestión de administrativa, que son la contratación de personal, caja chica y viáticos que realiza el personal de la empresa, sus respectivos flujos se presentan en el **ANEXO 6**.

En la contratación del personal, el Gerente de Proyecto envía y autoriza el requerimiento de personal, entrevista la terna y selecciona al candidato idóneo.

1. Gerente de Área

- a. Realiza el requerimiento del nuevo recurso con los justificativos respectivos, mediante el formulario “Requisición de Personal” GC-FOR-016:
 - ✓ Cargo
 - ✓ Funciones
 - ✓ Necesidades
- b. Solicita la aprobación de la Gerencia del Proyecto.

2. Gerencia del Proyecto

- c. Revisa el requerimiento a fin de asegurarse de que se encuentre justificado.
- d. Solicita la autorización al Directorio.

3. Directorio

- e. Recibe y analiza el requerimiento del nuevo recurso.
- f. Autoriza el inicio del proceso de selección.

4. Gerente del Proyecto

- g. Recibe la autorización para dar inicio al proceso de selección.
- h. Envía al área de Recursos Humanos el requerimiento respectivo para que inicie el proceso; en caso de que tenga candidatos sugeridos, se adjunta al requerimiento para que participen en dicho proceso.

5. Área de Recursos Humanos

- i. Recibe requerimiento debidamente autorizado y/o candidatos sugeridos.
- j. Elabora una matriz de calificación de acuerdo al perfil del cargo solicitado.

- k. En base a la matriz de calificación elaborada de perfil, características y requisitos necesarios, analiza todas las Hojas de Vida recibidas y selecciona las mejores opciones.
- l. Realiza entrevistas a todos los candidatos que hayan quedado pre-seleccionados debido a que cumplen con el perfil y requisitos del cargo
- m. Aplica pruebas y herramientas a los candidatos, dependiendo de los factores que se necesiten evaluar.
- n. En base a los resultados de la primera ronda de entrevistas y de las pruebas y herramientas aplicadas, escoge la terna de los candidatos que hayan evidenciado mejores resultados.
- o. Elabora el Informe de Selección con el resultado cualitativo y cuantitativo de todos los factores evaluados.
- p. Envía el Informe de Selección al Jefe Inmediato y Gerente de Proyecto de la posición vacante.

6. Gerencia del Proyecto

- q. Recibe y analiza el informe.
- r. Solicita a la Coordinadora Administrativa el seguimiento de la contratación.

7. Coordinadora Administrativa

- s. Cita a él o los postulantes para ser entrevistados por la Gerente del Proyecto.

8. Gerente del Proyecto

- t. Entrevista a los postulantes y comunica al área de Recursos Humanos el candidato seleccionado.
- u. Delega a la Coordinadora Administrativa coordine el respectivo ingreso.

9. Coordinadora Administrativa

- v. Elabora la requisición de personal "GC-FOR-016" adjuntando el perfil correspondiente y especificaciones del caso.

- ✓ Cargo
 - ✓ Funciones
 - ✓ Tiempo de trabajo
 - ✓ Tipo de contratación
 - ✓ Sueldo
 - ✓ Fecha de ingreso
- w. Envía a la Gerencia de Proyecto para su firma y posterior presentación al Directorio.
- x. Recibe requisición autorizada por el Directorio.
- y. Envía al área de Recursos Humanos adjunto a hojas de vida de postulantes, en caso de que existan.
- z. Recibe el informe con la aprobación del candidato seleccionado por la Gerencia de Proyecto.
- aa. Cita al postulante a fin de que llene la Solicitud de Empleo en el formulario GC-FOR-017.
- bb. Se solicita al postulante la siguiente información:
- ✓ Copia de cédula,
 - ✓ Certificado de votación, y
 - ✓ Récord policial.
- cc. Solicita el visto bueno y la aprobación a los Gerentes del área solicitante y del Gerente del Proyecto respectivamente.
- dd. Envía la carpeta con el expediente al Directorio para la respectiva autorización (4 miembros).
- ee. Envía la acción administrativa "GC-FOR-025" al área de Recursos Humanos y la carpeta con toda la información.

10. Departamento de Recursos Humanos

- ff. Recibe la acción administrativa y carpeta del postulante.
- gg. Comunica al Directorio el cierre del proceso y envía un mail al personal indicando el ingreso del nuevo colaborador.

- hh. Solicita al área legal la elaboración del contrato en función a los requerimientos originales.
- ii. Informa al Departamento de Contabilidad para que incluyan en el rol al nuevo empleado.

La caja chica se utiliza para facilitar el pago en efectivo de obligaciones que tengan el carácter de urgente o imprevisible; o que por su naturaleza o valor reducido, deban ser atendidas bajo este sistema de pago. El Gerente del Proyecto solicita a la Dirección Financiera, la creación del fondo y especificar el nombre del funcionario recomendado para la administración del fondo.

1. RESPONSABLE DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CAJA CHICA:

- a. Recibir las solicitudes de los funcionarios respecto al fondo que necesitan y respaldar la entrega de los fondos a través de un “Vale de Caja”, debidamente suscrito por el solicitante indicando de manera clara el motivo del mismo.
- b. Al finalizar el día se ingresan todos los vales o facturas pagadas durante el día como se indica a continuación:
 - ✓ Ingresar la información correspondiente en el archivo de Excel “GC-FOR-010”, dentro de las columnas que corresponde:
 - i. Fecha: Indicar el día y mes en que se realizó el gasto.
 - ii. Documento: Especificar el tipo de documento: vale de caja, informe, recibo, factura, nota venta
 - iii. Beneficiario: Ingresar el nombre de la persona quien recibe el fondo
 - iv. Descripción: Describir el motivo por el cual se ingresa el fondo.
 - v. Centro de costo: Registrar el centro de costo al cual corresponde el rubro de gasto (Movilización, Alimentación, Varios, etc)
 - vi. Valor: Registrar el monto correspondiente
- c. Realizar el proceso de reposición de la caja chica, según la política establecida.

- d. Imprimir el reporte “GC-FOR-010”, en el cual se detalle todo el movimiento de la caja.
- e. Adjuntar los soportes correspondientes.
- f. Imprimir el reporte “Caja Chica”, y solicitar la firma de la Gerencia del Proyecto.
- g. Entregar el reporte como se indica:
 - ✓ Original: Para Contabilidad, entregando el reporte debidamente firmado adjunto los documentos soportes correspondientes.
 - ✓ Copia: Archiva en el file correspondiente
- h. Recibir y efectivizar la reposición del fondo solicitado.

Los viáticos son valores entregados a los empleados o directivos de la empresa que se encuentren en comisión de servicios, para cubrir gastos de alimentación, hospedaje y movilización, mientras el Gerente de Proyecto autoriza la movilización de los funcionarios. La liquidación de los viáticos se realiza conforme a los niveles jerárquicos establecidos:

NIVELES	<= A 1 DÍA	>A 1 DÍA
Gerente de Producto y Gerente de Área	\$55	\$100
Jefes, Supervisores y Analista.	\$45	\$80
Asistentes/Otros	\$35	\$55

Tabla 13: Liquidación de viáticos
Elaborado por: Empresa ROSVIV S.A.

1. Funcionario:

- a. Elaborar el formulario “Solicitud de Viáticos y Movilizaciones” GC-FOR-018, en el cual deberá registrar lo siguiente:
 - ✓ Fecha
 - ✓ Solicitante
 - ✓ Cargo – área
 - ✓ Lugar del destino

- ✓ Motivo
- b. Solicitar firma a la Gerencia del Proyecto. En caso de tratarse de una movilización dentro de la ciudad entregará viáticos de caja chica, con el soporte del vale de caja.
- c. Enviar el formulario al área Financiera para la liquidación del anticipo de viáticos.
- d. Recibe notificación del área Financiera sobre la transferencia realizada.
- e. Confirma transferencia de anticipo a los empleados.
- f. El empleado recibe transferencia de viáticos.
- g. A su regreso de la comisión de servicios el empleado elabora la "Liquidación de viáticos" en el formulario "GC-FOR-019" y adjunta los soportes correspondientes.
- h. El Coordinador Administrativo recibe el formulario "GC-FOR-019" para el trámite correspondiente.
- i. Entrega formulario "Liquidación de viáticos" a la Gerencia del Proyecto para su respectiva aprobación.
- j. Recibe formulario debidamente aprobado y envía al Área Financiera para la liquidación respectiva del saldo restante.
- k. Recibe notificación del área Financiera sobre la transferencia de viáticos.
- l. Notifica a los empleados.

3.5. ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA PREVIO A LA NORMA ISO 9001:2008

Antes de realizar el desarrollo del SGC se necesitará un diagnóstico previo para llegar a comprender el conjunto actual actividades y herramientas, con las que la empresa enfrenta a diario sus labores y problemas asociados.

Asimismo permite conocer los puntos fuertes y débiles respecto a los requisitos de la Norma 9001:2008.

Con el fin de obtener resultados fiables se elaboró un cuestionario basado en los requisitos de la norma para conocer la situación actual de la empresa antes de realizar el diseño del SGC, en el **ANEXO 7** se muestra las preguntas que son referentes a los requisitos de la Norma ISO 9001:2008.

A continuación se detalla el resumen de los resultados del diagnóstico obtenido y se realizará el respectivo análisis para los requisitos que presentan un porcentaje menor al 50%:

Tabla 14: Resumen del diagnóstico previo a la Norma ISO 9001:2008

4. Sistema de gestión de la calidad		20,91	%
4.1	10	%	
4.2.1+2+3+4	31,8	%	
5. Responsabilidad de la dirección		42,87	%
5.1	25,0	%	
5.2	83,3	%	
5.3	50,0	%	
5.4.1+2	62,5	%	
5.5.1+2+3	36,4	%	
5.6.1+2+3	0,0	%	
6. Gestión de los recursos		77,98	%
6.1	100	%	
6.2.1+2	33,3	%	
6.3	100	%	
6.4	78,6	%	
7. Realización del producto		73,33	%
7.1	75	%	
7.2.1+2+3	87,5	%	
7.4.1+2+3	70,8	%	
7.5.1+3+4+5	58,3	%	
7.6	75	%	

8. Medición y análisis de mejora			29,44 %
8.1		25 %	
8.2.1+2+3+4		33,3 %	
8.3		0 %	
8.4		66,7 %	
8.5.1+2+3		22,2 %	

Elaborada por: Las Autoras

Debido al poco tiempo que la empresa lleva en el mercado, los miembros del alto mando no han realizado la implementación del SGC, lo que repercute en el cumplimiento del requisito 4 y sus respectivas cláusulas, el valor obtenido fue 20.91% indicando que se cumple en parte pero con muchas deficiencias.

Seguido con el requisito 8 y sus respectivas cláusulas se obtuvo un 29.44%, dado que la empresa actualmente no posee un sistema de gestión dificulta tomar medidas para corregir y mejorar las actividades que se llevan a cabo en la empresa.

Finalmente, se muestra los resultados del requisito 5 con sus cláusulas, su porcentaje es de 42.87%, como consecuencia de que la dirección no está completamente comprometida con la empresa, dado que no existe una buena coordinación dentro de las actividades que corresponden a este cargo y que no ha permitido el desarrollo de un SGC.

CAPITULO IV

4. DISEÑO ESTRATÉGICO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

4.1. ENFOQUE A UNA GESTIÓN BASADA EN PROCESOS

La Norma ISO 9001:2008 impulsa la adopción de un enfoque basado en procesos en el desarrollo de un SGC, con el fin de mejorar la satisfacción del cliente mediante la reducción de actividades que no agregan valor a la empresa.

Para elaborar el diseño del SGC, se aplicará una herramienta principal que es el Análisis de Valor Agregado (AVA), mediante la cual se eliminarán las actividades que afectan a los procesos y por ende a la calidad del producto. Posteriormente, con el resultado obtenido de la aplicación de la herramienta anteriormente mencionada se realizará una matriz en la que se busca, que los procesos cumplan con los requisitos de la Norma ISO para luego medirlos mediante indicadores de gestión y presentar las mejoras obtenidas.

4.1.1 Análisis de Valor Agregado de Gestiones Comerciales, Operativos y Administrativos.

Una vez identificado los problemas en la empresa se procedió a realizar el análisis de cada de las gestiones mediante el cual se utilizó la herramienta del AVA para eliminar todas las actividades que no agregan valor, con el propósito de alcanzar la reducción de la variabilidad en los procesos, detectando oportunidades de mejoras y corrigiendo problemas, lo que conlleva a tener ahorros en sus recursos.

El AVA tiene como propósito determinar el valor relativo de estas actividades para los clientes y para el negocio de la empresa en conjunto. El análisis será usado para:

- ✓ Determinar actividades que agregan valor vs. actividades que no agregan valor.
- ✓ Focalizar iniciativas de mejoras en actividades que no agregan valor
- ✓ Evaluar la subcontratación de actividades que no agregan valor.

Para realizar el análisis se deberá aplicar el algoritmo de valor agregado indicando los tres tipos del Valor Agregado para cada una de las actividades, en los anexos siguientes se los identificarán con distintos colores:

- ✓ Color verde o siglas AVR Actividades que Agregan Valor Real (al Cliente)
- ✓ Color amarillo o siglas AVI Actividades que Agregan Valor Interno
- ✓ Color rojo o siglas NAV Actividades que No Agregan Valor

Gestión Comercial:**COTIZACIÓN**

ACTIVIDADES	AVA	OBSERVACIONES
Solicitar información del Proyecto	AVR	Ayuda que el cliente pueda obtener más conocimiento sobre los proyectos que está presentando la empresa.
Proveer información	AVR	Permite dar motivación al cliente para que pueda adquirir la vivienda.
Llenar el documento	AVR	Facilita tener información del cliente para obtener un puesto de reserva
Firmar la autorización del Buró de Crédito	NAV	El agente inmobiliario puede verificar frente al cliente si tiene buro de crédito sin autorizar firma.
Ingresar datos del cliente	VAI	Ayuda tener la información del cliente dentro sistema que presenta la empresa.
Verificar que el cliente se encuentre	VAR	Es necesario que verifique pero sin importar que obtenga un soporte de documento que muestre firma y autorización del cliente.
Firmar el documento recibido	VAI	Es necesaria la firma del supervisor para que el sistema muestre, el supervisor y agente que obtuvo a dicho cliente.
Firmar el documento recibido	NAV	El Gerente Comercial podría revisar en el sistema el buró de crédito y datos cliente sin necesidad de firmar algún documento, solo se debe responsabilizar el supervisor con el agente.

Sellar el documento aprobado	VAI	Permite tener un respaldo de los documentos que se recibe y luego archivarlos.
Analizar la situación financiera del cliente	VAR	Realiza la forma de pago que podría cancelar el cliente con la vivienda que está adquiriendo.
Permitir acceso al sistema	VAR	Presenta un control por medio del sistema de cómo va los pagos del cliente y obtener información completa del mismo.

