

UNIVERSIDAD CATOLICA SANTA MARIA

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERIAS FISICAS Y FORMALES.

PROGRAMA PROFESIONAL DE INGENIERIA INDUSTRIAL.



“PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE
GESTION DE CALIDAD BAJO LA NORMA ISO 9001:2008 PARA
EL AREA DE VENTAS DE LA EMPRESA QUIMERA
INMOBILIARIA, AREQUIPA 2013”

Presentada por:

VANESSA ALEJANDRA TEJADA LIZÁRRAGA

Para optar el Título Profesional de

INGENIERO INDUSTRIAL

AREQUIPA – PERU

2014

DEDICATORIA

*A Dios por guiarme en cada paso que doy,
por cuidarme y darme mucha fortaleza
para seguir adelante y lograr alcanzar esta
meta.*

*A mis queridos padres Víctor y Marlene, por
brindarme todo su amor, y apoyo constante
en cada momento de mi vida, al enseñarme
a través de su ejemplo a descubrir la fuerza
de luchar por mis aspiraciones.*

*A mi hermano Manuel por siempre estar a mi
lado y darme todo su cariño y ayuda
incondicional.*

AGRADECIMIENTO

*En primer lugar agradezco a Dios por
permitirme tener una familia tan maravillosa
como la que tengo.*

*Agradezco a mis padres y hermano por confiar
en mí y ayudarme a cumplir esta meta.*

*Agradezco a los docentes del Programa
Profesional de Ingeniería Industrial por sus
enseñanzas, consejos y aportes.*

INDICE GENERAL

| | |
|---|-----------|
| INDICE GENERAL | 3 |
| INDICE DE CUADROS | 9 |
| INDICE DE ESQUEMAS | 10 |
| INDICE DE FIGURAS | 11 |
| INDICE DE ANEXOS | 11 |
| RESUMEN | 12 |
| INTRODUCCION | 16 |
| 1. CAPITULO I GENERALIDADES | 18 |
| 1.1. CAPITULO I GENERALIDADES | 19 |
| 1.1.1. Planteamiento Del Problema..... | 19 |
| 1.1.2. Identificación del Problema | 19 |
| 1.1.3. Descripción del Problema | 19 |
| 1.1.4. Tipo del Problema de Investigación | 20 |
| 1.1.5. Campo, Área y Línea | 21 |
| 1.1.6. Interrogantes Básicas | 21 |
| 1.2. OBJETIVOS..... | 21 |
| 1.2.1. Objetivo General | 21 |
| 1.2.2. Objetivos Específicos | 22 |
| 1.3. JUSTIFICACIÓN | 22 |
| 1.4. VARIABLES E INDICADORES | 24 |
| 1.5. HIPÓTESIS | 25 |
| 1.6. ALCANCES | 25 |
| 1.6.1. ¿Qué se quiere hacer? | 25 |
| 1.6.2. ¿Dónde se va a realizar el estudio? | 25 |
| 1.6.3. ¿Cuánto tiempo va a demorar el estudio?..... | 25 |
| 1.7. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL | 25 |
| 1.7.1. Técnicas | 25 |
| 1.7.2. Instrumentos | 26 |
| 1.7.2.1. Entrevista..... | 26 |
| 1.7.2.2. Cuestionario | 26 |
| 1.7.2.3. Observación | 27 |
| 1.7.3. Campo de Verificación | 27 |
| 1.7.4. Población..... | 28 |
| 1.7.5. Estrategia..... | 28 |
| 1.7.5.1. Contacto con la zona de estudio | 28 |
| 1.7.5.2. Toma de datos..... | 28 |
| 1.7.5.3. Análisis y procesamiento de Datos | 29 |
| 1.7.6. Criterios para el manejo de resultados..... | 29 |
| 2. CAPITULO II MARCO TEORICO | 30 |
| 2.1. ORIGEN ETIMOLOGICO DEL TERMINO CALIDAD | 31 |
| 2.2. DEFINICIÓN DE CALIDAD | 31 |
| 2.2.1. Evolución de la Calidad..... | 32 |
| 2.3. DEFINICIÓN DE CALIDAD SEGÚN ISO | 34 |
| 2.4. NORMA ISO 9001:2008..... | 35 |
| 2.4.1. Definición de la Norma ISO..... | 35 |
| 2.4.2. Familia de la Norma ISO 9000 | 37 |

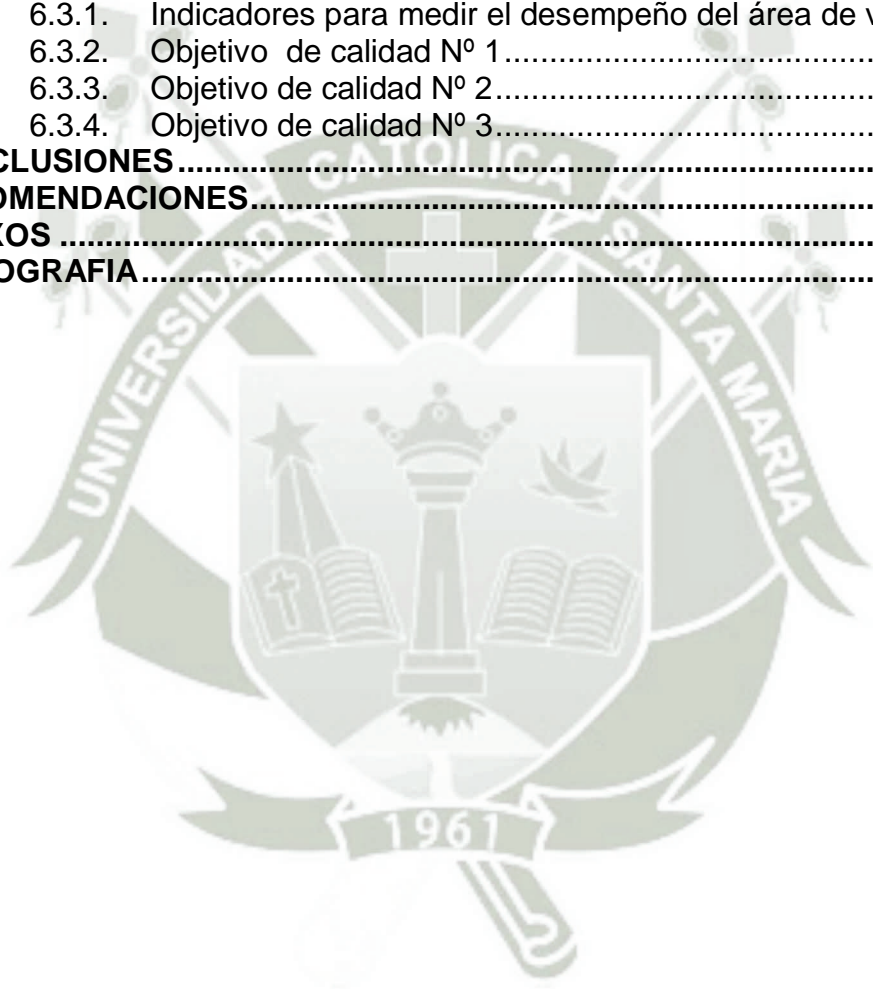
| | | |
|-----------|---|-----------|
| 2.4.3. | Compatibilidad con la Norma ISO 14001:2004 | 38 |
| 2.4.4. | Ciclo de Deming, PHVA | 38 |
| 2.4.5. | Modelo del Sistema de Gestión de Calidad..... | 40 |
| 2.4.6. | Requisitos de la Norma ISO 9001:2008 | 40 |
| 2.4.7. | Beneficios Internos de un Sistema de Gestión de la Calidad . | 43 |
| 2.4.8. | Beneficios Externos de un Sistema de Gestión de la Calidad | 43 |
| 2.5. | PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD | 44 |
| 2.6. | DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD | 50 |
| 2.6.1. | Elementos de un SGC | 51 |
| 2.6.2. | Procesos de Gestión por Juran & Godfrey | 53 |
| 3. | CAPITULO III ANALISIS Y DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL | 56 |
| 3.1. | LA EMPRESA | 57 |
| 3.1.1. | Descripción General del Rubro de la Empresa | 57 |
| 3.1.2. | Actividad Principal..... | 58 |
| 3.1.3. | Reseña Histórica..... | 58 |
| 3.1.4. | Tipo De Organización | 61 |
| 3.1.5. | Fines De La Organización..... | 61 |
| 3.1.5.1. | Política | 61 |
| 3.1.5.2. | Misión | 61 |
| 3.1.5.3. | Visión..... | 62 |
| 3.1.5.4. | Valores | 62 |
| 3.1.6. | Órganos De Dirección Y Control De La Empresa..... | 63 |
| 3.1.6.1. | Gerencia General | 63 |
| 3.1.6.2. | Área De Proyectos | 64 |
| 3.1.6.3. | Área Comercial | 64 |
| 3.1.6.4. | Área de Administración y Finanzas..... | 65 |
| 3.1.7. | Distribución Del Personal Por Órganos De Control | 65 |
| 3.1.7.1. | Gerencia General | 65 |
| 3.1.7.2. | Área de Administración y Finanzas..... | 65 |
| 3.1.7.3. | Área de Proyectos..... | 65 |
| 3.1.7.4. | Área Comercial | 65 |
| 3.1.8. | Instalaciones y Equipos | 66 |
| 3.1.8.1. | Instalaciones | 66 |
| 3.1.8.2. | Equipos | 67 |
| 3.1.9. | Organización..... | 67 |
| 3.1.10. | Proyectos..... | 70 |
| 3.1.10.1. | Proyecto Residencial Golf La Joya | 70 |
| 3.1.10.2. | Proyecto Residencial Valle de los Olivos..... | 72 |
| 3.1.10.3. | Proyecto Sol de la Joya | 73 |
| 3.2. | ANALISIS DEL MODELO DE NEGOCIO Y ESTRATEGIA | 74 |
| 3.2.1. | Modelo de negocio..... | 74 |
| 3.2.2. | Mercado objetivo..... | 74 |
| 3.2.3. | Segmento de mercado seleccionado: | 75 |
| 3.2.4. | Valor, producto o servicio que ofrecen: | 75 |
| 3.2.5. | Características de la industria en que compiten y los retos del negocio inherentes a esa industria. | 75 |
| 3.2.6. | Estrategias de negocio relacionadas a su visión. | 76 |
| 3.2.7. | Indicadores de gestión. | 77 |

| | | |
|----------|---|-----|
| 3.3. | ANÁLISIS DE LOS RECURSOS HUMANOS CORPORATIVOS | 77 |
| 3.4. | ANÁLISIS OPERACIONAL | 78 |
| 3.5. | ANÁLISIS DE RELACIONES ENTRE AREAS | 81 |
| 3.6. | ANÁLISIS DE FUNCIONES POR GERENCIA..... | 84 |
| 3.6.1. | Gerencia De Ventas..... | 84 |
| 3.6.2. | Gerencia Proyectos | 88 |
| 3.6.3. | Gerencia Administración Y Finanzas | 90 |
| 3.7. | ANÁLISIS ÁREAS DE LA EMPRESA | 92 |
| 3.7.1. | Área Estratégica | 92 |
| 3.7.2. | Área De Proyectos..... | 92 |
| 3.7.3. | Área Comercial | 92 |
| 3.8. | ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO DE PROCESOS | 93 |
| 3.8.1. | Definición del proyecto..... | 95 |
| 3.8.2. | Planificación del proyecto | 96 |
| 3.8.3. | Definir financiamiento..... | 98 |
| 3.8.4. | Contratación de constructoras | 99 |
| 3.8.5. | Ejecución del proyecto | 100 |
| 3.8.6. | Gestión de Ventas | 101 |
| 3.8.6.1. | Captación de clientes | 101 |
| 3.8.6.2. | Comercialización de propiedades | 104 |
| 3.8.6.3. | Formalización de operación | 106 |
| 3.8.6.4. | Actividad de Pos-Venta..... | 107 |
| 3.9. | ANÁLISIS DEL CAPITAL HUMANO | 109 |
| 3.9.1. | VALORACIÓN DE LAS TAREAS ASIGNADAS | 109 |
| 3.9.2. | DIFICULTADES PERCIBIDAS POR EL PERSONAL | 110 |
| 3.9.3. | CAPACITACIONES NECESARIAS..... | 113 |
| 3.9.4. | EXPECTATIVAS PROFESIONALES | 114 |
| 3.10. | ANÁLISIS ORGANIGRAMA..... | 115 |
| 3.10.1. | Organigrama Entregado Por La Empresa | 115 |
| 3.11. | ANÁLISIS FODA: FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS RESPECTO A LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2008..... | 120 |
| 3.11.1. | Conclusion del analisis foda..... | 121 |
| 3.12. | PROBLEMAS ENCONTRADOS | 121 |
| 3.12.1. | Procesos Definición Del Proyecto | 123 |
| 3.12.2. | Proceso Planificación Del Proyecto..... | 124 |
| 3.12.3. | Proceso Ejecución De Proyecto..... | 124 |
| 3.12.4. | Proceso De Venta..... | 125 |
| 3.12.5. | Proceso De Soporte En Recursos Humanos | 125 |
| 3.12.6. | Diagrama Causa – Efecto | 126 |
| 3.12.7. | Diagrama árbol de problemas | 129 |
| 3.13. | ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA PREVIO A LA NORMA ISO 9001:2008..... | 130 |
| 3.13.1. | Obejtivo del diagnostico: | 130 |
| 3.13.2. | Preparacion del diagnostico | 130 |
| 3.13.3. | Metodologia | 131 |
| 3.13.4. | Analisis de resultados de la evaluacion..... | 133 |
| 3.13.5. | Evaluación del Sistema de Gestión de Calidad (Capítulo 4) | 134 |
| | Nivel de Cumplimiento: 13% | 134 |

| | |
|---|------------|
| Requisitos generales:..... | 134 |
| 3.13.6. Evaluación de Responsabilidad de la Dirección (Capítulo 5) | 135 |
| 3.13.7. Evaluación de Gestión de Recursos (Capítulo 6)..... | 136 |
| 3.13.8. Evaluación de Realización del Producto (Capítulo 7)..... | 137 |
| 3.13.9. Evaluación de Medición, Análisis y Mejora (Capítulo 8)..... | 138 |
| 3.13.10. Factores críticos..... | 140 |
| 3.13.11. Resultados del diagnóstico..... | 141 |
| 3.13.12. Conclusiones del diagnóstico..... | 141 |
| 3.13.13. Recomendaciones del diagnóstico..... | 141 |
| 4. CAPITULO IV METODOLOGIA PARA LA IMPLEMENTACION DEL SGC | 143 |
| 4.1. PRINCIPIOS DEL SGC DE GESTION DE CALIDAD..... | 144 |
| 4.1.1. Principio N° 1 - Organización orientada al cliente:..... | 144 |
| 4.1.2. Principio N° 2 - Liderazgo..... | 144 |
| 4.1.3. Principio N° 3 – Participación del personal..... | 144 |
| 4.1.4. Principio N° 4: Enfoque a procesos..... | 145 |
| 4.1.5. Principio N° 5 – Enfoque del sistema hacia la gestión..... | 145 |
| 4.1.6. Principio N° 6 – Mejora continua..... | 145 |
| 4.1.7. Principio N° 7 – Enfoue objetivo hacia la toma de deiciiones | 145 |
| 4.1.8. Principio N° 8 – Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor..... | 146 |
| 4.2. ENFOQUE BASADO EN PROCESOS:..... | 146 |
| 4.2.1. Mapa de Procesos Mejorado de Quimera Inmobiliaria..... | 147 |
| 4.3. METODOLOGIA PHVA..... | 151 |
| 4.4. ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD DE QUIMERA INMOBILIARIA..... | 152 |
| 4.5. PLANIFICACION DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD..... | 153 |
| 4.5.1. Reunión de kickoff..... | 158 |
| 4.5.2. Concientización de cada fase..... | 158 |
| 4.5.2.1. CHARLAS FASE I..... | 159 |
| 4.5.2.2. CHARLAS FASE II..... | 160 |
| 4.5.2.3. CHARLAS FASE III..... | 160 |
| 4.5.2.4. CHARLAS FASE IV..... | 160 |
| 4.5.2.5. CHARLAS FASE V..... | 161 |
| 4.5.2.6. FASE I..... | 161 |
| 4.5.2.7. FASE II..... | 162 |
| 4.5.2.8. FASE III..... | 164 |
| 4.5.2.9. FASE IV..... | 166 |
| 4.5.2.10. FASE V..... | 167 |
| 5. CAPITULO V DESARROLLO DE LOS REQUISTOS DE LA NORMA ISO 9001:2008..... | 169 |
| 5.1. PROPUESTA DE IMPLEMENTACION..... | 170 |
| 5.2. ETAPAS DE LA PROPUESTA..... | 175 |
| 5.2.1. FASE 1: Auditoría de diagnóstico..... | 175 |
| 5.2.2. FASE II: Elaboración de la documentación..... | 176 |
| 5.2.3. FASE III: Auditoría interna y revisión por la dirección..... | 177 |
| 5.2.4. FASE IV: Certificación del Sistema..... | 177 |
| 5.3. DESARROLLO DE LOS REQUIISTOS DE LA NORMA ISO 9001:2008 | 178 |