Tabla 15: AVA Proceso de Cotización
Elaborado por: Las Autoras

RESERVA

ACTIVIDADES	AVA	OBSERVACIONES
Solicitar lista de documentación del cliente	VAR	Es importante que la empresa pida copia de cédula, votación, y rol de pago del cliente ya que es parte de la política para adquirir una vivienda.
Llenar el documento	VAR	Sirve para saber en qué ubicación de vivienda va estar el cliente.
Firmar el documento	NAV	Este proceso pierde tiempo en ser mostrado como un proceso particular debería estar junto con el proceso anterior.
Verificar el documento	VAR	El cliente está de acuerdo de los datos y ubicación que el cliente lo está poniendo.
Firmar el documento	NAV	Este proceso pierde tiempo en ser mostrado como un proceso particular debería estar junto con el proceso

		anterior.
Entregar el valor de 1ra cuota	VAR	Es primordial que el cliente entregue su primer valor de la reserva para estar confirmado que si desea la vivienda
Ingresar el valor	VAI	Permite el ingreso en el sistema de cada uno de los pagos que hace el cliente.
Obtener la firma del convenio	VAI	Este proceso presenta la obligación de las firmas del Gerente Comercial y Apoderado para ser archivado.
Archivar todos los documentos del cliente	VAI	Tener un respaldo de los documentos que el cliente presenta

Tabla 16: AVA Proceso de Reserva
Elaborado por: Las Autoras

Los resultados de los procesos mejorados se los presentará en el **ANEXO 8**

Gestión Operativa:

COBRANZA

ACTIVIDADES	AVA	OBSERVACIONES
Distribuir la información de la cartera por cobrar	VAI	Comparte la información de la cartera por cobrar para saber cómo van los cobros que se están realizando semanalmente.
Coordinar la cartera por vencer y vencida	VAI	Facilita saber cuántos clientes están vencidos y por vencer para compartir con los asistentes de cobranza.
Distribuir los asistentes para el cobro	NAV	Tener acceso en la red para que los asistentes directamente verifiquen

		quienes son los clientes que están vencidos y por vencer.
Realizar aviso de cartera vencida y por vencer	VAR	El cliente necesita estar enterado de sus atrasos de cobros por medio de llamadas o mensajes.
Recaudar cobros	VAR	El asistente de cobranza recauda todos los cobros que se ha realizado en el día cuadrando en la caja.
Preparar conciliación bancaria de las ventas	VAI	Presenta los ingresos que se ha logrado en cada mes de las ventas.
Realizar el cuadro de caja	NAV	Este proceso es una pérdida de tiempo ya que anteriormente se recauda el dinero haciendo cierre de caja.
Informar la recaudación semanal	VAI	Se obtiene un control de la recaudación semanal de los clientes.
Realizar el informe consolidado semanalmente	NAV	No sería necesario realizar un informe semanal porque es preferible saber el mensual de quienes están en mora de pagos.
Informar observaciones de clientes sobre atrasos	VAR	Se obtiene apoyo del supervisor o servicio al cliente para que se contacten con sus clientes antes de ser liberados.
Informar al Gerente Comercial	NAV	La obligación es, del supervisor y agente en avisar a su cliente en que pague sus cuotas y no perder tiempo en informar al Gerente Comercial.
Analizar la información de la cartera	NAV	Este proceso fue presentando al principio en que el Gerente revise la cartera por cobrar pierde tiempo en analizarla otra vez.

Realizar el informe mensual	VAI	Conocer cómo van las ventas mensualmente, si se está aumentando.
Realizar emisión de cartas de cobros	NAV	El jefe de operaciones debe de estar a cargo de emitir los avisos de cobros para que el Gerente pueda realizar otras funciones y no pierda su tiempo en realizar esa emisión.
Coordinar entrega de cartas de aviso	VAR	Se responsabiliza con las cartas de avisos que los clientes van a recibir.
Enviar y dar seguimiento	VAR	Hace conocer que el cliente está con cuotas vencidas y tendrá que cancelar con tiempo.
Adjuntar el recibido del Aviso de Cobro	NAV	Suficiente con el seguimiento que se da al cliente cuando se entrega el aviso e ingresar en qué fecha fue entregado y ya no es necesario adjuntar documento.
Proponer alternativa de Financiamiento	VAR	Ayuda a que el cliente tenga facilidad en pagar sus cuotas vencidas
Informar el resultado de la propuesta	VAI	Se enteren los mandos medios que el cliente se le ha dado una propuesta de financiamiento
Revisar el informe y antigüedad de vencimiento	VAI	Debería estar pendiente de los clientes que tiene mayor vencimiento en sus pagos.
Autorizar la liberación del cliente	VAI	Si no da ningún aviso el cliente de sus atrasos de pago se lo libera en su ubicación.
Liberar la ubicación del cliente	VAR	La ubicación liberada se podrá reservar para otro cliente nuevo y esperar que el cliente libera regrese

		para su reserva nueva.
Dar escoger una nueva ubicación	VAR	Ayuda que el cliente tenga una oportunidad en adquirir su vivienda nuevamente
Descontar el valor de penalidad	VAR	La política de la empresa indica que si el cliente desiste tendrá un porcentaje de penalidad de los pago que se ha realizado el cliente.
Solicita anulación PCV	VAI	No le afecta al cliente en la anulación del PVC y es algo que la empresa debe realizar.

Tabla 17: AVA Proceso de Cobranza
Elaborado por: Las Autoras

Los resultados de los procesos mejorados se los presentará en el **ANEXO 9**

Gestión Administrativa:

CONTRATACIÓN DE PERSONAL

ACTIVIDADES	AVA	OBSERVACIONES
Realizar requerimiento del nuevo recurso	VAI	Es parte del proceso para obtener una mejor eficiencia en el departamento que necesita el nuevo recurso.
Autorizar el proceso de selección	VAI	Es parte de la política en realizar una autorización por medio del Directorio.
Obtiene el requerimiento autorizado	VAI	El directorio le encarga al gerente para que se responsabilice de seleccionar el nuevo recurso.
Iniciar con el proceso de selección	NAV	Este proceso no sería necesario realizarlo porque sobre entiende que el siguiente proceso está iniciando con la

		selección.
Elaborar matriz de calificación al perfil del cargo	VAR	Comunica por medio de internet el perfil del cargo que necesitan para laborara en la empresa.
Analizar las hojas de vida recibidas	VAR	Ayuda a obtener finalmente el listado de candidatos idóneos.
Seleccionar las mejores opciones	NAV	Sería suficiente con el proceso anterior ya que está directamente escogiendo los candidatos idóneos.
Realizar las entrevistas a candidatos preseleccionados	VAR	Se necesita conocer al postulante y evaluar su desenvolvimiento.
Aplicar pruebas y herramientas a los candidatos.	VAR	Ayudar saber que tanto conocimiento tienen en manejo de software y otras actividades.
Escoger los mejores resultados	VAI	Escoge los 3 mejores postulantes que aprobaron en las pruebas
Analiza el informe	VAI	Indicando quien es el nuevo postulante para la empresa.
Solicita seguimiento de la contratación	NAV	Este proceso le está tomando el tiempo en realizar seguimiento al postulante sabiendo que RRHH ya eligió el postulante que va ingresar.
Cita los postulantes para la entrevista	NAV	Este proceso toma tiempo en llamar otra vez a los postulantes que fueron entrevistados anteriormente.
Entrevista al postulante	NAV	Es una pérdida de tiempo en que sea otra vez entrevistado los postulantes preseleccionados si ya se calificó su involucramiento la primera vez.
Posee la información del candidato seleccionado	VAR	Presenta un informe de quien será el nuevo recurso que trabajará en la

		empresa.
Coordina con el ingreso del postulante	VAR	Citan al postulante para que comience el inicio de su labor en la empresa.
Elabora con la requisición del personal	VAI	Tener un respaldo de cual va ser su cargo y con el sueldo que le darán al postulante.
Firma el documento	VAI	Este proceso presenta la responsabilidad que tiene el agente para ser enviado al Directorio
Autoriza la requisición	VAI	Se confirma el sueldo y l cargo que el nuevo postulante va a laborar para realizar su nuevo contrato en la empresa.
Adjunta los documentos	NAV	Sería recomendable que adjunte todos los documento luego que hay obtenido los demás requisitos que se pide más adelante.
Cita al postulante para llenar la solicitud	VAI	La empresa tiene una política de indicar que el postulante nuevo debe llenar una solicitud de empleo como respaldo de la empresa.
Solicita documentos al postulante	NAV	Los documentos que se solicitan deben ser entregados al momento que se realizó la entrevista y no después.
Autoriza la carpeta con el expediente	NAV	No sería necesario autorizar los documentos restantes ya que el Directorio autorizó la requisición que es primordial.
Adjunta todos los documentos	AVI	Es como un respaldo que obtiene la empresa en adjuntar todos los documentos que se ha realizado en el

		proceso.
Comunica ingreso al postulante	NAV	Este proceso debería estar incluido al momento que se lo citó para llenar la solicitud y directamente anunciarle su ingreso en la empresa.
Aprueba el cierre del proceso de selección	NAV	De acuerdo la autorización que da el directorio para el ingreso del postulante no es necesario que apruebe el cierre del proceso si se sobre entiende que ya se finalizó obteniendo ya el nuevo recurso.
Solicita contrato y rol de pago	VAR	Es importante este proceso para que el postulante este seguro de su trabajo y sea todo legal.

Tabla 18: AVA Proceso de Contratación de Personal
Elaborado por: Las Autoras

CAJA CHICA

ACTIVIDADES	AVA	OBSERVACIONES
Respaldar la entrega de fondo	VAI	Es parte de la política tener respaldo sobre los fondos que solicita cualquier funcionario de la empresa.
Ingresar información del día	VAI	Tener un informe diario sobre la caja chica.
Realizar la reposición de caja	VAI	Tiene una política de que si se pasa el gasto en 70% del fondo que se adquirió se realiza la reposición de gasto.
Imprimir los detalles de la caja	VAI	Tener impreso el reporte diario con su reposición para luego ser presentado.
Adjuntar los soportes	VAI	Ayuda a la empresa obtener

correspondientes		evidencias de cuál fue el uso del fondo.
Imprimir el reporte de caja	NAV	Se obtuvo impreso en el proceso anterior y sería una pérdida de imprimir nuevamente los reportes.
Solicitar firma del reporte	AVI	Obtiene la autorización del Gerente para luego entregar a contabilidad.
Entregar documento original con soportes correspondientes	AVI	Sirve para saber cuáles son los pequeños gastos que se ha realizado en la empresa.
Archivar la copia del documento	NAV	Este proceso no es sería necesario porque la coordinadora ya tiene respaldos en su máquina lo que ingresa diariamente.

Tabla 19: AVA Proceso de Caja Chica
Elaborado por: Las Autoras

VIÁTICOS Y MOVILIZACIÓN

ACTIVIDADES	AVA	OBSERVACIONES
Elaborar el formulario	VAI	Parte de la política es presentar un formulario cuando se realiza una movilización o viáticos.
Solicitar firma	VAI	El gerente se responsabiliza que el funcionario obtenga el fondo necesario para la movilización.
Entregar el fondo	VAI	Cuando es dentro de la ciudad se realiza el proceso de Caja Chica.
Realiza un formulario	VAI	Elabora una solicitud cuando es fuera de la ciudad.
Notificar sobre la transferencia	VAR	Este proceso es útil para saber cuál es la transferencia de la movilización que

		se va realizar ya que son trámites que tienen que ver con los clientes.
Confirmar la transferencia realizada	VAI	Revisa si la transferencia necesaria para la movilización.
Revisar la transferencia	NAV	El funcionario responsable debe revisar frente a sus empleados sobre la transferencia para que tenga conocimiento para que sólo vaya ser usado el fondo.
Elaborar un formulario después del regreso	NAV	Se recomienda que sólo el funcionario realice el formulario con la transferencia restante si es necesario delante de los empleados.
Recibir el trámite correspondiente	VAI	Se responsabilice el coordinador con el formulario lleno para enviar al Gerente de Proyecto
Solicitar firma	VAI	Que sea el mismo coordinador que envíe la solicitud y no el funcionario sino el documento anda de un lado para otro.
Liquidar el saldo restante	VAR	Presenta el restante de saldo por motivos de demora en procedimientos por fuera de la ciudad sean caso que tenga que ver con tramites del cliente.
Notificar sobre la transferencia de viáticos	VAI	Se comunica delante de los empleados de la transferencia faltante para que tenga conocimiento del caso.
Revisar la transferencia	NAV	No es necesario que revisen si bien lo puede hacer el superior de ellos que ha pedido solicitud en todo el proceso.

Tabla 20: AVA Proceso de Viáticos y Movilización
Elaborado por: Las Autoras

Los resultados de los procesos mejorados se los presentará en el **ANEXO 10**

4.1.2 Mapa de Procesos

Se elaboró un mapa de procesos, en el cual se provee una visión general del sistema organizacional de la empresa, mostrando los procesos que lo componen.

Con los procesos que serán identificados a continuación en el mapa, la empresa deberá realizar las respectivas gestiones como planificación estratégica, establecimiento de políticas, procesos de medición, análisis y mejora. Estos últimos incluyen procesos para medir y obtener información sobre el análisis del desempeño y progreso de la efectividad y eficiencia, puede incluir la medición, seguimiento y procesos de auditoría, acciones correctivas y preventivas para ser aplicados a todos los procesos de la organización siendo una parte integral en la gestión.

Se detalla las actividades que obtiene estos tres tipos de procesos en la empresa que son:

1. Procesos Estratégicos: Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condiciones de la sociedad, del mercado y de los accionistas.

Gestión Planificación:

- ✓ Elabora el plan estratégico y el plan de negocio de la inmobiliaria, revisa y evalúa los resultados, esta área está comprendida por los altos ejecutivos de la empresa mediante los cuales recae la responsabilidad, de que la organización aumente su rentabilidad.

2. **Procesos Claves:** Son los procesos que tienen contacto directo con el cliente y que son imprescindibles para la ejecución de los proyectos, a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad.

Gestión de Comercialización:

- ✓ Maneja proceso comercial.
- ✓ Establece gestión de cotización, reservas y servicios post-venta para los clientes.

Gestión Operativa:

- ✓ Administra la gestión de cobranzas.
- ✓ Administra las gestiones de otorgamiento y seguimiento de crédito a los clientes.
- ✓ Administra la entrega de la vivienda.

Gestión Administrativa (Proyecto):

- ✓ Gestiona permisos de construcción.
- ✓ Presenta avances de la construcción de viviendas.
- ✓ Supervisa las funciones del personal del departamento.

3. **Proceso de Apoyo:** Procesos de soporte. Son los procesos que proporcionan los recursos necesarios para que los procesos clave se puedan llevar a cabo.

Legal:

- ✓ Emisión de contratos.
- ✓ Emisión de promesa compra-venta.
- ✓ Preparación de escrituras.

Marketing:

- ✓ Administra página web.

- ✓ Promociones de viviendas.
- ✓ Otros temas publicitarios.



Figura 6: Mapa de Proceso
Elaborado por: Las Autoras

4.1.3 Matriz de cumplimiento de los procesos mejorados con relación a los criterios de la Norma ISO 9001:2008

Luego que se obtuvo una visión general de la empresa mediante el mapa de procesos, se desarrolló una matriz de cumplimiento en la que se está evaluando los procesos vs los requisitos de la Norma ISO 9001:2008.

Esta matriz fue elaborada con la finalidad de superar los problemas y tomar acciones de mejora, lo que significaría una gran oportunidad para análisis, simplificación, mejoramiento y documentación de los procesos productivos y administrativos que afectan directamente a la calidad del producto.

NUMERALES	REQUISITOS NORMA ISO 9001:2008	PROCESOS					
		ESTRATÉGICO	CLAVES			DE APOYO	
			Gestión de Planificación	Gestión Comercial	Gestión Operativa	Gestión Administrativa (Proyecto)	Gestión Legal
4.	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD						
4.1	Requisitos Generales	x					
4.2.2	Manual de Calidad	x					
4.2.3	Control de Documentos	x					
4.2.4	Control de Registros	x					
5.	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN						
5.1	Compromiso de la Dirección	x					
5.2	Enfoque al Cliente	x					
5.3	Política de Calidad	x					
5.4	Planificación	x					
5.5	Responsabilidad, Autoridad y Comunicación	x					
5.6	Revisión por la Dirección	x					
6.	GESTIÓN DE LOS RECURSOS						
6.1	Provisión de Recursos	x					
6.2	Recursos Humanos				x	x	
6.3	Infraestructura	x			x		
6.4	Ambiente de Trabajo				x		
7.	REALIZACIÓN DEL PRODUCTO						

7.1	Planificación de la realización del producto	x					
7.2	Procesos relacionados con el cliente						
7.2.1	Determinación de los requisitos relacionados con el producto		x				x
7.2.2	Revisión de los requisitos relacionados con el producto			x			
7.2.3	Comunicación con el cliente		x	x			
7.4	Compras	x			x		
7.5	Producción y prestación del servicio						
7.5.1	Control de la producción y de la prestación del servicio		x			x	
7.5.2	Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio.	x			x		
7.5.3	Identificación y trazabilidad			x			
7.5.4	Propiedad del cliente			x			
7.5.5	Preservación del Producto			x			
8.	MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA						
8.1	Generalidades	x					
8.2	Seguimiento y Medición						
8.2.1	Satisfacción del Cliente		x				
8.2.2	Auditoría Interna	x					
8.2.3	Seguimiento y Medición de los procesos	x					
8.2.4	Seguimiento y Medición del producto	x					
8.3	Control del producto no conforme	x					
8.4	Análisis de datos	x					
8.5	Mejora	x					

Tabla 21: Matriz de cumplimiento de la Norma ISO 9001:2008 con los procesos mejorados

Fuente: Norma ISO 9001:2008

Elaborada por: Las Autoras

4.1.4 Indicadores de Gestión para la Línea Inmobiliaria

Se establecieron los indicadores con el objetivo de presentar las mejoras obtenidas mediante la eliminación de algunas actividades, que de una u otra manera interferían en el desenvolvimiento de la empresa.

PROCESO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	RESPONSABLE	META
GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN	Nivel de cumplimiento de ventas	Mide porcentualmente el crecimiento de las ventas por proyecto	$(\text{Total de ventas realizadas} / \text{Total de ventas planificadas}) * 100$	Porcentaje	Semestral	Directorio	96%
GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN	Nivel de eficiencia en la cotización	Mide porcentualmente el interés del cliente sobre los precios de las viviendas	$(\text{Total de cotizaciones} / \text{Total de cotizaciones planificadas}) * 100$	Porcentaje	Semanal	Gerente Comercial	97%
	Nivel de cumplimiento de los agentes inmobiliarios	Mide el porcentaje de rendimiento de los agentes inmobiliarios sobre una meta de ventas	$(\# \text{ de ventas realizadas por cada AI} / \text{Total de ventas planificadas para cada AI}) * 100$	Porcentaje	Mensual	Gerente Comercial	100%
	Nivel de eficiencia en la obtención de reservas	Mide el porcentaje del interés del cliente en reservar la vivienda	$(\text{Total de reservas} / \text{Total de reservas planificadas}) * 100$	Porcentaje	Semanal	Gerente Comercial	93%
GESTIÓN OPERATIVA	Tiempo empleado en la aprobación de créditos	Mide la eficiencia del proceso	$(\text{Total de tiempo empleado en la aprobación} / \text{Tiempo estimado en las aprobaciones}) * 100$	Porcentaje	Semanal	Gerente de Operaciones	100%
	Nivel de cobros no realizados	Mide el porcentaje de clientes que presentan carteras vencidas	$(\text{Total de valores no recaudado} / \text{Total de valores a recaudar}) * 100$	Porcentaje	Mensual	Gerente de Operaciones	5%
	Tiempo empleado para avisos de cobros al cliente	Mide la eficiencia del tiempo que el operador realiza las llamadas	$(\text{Tiempo empleado para realizar las llamadas} / \text{Tiempo estimado en la llamadas}) * 100$	Porcentaje	Diario	Gerente de Operaciones	100%

GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Nivel de eficiencia en la construcción de viviendas	Mide porcentualmente el cumplimiento en la entrega de las viviendas en base a la planificación	(Total de viviendas entregadas/Total de viviendas planificadas)*100	Porcentaje	Trimestral	Gerente de Proyectos	95%
	Nivel de eficiencia del nuevo personal contratado	Mide el porcentaje del conocimiento del nuevo personal a través de pruebas	(Total de calificación obtenida en la pruebas de ingreso/Total calificación obtenida en el periodo de prueba)*100	Porcentaje	Trimestral	Gerente de Proyectos	98%
	Nivel de gastos de viáticos y movilización	Mide el porcentaje de los fondos que son para los viáticos	(Total de gastos viáticos y movilización/Total presupuestado para los viáticos y movilización)*100	Porcentaje	Mensual	Gerente de Proyectos	10%
	Nivel de fondos de Caja Chica	Mide porcentualmente los fondos usados en caja chica	(Total de fondos usados en caja chica/Total presupuestado para caja chica)*100	Porcentaje	Mensual	Gerente de Proyectos	10%
GESTIÓN LEGAL	Tiempo empleado en la preparación de escrituras	Mide la eficiencia del proceso	(Total de tiempo usado/Tiempo estimado)*100	Porcentaje	Mensual	Gerente de Proyectos	98%
GESTIÓN DE MARKETING	Nivel de visitas mensuales a la pág. Web	Determinar si la campaña es interesante para los usuarios	(Total de visitas/Total de visitas planificadas)*100	Porcentaje	Mensual	Gerente Comercial	100%

Tabla 22: Indicadores de Gestión para la Línea Inmobiliaria
Elaborada por: Las Autoras

4.2 DEFINICIÓN DEL SISTEMA DOCUMENTAL

Con respecto al sistema documental se ha concluido que los documentos existentes deben ajustarse a los requerimientos de la Norma ISO 9001:2008, por lo que se propone utilizar los manuales que serán presentados en los anexos, dado que fueron analizados y se realizaron las respectivas correcciones que se consideró necesario.

Al momento la empresa cuenta con un listado maestro de registros, el cual si cumple con el SGC, los mismos que son legibles, identificables y recuperables, por lo que no se consideró necesario rediseñarlos. Este listado es presentado en el **ANEXO 11**.

4.2.1 Manual de Procesos

El Manual de Procesos es un documento que nos permite facilitar la adaptación de cada factor de la empresa (tanto de planeación como de gestión) a los intereses de la organización

Con la ayuda de este manual la empresa puede orientar sus esfuerzos en dar respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios y de sus servicios que requiere identificar, mejorar y documentar sus procesos. La inmobiliaria debe generar acciones que favorezcan las prácticas que lleven a la eficiencia y eficacia, con el fin de conocer cuáles son sus entradas y salidas que presenta en cada procesos que se estudió en el proyecto. Se propone un Manual de Procesos en el **ANEXO 12**.

4.2.2 Manual de Procedimientos

“Al documentar los procedimientos se definen las responsabilidades de cumplimiento, revisión, archivo y tiempo de conservación de cada uno de los registros relacionados con dicho procedimiento.

Por consiguiente, tienen acceso a los registros, los responsables y el personal de las diferentes áreas afectadas, el responsable de calidad y los clientes, siempre que esté establecido en contrato.

Es importante mantener el fácil acceso a los documentos y prever que éstos se deterioren o se extravíen; por lo tanto, se deben archivar y conservar

como es debido y para mayor seguridad se hacen copias y se conservan en lugares protegidos”.¹⁸

El Manual de Procedimiento permite que la empresa pueda explorar la operatividad de una o varias unidades de negocios interactuando, ya que este contiene una descripción estructurada y ordenada de las tareas, requisitos y responsables de cada tarea del proceso obtiene la empresa.

Se realizó los flujos mejorados o procesos mejorados por medio del análisis del valor agregado y esto ayuda a que la empresa pueda mejorar en los departamentos de comercial, operaciones y administrativos, en el **ANEXO 13** se mostrará los procedimientos de los departamentos mencionados anteriormente

4.2.3 Manual de Calidad

“En el diseño e implementación de un SGC, es de vital importancia mostrar evidencia objetiva sobre la eficacia de éste: en este sentido el manual de calidad es el documento que evidencia las diferentes actividades que desarrolla una empresa para cumplir los requisitos de las normas ISO 9001, En el cual se refleja la estrategia que establece la empresa para implantar el SGC así como también los mecanismos para alcanzarlo.”¹⁹

“En este documento debe aparecer el nombre de la empresa, el alcance del sistema de Gestión de la Calidad, Descripción de la empresa, la Responsabilidad y la Autoridad, Descripción de los elementos del Sistema, Referencia de los Procesos y su interacción (Red de Procesos o Mapa de Procesos), Procedimiento o referencias de éstos y si se considera necesario

¹⁸ **Texto:** “La gestión de la Calidad en los servicios ISO 9001:2008”, **Autores:** Juan Vergara y Tomás Fontalvo, **Año:** 2010

¹⁹ **Texto:** “La gestión de la Calidad en los servicios ISO 9001:2008”, **Autores:** Juan Vergara y Tomás Fontalvo, **Año:** 2010

una sesión de definiciones y un apéndice que contenga los datos necesarios para apoyar el Manual de Calidad”.²⁰, en el **ANEXO 14**.

²⁰ **Guía:** “Norma ISO 9001:2008”, disponible en: <http://www.iso.org>

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Una vez realizado el estudio de la empresa y mediante la aplicación de varias herramientas se puede concluir:

1. Se realizó el análisis del FODA mediante una matriz de priorización, la cual permitió realizar un análisis estratégico de la organización, lo que a su vez sirve como apoyo para que los directivos puedan tomar decisiones fundamentales respecto a las actividades de la empresa.
2. Para diseñar un Sistema de Gestión de Calidad fue necesario realizar del diagnóstico actual de la empresa, que refleja la situación previa implementación del proyecto, el mismo que se encuentra fundamentado

en la Norma ISO, lo que permitió identificar los requisitos que no se están cumpliendo en la empresa.

3. Se identificaron los procesos estratégicos, claves y de apoyo de la inmobiliaria, mediante un mapa de procesos, a partir de estos se realizó la propuesta de un manual de procesos que permite definir las diferentes gestiones de cada área, para conocer de forma detallada la información de entrada y de salida, actividades, controles y recursos.
4. Se realizó el análisis, modificación y reestructuración del Manual de Procedimientos de las tres áreas de la empresa teniendo en consideración los requisitos de la Norma ISO 9001:2008, que tiene como finalidad mejorar el funcionamiento de cada área.
5. Se elaboraron los documentos iniciales para cumplir con los requisitos de la Norma ISO 9001:2008, los cuales permiten a la inmobiliaria contar con una base documentada que permiten satisfacer los requerimientos de dicha Norma.
6. Se difundió una cultura organizacional enfocada a la calidad, inculcando que el Diseño del Sistema de Gestión de Calidad ayuda a que la empresa pueda mejorar su gestión empresarial y productividad, que los procesos deben ser documentados y la documentación resguardada correctamente.
7. En el desarrollo del presente proyecto se hizo énfasis en concientizar tanto a los dueños y a los demás miembros de la organización, acerca de cuán importante es el Sistema de Gestión de Calidad y el valioso aporte que significa para el desarrollo de la organización. Además, se marcó como procedente, la relevancia de efectuar estos análisis de manera continua.

8. Para determinar los procesos existentes se realizaron los respectivos diagramas de flujos, con lo que se procedió a efectuar el Análisis del Valor Agregado que permitió eliminar actividades repetitivas que no agregan valor, de esta manera se logra un óptimo manejo de recursos.

5.2. RECOMENDACIONES

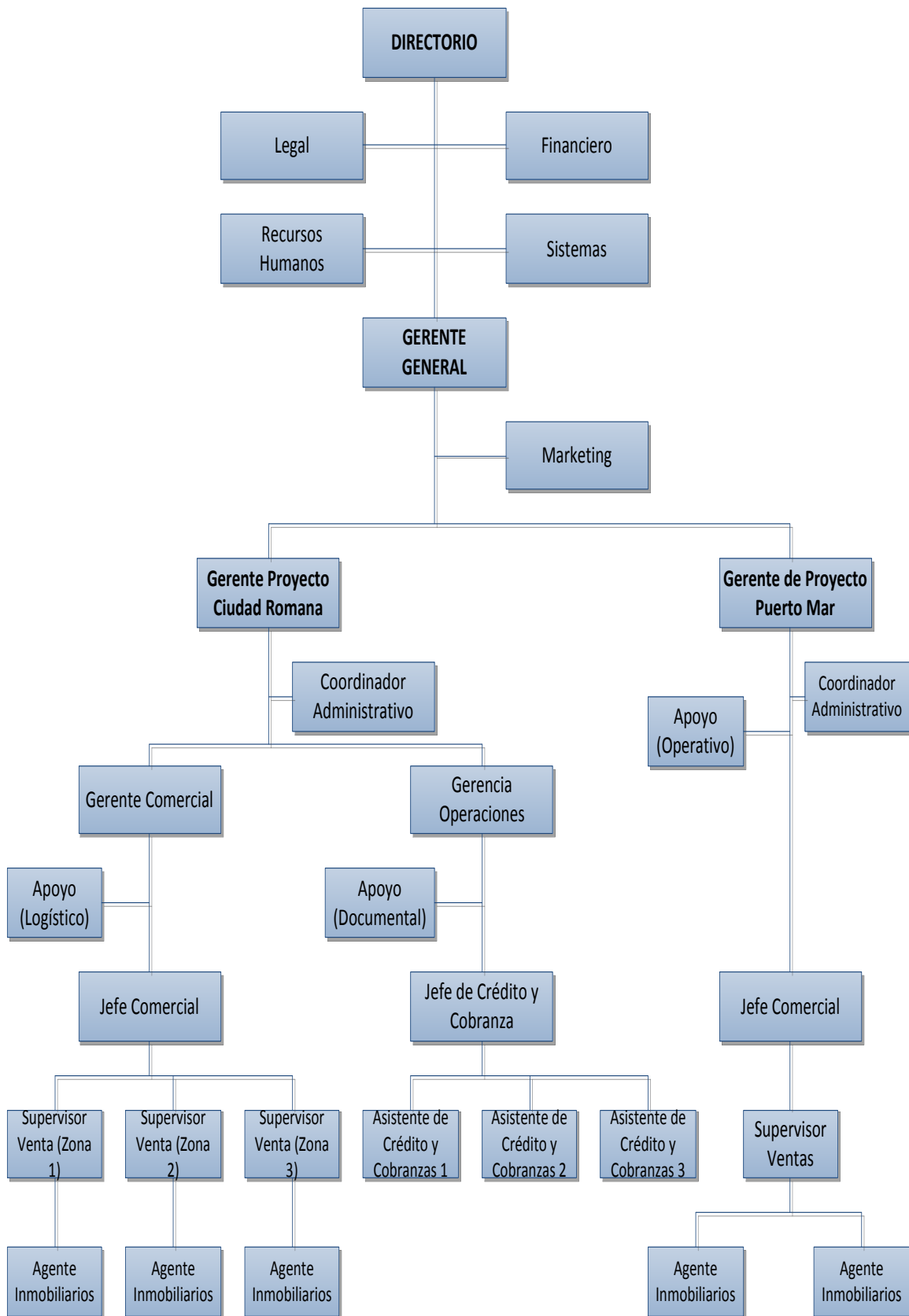
El diseño del Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008 permitió visualizar algunos aspectos en la empresa a partir de los cuales se planteó las siguientes recomendaciones:

1. Crear un departamento de Calidad, en el cual se lleve un control de todas las actividades de la empresa, de tal manera que puedan tomar medidas para corregir y mejorar las gestiones de la empresa.
2. Revisar regularmente los documentos y registros elaborados para que estos se mantengan actualizados y de esta manera se pueda prestar un servicio más eficiente y competitivo.
3. Capacitar a los altos directivos en base a la Norma ISO 9001:2008, para lograr que la empresa mejore su cultura organizacional.
4. Tomar acciones por parte de los altos directivos de la empresa en la adquisición de un software completo dado que el que manejan le faltan unas aplicaciones.
5. Programar capacitaciones y talleres para mejorar el trabajo en equipo y así, brindar un buen servicio y mantener un buen nivel de competencia.

6. Dar a conocer la estructura orgánica a los empleados para que tengan un conocimiento previo de las funciones de cada miembro de la organización, esto evitará la duplicación de tareas.
7. Difundir el uso del sistema de documentación generada en el diseño del SGC para que el personal tenga conocimiento sobre los manuales y conozcan el desempeño de sus actividades diarias.
8. Coordinar la agenda de reuniones gerenciales para que el rendimiento de cuentas, tareas y metas asignadas por el directorio se efectúen sin atraso.
9. Recordar que la gestión basada en procesos es beneficioso dado que se pueden medir y facilita tomar decisiones a los altos directivos.

ANEXOS

ANEXO 1: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



ANEXO 2: MATRIZ HOLMES

0: Si el factor evaluado es relativamente menos importante que su contraparte

0.5: Si ambos factores son igualmente importantes.

1: Si el factor evaluado es relativamente más importante que su contraparte

FORTALEZAS

Factores:

F1: Personal técnico con conocimiento adecuado.

F2: Personal gerencial y mandos medios tienen gran capacidad con las compañías constructoras.

F3: Buen ambiente de trabajo.

F4: Estrategias de marketing de buen nivel.

F5: Eficiencia en la gestión y estructuración de proyectos.

F6: Sentido de pertenencia y compromiso.

F7: Equipo y Maquinaria adecuada

No.	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	SUMA	ORDEN	%
F1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	1	5	2	20,41
F2	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	5,5	1	22,45
F3	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0	4	3	16,33
F4	0	0	0	0,5	0	0	0,5	1	7	4,08
F5	0,5	0	0	1	0,5	0,5	0,5	3	5	12,24
F6	0	0	0,5	1	0,5	0,5	0	2,5	6	10,20
F7	0	0	1	0,5	0,5	1	0,5	3,5	4	14,29

24,5

100%

Fuente: Empresa ROSVIV S.A.
Elaborada por: Las Autoras

OPORTUNIDADES

Factores:

O1: Incremento de viviendas en urbanizaciones privadas.

O2: Participación en importantes ferias hábitat del país.