| | | |
|----------|--|-----|
| 5.4. | REQUISITOS DE LA DOCUMENTACION | 179 |
| 5.4.1. | Control de Documentos: | 179 |
| 5.4.2. | Control de Registros | 180 |
| 5.5. | RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION | 181 |
| 5.5.1. | Compromiso de la Dirección | 181 |
| 5.5.2. | Enfoque al cliente | 182 |
| 5.5.3. | Política de Calidad | 183 |
| 5.5.4. | Planificación..... | 187 |
| 5.5.4.1. | Objetivos, metas y programas | 187 |
| 5.5.4.2. | Planificación del Sistema e Gestión de Calidad | 189 |
| 5.5.5. | Responsabilidad, Autoridad y Comunicación. | 189 |
| 5.5.5.1. | Responsabilidad y Autoridad..... | 189 |
| 5.5.5.2. | Representante de la Dirección..... | 190 |
| 5.5.5.3. | Comunicación interna:..... | 194 |
| 5.5.6. | Revisión por la Dirección | 195 |
| 5.6. | GESTION DE LOS RECURSOS..... | 197 |
| 5.6.1. | Provisión de Recursos | 197 |
| 5.6.2. | RECURSOS HUMANOS | 197 |
| 5.6.2.1. | Competencia, Formación y Toma de conciencia..... | 197 |
| 5.6.3. | INFRAESTRUCTURA..... | 199 |
| 5.6.4. | AMBIENTE DE TRABAJO | 200 |
| 5.7. | REALIZACION DEL PRODUCTO | 201 |
| 5.7.1. | Planificación de la realización del producto:..... | 201 |
| 5.7.2. | Procesos relacionados con el cliente | 201 |
| 5.7.2.1. | Determinación de los requisitos relacionados con el producto | 201 |
| 5.7.2.2. | Revisión de los requisitos relacionados con el servicio | 203 |
| 5.7.2.3. | Comunicación con el cliente..... | 204 |
| 5.7.3. | Compras | 205 |
| 5.7.3.1. | Proceso de compra..... | 205 |
| 5.7.3.2. | Información de compras..... | 206 |
| 5.7.4. | Diseño y Desarrollo:..... | 207 |
| 5.7.5. | Producción y prestación del servicio | 207 |
| 5.7.5.1. | Control de los productos y de la prestación del servicio | 207 |
| 5.7.5.2. | Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio | 208 |
| 5.7.5.3. | Identificación y trazabilidad | 208 |
| 5.7.5.4. | Propiedad del cliente | 210 |
| 5.7.5.5. | Preservación del producto | 211 |
| 5.7.6. | Control de los equipos de seguimiento y medición..... | 211 |
| 5.8. | MEDICION, ANALISIS Y MEJORA | 213 |
| 5.8.1. | Seguimiento y Medición | 213 |
| 5.8.1.1. | Satisfacción del cliente..... | 213 |
| 5.8.1.2. | Auditoría interna | 214 |
| 5.8.1.3. | Seguimiento y medición de los procesos..... | 215 |
| 5.8.1.4. | Seguimiento y medición del producto..... | 217 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 5.8.2. | Control de producto no conforme..... | 217 |
| 5.8.3. | Análisis de datos..... | 218 |
| 5.8.4. | Mejora..... | 220 |
| 5.8.4.1. | Acción correctiva..... | 221 |
| 5.8.4.2. | Acción preventiva..... | 221 |
| 6. | CAPITULO VI EVALUACION DE COSTOS Y RESULTADOS | 223 |
| 6.1. | ANALISIS DE COSTOS..... | 224 |
| 6.1.1. | Costos relacionados a la inversión de la implementación del SGC | 224 |
| 6.1.2. | Costos relacionados al mantenimiento del SGC | 227 |
| 6.2. | EVALUACION DE RESULTADOS..... | 228 |
| 6.3. | INDICADORES DE GESTION | 229 |
| 6.3.1. | Indicadores para medir el desempeño del área de ventas ... | 229 |
| 6.3.2. | Objetivo de calidad N° 1..... | 233 |
| 6.3.3. | Objetivo de calidad N° 2..... | 233 |
| 6.3.4. | Objetivo de calidad N° 3..... | 234 |
| | CONCLUSIONES..... | 235 |
| | RECOMENDACIONES..... | 238 |
| | ANEXOS | 240 |
| | BIBLIOGRAFIA..... | 318 |



INDICE DE CUADROS

| | |
|--|-----|
| Cuadro 1.1. Variables e Indicadores..... | 24 |
| Cuadro 2.1: Calidad antes y después | 33 |
| Cuadro 2.2: Registro Requerida por ISO 9001:2008..... | 42 |
| Cuadro 3.1. Aspectos del análisis de distribución de puestos..... | 78 |
| Cuadro 3.2.: Descripción de Cargos del área de Ventas | 87 |
| Cuadro 3.3.: Descripción de Cargos Funcionales..... | 89 |
| Cuadro 3.4.: Descripción de Cargos Funcionales..... | 91 |
| Cuadro 3.5. Proyectos a Cargo de la Gerencia de Proyectos | 92 |
| Cuadro 3.6. Número de interesados por proyecto | 93 |
| Cuadro 3.7. Trámites en común para proyectos de urbanización..... | 97 |
| Cuadro 3.8. Avance de Proyectos | 100 |
| Cuadro 3.9. Valoración de las actividades del personal de Quimera Inmobiliaria.. | 109 |
| Cuadro 3.9.A Dificultades percibidas por el personal de la empresa..... | 111 |
| Cuadro 3.9.B Dificultades percibidas por el personal de la empresa..... | 112 |
| Cuadro 3.10. Capacitaciones solicitadas por el personal | 113 |
| Cuadro 3.11. Tipo de puesto que aspira conseguir | 114 |
| Cuadro 3.12. Plazo propuesto para ascender | 115 |
| Cuadro 3.13. Coincidencia puesto real vs puesto en planilla..... | 119 |
| Cuadro 3.14. Diferencias en el nombre del puesto | 119 |
| Cuadro 3.15.: Análisis FODA..... | 120 |
| Cuadro 3.16. Problema Proceso Definición del Proyecto..... | 123 |
| Cuadro 3.17. Problemas Proceso del Proyecto | 124 |
| Cuadro 3.18. Problemas Ejecución del Proyecto | 124 |
| Cuadro 3.19. Problemas Proceso de Ventas | 125 |
| Cuadro 3.20. Problemas de Soporte RRHH | 125 |
| Cuadro 3.21. Problemas Encontrados | 127 |
| Cuadro 3.22. Indicadores | 128 |
| Cuadro 3.23. Medición de Indicadores Actuales | 128 |
| Cuadro 3.24: Leyenda del cuestionario ISO 9001:2008 | 132 |
| Cuadro 3.25: Resultados del diagnóstico ISO 9001:2008..... | 134 |
| Cuadro 3.26.: Inventarios de factores críticos | 140 |
| Cuadro 4.1.: Análisis de alternativas para el alcance del SGC | 152 |
| Cuadro 4.2.1.A: Plan de Implementación del SGC | 155 |
| Cuadro 4.2.1.B. :Plan de Implementación del SGC | 156 |
| Cuadro 4.2.2. Cronograma de Implementación del SGC | 157 |
| Cuadro 5.1.: Política de Calidad..... | 187 |
| Cuadro 6.1. Inversión de capacitación y entrenamiento | 225 |
| Cuadro 6.2: Elaboración de documentos | 225 |
| Cuadro 6.3.: Material de escritorio | 225 |
| Cuadro 6.4.: Infraestructura | 226 |
| Cuadro 6.5.: Otros costos..... | 226 |
| Cuadro 6.6.: Costo total de Inversión..... | 226 |
| Cuadro 6.7.: Mantenimiento en entrenamiento y capacitación..... | 227 |
| Cuadro 6.8.: Mantenimiento en elaboración y actualización de documentos | 227 |
| Cuadro 6.9.: Costo total del mantenimiento del SGC | 228 |
| Cuadro 6.10.: Proyección del costo total del SGC | 228 |
| Cuadro 6.11: Medición de Indicadores Actuales | 229 |
| Cuadro 6.12: Medición de Indicadores Propuestos | 230 |
| Cuadro 6.13: Mejora de indicadores..... | 231 |
| Cuadro 6.14: Medición de indicadores | 232 |

INDICE DE ESQUEMAS

| | |
|--|-----|
| Esquema Nº 2.1: Familia ISO 9000..... | 37 |
| Esquema 3.1. Plano de distribución de Quimera Inmobiliaria..... | 66 |
| Esquema 3.2.: Organigrama de Quimera Inmobiliaria | 67 |
| Esquema 3.3.: Diagrama de Flujo Proceso del área de ventas de La Empresa | 68 |
| Esquema 3.4.: Flow Sheet del Proceso de La Empresa | 69 |
| Esquema 3.5. Diagrama relacional de Quimera Inmobiliaria | 82 |
| Esquema 3.6.: Diagrama de Flujo Proceso de Ventas | 86 |
| Esquema 3.7.: Diagrama de Flujo Proceso Productivo del Área de Operaciones | 88 |
| Esquema 3.8. Mapa de Procesos Quimera Inmobiliaria..... | 94 |
| Esquema 3.9 Mapa de Procesos del Área de Ventas | 108 |
| Esquema 3.10. Organigrama | 116 |
| Esquema 3.11. Organigrama Propuesto | 118 |
| Esquema 3.12. Diagrama Causa - Efecto | 126 |
| Esquema 3.13. Arbol de Estrategias..... | 129 |
| Esquema 4.1 : Mapa de Proceso Mejorado de Quimera Inmobiliaria..... | 149 |
| Esquema4.2: Mapa de proceso del Area de Ventas de Quimera Inmobiliaria..... | 150 |
| Esquema 4.3. Ciclo de PHVA | 151 |
| Esquema 5.1.A. Diagrama de flujo matricial de la implementacion de un sistema de gestion de calidad | 172 |
| Esquema 5.1.B. Diagrama de flujo matricial de la implementacion de un sistema de gestion de calidad | 173 |
| Esquema5.2: Esquema de la Implementación del SGC ISO 9001:2008 | 175 |
| Esquema 5.3. Organigrama de Quimera inmobiliaria..... | 190 |
| Esquema 5.4. Composicion del equipo de implemnetacion del SGC | 192 |

INDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura N° 2.1: Ciclo del PHVA | 39 |
| Figura N° 2.2: Modelo de un SGC basado en Procesos | 40 |
| Figura N° 2.3: Principios de la Gestión de Calidad..... | 45 |
| Figura N° 2.4: Elementos del SGC | 52 |
| Figura N° 2.5: Proceso de Gestión..... | 54 |

INDICE DE ANEXOS

| | |
|-------------------|-----|
| ANEXO N° 1 | 241 |
| ANEXO N° 2 | 242 |
| ANEXO N° 3 | 243 |
| ANEXO N° 4 | 244 |
| ANEXO N° 5 | 252 |
| ANEXO N° 6 | 257 |
| ANEXO N° 7 | 260 |
| ANEXO N° 8 | 268 |
| ANEXO N° 9 | 274 |
| ANEXO N° 10 | 279 |
| ANEXO N° 11 | 282 |
| ANEXO N° 12 | 290 |
| ANEXO N° 13 | 300 |
| ANEXO N° 14 | 305 |
| ANEXO N° 15 | 308 |
| ANEXO N° 16 | 310 |
| ANEXO N°17 | 313 |

RESUMEN

En el presente trabajo se desarrolla la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad que cumpla los requisitos establecidos en la Norma ISO 9001:2008 adecuados para una empresa Inmobiliaria. Con esta propuesta se busca responder a las exigencias del cliente, de la organización, y mejorar el desempeño global.

El objetivo del trabajo es analizar la situación actual de la empresa y mediante ello diseñar e implementar el Sistema de Gestión de Calidad, demostrando que a través del desarrollo, implementación y mantenimiento del mismo, le permitirá mejorar la competitividad y lograr un alto grado de satisfacción del cliente, siendo esto de vital importancia en el sector inmobiliario, que es uno de los líderes de crecimiento económico del país, y que, por ende, es una de las mayores fuentes de empleo para trabajadores profesionales y no profesionales. Para realizar la propuesta del Sistema de Gestión de Calidad se utilizó como herramienta de estudio la norma ISO 9001:2008, la cual se revisó e interpretó cada uno de sus requisitos en los ocho capítulos que la conforman. A partir de ello se establecieron las bases para el diseño del sistema.

En primer lugar se identificaron los procesos involucrados directamente con el giro del negocio, los que conforman el mapa de procesos. Seguidamente se realizó un exhaustivo análisis de la situación actual de la empresa, consiguiendo detectar las falencias existentes en sus procesos.

Siendo la meta central de un Sistema de Gestión de Calidad, conseguir la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de sus requisitos, se conseguirá la mejor manera de posicionarse en el mercado nacional; para ello es necesario gestionar las actividades de la empresa de forma eficaz.

Como parte del desarrollo de la propuesta, se crearon diagramas de flujo, organigramas, perfiles, programas, registros y procedimientos escritos requeridos por la Norma ISO 9001:2008, tomando como base del sistema el Circulo de Deming (PHVA) para establecer los plazos de avance de la implementación.

Luego de haber identificado los principales procesos y establecido la línea base de la empresa, se confeccionó el Manual de Calidad que tiene como objetivo

describir el Sistema de Gestión de Calidad que incluye el alcance, la política de calidad y la estructura organizacional y se procede a presentar el plan de implementación del Sistema de Gestión de Calidad donde se exponen las actividades a realizar con sus respectivos responsables, el cronograma de implementación, y el programa de auditoria para el mantenimiento del sistema. Finalmente, se expondrán las conclusiones referentes al trabajo realizado en cuanto a la implementación del Sistema de Gestión de Calidad y las recomendaciones para mantener dicho sistema funcionando apropiadamente y acorde a los requisitos de la norma ISO 9001:2008.



ABSTRACT

This project aims to design a Quality Management System under the standards of ISO 9001:2008 applied in a real estate company, with this proposal seeks to respond to customer requirements, organization, and improve overall performance.

The objective of the study is to analyze the current situation of the company and using it to design and implement the Quality Management System, demonstrating that through the development, implementation and maintenance of the same, you can improve competitiveness and achieve a high degree of satisfaction customer, this being vital in real estate, which is one of the leaders of economic growth and, therefore, is a major source of employment for professional and nonprofessional workers.

To make the proposed Quality Management System was used as a study tool ISO 9001:2008, which revised and interpreted each of its requirements in the eight chapters that comprise it. From this the basis for the design of the system is established.

First of all the processes involved directly with the line of business were identified, which make up the process map. Following a thorough analysis of the current situation of the company was conducted, obtaining detect existing deficiencies in their processes.

Being the central goal of a Quality Management System, achieving customer satisfaction by meeting customer requirements is the best way to get a position in the domestic market; it is necessary to manage the activities of the company effectively.

As part of the proposal development, flowcharts, org charts, profiles, programs, records and written procedures required by ISO 9001:2008 were created, based on the system the Circle of Deming to set deadlines implementation progress.

Having identified the main processes and laid the foundation of the company online, the Quality Manual which aims to describe the Quality Management System that includes the scope, quality policy and organizational structure was produced and proceeds to submit a plan of implementation of Quality Management System which activities to do with their respective officers,

schedule of implementation, and audit program for maintenance of the system are discussed.

Finally, the findings concerning the work done will be discussed in terms of the implementation of the Quality Management System and recommendations to maintain this working properly and according to the requirements of ISO 9001:2008 system.



INTRODUCCION

La situación de hoy en día ha demostrado que las empresas de cualquier rubro deben contar con un sistema de gestión de calidad, el cual asegure la garantía de cada uno de sus productos y servicios ofrecidos. Un sistema que le permita a la organización diferenciarse y obtener una ventaja significativa sobre sus competidores, ya que este es muchas veces exigido por países extranjeros que siguen los estándares internacionales.

Debido a esta competitividad, una empresa tendrá éxito y reconocimiento sólo si proporciona productos o servicios que satisfacen plenamente las exigencias y expectativas del cliente, lo que se convierte en un requisito indispensable. Una de las formas de obtener este reconocimiento, más allá de la calidad de su producto y/o servicio, es demostrando el grado de control que puede llegar a tener la empresa en sus procesos.

Es por ello que entra en consideración la norma ISO 9001, la cual establece los requisitos para implementar y mantener un buen sistema de gestión de calidad que puede utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales.

La presente Tesis tiene como objetivo desarrollar una propuesta de implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008 en una empresa inmobiliaria lo que permitirá a esta, consolidarse como una empresa competitiva y de prestigio en el mundo empresarial.

Para comenzar esta propuesta de implementación, en el Capítulo 1, "Metodología de la Investigación" se detallará la identificación, descripción y la justificación del problema de la tesis, el objetivo general y los objetivos específicos, hipótesis, así como los alcances y limitaciones de la investigación. Luego en el Capítulo 2, "Marco Teórico", será necesario realizar un estudio de los conocimientos teóricos relacionados con la Calidad, los Sistemas de Gestión de Calidad existentes y el Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008 que se utilizará.