O3: Clientes que desean vivir en el sector vía la Costa.

O4: Desarrollo de proyectos en lugares turísticos.

O5: Ubicación de matrices y sucursales en puntos estratégicos.

O6: La demanda del mercado no está cubierta totalmente.

No.	O1	O2	O3	O4	O5	O6	SUMA	ORDEN	%
O1	0,5	0	0	0	0	0,5	1	6	5,7
O2	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	3,5	3	20,0
O3	1	0,5	0,5	1	0	1	4	2	22,9
O4	1	0,5	0	0,5	0,5	0,5	3	4	17,1
O5	1	0,5	1	0,5	0,5	1	4,5	1	25,7
O6	0,5	0	0	0,5	0	0,5	1,5	5	8,6
							17,5		100%

Fuente: Empresa ROSVIV S.A.
Elaborada por: Las Autoras

DEBILIDADES

Factores:

D1: Desconocimiento de la misión, visión y procedimientos existentes, desde personal de mandos medios hacía abajo.

D2: Existe desconocimiento del modelo orgánico funcional por parte del personal.

D3: Falta de comunicación y despliegue de información hacia los mandos medios.

D4: El conocimiento técnico diluye al no aplicar el procedimiento adecuado.

D5: Existen funciones que están duplicadas y que no son claras para el personal.

D6: Falta de formación y capacitación en atención al cliente.

D7: Sobrecarga laboral al personal del área de sistema.

D8: Cambios continuos en algunos procesos, lo que hace difícil la adaptación del personal.

D9: Falta planificación de una agenda de reuniones gerenciales para el rendimiento de cuenta, tareas y metas asignadas por el directorio.

D10: Falta de direccionamiento y liderazgo de funcionarios claves.

No.	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	SUMA	ORDEN	%
D1	0,5	0,5	0,5	1	0	0	0	0	0	0,5	3	8	6
D2	0,5	0,5	1	0,5	1	0	0,5	0,5	0,5	0,5	5,5	4	11
D3	0,5	0	0,5	1	0,5	0	0,5	1	0,5	0,5	5	5	10
D4	0	0,5	0	0,5	0,5	0	0	0,5	0	0	2	9	4
D5	1	0	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0	0,5	6	3	12
D6	1	1	1	1	0	0,5	1	0	0	0	5,5	4	11
D7	1	0,5	0,5	1	0	0	0,5	0,5	0,5	0	4,5	6	9
D8	1	0,5	0	0,5	0	1	0,5	0,5	0	0	4	7	8
D9	1	0,5	0,5	1	1	1	0,5	1	0,5	0,5	7,5	1	15
D10	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	1	1	0,5	0,5	7	2	14
											50		100%

Fuente: Empresa ROSVIV S.A.
Elaborada por: Las Autoras

Amenazas

Factores:

A1: Cambios climáticos inesperados que retrasen la construcción.

A2: Incremento de tasas o impuestos en materiales de construcción.

A3: Inestabilidad política, económica, jurídica del estado ecuatoriano.

A4: La competencia ofrece precios más económicos

A5: Incremento de la competencia.

No.	A1	A2	A3	A4	A5	SUMA	ORDEN	%
A1	0,5	0,5	0	0	0	1	5	8
A2	0,5	0,5	0,5	1	0,5	3	2	24
A3	1	0,5	0,5	1	1	4	1	32
A4	1	0	0	0,5	0,5	2	4	16
A5	1	0,5	0	0,5	0,5	2,5	3	20

12,5

100%

Fuente: Empresa ROSVIV S.A.

Elaborada por: Las Autoras

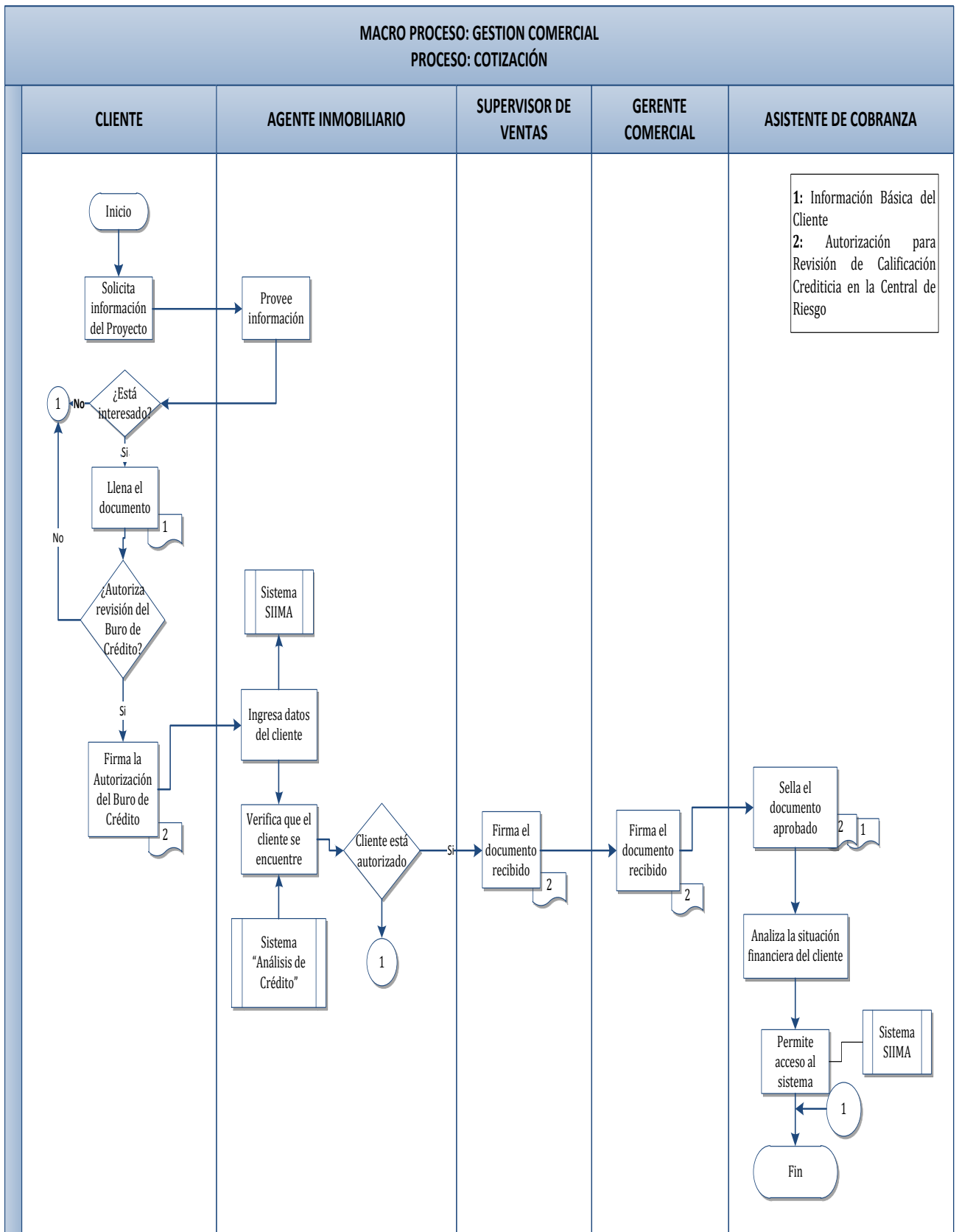
ANEXO 3: TABLA DE PRECIOS DEL PROYECTO CIUDAD ROMANA VS LA COMPETENCIA

	MODELO	TERRENO	ÁREA DE CONSTRUCCIÓN	PRECIO
PCR	AFRODITA	100.8m ²	69.36m ²	\$ 42.500,00
COMPETENCIA	VILLA CLUB			
	BETA XP	127.5m ²	69.32m ²	\$ 65.263,10
	BETA	127.5m ²	68.8m ²	\$ 62.769,42
	SAMBO CITY			
	CAMERON 3D	101.5m ²	68.64m ²	\$ 48.000,00
	LA JOYA			
	MODELO D	131.25m ²	70.01m ²	\$ 47.673,00
PCR	VENUS	100.8m ²	74.08m ²	\$ 45.850,00
COMPETENCIA	SAMBO CITY			
	PARIS	101.5m ²	73.98m ²	\$ 48.290,00
	LA JOYA URB.			
	PLATINO			
	MODELO G	131.25m ²	74.02m ²	\$ 48.980,45
	MUCHO LOTE 2			
	CON ACABADOS	63.63m ²	74m ²	\$ 32.600,00
	VITTORIA			
	ADELE 2	51m ²	75.4m ²	\$ 32.718,15
	Beatrice 2	51m ²	75.4m ²	\$ 33.520,00
PCR	APOLO	100.8m ²	80.8m ²	\$ 49.300,00
COMPETENCIA	VILLA CLUB			
	ANTARES	127.5m ²	84.96m ²	\$ 75.718,62
	MUCHO LOTE 2			
	CON ACABADOS	78m ²	81m ²	\$ 33.130,00
	COMPOSTELA			
	EMILIE	120m ²	80.52m ²	\$ 54.000,00
	LA JOYA			
	MODELO T	120m ²	77.87m ²	\$ 56.128,85
PCR	ZEUS	100.8m ²	95.73m ²	\$ 55.250,00
COMPETENCIA	MÁLAGA II			
	TOLEDO			
	ESQUINERA	126m ²	94.78m ²	\$ 43.131,00
	TOLEDO			
	MEDIANERA	100,1m ²	94.78m ²	\$ 37.330,00
	VITTORIA			
	DOMÉNICA	51m ²	96.4m ²	\$ 35.096,15
	MILLAN			

	DOMENICA	92.93m ²	95.4m ²	\$ 62.129,00
PCR	OLIMPO	134.4m ²	104.95m ²	\$ 63.500,00
COMPETENCIA	MÁLAGA II			
	ZARAGOZA	119m ²	103m ²	\$ 45.688,00
	ESQUINERA			
	ZARAGOZA	100.1m ²	103.1m ²	\$ 41.896,00
	MADIANERA			
	MURCIA	119m ²	103.05m ²	\$ 41.881,00
COMPETENCIA	MURCIA			
	MEDIANERA	100.1m ²	103.05m ²	\$ 40.390,00
	VITTORIA			
PCM	LETIZIA 2	108.5m ²	106m ²	\$ 40.895,31
	POSEIDON	134.4m ²	111.2m ²	\$ 66.950,00
COMPETENCIA	VILLA CLUB			
	HYDRA	160m ²	100.77m ²	\$ 77.894,31
	ACUARIUS	127.5m ²	112.25m ²	\$ 88.313,93
	SAMBO CITY			
	MEGAN	120m ²	100.15m ²	\$ 60.400,00
	MUCHO LOTE 2			
	FIGURELLA CON			
	ACAB.	78m ²	112m ²	\$ 33.490,00
	VILLA ITALIA			
ROSSANA	91m ²	100.56m ²	\$ 60.500,00	
COMPETENCIA	COMPOSTELA			
	SANTIAGO	120m ²	100.29m ²	\$ 59.750,00

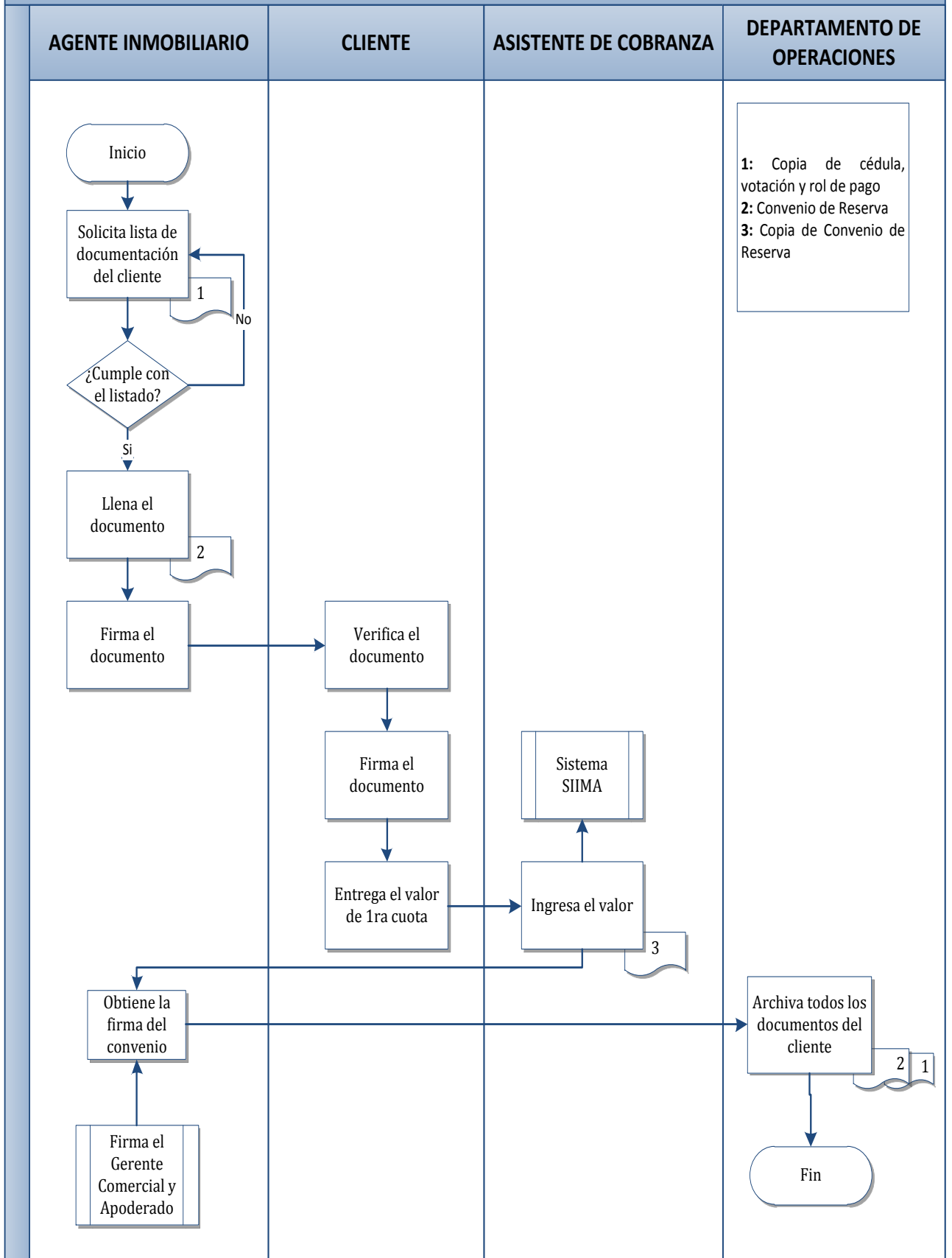
Fuente: La empresa ROSVIV S.A
Elaborado por: Las Autoras

ANEXO 4: PROCESOS ACTUALES DE LA GESTIÓN COMERCIAL.