Posteriormente, en el Capítulo 3, Análisis situacional y Diagnóstico Actual se describirá la condición actual de la empresa. Con dicha información se realizará

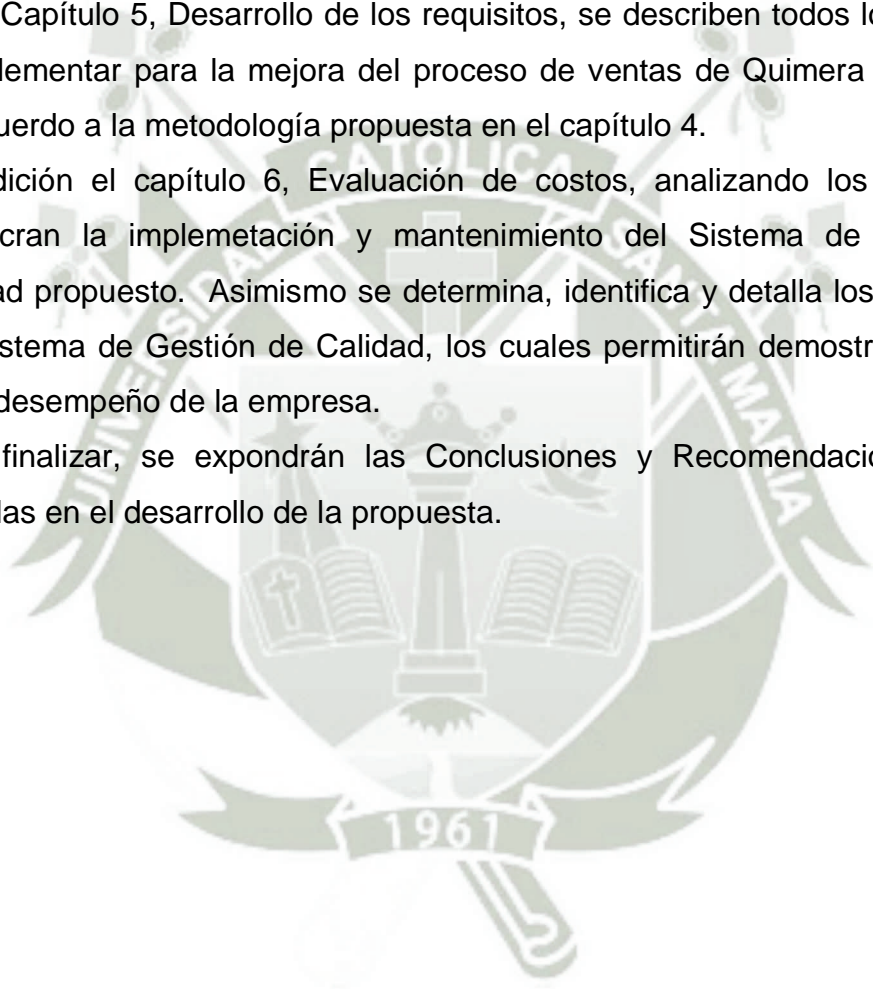
un diagnóstico que determinará el grado de cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2008.

Al conocer el grado de cumplimiento de la Norma ISO 9001:2008, en el Capítulo 4, Metodología para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, se podrá establecer el plan de trabajo detallado y las acciones requeridas para ejecutar la implementación. De la misma manera, será necesario seguir el orden y los lineamientos del plan de trabajo detallado para el desarrollo de la propuesta.

En el Capítulo 5, Desarrollo de los requisitos, se describen todos los requisitos a implementar para la mejora del proceso de ventas de Quimera Inmobiliaria, de acuerdo a la metodología propuesta en el capítulo 4.

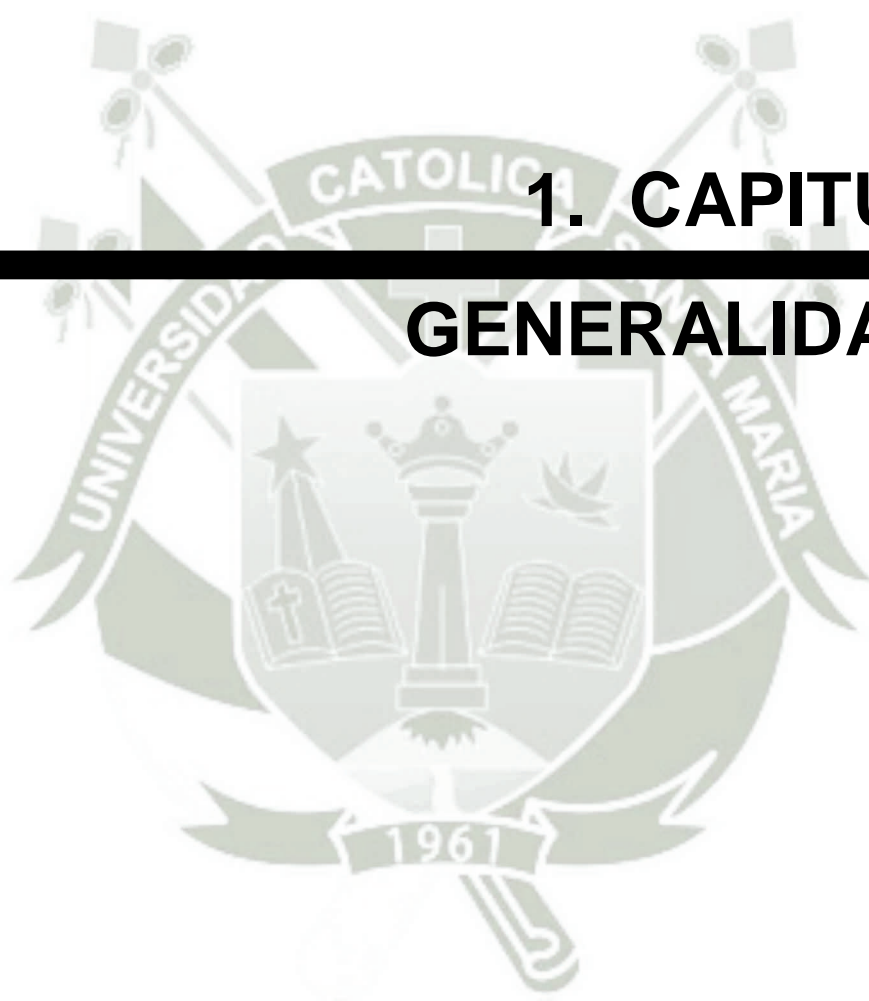
En adición el capítulo 6, Evaluación de costos, analizando los costos que involucran la implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad propuesto. Asimismo se determina, identifica y detalla los indicadores del Sistema de Gestión de Calidad, los cuales permitirán demostrar la mejora en el desempeño de la empresa.

Para finalizar, se expondrán las Conclusiones y Recomendaciones finales basadas en el desarrollo de la propuesta.



1. CAPITULO I

GENERALIDADES



“PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LA NORMA ISO 9001-2008 PARA EL ÁREA DE VENTAS DE LA EMPRESA QUIMERA INMOBILIARIA – AREQUIPA 2013”

1.1. CAPITULO I GENERALIDADES

1.1.1. Planteamiento Del Problema

¿De qué manera puede contribuir la implementación de un Sistema de Gestión de calidad para la optimización en el desempeño del área de ventas en la Empresa Quimera Inmobiliaria de la ciudad de Arequipa?

1.1.2. Identificación del Problema

Quimera Inmobiliaria, ha considerado necesaria la Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, basado en la norma ISO 9001:2008, ya que actualmente la empresa se encuentra con el reto y la problemática de sobrevivir al mercado local, además que esto ayudaría a solucionar en gran parte las dificultades tanto internas como externas que se han presentado en la organización y aportaría un mayor valor agregado, permitiéndoles competir con las condiciones y requerimientos exigidos por el cliente, abriéndose al mercado marcando una clara diferencia y demostrando que es flexible y dispuesta a estar a la vanguardia del entorno; Por ello se ve conveniente iniciar dicha implementación en el área de ventas, por ser el fuerte y la base del rubro de la empresa.

1.1.3. Descripción del Problema

Hoy en día, nuestro entorno organizacional en el mundo es muy cambiante el cual propone una serie de características, que se convierten en aspectos a poner en práctica para la supervivencia de las organizaciones tales como diversidad,

diferenciación y flexibilidad entre otras fortalezas que lograrán solidez, crecimiento y rentabilidad, puntos indispensables y claves en el mercado cada día más competitivo, que permite la proyección de aquellas empresas que han podido mantenerse en el mercado.

Un factor con el cual las organizaciones pueden dar frente al entorno y entre las muchas alternativas estratégicas que se pueden aplicar para fortalecerse, es la calidad de sus productos y servicios, enfocándose básicamente en complacer y satisfacer las necesidades de sus clientes, los cuales cada día son más exigentes y específicos en sus preferencias, debido a la gran oferta que se presenta en el mercado.

Por tal motivo y como consecuencia de tales exigencias surgió la intención por parte de Quimera Inmobiliaria de la conformación de un Sistema de Gestión de Calidad que le permitiera considerar de manera estricta los requisitos de sus clientes, apoyándose en los lineamientos de la norma ISO 9001:2008, cuyo enfoque en procesos proporcionará un control continuo sobre los vínculos entre los mismos.

1.1.4. Tipo del Problema de Investigación

El presente trabajo de investigación es de tipo NO EXPERIMENTAL con características DESCRIPTIVAS y EXPLICATIVAS, lo cual permite diagnosticar y evaluar el problema planteado por lo que de esta manera se puede proponer lineamientos para la optimización de procesos de la Empresa.

1.1.5. Campo, Área y Línea

Campo : Ingeniería Industrial
Área : Calidad
Línea : Gestión y Optimización de Procesos

1.1.6. Interrogantes Básicas

- ¿Cuál es el diagnóstico situacional actual de la calidad de los procesos y servicios en el área de ventas de la empresa?
- ¿Cuáles son los principales factores que afectan la calidad del trabajo actual en el área de ventas de la empresa?
- ¿Es posible desarrollar un sistema de gestión de calidad en los procedimientos, para el área de ventas de la empresa?
- ¿Cuáles serían las mejoras o beneficios de un sistema de gestión de calidad en el área de ventas de la empresa?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General

“Desarrollar una metodología que permita la implementación de un sistema de gestión de calidad a través del desarrollo de todos los requisitos aplicables de la norma ISO 9001:2008, para la optimización en el desempeño del área de ventas Quimera Inmobiliaria de la ciudad de Arequipa”.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis de la situacional actual de la gestión de la calidad en la empresa inmobiliaria.
- Deteminar el nivel de implementación actual que se tiene en la empresa la de Norma ISO 9001:2008
- Determinar el desempeño de la empresa con la propuesta de implementar la Norma ISO 9001:2008.
- Realizar la evaluación económica de la propuesta.

1.3. JUSTIFICACIÓN

La Implementación de un sistema de gestión de calidad tiene como justificación lograr una adecuada gestión y administración de los procesos, a fin de lograr un producto y/o servicio de calidad, asegurando el desarrollo de la empresa dentro del mercado a corto, mediano y largo plazo.

Un sistema de gestión de calidad brinda beneficios como

- **Un sistema confiable**, en la actualidad los clientes y proveedores requieren evidencias confiables de la materia prima, el producto, los procesos, plazos de entrega, cumplimiento de pagos, etc.
- **Aumentará la eficacia** en la gestión de la información
- **Ahorro de tiempo** gracias a la simplificación y reducción de tareas administrativas necesarias para del funcionamiento diario de la organización.
- **Flexibilidad**, permitiendo la posibilidad de interactuar con otras áreas, y empresas del grupo Quimera.
- **Mejora de los proveedores** en cuanto a su desempeño.
- **Política, Misión, Visión y Objetivos** de la empresa claramente definidos y personal concientizado al mismo.
- **Mejora en calidad de respuesta** al cliente
- **Mejora de la comunicación** con los clientes internos y externos

- **Mayor control** de los procesos de la empresa
- **Mejor calidad en procesos**, reducción de desperdicios y trabajos no conformes
- **Mayor Productividad**

Adicionalmente el sistema de gestión de calidad servirá como base para las demás empresas del grupo Quimera HG.

El presente estudio tiene un carácter multifuncional: alcanzar el objetivo final de la forma más eficiente posible lo cual no depende sólo de una función o responsabilidad de la empresa, sino que es el resultado de aunar los esfuerzos de toda la organización. De ahí la necesidad de contemplar todos los desde la perspectiva estratégica propia de Quimera Inmobiliaria.

Se tiene acceso total y fiable a la información necesaria para la investigación. Las fuentes de información disponibles para el desarrollo de la propuesta son:

- Fuentes primarias :
 - Observación directa
 - Entrevistas
 - Cuestionarios
 - Data Histórica
- Fuentes secundarias:
 - Documentos bibliográficos
 - Datos de gestión del sector comercio en Arequipa
 - Otros estudios similares

Finalmente, debido a que el presente estudio será realizado íntegramente por la investigadora quien tiene acceso directo a la información y el presente estudio será subvencionado por el mismo,

este estudio es considerado económicamente factible para su realización.

1.4. VARIABLES E INDICADORES

Cuadro 1.1. Variables e Indicadores

| VARIABLES | INDICADORES | SUB INDICADORES |
|---|--|--|
| Variable Independiente "Sistema de Gestión de Calidad en el área de ventas de la empresa" | Gestión | • # de Actividades realizadas |
| | | • Capacidad Utilizada |
| | | • Capacidad Disponible |
| | Integración | • # de procesos en el área de ventas de la empresa |
| | Procesos | • # de tareas por proceso. |
| | | • Procesos base |
| Proveedores | • # de Proveedores Internos y externos | |
| Clientes | • # de Clientes Internos y externos | |
| Variable Dependiente "Desempeño Proceso del área de ventas de la empresa Quimera Inmobiliaria" | Tiempo | • Tiempo de respuesta a los clientes. |
| | | • Tiempo de respuesta a los usuarios internos y externos |
| | Productividad | • Nivel de cumplimiento de ventas |
| | | • Nivel de eficiencia en la obtención de reservas |
| | Eficiencia | • Cantidad de quejas y reclamos |
| | Organización | • Nivel de comunicación. |
| | | • Descontento de Trabajadores |
| | Costos | • Penalidades |
| | | • Perdida de Oportunidad |

Fuente: Elaboración Propia

1.5. HIPÓTESIS

Dado que al proponer la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad para el área de ventas en la empresa Quimera Inmobiliaria, teniendo como base los requisitos de la norma ISO 9001:2008, Es posible que permita optimizar el desempeño de la empresa.

1.6. ALCANCES

1.6.1. ¿Qué se quiere hacer?

Analizar el problema de investigación y proponer un sistema de gestión de calidad de desempeño para el área de ventas de la empresa Quimera Inmobiliaria.

1.6.2. ¿Dónde se va a realizar el estudio?

En el área de ventas de la empresa Quimera Inmobiliaria de la ciudad de Arequipa.

1.6.3. ¿Cuánto tiempo va a demorar el estudio?

Se considera que el tiempo total destinado para la recolección de datos y análisis de la información será de aproximadamente 10 meses.

1.7. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

1.7.1. Técnicas

Con la finalidad de recopilar los datos necesarios y extraer información para la investigación del problema objeto de estudio, se utilizarán instrumentos como entrevistas, cuestionarios, inspección de registros (revisión en el sitio) y observación. Estas técnicas servirán para complementar el trabajo y ayudar a asegurar una investigación completa.

Es así, que para tener una visión más concreta del funcionamiento de los instrumentos para la recolección de datos, estos serán explicados brevemente.

1.7.2. Instrumentos

1.7.2.1. Entrevista

La entrevista será enfocada principalmente a los responsables del manejo y gestión del área de ventas de la empresa.

Se pretende que la entrevista sea cara a cara y se puedan obtener datos precisos con respecto al tema de investigación, relacionando las variables propuestas para el mismo. Para esto, se hace necesario realizar las preguntas con anticipación y ser correctamente formuladas.

1.7.2.2. Cuestionario

Es necesario mencionar que este debe diseñarse con sumo cuidado para que tengan la utilidad que se espera.

Se pretende aplicar el cuestionario a los trabajadores de la empresa quimera Inmobiliaria.

a) Cuestionario Cerrado

Este cuestionario limitará las respuestas posibles del interrogado. Con este formato se pretende obtener información sobre el problema planteado, forzando a los trabajadores de la empresa para que formen su opinión sobre los aspectos importantes del método actual de trabajo.

1.7.2.3. Observación

Con autorización de los responsables de Área, se examinará el proceso o procedimientos que realizan explicando a las personas que van a ser observadas lo que se va a hacer y las razones para ello. De esta manera, se observará a las personas cuando efectúan su trabajo con el fin de estudiar las actividades de grupo. Con este instrumento, se determinará que se está haciendo, cómo se está haciendo, quién lo hace, cuándo se lleva a cabo, cuánto tiempo toma, dónde se hace y por qué se hace.

a) **Ficha de Observación Estructurada**

La observación documental posee un instrumento característico la ficha o cédula de observación, la cual se acuerdo al contenido es estructurada ya que presenta una guía de ítems a observar, siendo entonces más rígida para el análisis de documentos escritos y numéricos.