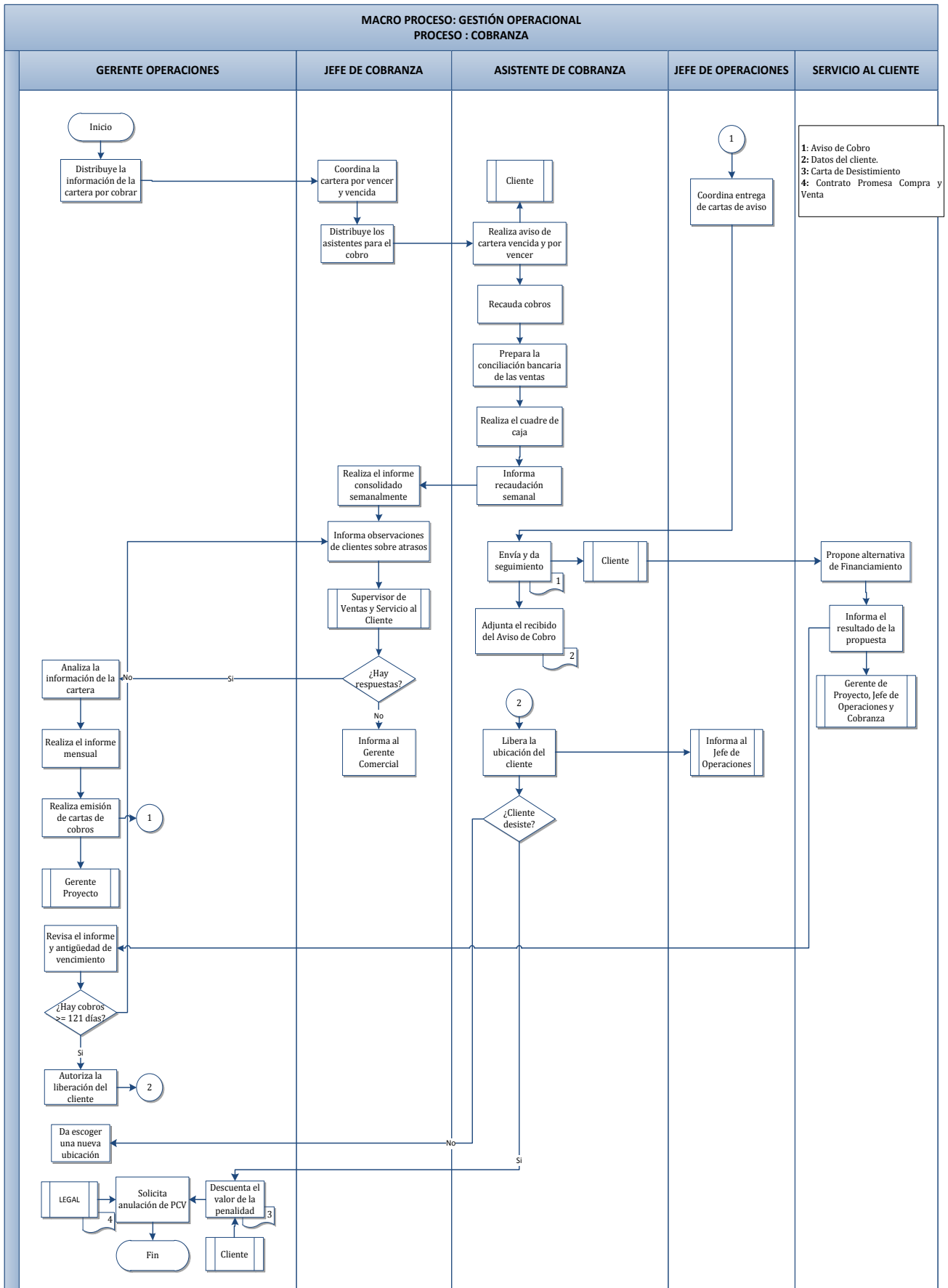
Fuente: Empresa ROSVIV S.A:
Elaborado por: Las Autoras

MACRO PROCESO: GESTIÓN COMERCIAL
PROCESO: RESERVA



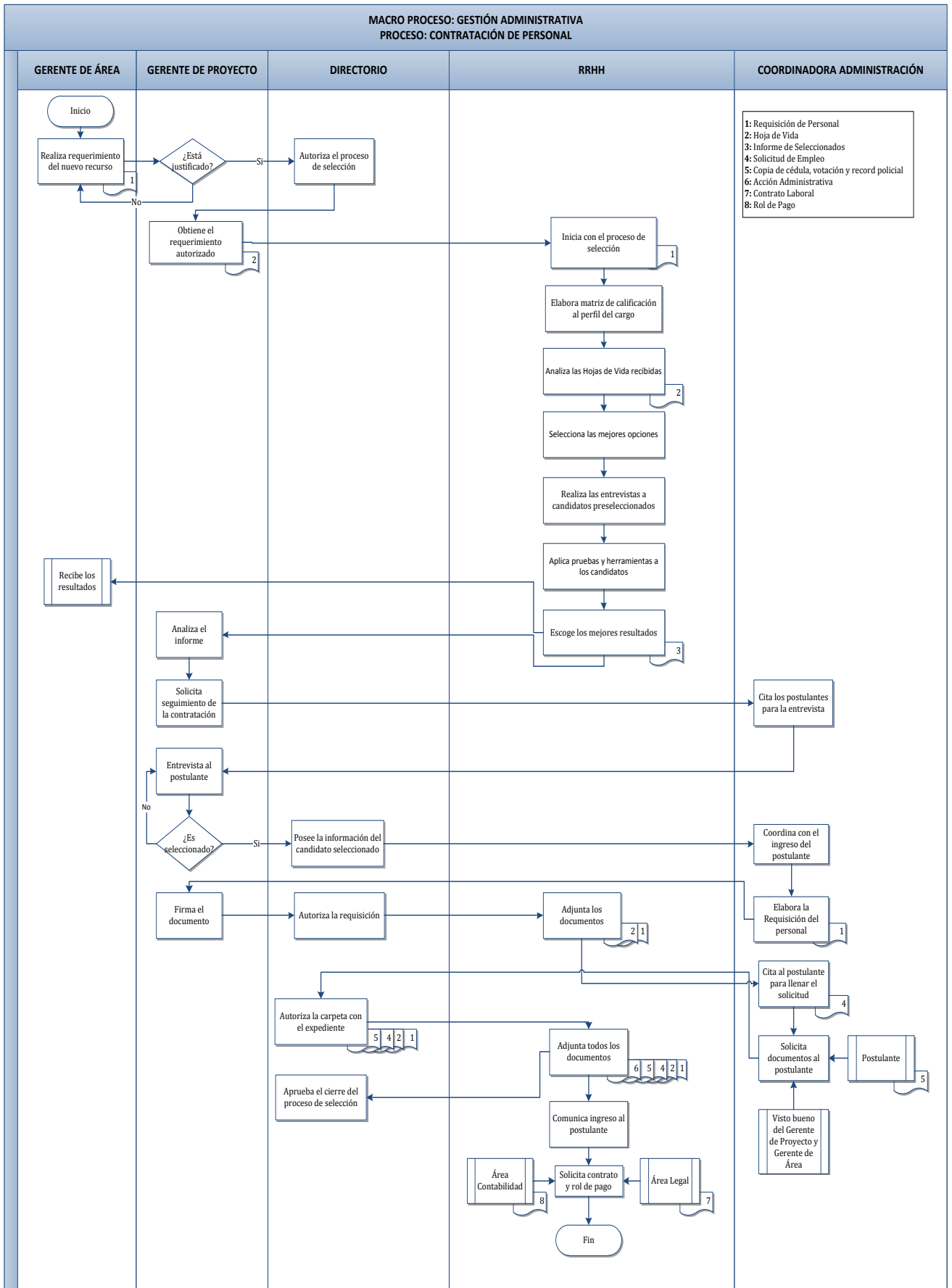
Fuente: Empresa ROSVIV S.A:
Elaborado por: Las Autoras

ANEXO 5: PROCESO ACTUAL DE LA GESTION OPERATIVA



Fuente: Empresa ROSVIV S.A:
Elaborado por: Las Autoras

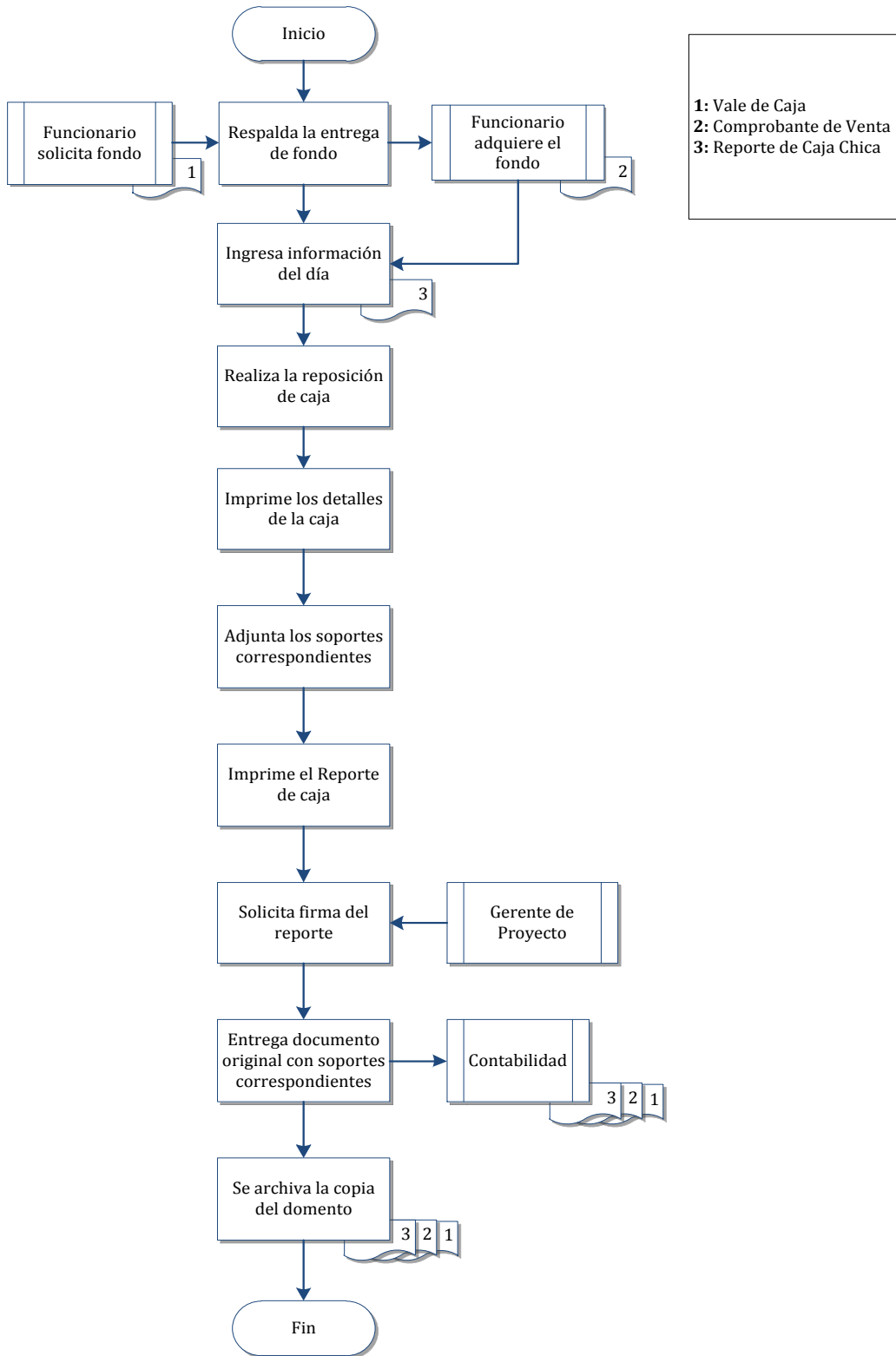
ANEXO 6: PROCESOS ACTUALES DE LA GESTION ADMINISTRATIVA



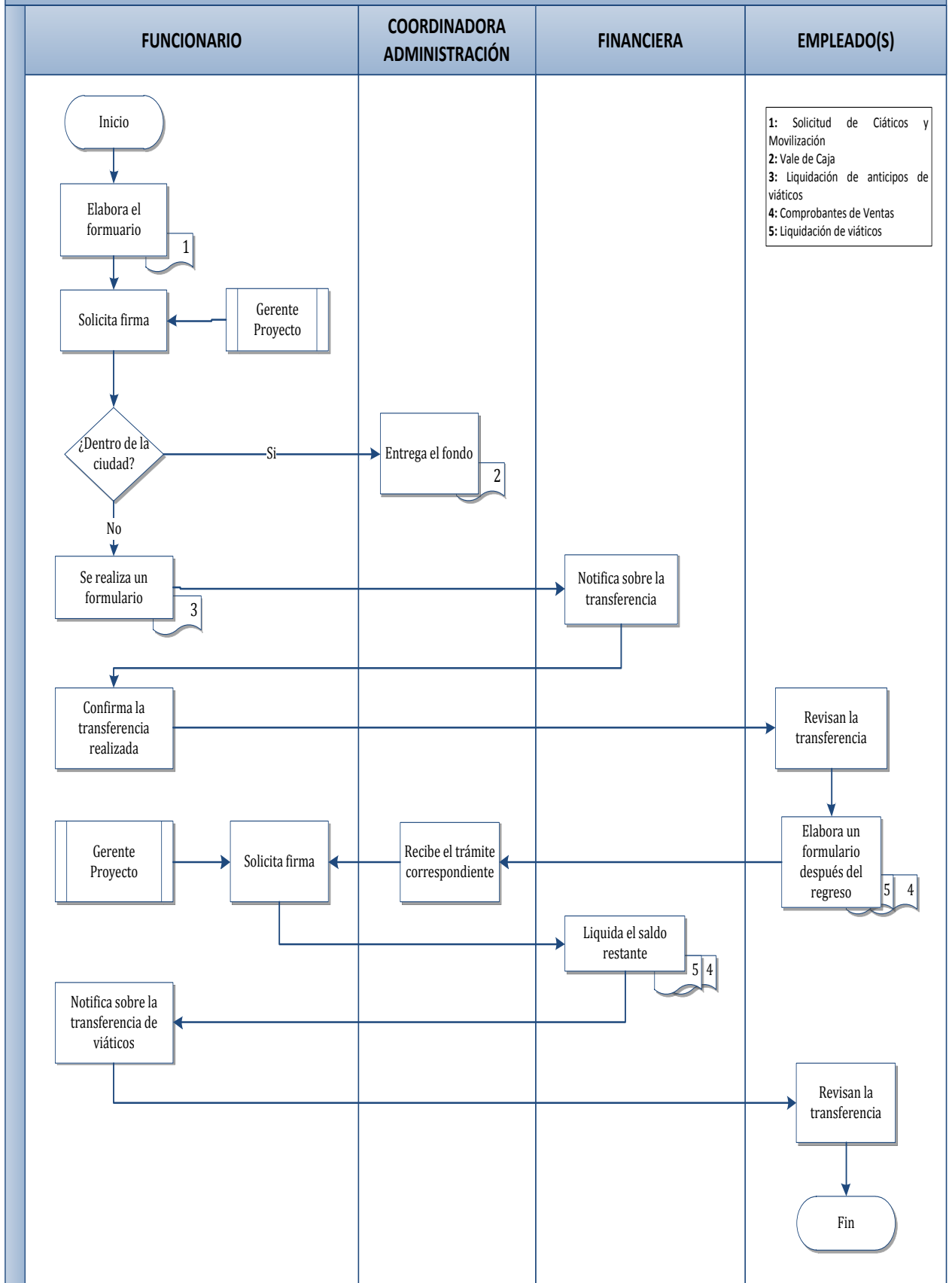
Fuente: Empresa ROSVIV S.A:
Elaborado por: Las Autoras

MACRO PROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA
PROCESO: CAJA CHICA

COORDINADORA ADMINISTRACIÓN



**MACRO PROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA
PROCESO: VIÁTICOS Y MOVILIZACIÓN**



Fuente: Empresa ROSVIV S.A:
Elaborado por: Las Autoras

ANEXO 7: REQUISITOS DE LA NORMA 9001:2008

2: Si el cumplimiento del requisito es razonablemente completo

1: Si el cumplimiento es parcial

0: Si el cumplimiento es totalmente nulo

N: Si la cuestión no es aplicable a la organización.

4. Sistema de gestión de la calidad		CALIFICACIÓN DE LA EMPRESA
4.1. Requisitos generales		
1	¿Se ha determinado los procesos necesarios para el SGC y su secuencia e interacción?	0
2	¿Se ha determinado los criterios y métodos necesarios para asegurar que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces?	0
3	¿Se dispone de los recursos suficientes tanto materiales, como humanos y de información?	1
4	¿Se realiza el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos?	0
5	¿Se llevan a cabo acciones necesarias para alcanzar los objetivos establecidos y mejorar continuamente?	0
4.2 Requisitos de la documentación		
4.2.1. Generalidades		
6	¿Se han definido la política y objetivos de calidad de la organización?	1
7	¿Se dispone de un manual de la calidad?	0
8	¿Existen procedimientos documentados y registros requeridos por la Norma ISO 9001:2008?	0
9	¿Está establecida la revisión de los objetivos y de la política de la calidad?	0
10	¿Existe una colección de procedimientos que cubra las actividades del SGC?	0
4.2.2. Manual de la calidad		
11	¿Describe el alcance del SGC y sus exclusiones?	0
12	¿Se hace referencia a los procedimientos documentados establecidos para el SGC?	0
13	¿Describe los procesos que se dan en la organización y la interacción entre ellos?	0
14	¿Hace referencia a los procedimientos que se aplican en la organización?	0
15	¿Cree que el Manual es suficientemente comprensible para todo el personal de la organización y da una idea clara de la misma, de su actividad, y del sistema de gestión de la calidad de la organización?	0

4.2.3. Control de los documentos		
16	¿Se han identificado los responsables de aprobar, revisar y actualizar la documentación del SGC?	0
17	¿Quedan claros los cambios ocurridos en los documentos y su estado de edición o revisión?	1
18	¿Se ha distribuido la documentación al personal encargado de su aplicación? ¿Existe un listado?	1
19	¿Se controla la documentación de origen externo (circulares, asociaciones, administración, etc.)?	1
20	¿Se conserva una copia de los distintos documentos del SGC legible y fácilmente identificable?	0
21	¿Existe una metodología para prevenir el uso de documentación obsoleta?	1
4.2.4. Control de los registros		
22	¿Se han identificado cuáles son los registros del SGC de la organización?	0
23	¿Se identifican, almacenan y protegen los registros importantes?	2
24	¿Se ha identificado el tiempo de retención y su disposición final?	2
25	¿Se dispone de un procedimiento documentado para el control de dichos registros?	1
26	¿Se realizan copias de seguridad de los datos informáticos?	2
27	¿Se ha instalado un antivirus en el sistema informático?	2
5. Responsabilidad de la dirección		
5.1. Compromiso de la Dirección		
28	¿Se ha informado a los empleados y colaboradores de su papel dentro del SGC?	1
29	¿Se le ha informado a cada empleado/colaborador de los efectos de la implantación del SGC en su puesto de trabajo?	0
5.2. Enfoque al cliente		
30	¿Se ha hecho un análisis de los clientes de la organización y se han agrupado en diferentes categorías?	2
31	¿Se han definido las necesidades y expectativas generales de los clientes?	2
32	¿Se ha realizado una especificación del servicio acorde con las necesidades y expectativas de los clientes?	1
5.3. Política de la calidad		
33	¿Existe una política de la calidad, recogida en algún documento y aprobada por la Dirección?	2
34	¿Se ha distribuido y explicado al personal la política de la calidad?	1
35	De su lectura, ¿pueden extraerse o derivarse fácilmente objetivos de calidad?	1

36	¿Incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejora de eficacia del sistema de la calidad?	1
37	¿Se ha previsto su revisión?	0
5.4. Planificación		
5.4.1. Objetivos de la calidad		
38	¿Están definidos los objetivos de la calidad?	2
39	¿Están cuantificados dichos objetivos y, por tanto, son medibles?	0
40	Las metas fijadas para dichos objetivos ¿son “a priori” alcanzables?	2
41	¿Se han comunicado a los empleados y colaboradores dichos objetivos?	1
42	¿Se les ha explicado cómo alcanzar dichos objetivos?	1
43	¿Se realiza una revisión periódica de dichos objetivos?	2
5.4.2. Planificación del SGC		
44	Los objetivos de calidad, ¿son coherentes con la política de calidad?	1
45	¿Se identifican, planifican y documentan los recursos necesarios para alcanzar los objetivos?	1
5.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación		
5.5.1. Responsabilidad y autoridad		
46	¿Existe un organigrama actualizado de la organización?	1
47	¿Están definidas por escrito las funciones y responsabilidades del personal?	2
48	¿Están claras las relaciones entre todo el personal (dependencias, canales de información y ayuda)?	1
49	¿Todo el personal conoce sus funciones y responsabilidades?	1
5.5.2. Representante de la Dirección		
50	¿Existe la figura del representante de la Dirección en materia de calidad?	0
51	¿Posee la autoridad suficiente dentro de la organización?	0
52	¿Se ha informado al personal de la existencia de dicha función y de sus responsabilidades?	0
53	¿Abarca tanto la gestión interna del SGC como las relaciones externas en materia de calidad?	0
5.5.3. Comunicación interna		
54	¿Dispone la organización de medios de comunicación internos (tablón de anuncios, reuniones, etc.)?	2

55	Dichos medios, ¿se utilizan para comunicar información relativa a la calidad y al SGC?	0
56	¿Son efectivos? Es decir, ¿el personal conoce los niveles de calidad proporcionados por la organización (información relativa a reclamaciones, satisfacción de clientes, etc.)?	1
5.6. Revisión por la dirección		
5.6.1. Generalidades		
57	¿Está establecida la revisión del SGC?	0
58	¿Se ha fijado una periodicidad para estas revisiones?	0
5.6.2. Información de entrada para la revisión		
59	En el caso de que se realicen revisiones del sistema, ¿se tiene en cuenta la información apropiada (desempeño de procesos, conformidad del producto, estado de acciones correctivas y preventivas, etc.)?	0
5.6.3. Resultados de la revisión		
60	Como resultado de la revisión, ¿se han extraído conclusiones y tomado acciones de mejora relativas, por ejemplo, al SGC, los procesos de la organización, recursos, etc.?	0
61	Los resultados de la revisión del sistema, ¿se han plasmado en un documento suficientemente extenso, incluidas las acciones de mejora?	0
62	¿Se ha distribuido este documento, como mínimo, entre los responsables de departamento?	0
6. Gestión de los recursos		
6.1. Provisión de recursos		
63	¿Dispone la organización, en general, de los medios adecuados (máquinas, instalaciones, documentos, etc.) para realizar y controlar su actividad?	2
64	¿Posee la organización un plan de inversiones o de adquisición de medios acorde con sus objetivos?	2
6.2. Recursos humanos		
6.2.1. Generalidades		
65	¿Existe una política de recursos humanos en la organización?	2
66	¿Poseen los empleados la calificación óptima para el desempeño de sus funciones?	2
6.2.2. Competencia, formación y toma de conciencia		
67	¿Se ha valorado la competencia del personal y dejado constancia de ello por escrito?	1
68	¿Se utilizan las descripciones de puesto de trabajo para detectar las necesidades de formación?	0
69	¿Se realiza una formación inicial, por mínima que sea, cuando se incorpora personal nuevo?	0
70	¿Existe un plan de formación global, o bien a escala individual, que satisfaga las necesidades de formación continua del personal?	0

71	¿Se evalúa la eficacia de la formación recibida por el personal?	0
72	¿Se ha informado al personal de su papel en el logro de la calidad y de la importancia de su trabajo en dicho fin?	1
73	¿Se guardan registros de todas las actividades anteriores relativas a la formación?	0
6.3. Infraestructura		
74	¿Posee la organización un plan de inversiones anual o bianual en el que se incluyan, entre otros, la renovación de vehículos, la remodelación o ampliación de instalaciones (tanto oficinas como almacenes), la sustitución total o parcial del sistema informático y de sus programas, la sustitución total o parcial del sistema de telefonía?	2
75	¿Se realiza el mantenimiento adecuado de la infraestructura, bien con medios propios o contratados?	2
6.4. Ambiente de trabajo		
76	¿Dispone la organización de un sistema de prevención de riesgos laborales y de seguridad?	2
77	¿Los puestos de trabajo, ¿son apropiados y ergonómicos?	1
78	¿Se dispone de las suficientes instalaciones para el personal (lavabos, comedores, vestuarios, etc.) y están acondicionadas del modo adecuado?	2
79	Las condiciones de higiene, limpieza general y contaminación, ¿son adecuadas para el desarrollo de la actividad?	2
80	¿Impera la cordialidad y compañerismo en las relaciones entre empleados?	1
81	¿Se realizan actividades lúdicas extra laborales?	2
82	Las metodologías de trabajo, ¿son suficientemente creativas y participativas?	1
7. Realización del producto		
7.1. Planificación de la realización del producto		
83	¿Se han definido los procesos y recursos que entrarán en juego a la hora de realizar los productos?	2
84	¿Se han previsto y se llevan a cabo los controles necesarios para asegurar que el producto se realice según lo planeado?	1
85	Al margen de la definición de objetivos de calidad, ¿se dispone de otros indicadores que evidencien el buen o mal funcionamiento del producto?	1
86	¿Se dispone de registros suficientes para probar, en su caso, que el producto cumple los requisitos establecidos?	2
7.2. Procesos relacionados con el cliente		
7.2.1. Determinación de los requisitos relacionados con el producto		
87	¿Se dispone de una especificación para la entrega del producto que ofrece la organización?	2

88	¿Se han tenido en cuenta las disposiciones legales y reglamentarias que afectan a la actividad a la hora de describir la especificación del producto?	2
89	¿Se ha considerado la incorporación de requisitos adicionales por parte de la organización?	0
7.2.2. Revisión de los requisitos relacionados con el producto		
90	¿Se ha establecido la oferta escrita como método principal de comunicación de las características del producto y del precio asociado?	2
91	¿Existen responsables para la gestión (emisión, revisión y aprobación) de las ofertas y contratos?	2
92	¿Está normalizado el contenido y formato de las ofertas realizadas?	2
93	¿Se han definido las vías por las que puede entrar un pedido?	N
94	¿Se ha definido quién es el responsable/s de revisar el pedido y proceder a su confirmación?	N
95	En la fase de oferta, o con un pedido en la mano, ¿se analiza la capacidad de la organización para cumplir con los requisitos del cliente?	2
96	¿Se registran todos los acuerdos comerciales con clientes?, Es decir, ¿se puede encontrar la oferta o pedido de los productos?	2
7.2.3. Comunicación con el Cliente		
97	¿Se ha definido quién es el responsable/s de contactar con el cliente según la información que solicite?	2
98	¿Se dispone de medios suficiente para atender la información que piden los clientes?	2
99	¿Se tiene claro de lo que se puede informar al cliente y de lo que no?	2
100	Las comunicaciones relevantes con el cliente, ¿se utilizan para mejorar la calidad del servicio?	1
7.4. Compras		
7.4.1 Proceso de Compras		
101	¿Existe un circuito claro para la prestación de compras, tanto de materiales como de servicios?	2
102	¿Está organizada la gestión de las compras (departamentos, responsables, autorizaciones, etc.)?	2
103	¿Existe un registro que relacione a los proveedores con los materiales o los servicios comprados frecuentemente ('listado de proveedores')?	2
104	¿Existe un responsable para la evaluación de proveedores/subcontratistas?	2
105	¿Están definidos el modo y criterios para aprobar y, posteriormente, evaluar regularmente a los proveedores?	1
106	¿Se mantienen reuniones con los proveedores para comentar su nivel de servicio?	0

107	¿Existen registros que demuestren la evaluación de proveedores?	0
7.4.2 Información de la compras		
108	¿Se realizan las compras de materiales o servicios por fax?	0
109	Las peticiones de compra, ¿se revisan y aprueban, antes de su envío, por algún responsable?	2
110	Los documentos de compra, ¿contienen la información suficiente y precisa para asegurar que los materiales o servicios comprados cumplirán con los requisitos especificados?	2
7.4.3. Verificación de los productos/servicios comprados		
111	¿Están definidas y establecidas las especificaciones de los servicios o materiales a comprar?	2
112	¿Están definidos y establecidos los controles en la recepción de los materiales o durante la prestación del servicio subcontratado?	2
7.5 Producción y prestación del servicio		
7.5.1. Control de la producción y de la prestación del servicio		
113	¿Está sistematizada la recogida y revisión del pedido?	2
114	¿Se dispone de una sistemática para la asignación del conductor y/o vehículo que hará el servicio?	N
115	¿Se dispone de instrucciones de trabajo que describan las actividades críticas que influyen en la calidad final del servicio (carga, descarga, emergencias, inicio jornada, conducta, etc.)?	2
116	¿Se realizan y documentan las tareas de mantenimiento preventivo de todos los vehículos y de los diferentes tipos de remolques que pueden llevar?	2
117	¿Se han definido indicadores de prestación del servicio que permitan asegurar que se cumplen, por ejemplo, los plazos de entrega de mercancía prometidos a la organización?	0
118	¿Se cuantifican y controlan estos parámetros?	0
119	¿Se adecuan las instalaciones y parque de vehículos al tipo de cantidad de servicio solicitados por el cliente?	N
120	¿Se dispone de equipos de seguimiento que permitan conocer la posición de cada uno de los vehículos en ruta?	N
121	¿Existe un 'planning' de cargas de trabajo por vehículo?, es decir, ¿conoce la organización, en cada momento, su capacidad de prestar el servicio con recursos propios?	N
122	Para los casos en que el transporte de mercancías puede considerarse especial, ¿se dispone de equipos adecuados y del personal cualificado?	N
123	¿Existe una descripción del servicio que permita distinguir entre el servicio conforme y el que no lo es?	N
7.5.3. Identificación y trazabilidad		

124	¿Se identifican cada uno de los servicios con algún código o número que le permita distinguirse de los demás?	2
125	La organización, ¿es capaz de reconstruir, mediante este código o número, el historial de un servicio que se prestó hace meses?	2
7.5.4. Propiedad del cliente		
126	¿Se informa sistemáticamente y con prontitud al cliente de daños o defectos del producto?	0
127	¿Se utilizan procedimientos o instrucciones documentadas para asegurar que las obras de construcción avanzan correctamente?	0
128	¿Están definidas las operaciones de las que se encargará el transportista en la carga y descarga de mercancía y aquellas de las que se ocupará el cliente?	N
129	¿Se dispone de un seguro para el producto transportado?	N
7.5.5. Preservación del producto		
130	Toda las obras que son dirigidas por la organización, ¿está debidamente identificada?	2
131	¿Se dispone de unas pautas generales de manipulación del producto, tanto en las operaciones de carga y descarga como en los traslados internos dentro del almacén?	N
132	¿Está establecida una sistemática para la recepción de los productos que incluyan las verificaciones e inspecciones mínimas para detectar el producto erróneo o deteriorado, etc.?	N
133	¿Existe una sistemática para el acondicionamiento del producto en las en el almacén (numeradas, etiquetadas, etc.)?	N
134	¿Están establecidos controles periódicos en el almacenamiento del producto (orden, limpieza, control de seguridad)?	N
135	¿Está previsto el modo de actuar ante no conformidades en el almacenamiento del producto?	N
136	¿Está descrito el modo de actuar ante accidentes o emergencias en el almacén?	N
137	¿Están identificados los productos que requieren una conservación especial?	0
138	¿Están previstos métodos para la conservación del producto para prevenir daños o deterioros?	2
7.6. Control de los dispositivos de seguimiento y medición		
139	¿Se dispone de un listado con todos los elementos de medición de la organización?	0
140	¿Está establecido por la organización el alcance y la frecuencia de dichas revisiones?, es decir, ¿existe un programa de evaluación?	2
141	¿Existe una sistemática para distinguir el equipo que está evaluado del que no lo está?	2
142	¿Se conservan registros de las evaluaciones que evidencien dicho control?	2
8. Medición y análisis de mejora		
8.1 Generalidades		

143	¿Se encuentran planificadas las actividades de medición, análisis y mejora que se realizan?	1
144	¿Se aplican técnicas que permitan extraer conclusiones rápidas de una serie de datos?	0
8.2. Seguimiento y medición		
8.2.1. Satisfacción del cliente		
145	¿Se ha definido la sistemática para conocer la opinión del cliente a intervalos regulares (entrevistas personales, telefónicas, encuestas)?	1
146	¿Se han definido indicadores que reflejen la satisfacción / insatisfacción del cliente?	0
147	¿Se ha valorado la importancia económica de cada cliente en relación con la facturación global de la organización?	2
148	¿Se ha documentado la información referente a la satisfacción / insatisfacción del cliente?	0
149	¿Se hace un seguimiento de la información referente a la satisfacción / insatisfacción del cliente?	0
150	Como consecuencia del análisis de la información anterior, ¿se emprenden acciones de mejora?	0
151	¿Se ha informado a los empleados de la importancia de la satisfacción del cliente como estrategia comercial y de fidelidad del cliente?	0
8.2.2. Auditoría interna		
151	¿Se realizan auditorías internas que abarquen a todo el SGC?	0
152	¿Existe un plan o una programación de auditorías internas?	0
153	¿Existe un procedimiento documentado para la prestación de las auditorías internas?	0
154	¿Está previsto que las auditorías las realice personal independiente del área a auditar o personal de organizaciones externas?	0
155	¿Existen registros de los resultados de las auditorías internas?	0
156	¿Se informa a los responsables de departamento, área o sección, de los resultados de la auditoría?	0
157	¿Se emprenden acciones correctoras como respuesta a las no conformidades encontradas en la auditoría?	0
158	¿Se hace un seguimiento de las acciones correctoras derivadas de la auditoría para verificar su implantación y eficacia?	0
159	Los informes o actas de auditoría, ¿son utilizados en la revisión del SGC por Dirección?	0
160	¿Están definidos los requisitos que deben cumplir los auditores internos?	0
8.2.3. Seguimiento y medición de los procesos		
161	¿Se realizan inspecciones durante el proceso de prestación del servicio?	2
162	¿Existen documentos que indiquen qué, cuándo, cómo y con qué criterios se hace la inspección?	2