1.7.3. Campo de Verificación

Ubicación Temporal

La investigación será realizada en la empresa Quimera Inmobiliaria, durante el periodo de Agosto 2013 – Abril 2014.

1.7.4. Población

Se considera como población para la investigación a todos los involucrados en el proceso de la empresa.

1.7.5. Estrategia

El presente trabajo de investigación obtendrá información proveniente de la empresa Quimera Inmobiliaria a través de las entrevistas y encuestas que se realizarán a los encargados de las áreas más importantes para este proyecto.

Se formularán estrategias con la finalidad de estructurar el mecanismo de la investigación:

1.7.5.1. **Contacto con la zona de estudio**

- Coordinar previamente con los responsables, para tener acceso a la información sin inconvenientes e iniciar del proceso de recolección de datos.
- Preparar los instrumentos para la toma de datos mencionados anteriormente (cuestionarios, entrevistas, observación).
- Coordinar con los responsables y trabajadores la posible fecha de inicio de la recopilación de la información.

1.7.5.2. **Toma de datos**

- Se va a realizar un diagnóstico de acuerdo a las características de la investigación. La recolección deberá ser integral tratando de profundizar el problema a investigar.
- Se aplicará en todo el proceso que integre la empresa.

- Se realizará la recopilación de datos cumpliendo el rol de fechas establecido por los responsables de la empresa y la investigadora.
- Estos datos serán clasificados por fecha y por población.

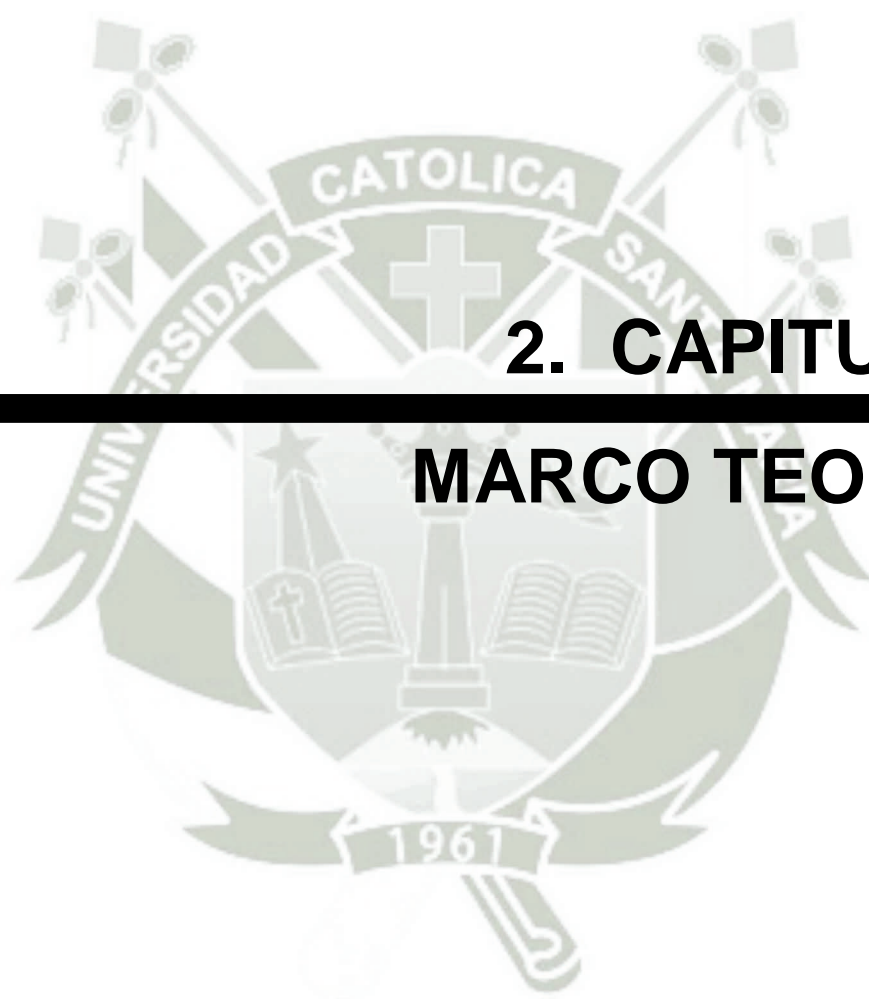
1.7.5.3. Análisis y procesamiento de Datos

- Se hará uso de cuadros y gráficos para mostrar visualmente el problema investigado.
- Se determinará cuáles son los pros y contras de la investigación en cuanto al sistema de calidad y su requerimiento para la optimización del mismo.

1.7.6. Criterios para el manejo de resultados

Los resultados obtenidos serán fundamentales para su posterior análisis, es por eso que estos deberán ser tomados con sumo cuidado y llevados a análisis utilizando métodos que permitan vislumbrar la situación actual de la gestión de calidad de la empresa y en consecuencia plantear soluciones que permitan resolver las interrogantes básicas que fueron planteadas al inicio del estudio.

En esta investigación se hará uso del control estadístico de procesos y de herramientas de gestión para determinar cuáles son los principales problemas correspondientes al sistema de gestión de calidad en los procedimientos de la empresa.



2. CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. ORIGEN ETIMOLOGICO DEL TERMINO CALIDAD¹

El termino calidad tiene su origen etimológico en el griego Kalos y el latín Qualitatem.

Kalos: Bueno, apto, hermoso, favorable.

Qualitatem: Propiedad

2.2. 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:”²

- ✓ 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.
- ✓ 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

¹Calidad Total, conceptos y herramientas prácticas”, **Autores:** Celina Alvear Sevilla, **Año:** 2004

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

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.”³

2.2.1. 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 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

³ “Gestión de la Calidad”, **Autores:** Griful Eulália y Canela Miguel, **Año:** 2002

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 el Cuadro N° 2.1 podemos ver los principales cambios que se han ido produciendo.”⁴

Cuadro 2.1: 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 |
| Mantenimiento del statu quo | Mejora continua |
| Dirección por control | Dirección por planificación |

Fuente: Libro Seis Sigma. 2ª Edición

“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,

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

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:⁵

- ✓ 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:

- ✓ 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).

2.3. 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.

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

- ✓ 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.”⁶

2.4. **NORMA ISO 9001:2008**

2.4.1. **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.

⁶ “Seis Sigma” 2da Edición, **Autores:** Fermín Gómez, José Villar y Miguel Tejero, **Año:** 2003

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:⁷

1. Sistema de Gestión de la Calidad
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

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

organización y mantiene la compatibilidad con la norma 14001.”⁸

2.4.2. **Familia de la Norma ISO 9000**

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

Esquema N° 2.1: Familia ISO 9000



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

- ✓ **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.*

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

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.”⁹

2.4.3. Compatibilidad con la Norma ISO 14001:2004

“La International Organization for Standardizations 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”.¹⁰

2.4.4. Ciclo de Deming, PHVA

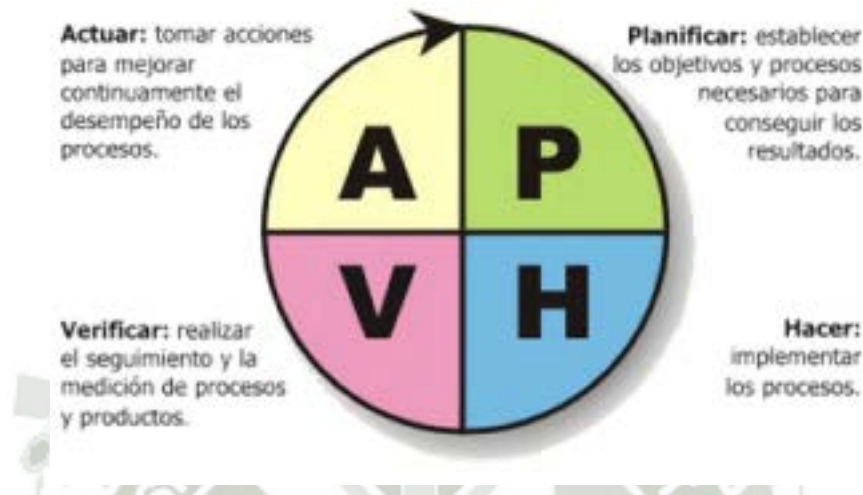
“W. Edwards Deming, de origen norteamericano, fue uno de los impulsores del gran ascenso de la economía japonesa. A él se debe la invención de la Gestión de la Calidad Total (GCT) y la

⁹“La Gestión de la Calidad en los servicios ISO 9001:2008”, **Autores:** Juan Vergara y Tomás Fontalvo, **Año:** 2010

¹⁰“Dimensión medio ambiental de la RSC”, **Autoras:** María Muñoz y Marta de la Cuesta, **Año:** 2010

aplicación del ciclo de mejora continua de la calidad PHVA o rueda de Deming.”¹¹

Figura Nº 2.1: Ciclo del PHVA



Fuente: Calidad

- ✓ **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.

¹¹ “Calidad” 2da Edición, **Autor:** Pablo Alcalde, **Año:** 2010

2.4.5. 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.”¹²

Figura Nº 2.2: Modelo de un SGC basado en Procesos

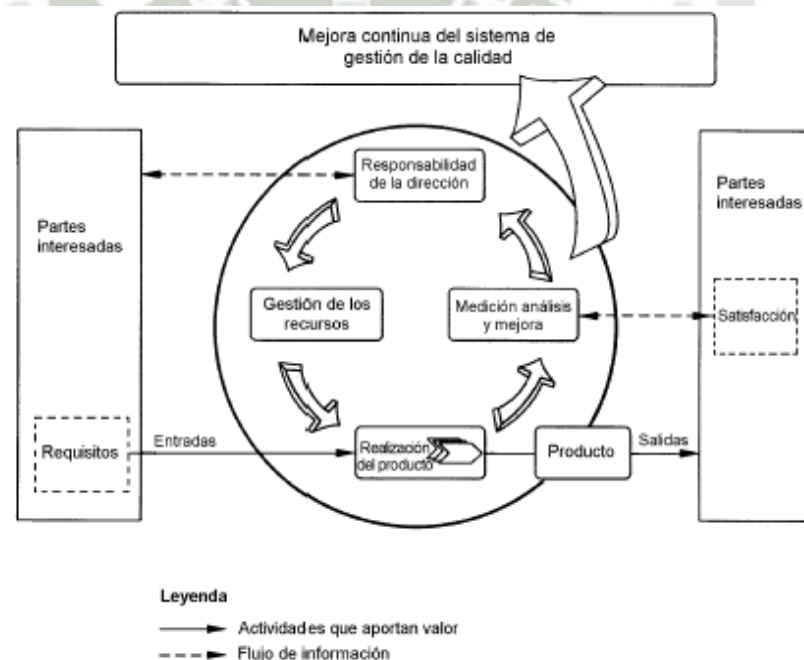


Figura 1. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos

Fuente: ISO 9001:2008

2.4.6. 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

¹²“La Gestión de la Calidad en los servicios ISO 9001:2008”, **Autores:** Juan Vergara y Tomás Fontalvo, **Año:** 2010

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:"¹³



¹³“Gestión Integral de la Calidad”, **Autor:** Lluís Catrecasas, **Año:** 2010

Cuadro 2.2: 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 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. |

Fuente: Elaboración Propia

2.4.7. 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 oportunidad 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.

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

Los beneficios externos que presenta el SGC:”¹⁴

¹⁴“Un camino hacia la satisfacción del cliente”, disponible en: <http://qualitytrends.squalitas.com>

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.

2.5. **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 consideran los principios para la etapa de diseño, desarrollo y aplicación, del Sistema que la organización desarrolla para sus procesos internos.”¹⁵

¹⁵ Guía: “Los Ocho principios de Gestión de Calidad”, disponible en: <http://diariodeungerente.blogspot.com>

Figura N° 2.3: Principios de la Gestión de Calidad



Fuente: Blog Diario de un Gerente

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.

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 independencias 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.

2.6. 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.”¹⁶

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

Real Academia Española, 2001

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.

2.6.1. Elementos de un SGC

“Entre los elementos de un Sistema de Gestión de la Calidad, se encuentran los siguientes:”¹⁷

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

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

Figura Nº 2.4: Elementos del SGC



Fuente: Un camino hacia la satisfacción al cliente

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:

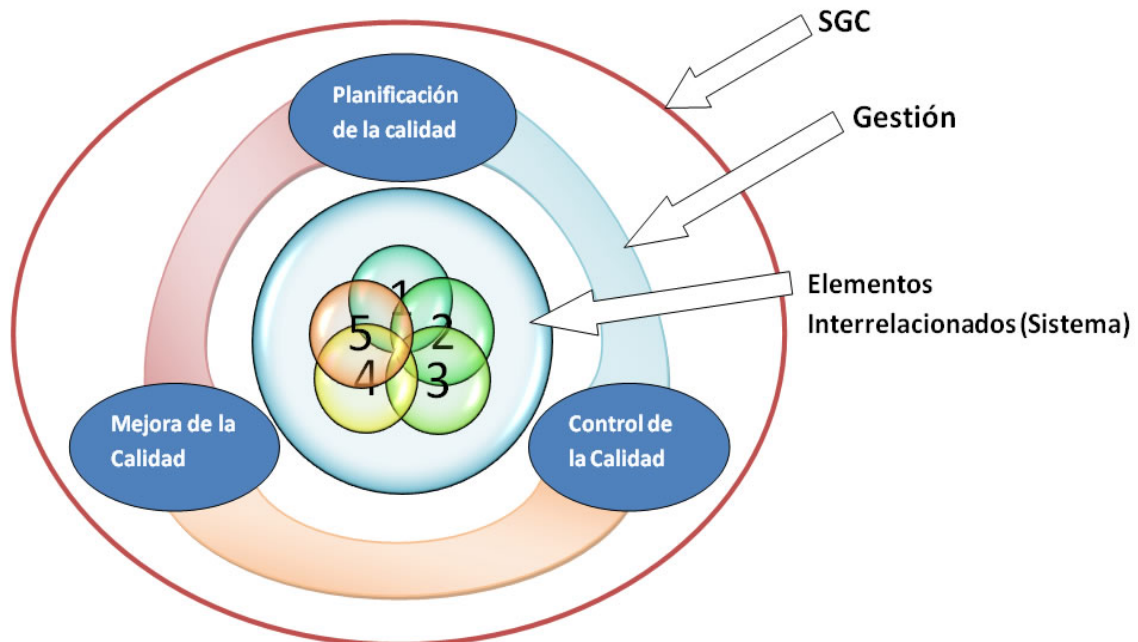
Son la forma de llevar a cabo un proceso. Es el conjunto de pasos detallados que se deben de realizar para poder transformar los elementos de entradas del proceso en producto o servicio. Dependiendo de la complejidad, la organización decide si documentar o no los procedimientos.

2.6.2. 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 2.5 se presenta un esquema gráfico de esta relación:”¹⁸

¹⁸“Un camino hacia la satisfacción del cliente”, disponible en: <http://qualitytrends.squalitas.com>

Figura Nº 2.5: 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





3. CAPITULO III

ANALISIS Y DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL

3.1. LA EMPRESA

El objetivo es conocer a fondo el funcionamiento de la organización, a través del análisis de su estructura, recursos, procesos y áreas que la conforman.

El presente trabajo tiene como finalidad brindar a Quimera Inmobiliaria una perspectiva acerca de su situación organizativa actual y los puntos que se deben reforzar, permitiendo una toma de decisiones más objetiva.

A continuación describiremos la empresa Quimera Inmobiliaria sobre la cual se analizará el área de Ventas.

3.1.1. Descripción General del Rubro de la Empresa

Quimera Inmobiliaria es una división de Quimera Holding Group, grupo empresarial líder en este sector en el Sur del Perú, con experiencia y singular habilidad para identificar oportunidades, generar negocios inmobiliarios y ponerlos en marcha, que conjuntamente han permitido con empresas de servicios, bancos y empresas constructoras de primer nivel, aprovechar la expansión del sector inmobiliario del país y superar su tasa de crecimiento.

Gracias a su enfoque de mercado basado, en la diversificación y la multiplicidad se ha desarrollado proyectos para todos los segmentos socioeconómicos del mercado (A, B, C y D) los cuales se caracterizan principalmente por ofrecer acabados y diseños de vanguardia que incorporan amplias zonas verdes y de servicio, así como por estar estratégicamente ubicados, lo que redundará en directos beneficios para sus clientes.

3.1.2. Actividad Principal

Promover y desarrollar proyectos inmobiliarios de habilitación urbana y construcción.

3.1.3. Reseña Histórica

Quimera HG es un holding empresarial familiar que integra un grupo de empresas con la misión de emprender e innovar singulares negocios con liderazgo y responsabilidad social en sectores como Energía, Inmobiliaria, Comercialización, Servicios, Agroindustria, Medio Ambiente y Turismo.

Está formado por las siguientes empresas:

- GIANT
- EPA
- CCQ
- QUIMERA INMOBILIARIA
- DQ
- IMT
- SOLENSUR
- FORMAX
- EURO ORIENTAL
- TSD
- AGUA SANTA

Para la elaboración de este proyecto, sólo se ha incluido a la empresa Quimera Inmobiliaria que es la empresa dedicada a desarrollar proyectos inmobiliarios. QUIMERA HG, tiene en el mercado peruano una antigüedad de más de 70 años a través de tres generaciones de la misma familia, y dentro de esta larga historia los valores que han identificado los negocios del

Grupo han sido, prácticamente, siempre los mismos: crecimiento, profesionalismo, innovación, honestidad y excelencia.