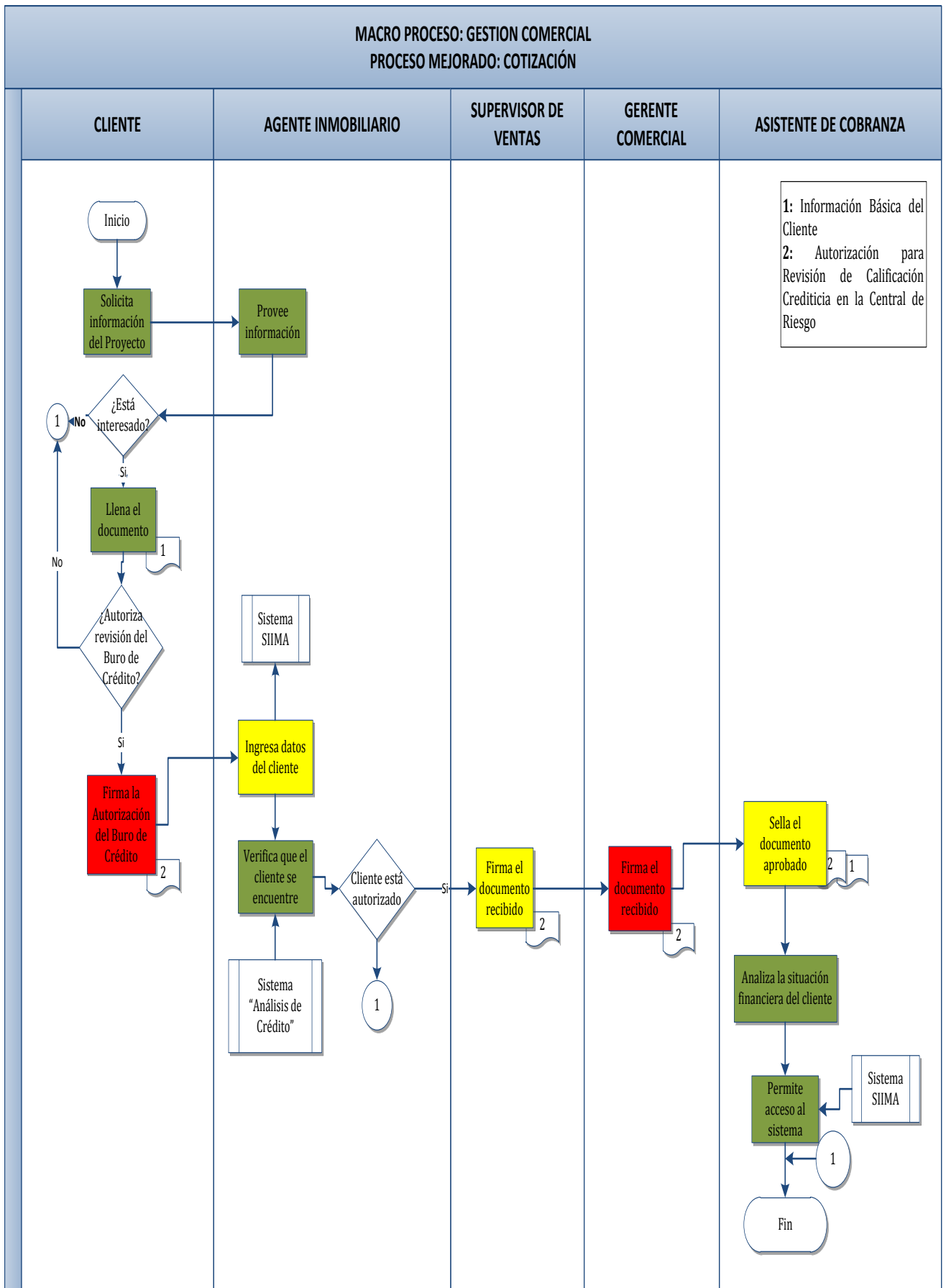
163	¿Se aplican técnicas estadísticas para verificar la capacidad de los procesos?	2
8.2.4. Seguimiento y medición del producto		
164	¿Se realizan controles o inspecciones en la recepción o carga del producto?	N
165	¿Se realizan controles o inspecciones durante el traslado de los productos?	N
166	¿Se realizan controles o inspecciones en la entrega del producto?	0
167	¿Queda constancia de dichas inspecciones? es decir, ¿se utilizan marcas, sellos, registros?	1
168	¿Se lleva una estadística de incidencias o problemas en cualquiera de los controles anteriores?	2
169	¿Se han asignado responsabilidades para la prestación de los diversos controles?	2
170	Las personas implicadas en el control, ¿son suficientes y están preparados para esta función?	2
171	¿Existe una sistemática de actuación ante problemas en la recepción?	N
172	¿Existe una sistemática de actuación ante problemas durante el traslado del producto?	N
173	¿Existe una sistemática de actuación ante problemas en la entrega del producto?	0
174	Si la recepción es defectuosa, ¿se identifica y separa el producto no conforme?	N
175	Las comunicaciones obligadas con la base, ¿permiten conocer el estado del producto y, en consecuencia, prever retrasos en la entrega?	2
8.3. Control del producto no conforme		
176	¿Está definido el catálogo de incidencias / reclamaciones con respecto al producto que ofrece la organización?, es decir, ¿está definido lo que es un producto no conforme?	0
176	¿Existe un procedimiento para asegurar que los productos no conformes se tratan adecuadamente?	0
176	Ante una no conformidad ¿queda constancia escrita del problema surgido y de la solución aplicada?	0
176	¿Están definidas las responsabilidades de cara a tomar decisiones ante los productos no conformes?	0
8.4. Análisis de datos		
177	¿Se analizan por la organización los datos generados en las actividades de medición y seguimiento?	1
177	¿Son suficientes y aportan una visión completa del funcionamiento de la organización?	1
177	¿Se han valorado fuentes de información externas para comparar?	2
8.5 Mejora		

8.5.1. Mejora continua		
178	¿Está prevista y han sido planificadas actividades de mejora continua?	0
179	En dichas actividades de mejora continua, ¿se examina toda la información relevante disponible?	0
180	¿Existe documentación de la sistemática de la mejora continua y de los avances logrados?	0
8.5.2. Acción correctiva		
181	¿Se toman acciones encaminadas a la solución definitiva del problema, cuando éste es repetitivo o grave?	1
182	¿Existe un procedimiento que regule dicha actividad?	1
183	¿Se encuentran registros de acciones correctivas donde, aparte de la descripción del problema de fondo y de las medidas puestas en práctica, se haga un seguimiento de las mismas?	0
8.5.3. Acción preventiva		
184	¿Se toman acciones encaminadas a la prevención de problemas potenciales?	1
185	¿Existe un procedimiento que regule dicha actividad?	1
186	¿Se encuentran registros de acciones preventivas donde, aparte de la descripción del problema de fondo y de las medidas puestas en práctica, se haga un seguimiento de las mismas?	0