Los primeros negocios del Grupo Familiar fueron estaciones de servicios para vehículos motorizados, siendo pioneros en el sur del Perú. Desde entonces, mediados de los años 30 del siglo pasado, se ha ido invirtiendo en otros negocios, siendo relevante citar, los transportes de carga (combustible y maquinaria pesada, principalmente) a finales de los años 90, y la entrada en el rubro de construcción e inmobiliarias a principios de este siglo.

El objetivo de la empresa es crear y desarrollar unidades de negocios del más alto rendimiento y generar sinergias entre los asociados, compartiendo ideales y objetivos basados en el desarrollo bajo principios éticos, la creatividad y la innovación constante.

La historia de QUIMERA va muy ligada a la de su principal accionista, el Sr. Juan Carlos Córdova. Realizó sus estudios superiores y de posgrado en Estados Unidos, de donde regresó a Arequipa en el año 2004. Entró a trabajar al grupo Inca, uno de los principales productores de textiles de alpaca del país, donde estuvo hasta el 2007. Un año antes había comenzado a planificar el sueño del negocio propio. Aún como dependiente, decidió apostar por la compra de un terreno para diseñar un condominio, lotizarlo y vender los espacios. Su idea era darle un valor agregado que las constructoras de entonces ni consideraban: jardines y espacios públicos, entre otras innovaciones para la ciudad.

Gracias a que el proyecto fue aceptado por un banco, se logró el financiamiento, se desarrolló y vendió todos los lotes en la etapa de preventa. El éxito de este primer negocio dejó una serie de señales ya que había recursos que procedían sobre todo de la minería (Cerro Verde, en particular) y que las personas estaban dispuestas a pagar más por una oferta diferenciada, por lo que se decidió a apostar por una calidad hasta ese momento inexistente en Arequipa. Con las utilidades y nuevos créditos bancarios (que se hicieron más fáciles por el éxito obtenido) se comenzaron a comprar terrenos donde se fueron desarrollando nuevos proyectos habitacionales, siempre bajo la lógica de que ofrecieran algo más que el promedio del mercado.

Paralelamente y con la seguridad ya ganada y con la visión que había adquirido viviendo afuera y que ahora buscaba trasladar a su tierra, el Sr. Córdova convirtió el grifo familiar en una cadena de 12 estaciones de servicio. Más adelante ingresó al mercado de lubricantes con una marca propia y luego creó una distribuidora de productos de consumo masivo, una empresa de transporte de carga pesada, una empresa de alquiler de maquinaria pesada para la minería a partir de una empresa familiar prestadora de servicios para el sector, la recolección de residuos industriales y reciclaje de una parte de ellos, etc.

Hoy, Quimera tiene en camino la construcción de la primera planta de tratamiento de residuos industriales del sur del país; está negociando asociarse con empresas transnacionales para la instalación de una planta para la producción de sus propios lubricantes y se está construyendo el primer centro empresarial de la Ciudad Blanca, que albergará el primer hotel de cinco estrellas de la ciudad. También tiene en cartera la construcción

de otros tres hoteles de lujo, en un joint-venture con la cadena Sonesta (en el Colca, en el norte y en Puerto Maldonado) y ya se está planificando el primer proyecto inmobiliario en las tierras donde se espera que se traslade la nueva ciudad de Arequipa para evitar que la actual colapse.

3.1.4. Tipo De Organización

Quimera HG es una Sociedad Anónima Cerrada con más de 14 empresas dedicadas a diferentes y diversos giros de negocio. Quimera como empresa brinda servicios de asistencia administrativa y asesoría financiera al grupo. Dentro de la asistencia administrativa, se incluye la asistencia en RRHH, MKT, TI. Los rubros a los que se dedica el Holding Quimera son: Comercialización de productos de consumo masivo, Comercialización de vehículos livianos y pesados, Comercialización de combustibles, Servicios y flete de transporte pesado, Construcción y venta de bienes inmuebles, Asesoría en gestión ambiental, Importación y exportación de mercadería y productos, entre otros. Quimera Holding, es una organización de reciente creación, es la conjunción de una diversidad de voluntades y criterios con la única intención de un desarrollo empresarial y colaborar en el impulso hacia el progreso regional.

3.1.5. Fines De La Organización

3.1.5.1. Política

Emprender e innovar proyectos inmobiliarios con liderazgo y responsabilidad social.

3.1.5.2. Misión

Miramos lo mismo, vemos diferente

3.1.5.3. Visión

Lideramos cambios para el desarrollo

3.1.5.4. Valores

- Compromiso: Sentimos la empresa como nuestra, como propios sus objetivos. Apoyamos siempre, aún en las circunstancias más difíciles. Asumimos nuestras responsabilidades, más allá de las expectativas de los demás. Alentamos el desarrollo de la identidad corporativa de todos.
- Entusiasmo: Enfrentamos el día a día con entusiasmo y naturalidad. Trabajamos en situaciones cambiantes, con interlocutores diversos y en jornadas de trabajo prolongadas.
- Innovación: Cuestionamos nuestra realidad. Buscamos el cambio, respondemos a él y lo aprovechamos como una oportunidad. Aportamos nuestro espíritu natural de transformación a nuestra gestión cotidiana. Vivimos y sentimos la actividad empresarial y los negocios..
- Flexibilidad: Tenemos la disposición para adaptarnos fácilmente, trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Somos promotores del cambio.
- Pro actividad: Creemos que debe existir una actitud permanente de adelantarse. Debemos tener una predisposición para actuar con libertad e iniciativa. No esperamos que otro tome la decisión, pues somos responsables de nuestra

toma de decisiones y de la consecución de los objetivos.

- Solidaridad: Fomentamos la solidaridad personal y corporativa. Creemos que somos parte de una comunidad y como tal tenemos obligaciones que cumplir.
- Sostenibilidad: Promovemos el desarrollo sostenible, tanto para nuestras empresas como para la comunidad donde nos desenvolvemos. Nuestras actividades están enmarcadas dentro de un concepto de gestión ambiental y de promoción del desarrollo.
- Trabajo en equipo: Los problemas no son míos, son nuestros. Los resultados nunca son personales, sino que el resultado está determinado por lo que hacemos todos. Si todos nos movemos en la misma dirección, el resultado tiene que ser exitoso.

3.1.6. Órganos De Dirección Y Control De La Empresa

3.1.6.1. Gerencia General

El Gerente General tiene responsabilidad directa en la dirección, coordinación, control y evaluación del funcionamiento y actividades de la Empresa, que se obtengan los objetivos propuestos, sobre la base de una organización y administración eficientes; y asesora al Directorio en la buena marcha de la Empresa. Cuenta con el apoyo de un asistente legal.

3.1.6.2. Área De Proyectos

Es el órgano encargado de planificar, programar y ejecutar las estrategias necesarias para el logro de los objetivos propios del giro de Quimera Inmobiliaria y propuestos por la Alta Dirección. Está a cargo del Gerente de Proyectos, el cual vela por el mantenimiento y seguridad de los Proyectos inmobiliarios de la Empresa, con el fin de generar mayor rentabilidad; ejecutando inversiones y contrataciones, de así requerirlo, para el logro de sus metas. Esta área está integrada por el Gerente de Proyectos y un asistente.

3.1.6.3. Área Comercial

Se encarga de vender los proyectos ejecutados por Quimera Inmobiliaria y de buscar nuevos clientes potenciales. Asimismo es función principal desarrollar nuevas estrategias de ventas.

Está integrada por el Gerente de Ventas, Asistente de Ventas y Ejecutivos de ventas.

La Gerencia de Ventas, a la vez cubre el campo de marketing para facilitar el camino de la venta, abriendo nuevos mercados y ampliando los existentes.

Ofrece a la Dirección muchos datos que le sirvan para la toma de decisiones estratégicas.

El presente trabajo de investigación se basa en la implementación sobre esta área de la norma ISO 9001:2008.

3.1.6.4. Área de Administración y Finanzas

Es el Órgano encargado de administrar los recursos administrativos y financieros de la Empresa; está a cargo de la Gerencia de Administración y Financiera, la cual ejerce dirección funcional sobre la aplicación de los procesos conexos a los sistemas administrativos financieros en todas las Gerencias de la Empresa. Este departamento a su vez está integrado por el Contador y Asistente de Finanzas

3.1.7. Distribución Del Personal Por Órganos De Control

3.1.7.1. Gerencia General

Gerente General
Asistente Legal

3.1.7.2. Área de Administración y Finanzas

Gerencia de Administración y Finanzas
Contador
Asistente de Finanzas

3.1.7.3. Área de Proyectos

Gerencia de Proyectos
Asistente de Proyectos

3.1.7.4. Área Comercial

Gerencia de Ventas
Asistente de Ventas
Ejecutivos de Ventas : 2

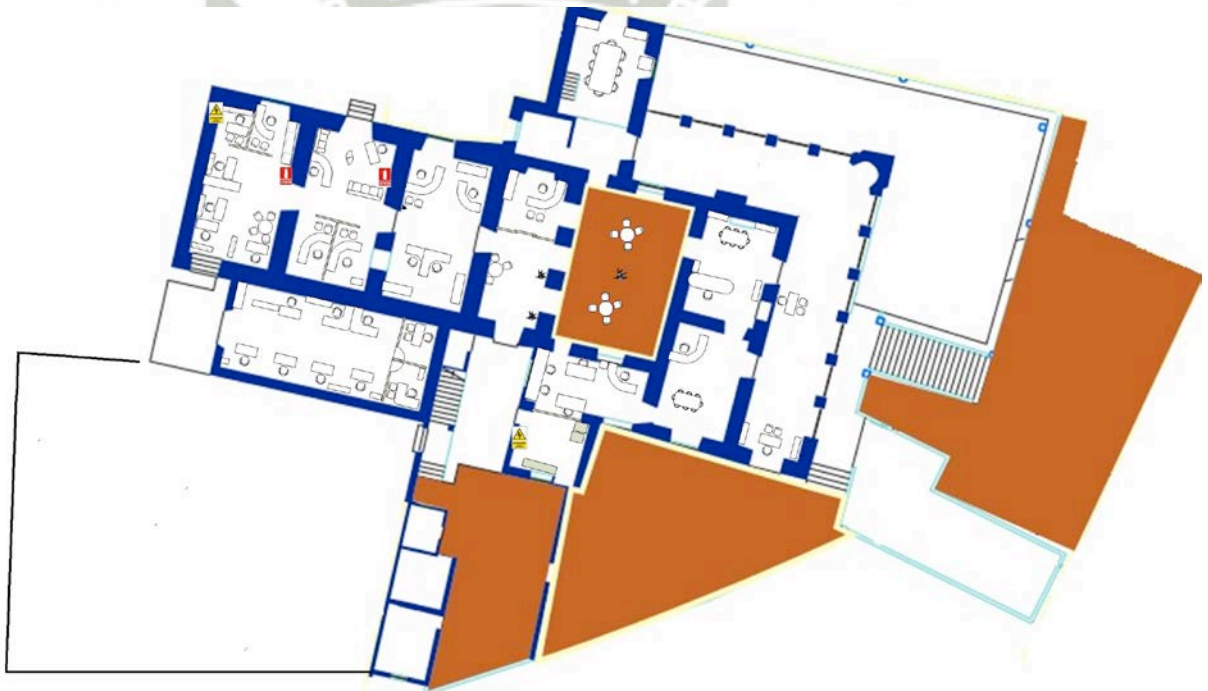
3.1.8. Instalaciones y Equipos

3.1.8.1. Instalaciones

Quimera Inmobiliaria cuenta con 1 sede central:

Oficina Central: Tiene un área de 347.8 m², ubicada en la Avenida Fernandini S/N, Palacio de Goyeneche en el distrito de Sachaca, Arequipa. Sus instalaciones cuentan con 2 servicios higiénicos, 6 oficinas y un directorio.

Esquema 3.1. Plano de distribución de Quimera Inmobiliaria



Fuente : La Empresa

Lineas arriba se observa el Plano de distribución de las oficinas de la empresa, este plano se obtuvo de la empresa, y no se tuvo acceso a otro formato; Sin embargo se puede apreciar claramente la distribución de las oficinas sus tamaños y relación.

3.1.8.2. Equipos

La empresa cuenta con:

9 laptops

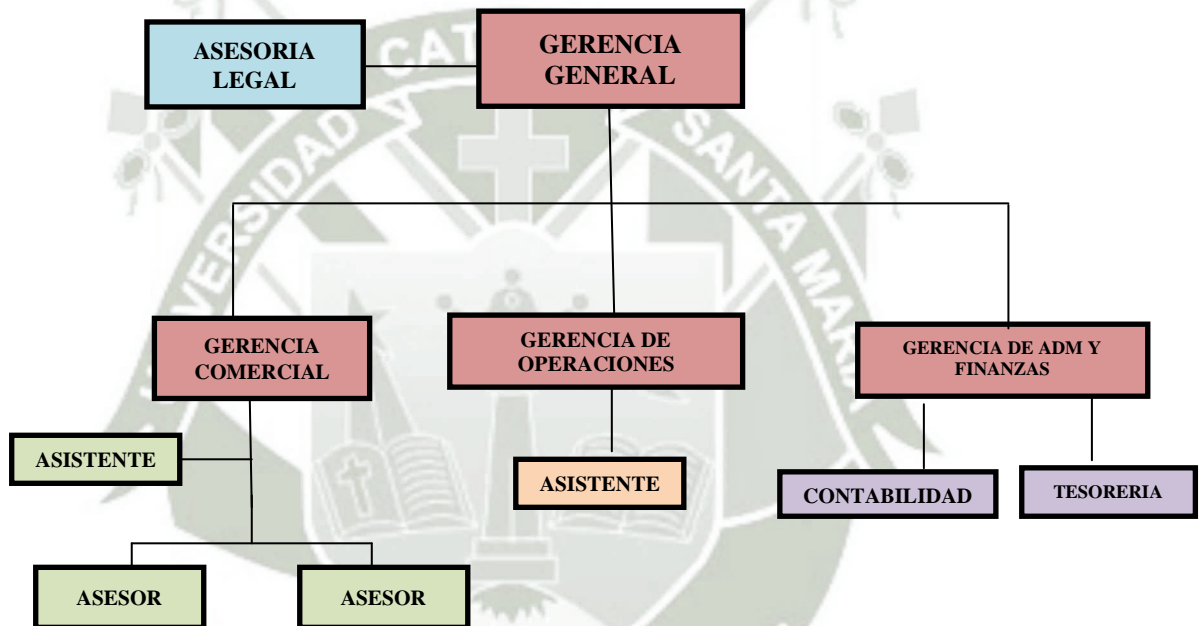
2 PC

1 Impresoras multifuncionales

1 Plotter

3.1.9. Organización

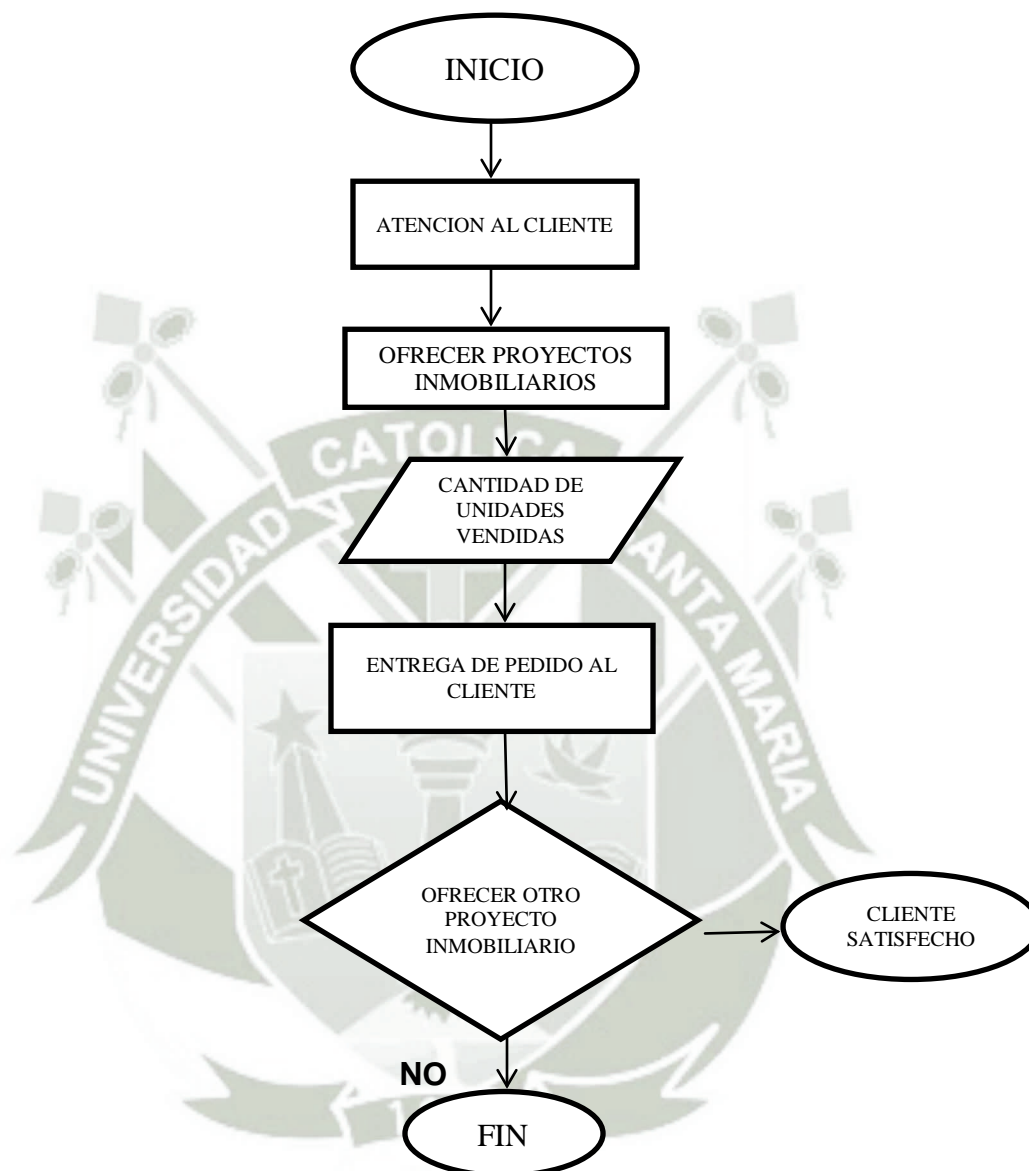
Esquema 3.2.: Organigrama de Quimera Inmobiliaria



Fuente: Elaboración Propia

Actualmente Quimera inmobiliaria está trabajando con este organigrama teórico, ya que no existe un organigrama oficial, es por ello que la organización tiene interés en definir la estructura organizacional ya que eso contribuirá a establecer cierto orden y definir mejor las funciones de cada miembro de la organización, logrando así una mejor planificación estratégica, así como establecer y formalizar cada uno de los procesos y actividades.

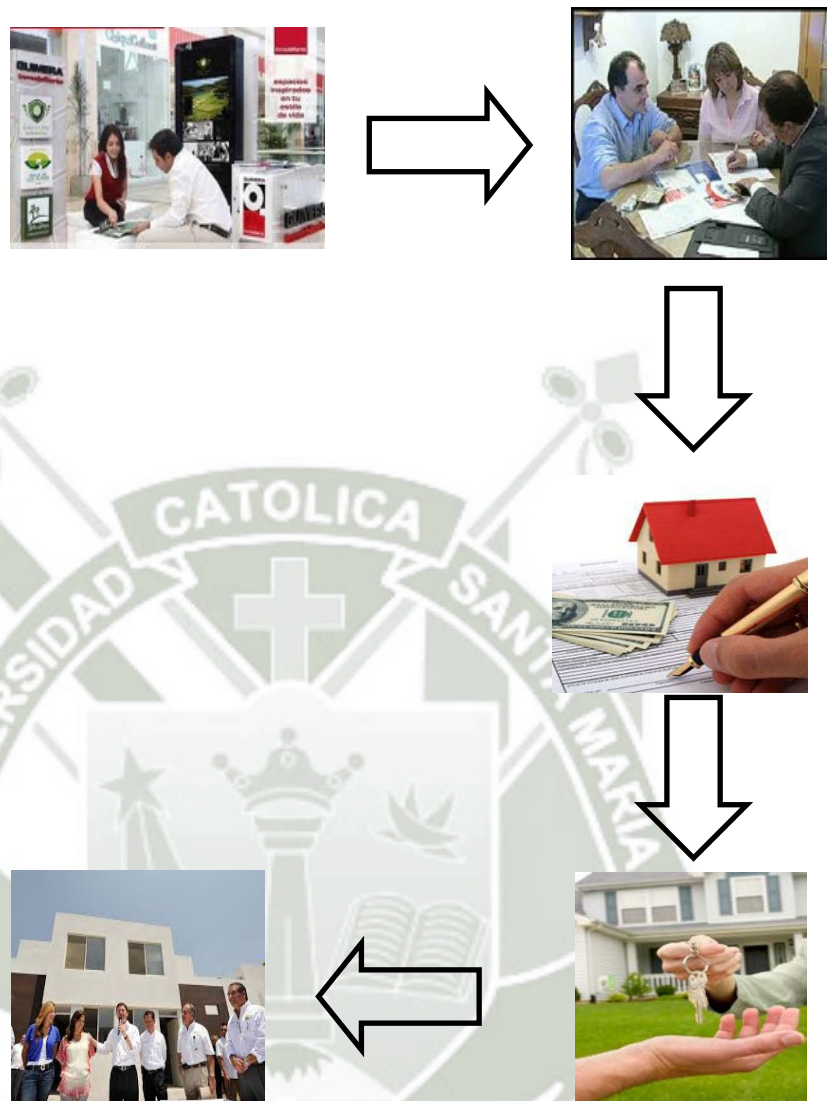
Esquema 3.3.: Diagrama de Flujo Proceso del área de ventas de La Empresa



Fuente: Elaboración Propia

El presente Diagrama nos muestra el proceso de trabajo de la empresa, donde inicia con la presentación a los clientes de los proyectos y finaliza con la satisfacción del cliente a la recepción de su inmueble.

Esquema 3.4.: Flow Sheet del Proceso de La Empresa



Fuente: Elaboración Propia

El flow sheet líneas arriba es un esquema sencillo del proceso de trabajo de la empresa, como se observa inicia con la presentación de los proyectos y el interés de los clientes, cuando se tiene definido un cliente potencial (según su interés y capacidad de pago) se procede con la presentación de planos, plazos, condiciones, etc.; el tercer paso es la firma de contratos, y pagos; luego del tiempo determinado se realiza la entrega del inmueble y concluye con la satisfacción del cliente

3.1.10. Proyectos

Quimera Inmobiliaria ha ejecutado habilitaciones urbanas en la región de Arequipa por más de 550 mil m². Destacando las Quintas Privadas como La Alquería, El Cortijo y Siena, urbanizaciones residenciales de lotes de mil m² donde más del 50% del área total está destinada a áreas verdes que constan de parques, jardines, juegos para niños e inclusive instalaciones para practicar deportes como el tenis. Cabe resaltar la introducción de un nuevo concepto inmobiliario en Arequipa, que además ofrece acabados de primera calidad y detalles arquitectónicos únicos como: pistas adoquinadas, mobiliario urbano de diseño, cableado subterráneo y más de 1,500 árboles en cada quinta.

3.1.10.1. Proyecto Residencial Golf La Joya



a) Descripción: El proyecto Residencial Golf La Joya , busca brindar espacios únicos para desarrollar actividades familiares, sociales y deportivas y así experimentar un nuevo nivel de confort y tranquilidad.

El proyecto está ubicado a 5 minutos de la panamericana Sur, siguiendo por la carretera al pueblo de La Joya. Tiene un área total: 950 000 m²

Condominio residencial de 218 lotes, cuyas áreas oscilan desde 360 a 1,000 m². Campo de Golf profesional de 18 hoyos. Algunos beneficios al adquirir un terreno son : Driving Range, Club House, Gimnasio, Restaurant, Salones Sociales, Miradores aterrizados, Canchas de Tenis, Canchas Mixtas; fútbol, basket , vóley, Piscina, Juegos para Niños.

b) Características:

Ambiente, Espacios con equilibrio y armonía, manteniendo un balance entre el desarrollo urbano y conservación del medio ambiente

Clima, Óptimo aprovechamiento del clima y paisaje del valle de La Joya

Exclusividad, Exclusivo Club, con ambientes privados, cómodos y espectaculares vistas

3.1.10.2. Proyecto Residencial Valle de los Olivos



A) **Descripción:** El proyecto denominado “Valle de los Olivos”, tiene como finalidad contener un conjunto residencial entretejido con áreas verdes, se caracteriza por una traza orgánica y por las zonas de esparcimiento colectivo.

Se encuentra ubicado en el Fundo Rustico “CURUHUASI”, en el Valle de Ilo, Provincia de Ilo, Departamento de Moquegua. Dentro del perímetro y linderos arriba descritos se encuentra un área de 34100.00 m²

B) **Características:** En el terreno anteriormente descrito se propone realizar la Habilitación Urbana para uso de Vivienda “Valle de los Olivos”, la cual consta de 55 lotes, destinadas a vivienda unifamiliar, y además se han incluido:

- Aporte para Educación.
- Área club con un Sum.
- Parque.

- Áreas verdes.
- Otros fines.

3.1.10.3. Proyecto Sol de la Joya



- a) **Descripción:** Este Proyecto está compuesto por Treinta (30) lotes destinados a actividades agropecuarias, con vías, parques y áreas comunes, tiene como finalidad el desarrollo de una urbanización de campo, entretejida con áreas verdes, donde se caracteriza por una traza orgánica y por las zonas de esparcimiento colectivo. Está en una zona agrícola, dentro de un área totalmente descontaminada, no hay polución, ni población citadina, solo rural.
- b) **Características:** El Proyecto “Sol de La Joya”, está ubicado al oeste de la ciudad de Arequipa, a 3,5 km de la carretera a Lima, siguiendo una extensión de la zona de irrigación entre La Joya Vieja y El Ramal, Arequipa, Perú. El proyecto tiene un área total de 156,800.00 m². Al Oeste de la ciudad de Arequipa. Tiene una ubicación de 1400 msnm aproximadamente.

El clima es excepcional. Temperatura anual media de 18°C.

Cuenta con los servicios de Energía eléctrica, agua potable y agua de riego abastecido de un canal derivado del río Chili.

3.2. ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO Y ESTRATEGIA

3.2.1. Modelo de negocio

Quimera Inmobiliaria tiene como modelo de negocio el buscar terrenos disponibles para la construcción; luego, en función de la ubicación del terreno desarrollan un proyecto inmobiliario (Ej.- edificios, casas, parques, etc.) y finalmente vender el proyecto a los que les podría interesar el proyecto inmobiliario. Ellos ven a los terrenos como una oportunidad de negocio, donde en función de la ubicación del terreno desarrollan un proyecto inmobiliario y lo venden; es decir, ellos no construyen, solo se apropian del terreno y lo venden con un valor agregado que es el proyecto inmobiliario relacionado al terreno del que se han apropiado.

3.2.2. Mercado objetivo

Debido al modelo del negocio Quimera Inmobiliaria no tiene un mercado objetivo definido, el mercado objetivo varía para cada proyecto que desarrollan en función del terreno comprado, es así que si el terreno está en una zona urbana, dentro de un vecindario de clase alta, su mercado objetivo serán familias de clase alta. Es así que Quimera Inmobiliaria no se sesga a las personas (que son sus clientes finales), sino al terreno. Por ejemplo, si el terreno que compran está en una zona rural, su mercado objetivo será otro, tal vez gente de clase media o baja.

3.2.3. Segmento de mercado seleccionado:

El segmento de mercado es solo geográfico; es así, que su segmento geográfico es el sur del Perú, principalmente Arequipa.

3.2.4. Valor, producto o servicio que ofrecen:

Quimera Inmobiliaria ofrecerá diferentes valores a sus clientes, dependiendo del proyecto que intenten vender; la gerencia no tiene definido específicamente un valor para sus tipos de proyectos (Urbanizaciones, Edificios de uso múltiple, etc.) en que se enfocan, pero si lo comprenden como tal. Es decir, no lo han escrito, ni definido, ni divulgado en su organización interna; pero lo entienden como tal. Por ejemplo, para proyectos de urbanización el valor que ellos venden es el de: “El hogar propio es un sueño y nosotros te lo damos”; el gerente tiene claro el valor que quiere vender, pero en esta etapa de su gestión aun no lo ha definido y no lo maneja de esa forma dentro de sus coordinaciones con la parte comercial interna de Quimera Inmobiliaria.

3.2.5. Características de la industria en que compiten y los retos del negocio inherentes a esa industria.

Quimera Inmobiliaria es uno de los principales negocios de Quimera HG, y básicamente hay una fuerte relación entre el modelo de negocio de Quimera como holding y Quimera Inmobiliaria como negocio; ellos tienen un modelo de negocio que sin importar en que mercado objetivo se encuentren, siempre tendrán dos grandes retos:

1. El financiamiento de sus proyectos y a las herramientas financieras a las que pueden tener acceso.
2. La estructuración organizacional de Quimera Inmobiliaria para gestionar los diferentes proyectos en que invierten.

La forma de gestionar por parte de la dirección incluso hace estos retos mucho más grandes, puesto que la estructura organizacional para gestionar un negocio dedicado a vender y ejecutar proyectos suele tener una forma específica y ellos no las están aplicando. Como es sabido, negocios dedicados a proyectos usan organizaciones matriciales o proyectizadas y Quimera Inmobiliaria no tiene este tipo de organización, tal vez por desconocimiento por parte de la alta dirección de que ya existen modelos organizacionales para la gestión de negocios dedicados a diseño y ejecución de proyectos.

3.2.6. Estrategias de negocio relacionadas a su visión.

El gerente de Quimera Inmobiliaria va casi un año en la empresa y aún no ha podido hablar con el presidente de Quimera, lo que aún no le permite tener una clara idea de cuál es la visión de la presidencia con respecto a la empresa. A pesar de no contar con esa visión de la presidencia, el gerente está trabajando en proponer una visión a la presidencia; la cual es de convertirse no solo en diseñadores de proyectos y controlar su ejecución; sino, en el futuro ser los mismos constructores de sus proyectos y así también ofrecer el servicio a otros de construir sus proyectos. Dado que aún no se ha definido una visión específica el gerente no ha podido definir estrategias para Quimera Inmobiliaria.

3.2.7. Indicadores de gestión.

El gerente no ha definido indicadores de gestión por no contar con objetivos específicos. Hay que aclarar que el gerente aún está dentro del proceso del conocimiento y entendimiento claro del negocio que le han asignado y que al recibir la gerencia no encontró indicadores de gestión ni operativos ni estratégicos.

3.3. ANÁLISIS DE LOS RECURSOS HUMANOS CORPORATIVOS

En términos generales, la organización lleva a una gestión de recursos humanos que logra cubrir las necesidades del día a día realizando altos esfuerzos, trabajando horas extras y potenciando recursos, sin embargo, no alcanza lograr una gestión planificada y estratégica que responda a las necesidades actuales del Grupo.

Actualmente la estructura del área y el número de colaboradores no permite un mayor alcance. Por otro lado, no se cuenta de manera oficial con un sistema integrado de políticas y procedimientos de administración de personal y de gestión y desarrollo de recursos humanos.

A mediados del año 2013 se cuestionó en comité directivo las acciones a tomarse ese año, se discutió la importancia de la gestión de calidad, la gestión de recursos humanos dentro de la organización y decidió repotenciarla a través de la implementación de la Norma ISO 9001:2008.

Se definieron también objetivos anuales de Recursos Humanos:

1. Optimizar el Factor Humano
2. Motivar al recurso humano de Quimera

3. Mejorar y medir el clima laboral
4. Aumentar la conciencia de la importancia de los valores organizacionales a todo nivel.
5. Reducir costos ayudando a detectar excesos y corregirlos
6. Mejorar procedimientos a través de la planificación del personal
7. Compensar en base a desempeño y cumplimiento de objetivos
8. Capacitar al personal en función a su potencial

3.4. ANÁLISIS OPERACIONAL

La empresa está distribuida en 3 ambientes de trabajo permanentes:

- Área de gerencia general y gerencia de administración y finanzas
- Área comercial
- Área de proyectos

Tienen 4 oficinas en los lugares donde se ejecutan los proyectos con personal administrativo y de operaciones.

Para determinar si la distribución actual de los puestos de trabajo de la empresa es la óptima se analiza en base a 5 aspectos la estructura de sus procesos:

Cuadro 3.1. Aspectos del análisis de distribución de puestos

| Aspectos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|
| Flujo | X | | | | |
| Flexibilidad | | | | X | |
| Número de proyectos | | | X | | |
| Inversión de capital | X | | | | |
| Costo variable | | | | X | |
| Especialización del trabajo | | X | | | |
| Volumen | | X | | | |

Cada aspecto de la tabla es explicado a continuación:

Flujo

Variedad de flujos de actividades para desarrollar un proyecto.

1: un solo flujo de actividades.

5: varias flujos de actividades.

Flexibilidad

Capacidad de cambiar la organización para gestionar determinados tipos de proyectos.

1: baja capacidad.

5: alta capacidad

Número de proyectos

Capacidad de gestionar un solo tipo de proyectos o varios tipos de proyectos.

1: baja capacidad.

5: alta capacidad.

Inversión de capital

Costo necesario para organizar la gestión de los proyectos.

1: baja inversión.

2: alta inversión.

Costo variable

Costo variable por proyecto.

1: bajo costo.

2: alto costo.

Especialización del trabajo

Necesidad de un trabajo especializado.

1: baja necesidad.

2: alta necesidad.

Volumen

Cantidad de proyectos terminados por gestión.

1: baja cantidad.

2: alta cantidad.