Fuente: Norma ISO 9001:2008

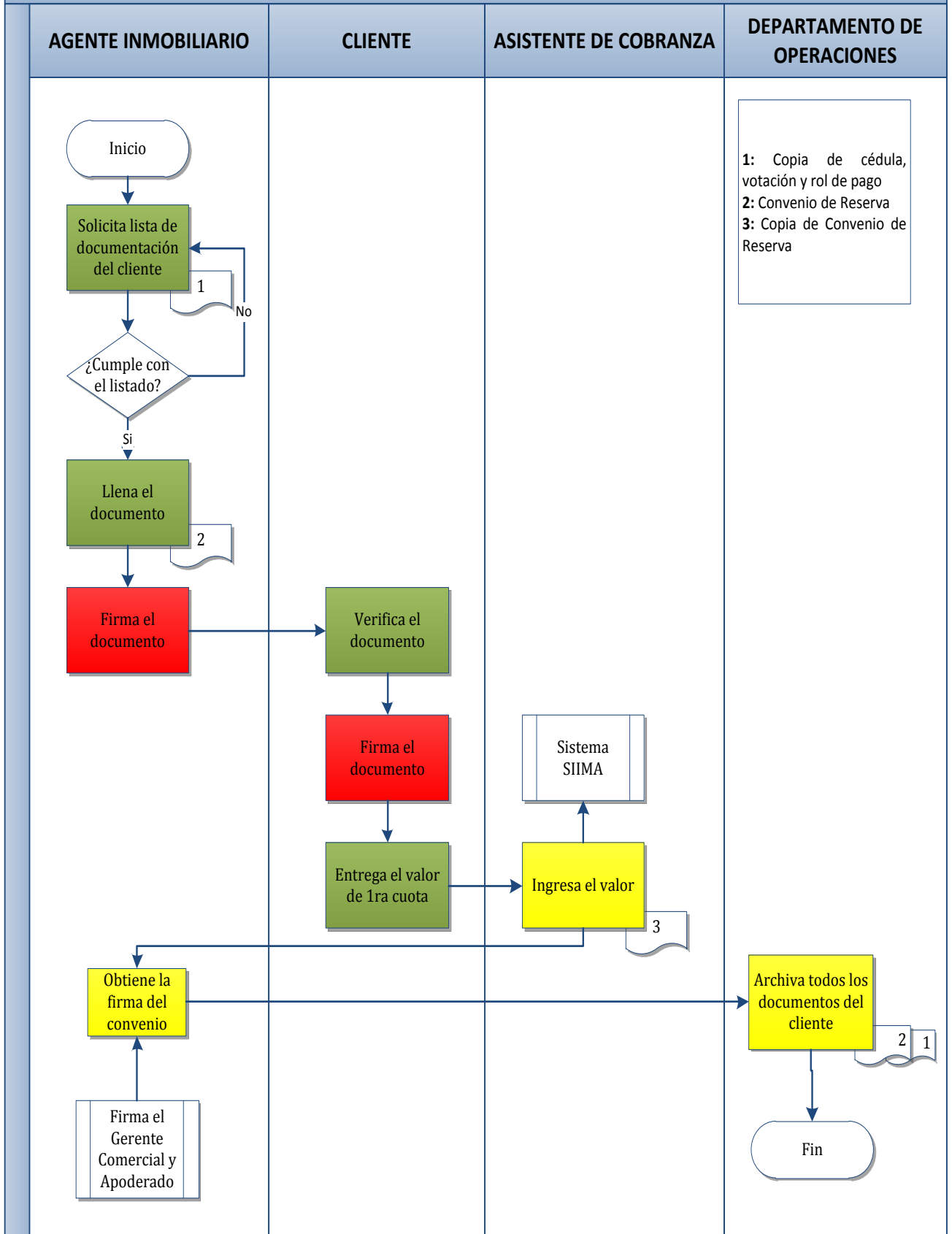
Elaborada por: Las Autoras

ANEXO 8: PROCESOS MEJORADOS DE LA GESTION COMERCIAL



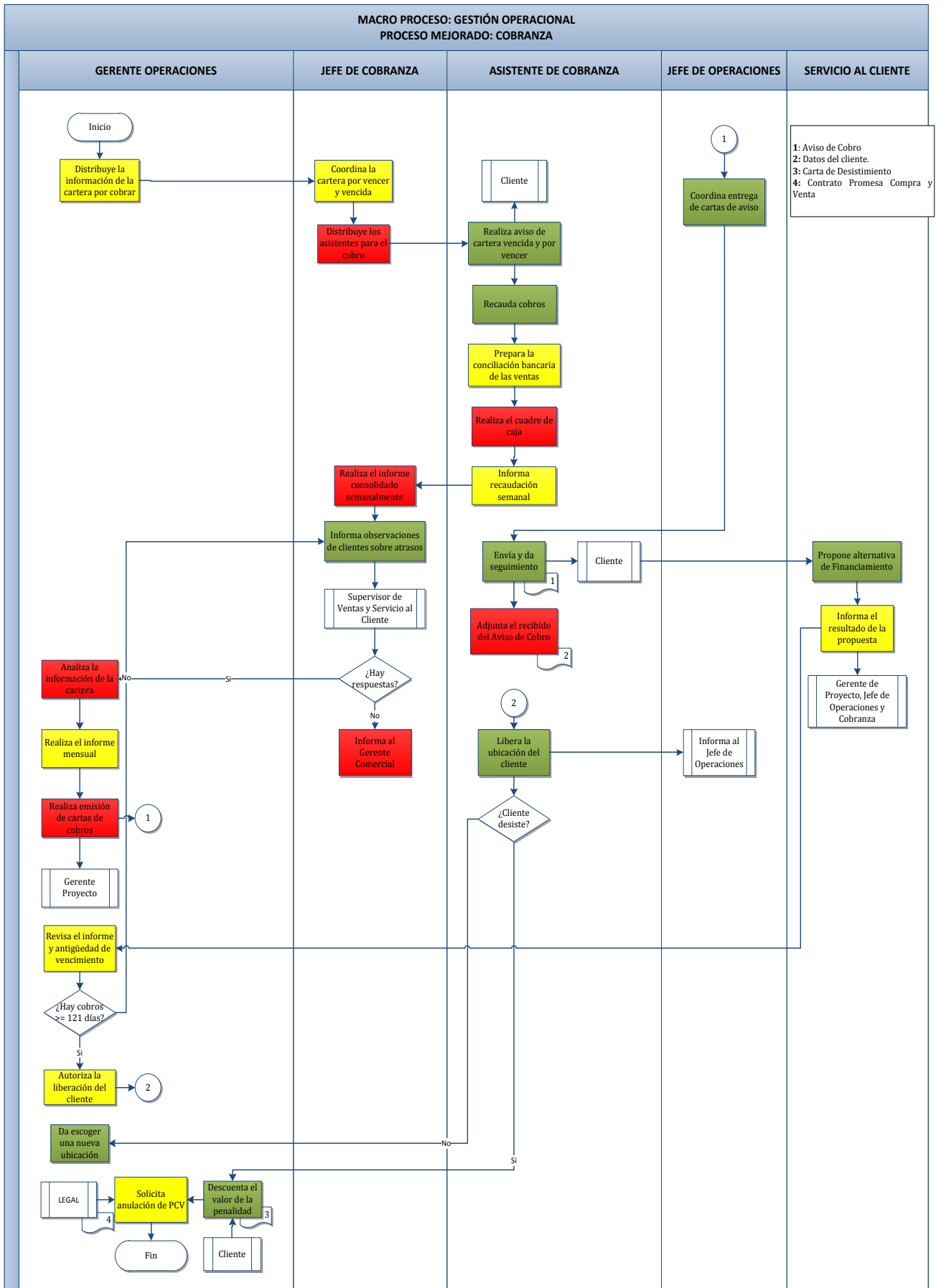
Elaborado por: Las Autoras

MACRO PROCESO: GESTIÓN COMERCIAL
PROCESO MEJORADO: RESERVA



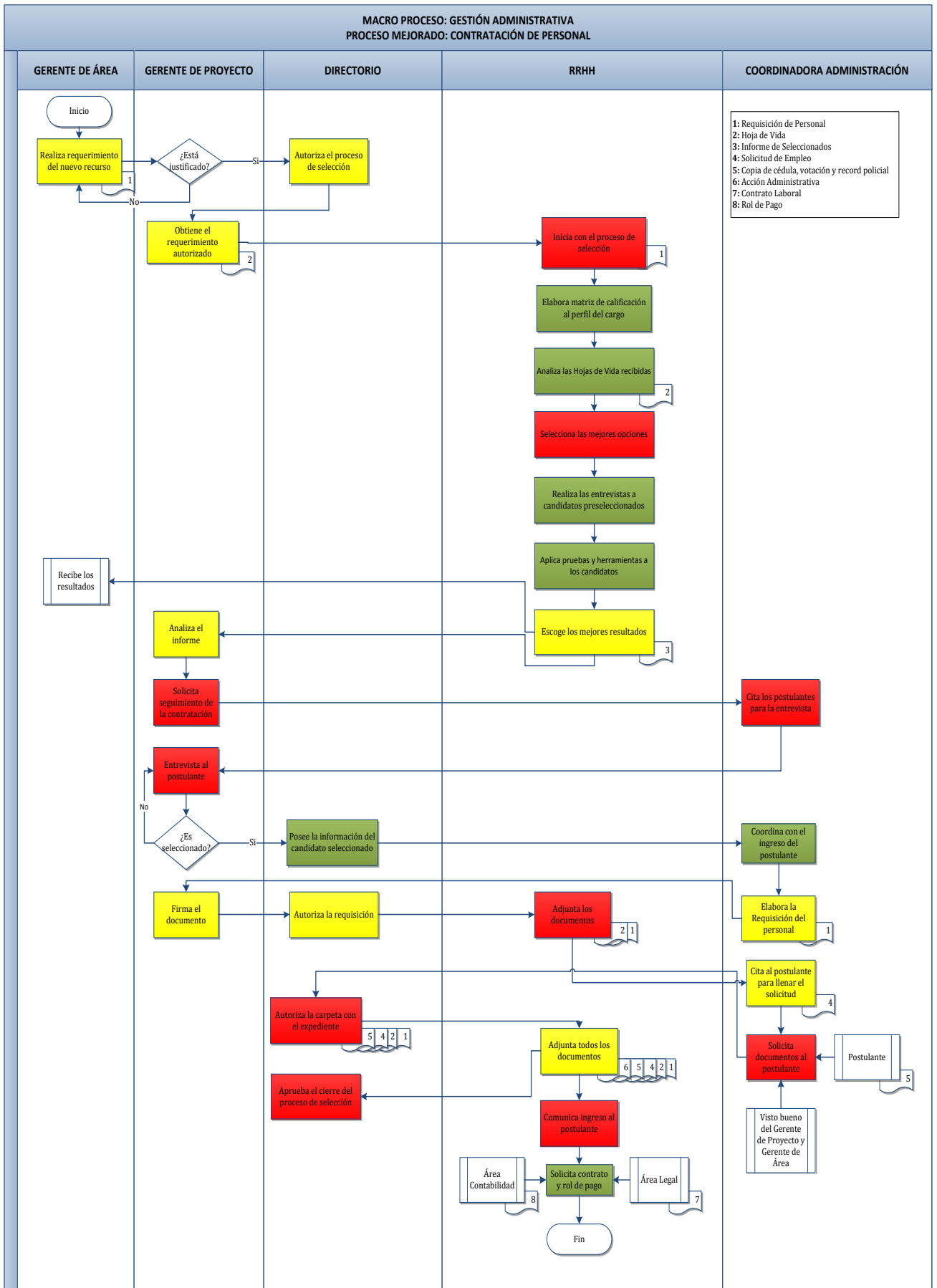
Elaborado por: Las Autoras

ANEXO 9: PROCESO MEJORADO DE LA GESTION OPERATIVA



Elaborado por: Las Autoras

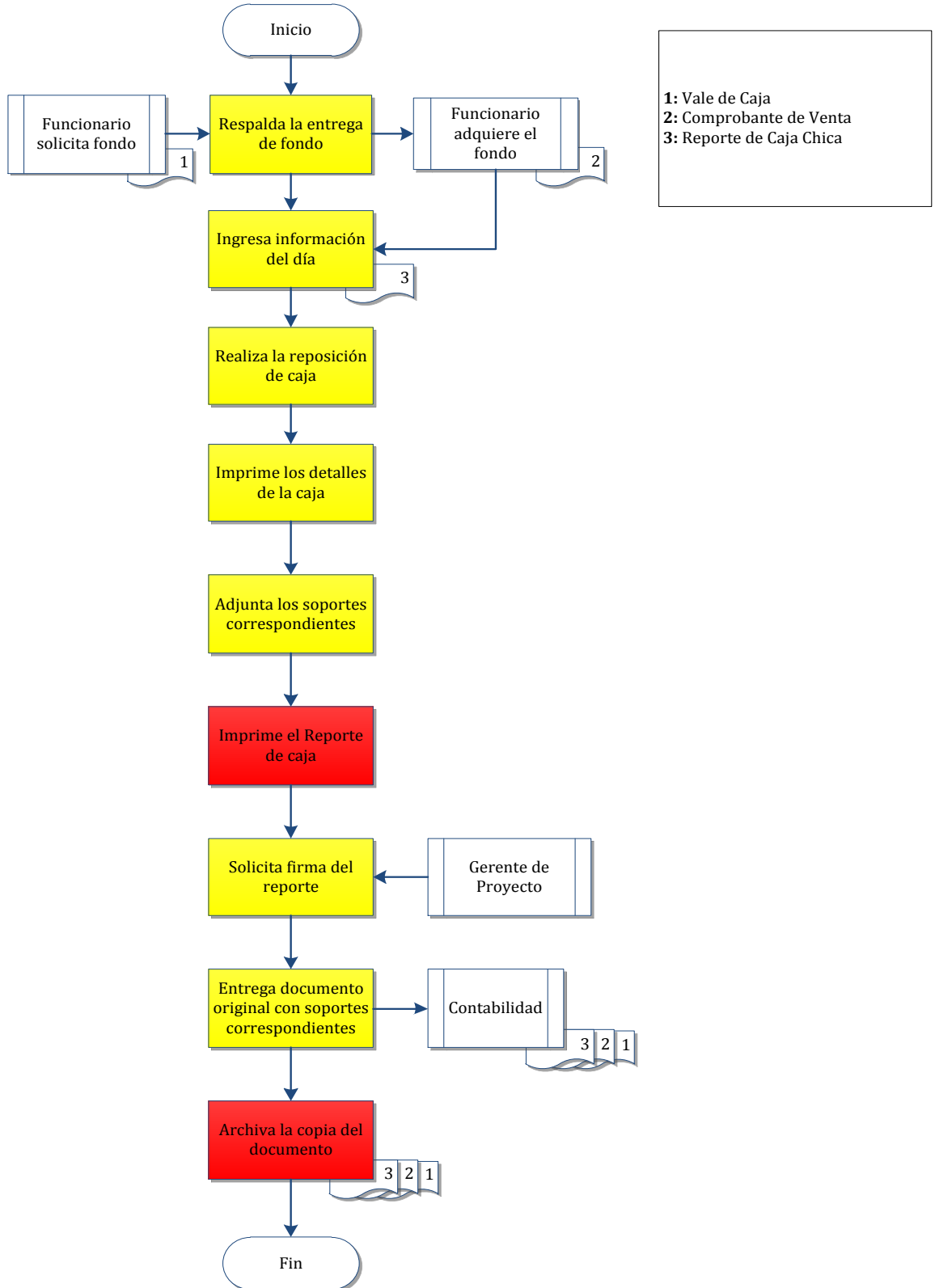
ANEXO 10: PROCESOS MEJORADOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA



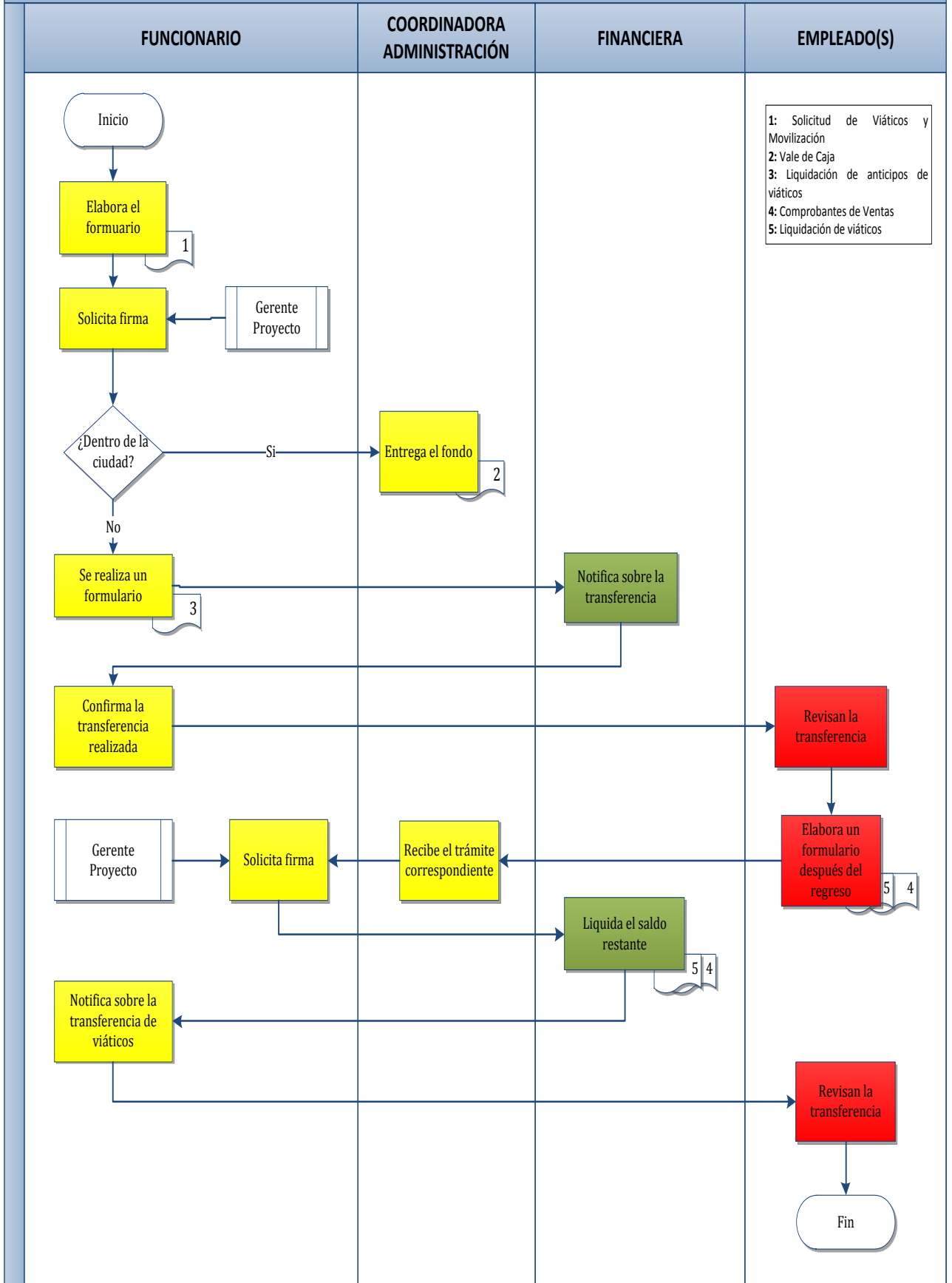
Elaborado por: Las Autoras

MACRO PROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA
PROCESO MEJORADO: CAJA CHICA

COORDINADORA ADMINISTRACIÓN



**MACRO PROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA
PROCESO MEJORADO: VIÁTICOS Y MOVILIZACIÓN**



Elaborado por: Las Autoras

ANEXO 11: LISTA MAESTRA DE REGISTROS DE LA EMPRESA

Empresa : ROSVIV S.A.

Área: PROYECTO (ADMINISTRATIVO)

Fecha : Julio, 2011

Subárea : NA

Página : 1

Código	Nombre del Documento	Fecha de Versión (mm aaaa)	Departamento
GC-FOR-001	Cotización	feb-11	Gerencia Comercial
GC-FOR-002	Autorización para Revisión de Calificación crediticia en Central de Riesgo	feb-11	Gerencia de Operaciones
GC-FOR-003	Carta de Reservación	feb-11	Gerencia de Operaciones
GC-FOR-004	Información Básica del Cliente	feb-11	Gerencia de Operaciones
GC-FOR-005	Informe de Análisis de Crédito	abr-11	Gerencia de Operaciones
GC-FOR-006	Autorización de débito	abr-11	Gerencia de Operaciones
GC-FOR-007	Solicitud de Reasignación	abr-11	Gerencia de Operaciones
GC-FOR-008	Evaluación de Reasignación de Vivienda	abr-11	Gerencia de Operaciones
GC-FOR-009	Entrega de Documentos al Dpto. Legal	abr-11	Gerencia del Proyecto
GC-FOR-010	Reposición de Caja Chica	abr-11	Gerencia del Proyecto
GC-FOR-011	Reposición de Gastos	abr-11	Gerencia del Proyecto
GC-FOR-012	Solicitud de Pago	abr-11	Gerencia del Proyecto
GC-FOR-013	Solicitud de Compra	abr-11	Gerencia del Proyecto
GC-FOR-014	Entrega de Suministros	abr-11	Gerencia del Proyecto
GC-FOR-015	Acta de Entrega-Recepción de Activos Fijos	abr-11	Gerencia del Proyecto
GC-FOR-016	Requisición de Personal	abr-11	Gerencia del Proyecto
GC-FOR-017	Solicitud de Empleo	abr-11	Gerencia del Proyecto
GC-FOR-018	Solicitud de Viáticos y Movilización	abr-11	Gerencia del Proyecto
GC-FOR-019	Liquidación de Viáticos	feb-11	Gerencia del Proyecto
GC-FOR-020	Entrega/ Recepción de Carpetas - Registro de Ventas	feb-11	Gerencia Comercial
GC-FOR-021	Gestión de Agente Inmobiliario	feb-11	Gerencia de Operaciones
GC-FOR-022	Acta de Entrega - Recepción de las viviendas	feb-11	Gerencia de Operaciones
GC-FOR-023	Evaluación de Proveedores	feb-11	Gerencia del Proyecto
GC-FOR-024	Formularios de Evaluación de Proveedores	feb-11	Gerencia del Proyecto
GC-FOR-025	Calificación de Personal	abr-11	Gerencia del Proyecto
GC-FOR-026	Evaluación de Satisfacción al Usuario	may-11	Gerencia del Proyecto

Revisado por:

Aprobado por:

Elaborado por: La empresa ROSVIV S.A.

ANEXO 12: MANUAL DE PROCESOS

ANEXO 13: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

BIBLIOGRAFÍA

- [1] **DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL CENTRO SANTA MARÍA MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LA NORMA ISO 9001:2000**, María Isabel Ávila Sánchez.
Año: 2004
Desde: <http://www.javeriana.edu.co>
- [2] **GESTIÓN DE CALIDAD**, Udaondo Miguel, España: Ediciones Díaz de Santos.
Año: 1991
Desde: <http://books.google.com.ec>
- [3] **GESTIÓN DE LA CALIDAD**, Griful Eulália y Canela Miguel, Barcelona: Ediciones UPC.
Año: 2002
Desde: <http://books.google.com.ec>
- [4] **SEIS SIGMA 2ª EDICIÓN**, Gómez Fermín, Villar José y Tejero Miguel, Madrid: FC EDITORIAL.
Año: 2003
Desde: <http://books.google.com.ec>
- [5] **LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIO ISO 9001:2008**, Fontalvo Tomás y Vergara Juan, España: Editorial Eumed.
Año: 2010
Desde: <http://books.google.com.ec>
- [6] **DIMENSIÓN MEDIO AMBIENTAL DE LA RSC**, Muñoz María y De La Cuesta Marta, España: Editorial Gesbiblo.
Año: 2010
Desde: <http://books.google.com.ec>
- [7] **CALIDAD 2DA EDICIÓN**, Alcalde Pablo, España: Ediciones Paraninfo S.A.
Año: 2010
Desde: <http://books.google.com.ec>
- [8] **GESTIÓN INTEGRAL DE LA CALIDAD**, Cuatrecasas Lluís, Barcelona: Editorial Inmobiliaria.
Año: 2010
Desde: <http://books.google.com.ec>

- [9] **SER COMPETITIVO**, Porter Michael, Barcelona: Ediciones Deusto.
Año: 2009
Desde: <http://books.google.com.ec>
- [10] **SGC- UN CAMINO HACIA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE – PARTE II**,
Rafael J. Mateo C.
Desde: <http://qualitytrends.squalitas.com>
- [11] **TALLER TEÓRICO-PRÁCTICO - SGC ISO 9001:2008** , Guadalupe
Leonardo.
Año: 23 noviembre 2010
Desde: <http://www.slideshare.net>
- [12] **LOS OCHO PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE CALIDAD**, Víctor Rodríguez.
Año: 23 de enero 2011
Desde: <http://diariodeungerente.blogspot.com>
- [13] **MINITUTORIAL MATRIZ HOLMES**,
Año: 7 de junio 2011
Desde: <http://issuu.com>
- [14] **ANÁLISIS DE ACTIVIDADES DE VALOR AGREGADO**,
Año: septiembre 2010
Desde: <http://www.buenastareas.com>
- [15] **CREANDO TU MANUAL DE PROCESOS**,
Desde: <http://www.trabajo.com>
- [16] **MANUAL DE PROCESOS**,
Desde: <http://www.dspace.espol.edu.ec>
- [17] **NORMA ISO 9001:2008**,
Desde: www.iso.org