En base a este análisis se puede determinar que la distribución de los puestos de trabajo debería estar de la siguiente manera:

- Los puestos de trabajo que tengan actividades similares deben estar agrupados en la misma zona, por ejemplo los asistentes administrativos de los proyectos, el personal administrativo de contabilidad de la empresa o el personal del área de asesoría legal.
- El personal de campo el asistente de proyectos y contratistas, ingenieros de obra deben tener su estación de trabajo permanente en el lugar de la obra, pero tener el archivo de documentos por proyecto en las oficinas principales.
- El archivo documentario por proyecto, que incluye planos, cotizaciones de venta, contratos, etc., debe estar situado todo en una misma ubicación con el fin de facilitar el acceso a la información del personal. Esta consideración debe darse asimismo para la información virtual.
- El personal de atención al cliente debe estar cerca de la entrada principal para realizar el primer contacto con el cliente.
- Las gerencia de proyectos deben estar situadas dentro del espacio administrativo dispuesto para la empresa, pero cerca al acceso principal a la empresa por tener contacto con personal ajeno a la empresa como proveedores, corredores de inmuebles, etc.
- Para las reuniones de equipo se pueden disponer de salones de trabajo los cuales son de acceso para todas las gerencias de proyectos con una programación en su uso.

3.5. ANÁLISIS DE RELACIONES ENTRE ÁREAS

La relación de las áreas ha sido establecida en base al organigrama obtenido y a la relación que existe entre ellas a nivel de actividades que realizan en su día a día, para cada una de las relaciones entre áreas se ha establecido un parámetro que nos indica el grado de importancia de la cercanía que poseen los departamentos.

Las áreas están distribuidas y ubicadas físicamente en el 1er piso del edificio principal y su designación es la siguiente:

1. GERENCIA GENERAL
 - Gerente general – oficina 1
 - Asistente legal – oficina 2
2. ÁREA CONTABILIDAD
 - Contador – oficina 2
3. ÁREA COMERCIAL
 - Gerente comercial – oficina 3
 - Asesores comerciales (3 personas – oficina 2)
4. ÁREA PROYECTOS
 - Gerente de proyectos – oficina 4
 - Asistente de proyectos – oficina 4
5. ÁREA RRHH – QUIMERA HG
6. SALA DE DIRECTORIO
7. SALA DE REUNIONES
8. SERVICIOS HIGIÉNICOS

La matriz de relaciones entre áreas según el grado de importancia de cercanía, es la siguiente:

frecuencia de 2 veces por semana. De igual forma envía reportes del seguimiento de trámite documentario a la Gerencia de Proyecto. Además realiza para las Gerencias, actividades como, estudio de títulos respecto a terrenos que pueden ser materia de compra por alguna de las empresas del grupo, revisión de contratos de créditos, leasing, hipoteca, etc.; la frecuencia es diaria.

- **Área administración y finanzas – Área RRHH:** De relación “Importante” porque la gerencia de administración coordina con RRHH el pago de planillas, cuya frecuencia es mensual.
- **Área comercial – Área proyectos:** De relación “Especialmente importante” porque el área comercial se encarga del asesoramiento a los clientes acerca de los proyectos para efectuar la venta. Además de ingresar ventas de los proyectos, facturas/boletas, recibos de ingreso al sistema. Asimismo realiza la presentación de proyectos a corredores de inmuebles; contacto y solución a problemas con clientes. La frecuencia es diaria.

Con el análisis anterior se concluye que:

- Existe una distribución desordenada de todos los puestos de trabajo de la empresa.
- No se han definido lugares de trabajo específicas para cada área de la empresa.
- Se observa un flujo de información con mucho recorrido por toda el área de la empresa.
- La infraestructura para el área comercial no es la más adecuada.

Asimismo se recomienda que:

- Distribuir los puestos de trabajo con actividades similares en una sola ubicación, agrupándolos.
- Agrupar al personal administrativo contable de la empresa en ubicaciones cercanas para mejorar el flujo de información y comunicación.

- Habilitar una oficina para el equipo del área comercial para sus coordinaciones y para el archivamiento de los documentos que generan.

3.6. ANÁLISIS DE FUNCIONES POR GERENCIA

A continuación analizaremos el desempeño actual de las 3 áreas principales según la empresa, ubicadas en nuestro organigrama de la siguiente manera

- Gerencia Comercial-Ventas
- Gerencia Proyectos-Operaciones
- Gerencia Administración y Finanzas

3.6.1. Gerencia De Ventas

El departamento de ventas juega un rol principal para el éxito de la empresa. Este es el departamento prioritario de la empresa, ya que a través de su buena gestión la empresa puede vender exitosamente todos los proyectos. Es el departamento encargado de vender y dar seguimiento a clientes.

Es por ello el tener muy en claro sus funciones será de mucha ayuda al momento de hacer la planeación de las ventas de la empresa; sin embargo no tienen un manual de funciones establecido, las funciones que realizan las aprenden sobre la marcha o en capacitaciones. El departamento de ventas es el que se encarga del trato directo con el cliente para poder ofrecer nuestros proyectos y la posterior venta de nuestros inmuebles. Sus principales objetivos deben ser:

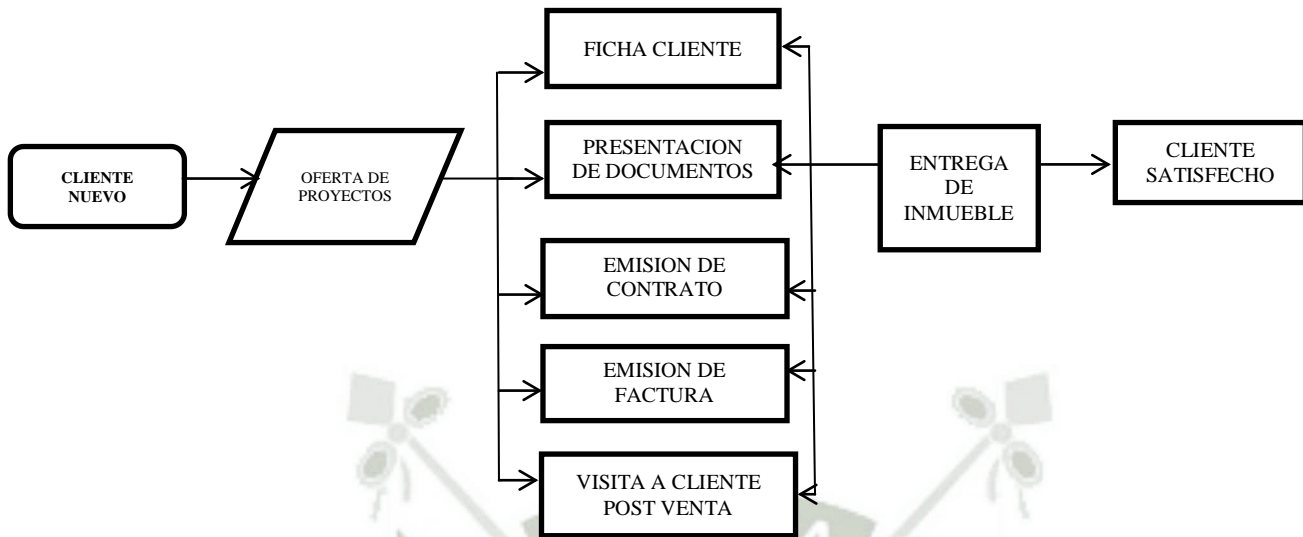
- Incrementar las ventas rentables
- Optimizar las actividades de ventas
- Obtener de los recursos humanos y materiales rendimientos con el mínimo de esfuerzo
- Corregir la problemática surgida al ejecutar dichos planes y organizaciones.

La función del departamento de ventas es planear, ejecutar y controlar las actividades en este campo. Debido a que durante el desarrollo de los planes de venta ocurren muchas sorpresas, el departamento de ventas debe de dar seguimiento y control continuo a las actividades de venta.

La función de ventas está encabezada por un Gerente del departamento, el cual tiene como responsabilidad primaria dirigir la fuerza de ventas y en algunas casos también realizar algunas ventas de la empresa. A medida que la compañía se expande, es mayor la necesidad de investigación de mercados, publicidad, y servicio al cliente en un régimen más continuo y experto. El departamento de ventas está encargado de hacer las siguientes actividades:

- Elaborar pronósticos de ventas.
- Establecer precios.
- Realizar publicidad y promoción de ventas.
- Llevar un adecuado control y análisis de las ventas.

Esquema 3.6.: Diagrama de Flujo Proceso de Ventas



Fuente: Elaboración Propia

La empresa no contaba con un proceso establecido, sin embargo se pudo generar el presente luego de conversaciones con los trabajadores.

A continuación la descripción de cargos del área, esta información se obtuvo en conversaciones y observación del área:

Cuadro 3.2.: Descripción de Cargos del área de Ventas

| Cargo | Descripción Funcional |
|---------------------|--|
| Gerente de Ventas | <p>El gerente de ventas es la persona encargada de dirigir, organizar y controlar un cuerpo o departamento de ventas. Sus principales funciones son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes. • Establecer metas y objetivos • Calcular la demanda y pronosticar las ventas. • Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas. • Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores. • Delimitar el territorio, establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño • Compensa, motiva y guía las fuerzas de venta • Conducir el análisis de costo de ventas. • Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas. • Monitorear el departamento. |
| Asistente de Ventas | <p>Es el encargado del servicio post venta y brindar apoyo al área de ventas. Sus principales funciones son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contactar y hacer seguimiento al cliente durante todo el proceso de la Venta. • Elaborar Base de Datos de Clientes, con el status de los mismos. • Apoyo en labores administrativas. • Elaboración de estimaciones, estadísticas e informes de ventas. • Realizar la gestión de cobranza, estimar las cobranzas de los planes de los pagos mensuales para mantener informado al departamento de Administración. • Elaboración de contratos. • Emisión de boletas y facturas. • Mantener un sistema de archivo preciso y fácil de usar para almacenar los documentos de ventas. • Crear y distribuir los informes que sean necesarios para el departamento. • Desarrollar material profesional para presentaciones de ventas, con orientación y mediante los recursos disponibles. • Responder a las consultas que se reciban por teléfono, por escrito. |
| Asesor de Ventas | <ul style="list-style-type: none"> • Apertura y seguimiento de nuevos clientes potenciales. • Atender y ofrecer a los Clientes información sobre nuestros productos. • Acordar con el Cliente las condiciones de la venta (tiempo de entrega, condiciones de pago, validez de la oferta, etc.) • Elaborar los cálculos necesarios y presentar cotizaciones a los Clientes. • Asegurar la entrega del contrato una vez pactada la venta dentro de los parámetros establecidos. • Presentar informes semanales a la Gerencia de Ventas, señalando los resultados de las visitas a clientes. • Organizar visitas guiadas por el establecimiento, para que los clientes y potenciales clientes se familiaricen con las características del establecimiento y con los productos y servicios. |

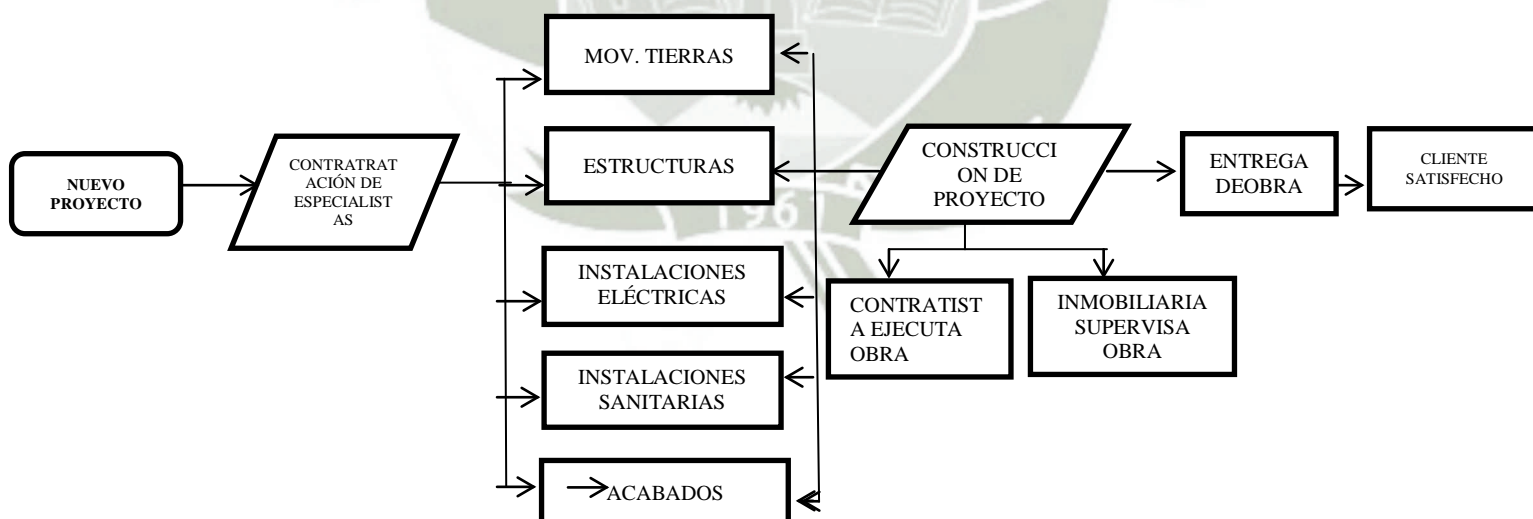
Fuente: Elaboración Propia

3.6.2. Gerencia Proyectos

Es el área encargada de planificar, programar y ejecutar las estrategias necesarias para el logro de los objetivos propios del giro de Quimera Inmobiliaria y propuestos por la Alta Dirección. Esta área está a cargo Jefe de Operaciones, el cual vela por el planeamiento y ejecución de los diferentes proyectos inmobiliarios con el fin de generar mayor rentabilidad; ejecutando inversiones y contrataciones, de así requerirlo, para el logro de sus metas.

El objetivo principal de esta área es desarrollar nuevos conceptos, ideas, dirigir y controlar el rol de actividades vinculadas con el planeamiento programación y ejecución de los diferentes proyectos inmobiliarios para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Esquema 3.7.: Diagrama de Flujo Proceso Productivo del Área de Operaciones



Fuente: Elaboración Propia

La empresa no contaba con un proceso establecido, sin embargo se pudo generar el presente luego de conversaciones con los trabajadores.

A continuación la descripción de cargos del área, esta información se obtuvo en conversaciones y observación del área:

Cuadro 3.3.: Descripción de Cargos Funcionales

| Cargo | Desempeño actual |
|-------------------------------|---|
| Gerente de Proyectos | <ul style="list-style-type: none"> • Informar al Gerente General sobre el cumplimiento de metas y objetivos • Elaborar y proponer nuevas estrategias para el cumplimiento de metas y objetivos • Informar permanentemente al Gerente General sobre los aspectos técnicos y administrativos de la Subgerencia a su cargo. • Supervisar la ejecución del presupuesto operaciones. • Formular conjuntamente con su personal de apoyo el presupuesto anual de operaciones. • Supervisión a contratistas y subcontratistas • Aprobación y Revisión de contratos. • Control y seguimiento de proyectos • Planeamiento de Obras de construcción • Informar al Gerente General de los avances de obra y porcentaje de cumplimiento de los planes y cronogramas establecidos |
| Asistente de Proyectos | <ul style="list-style-type: none"> • Recepcionar, ordenar y controlar diariamente el ingreso y salida de correspondencia y trámites de gestión de la Subgerencia de Operaciones. • Elaborar informes o reportes estadísticos mensuales sobre el resultado de las actividades desarrolladas en la Gerencia de Operaciones • Llevar el orden correlativo de los contratos de contratistas y subcontratistas. • Emisión y anulación de los siguientes documentos:, facturas, notas de crédito. • Entrega información para el presupuesto anual, respecto a las proyecciones. • Apoyo al área con otras tareas encomendadas. |

Fuente: Elaboración Propia

3.6.3. Gerencia Administración Y Finanzas

Es el Órgano encargado de administrar los recursos administrativos y financieros de la Empresa; está a cargo de la Gerencia Administrativa y Financiera, la cual ejerce dirección funcional sobre la aplicación de los procesos conexos a los sistemas administrativos financieros en todas las gerencias de la Empresa.

A continuación la descripción de cargos del área, esta información se obtuvo en conversaciones y observación del área, esta área tiene más claras sus funciones que otras áreas.



Cuadro 3.4.: Descripción de Cargos Funcionales

| C | Desempeño actual |
|--------------------------------------|---|
| Gerente de Administración y Finanzas | <ul style="list-style-type: none"> • Proponer las estrategias, planes y metas relacionados con los recursos humanos y financieros, presentándolos ante la Gerencia General. • Elaborar el presupuesto anual a ser presentado por la Gerencia General al Directorio, disponer las acciones y planeamientos necesarios para su correcta ejecución; deberá establecer los mecanismos de control y evaluación del mismo. • Supervisar la emisión de los Estados Financieros mensuales los mismos que deben contener información, confiable, veraz y oportuna; en concordancia con las Normas Tributarias y Contables vigentes; presentarlos a la Alta Dirección para su aprobación y velar por que se remitan a los organismos que los requieren oportunamente. • Evaluar periódicamente que las actividades relacionadas con la Administración de los recursos humanos y financieros de la Empresa, se efectúen de acuerdo con los objetivos, planes, estrategias y presupuestos establecidos aprobados por la Alta Dirección, informando sobre su cumplimiento a la Gerencia General. • Establecer y conducir el programa de comunicación interna y apoyar las acciones tendientes a conservar y/o proyectar la imagen de la Empresa ante la opinión pública cuando sea necesario. |
| Asistente de Finanzas | <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el proyecto del presupuesto anual de la Empresa para aprobación de la Alta Dirección, presentación a organismos reguladores • Elaborar el Flujo de Caja mensual y lo presenta para aprobación a la Subgerencia. • Controlar y reportar la ejecución del Flujo de Caja, al Subgerente. • Emitir y reportar a la Subgerencia y a los organismos competentes la posición de saldos bancarios en forma adecuada y oportuna. • Coordinar actividades a ejecutar o plasmar a través de informes con organismos públicos • Apoyar a la Subgerencia de Administración y Finanzas respecto al cálculo de impuestos en coordinación con el Contador de la Empresa. • Elaborar y registrar en el sistema contable la planilla de sueldos y la somete a la aprobación de la Subgerencia de Administración y Finanzas, efectuando los pagos respectivos al personal. • Coordinar con las entidades financieras todo lo relacionado con el movimiento de su Subgerencia. |
| Contador | <ul style="list-style-type: none"> • Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades de contabilidad del grupo empresarial. • Liderar el equipo de trabajo a su cargo, asignando responsabilidades para la ejecución de los planes de trabajo. • Analizar los Estados Financieros. • Presentar los Estados Financieros ante el Director de Finanzas. • Revisar la hoja de trabajo de cálculo de impuestos, y si el cálculo es correcto, realizar el cierre de las cuentas contables de impuestos. • Realizar el cierre de las cuentas de impuestos. • |

Fuente: Elaboración Propia

3.7. ANÁLISIS ÁREAS DE LA EMPRESA

3.7.1. Área Estratégica

El responsable de ésta área es el Gerente General y el Gerente de Administración y Finanzas, ambos negocian financiamientos, evalúan proyectos de inversión, mantienen conversaciones estratégicas con el directorio y ven negociaciones con inversionistas.

3.7.2. Área De Proyectos

La distribución de los 3 proyectos que están a cargo del Gerente de Proyectos de Quimera Inmobiliaria.

Cuadro 3.5. Proyectos a Cargo de la Gerencia de Proyectos

| Gerente de Proyecto | N° | Proyecto |
|---------------------|----|---------------------|
| RCH | 1 | Sol de La Joya |
| | 2 | Golf La Joya |
| | 3 | Valle de Los Olivos |

Fuente: Elaboración Propia

3.7.3. Área Comercial

Esta área tiene a su cargo buscar clientes y vender los proyectos de Quimera Inmobiliaria, lo clientes se pueden informar de la oferta por medio de los periódicos, corredores de bienes y raíces y en algunos casos los clientes se contactan directamente con Quimera Inmobiliaria debido a que ellos ya tienen conocimiento de la inmobiliaria.

El personal del área comercial registra los datos de los interesados que se acercan por las oficinas de Quimera Inmobiliaria y así luego les pueden hacer seguimiento. Al mantener un registro pueden llevar un control de cuantos interesados en terrenos han tenido hasta el presente mes del año 2014.

Cuadro 3.6. Número de interesados por proyecto

| PROYECTO | INTERESADOS |
|---------------------|-------------|
| Sol de La Joya | 11 |
| Golf La Joya | 45 |
| Valle de Los Olivos | 15 |
| TOTAL | 71 |

Fuente: Elaboración Propia

Hay proyectos que tienen pocos interesados debido a que ya están casi vendidos por completo.

3.8. ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO DE PROCESOS

La empresa fue constituida para tener a su cargo los 3 proyectos importantes que se desarrollan en las ciudades de Arequipa e Ilo como son los Proyectos Residenciales Golf La Joya Residencial, Valle de los Olivos y Sol de la Joya.

En el 2010 Quimera Inmobiliaria fue constituida con el objeto de que Quimera HG pueda presentar al mercado una empresa con una imagen distinta, presentando su proyecto innovador Golf La Joya.

Esquema 3.8. Mapa de Procesos Quimera Inmobiliaria



Fuente: La Empresa

Los procesos estratégicos de Quimera Inmobiliaria son los procesos de Dirección donde el responsable es el Gerente General; el cual se ha incorporado a la compañía recientemente. Él cuenta con experiencia en banca y actualmente está en el proceso de conocer más a profundidad el negocio inmobiliario y el mercado en el cual Quimera Inmobiliaria se encuentra actualmente compitiendo.

Dentro de los procesos estratégicos la Búsqueda de Negocios; que para Quimera Inmobiliaria es básicamente la búsqueda de terrenos en que invertir, es el proceso más importante y en la actualidad aún no se ha definido específicamente un proceso a seguir, ni responsables para gestionar este proceso estratégico tan importante para la empresa. Como consecuencia, en la actualidad no hay un canal que seguir cuando alguien ve un terreno que podría ser de importancia para la empresa, esto trae consecuentemente lo siguiente:

- No existe un equipo específicamente establecido al que se le canalice las oportunidades de negocio (terrenos) que surgen, y así este equipo visite los terrenos, haga el análisis de rentabilidad y provea esta información a la alta dirección para

que esta tome decisiones. Actualmente la alta dirección realiza estas tareas sin funciones específicamente definidas con respecto al desarrollo de negocios para Quimera Inmobiliaria.

- No han consensuado criterios definidos para hacer la evaluación de rentabilidad una vez que se ha encontrado una oportunidad de negocio; por ende, no han definido un equipo o responsables encargados de hacer este análisis basados en una metodología consensuada entre ellos que asegure que todos los proyectos son evaluados adecuadamente según su tipo y características.
- Al no haber un proceso definido para la evaluación de las oportunidades de negocio, una vez que se toma el negocio carecerán de métodos para analizar los proyectos según su tipo, corriendo el riesgo de tratar a todos los proyectos de igual manera.

Referente a los procesos de negocio para Quimera Inmobiliaria, estos se inician con:

3.8.1. Definición del proyecto

Este macro proceso se inicia una vez que la alta dirección de Quimera inmobiliaria ha decidido invertir en un terreno. La definición del proyecto quiere decir la toma de decisión sobre que se va hacer o construir en el terreno comprado; en esa decisión participan todos los de la mediana y alta dirección; así como los del área de Imagen y Desarrollo de Productos, tomando la decisión final el director de Quimera HG.

Cuando se ha comprado un terreno se solicita a un grupo de arquitectos (que no pertenecen a Quimera) que desarrollen planos y los presenten a Quimera Inmobiliaria para ver que propuestas hacen los arquitectos, luego de observar estas propuestas la alta dirección escoge cual ha de ser tomada.

Esta forma de operar refleja que no se ha definido un equipo específico que podría estar conformado por personal de distintas áreas, ni responsables específicos para la definición de propuestas de proyecto; lo que trae como consecuencia que no cuenten con una metodología clara y definida que incluya criterios específicos que les ayude a determinar el proyecto más rentable para el terreno adquirido. Las consecuencias son que deciden qué tipo de proyecto ejecutar basados en sus propias perspectivas sobre que podría funcionar bien.

3.8.2. Planificación del proyecto

Una vez decidido qué tipo de proyecto se va a llevar a cabo en el terreno comprado se inicia el macro proceso de la planificación que involucra: Planificar trámites legales, Planificar financiamiento y Contratación de constructoras para la ejecución de la obra relacionada al proyecto.

Planificar los Trámites legales: actualmente cuentan con una lista de todos los trámites que pueden involucrar los distintos tipos de proyectos que Quimera Inmobiliaria maneja; así mismo tienen los tiempos que estos trámites toman; pero según las entrevistas ellos siempre programan estos trámites con tiempos más cortos debido a su experiencia y contactos; es decir, al momento de programar los tramites lo hacen de manera subjetiva, basada en su experiencia pasada. La programación de los tiempos para trámites está así mismo sujeto a las entidades con las que se hace los trámites, lo que ocasiona retrasos debido a que hay trámites que dependen de documentación obtenida por otros trámites. El cuadro siguiente muestra los tramites comunes para proyectos de urbanización.

Cuadro 3.7. Trámites en común para proyectos de urbanización

| PROCESOS | | TRAMITE / PROCEDIMIENTO | ENTIDAD | PLAZO Estimado |
|----------|------------------------------------|---|-----------------------------------|-------------------|
| 01, | INICIO | Certificado de Zonificación y Vías | Municipalidad Provincial Arequipa | 05 días |
| | | Parámetros Urbanos | Municipalidad Provincial Arequipa | 05 días |
| | | Factibilidad de Agua y desagüe | SEDAPAR | 15 días |
| | | Factibilidad de Energía Eléctrica | SEAL | 15 días |
| 02, | PLANIFICACION DE OBRA | Aprobación de Habilitación Urbana Lote Único Modalidad "B" | Municipalidad Provincial Arequipa | 20 días |
| | | Aprobación del proyecto de Saneamiento Redes de Agua y Alcantarillado y conexiones dom. | SEDAPAR | 30 días |
| | | Aprobación del proyecto Energía Eléctrica y conexiones domiciliarias | SEAL | 30 días |
| | | Aprobación del proyecto de Comunicaciones | TELEFONICA | 20 días |
| | | Licencia de Construcción Modalidad "C" Evaluación Previa del proyecto Arquitectónico 0 Anteproyecto en consulta | Municipalidad Provincial Arequipa | 20 días |
| | | Aprobación del proyecto de Construcción con Especialidades | Municipalidad Provincial Arequipa | 60 días |
| 03, | EJECUCION Y CONTROL DE OBRA | Supervisiones periódicas por cada entidad | MPA, SEDAPAR, SEAL, TELEFONICA | 240 días |
| 04, | CIERRE DE OBRA | Recepción de obras Conformidad y recepción de obras de Saneamiento | SEDAPAR, SEAL, TELEFONICA | De 45a 60 días |
| | | Electricidad y Comunicaciones Certificado de Finalización y conformidad de obra | Municipalidad Provincial Arequipa | 30 días |
| | | Declaratoria de Fabrica | RR. PP. | 45 días |

Fuente: Elaboración propia

3.8.3. Definir financiamiento

En la actualidad todos los proyectos de Quimera Inmobiliaria ya han pasado por el proceso de Definición del financiamiento por lo que este proceso aún no está específicamente definido para Quimera Inmobiliaria. Tres han sido las fuentes de financiamiento de los proyectos.

- Bancos: Los bancos aprueban una línea de crédito basados en el proyecto que la inmobiliaria les presenta. Para que el banco apruebe la financiación el terreno comprado es hipotecado.
- Preventa: La preventa se inicia apenas se ha comprado el terreno y el dinero de la preventa va a una cuenta bancaria donde el banco no tiene control sobre ese dinero.
- Accionistas: Siempre hay un porcentaje de aporte de capital por parte de los accionistas.

El modelo de financiamiento que se usó en los proyectos y que según las entrevistas está entendido por la alta dirección de Quimera Inmobiliaria es el siguiente y lo llaman plan A: Cuando se decide comprar un terreno se ofrece al dueño un porcentaje del precio a pagar (por ejemplo 20%), luego se pide al vendedor que les otorgue 90 o 60 días de espera para realizar el pago restante de la compra de terreno. Durante esos 90 o 60 días que les otorgue el vendedor del terreno, Quimera Inmobiliaria define un proyecto inmobiliario que lo presenta al banco para que éste le apruebe el financiamiento para otro porcentaje del precio del terreno (por ejemplo 40% del precio del terreno); paralelamente se inicia la preventa del terreno y así para cuando han llegado al día 60 o 90 Quimera

Inmobiliaria ya cuanta con el dinero para cancelar la deuda con el vendedor del terreno; dinero que ha venido del financiamiento del banco y la preventa.

Cuando se observa que la preventa no está yendo bien, se aplica el plan B que es poner en venta el terreno que aún no han terminado de pagar y así con la reventa conseguir el dinero para pagar el resto de la deuda y así mismo conseguir algún porcentaje de ganancia después de pagar el terreno, lo que les ayuda a capitalizarse y así tener más capacidad de compra para otras oportunidades de negocio (terrenos).

Se observa que este modelo de financiamiento puede funcionar muy bien para tipos de proyecto como los de urbanización; pero no significa que también sirva para proyectos mayores como el City Center, debido a que el banco se demorara más en evaluar y aprobar el financiamiento, así mismo éste pondrá más condiciones para el financiamiento, la preventa no necesariamente se dará tan rápido como se da en los proyectos de urbanización y el aporte de capital por parte de los accionistas será mucho mayor y la participación de accionistas también será en mayor número.

3.8.4. Contratación de constructoras

En este proceso se decide si llamar a licitación o escoger directamente a que contratista asignar las obras relacionadas al proyecto. En las entrevistas se ve que no hay criterios específicamente definidos para la decisión de cuando llamar a licitación ni como escoger al proveedor del servicio de construcción. A la actualidad los casos de licitación hay sido muy pocos; por ende, en la mayoría de los casos los proyectos

han sido designados a contratistas específicos que ya son conocidos por Quimera Inmobiliaria.

3.8.5. Ejecución del proyecto

La ejecución y control del proyecto está gestionado por el gerente de proyecto quien cuenta con un Asistente y el equipo de contratistas y subcontratistas.

En la ejecución del proyecto una parte crítica es el control y seguimiento de los trámites relacionados al proyecto inmobiliario, del cual es responsable el asistente operativo. En la actualidad hacen seguimiento de estos trámites de dos formas: revisando el archivo de Microsoft Project que tienen para cada proyecto.

Cuadro 3.8. Avance de Proyectos

| SEDAPAR | SOL DE LA JOYA | GOLF LA JOYA | VALLE DE LOS OLIVOS |
|---------------|----------------|--------------|---------------------|
| SEAL | 0% | 0% | 0% |
| TELEFONICA | 0% | 0% | 0% |
| MUNICIPALIDAD | 100% | 90% | 70% |
| RRPP | 80% | 80% | 80% |
| COMPRA-VENTA | 80% | 50% | 30% |
| OTROS | 100% | 70% | 40% |

Fuente: Elaboración Propia

El avance del cero % depende según al proyecto; hay proyectos que aún no están en las etapas relacionados a esos trámites o así mismo los trámites están al cero % no por parte de la empresa, sino por parte de la entidad con la que se está realizando el trámite. Esta tabla no permite saber si el cero % es por responsabilidad de la empresa (específicamente el asistente administrativo quien es el responsable de trámites) o

si es por parte de la entidad con la que se hace el trámite. Hay trámites que se han logrado extender por años lo que ha afectado al proyecto donde la empresa no tiene poder de negociación debido a que los trámites son demorados por las entidades responsables y no por la empresa. Este tema impacta directamente en el cliente, el cual muchas veces hace la compra antes de que los trámites estén terminados; esto debido al modelo financiero de la empresa, donde necesitan de manera crítica de la preventa para capitalizar y así cubrir gastos relacionados a la obra.

Otra parte importante en la ejecución del proyecto es la supervisión de la obra; la que está a cargo del Gerente de Proyectos y que tiene como función visitar las obras, verificar los avances e informar diariamente de los avances para que así el Gerente General, pueda estar al tanto diariamente de la ejecución del proyecto.

3.8.6. Gestion de Ventas

En el mapa se detallan 3 niveles:

- Procesos estratégicos: Describe los procesos que hacen a la planificación y control estratégico de la organización.
- Procesos operativos: Son los que dan el sustento a las actividades cotidianas de la organización.
- Procesos de apoyo: Son aquellos que dan un servicio al nivel operativo.

3.8.6.1. Captación de clientes

Este proceso es el que presenta más dificultades para obtener un resultado positivo. Algunos le asignan una importancia del 80% para lograr los objetivos de la

empresa. En esta etapa debemos buscar interesados en comprar un inmueble.

Este proceso consta de 2 actividades:

BÚSQUEDA DE CONTACTOS:

Debido a que la empresa hoy en día no cuenta con una buena reputación, la tarea es compleja, porque hay que transmitir al propietario valores de confianza, honestidad, profesionalidad y efectividad que son elementos intangibles y que el propietario irá intuyendo a través de las señales que nuestros colaboradores le vaya dando.

Es por este motivo que la Atención al Cliente es considerada uno de los procesos estratégicos básicos de la actividad del Agente Inmobiliario.

Para promover la búsqueda de contactos y, a través de ellos encontrar interesados comprar una propiedad, se desarrollan las siguientes estrategias:

- Trabajar sobre bases de datos
- Ferias inmobiliarias
- Publicidad

REALIZACIÓN DE COTIZACIÓN

Obtenido un interesado en comprar, el siguiente paso es realizar la cotización de la propiedad para estimar su precio total.

Aquí, generalmente, se presenta un problema entre las expectativas del precio del inmueble y la opinión vertida por el asesor comercial. Esta situación es agravada, a veces, por el hecho de que algunos asesores en su

ambición por captar clientes fácilmente, exageran la opinión del precio y ponen en un brete al propietario que no alcanza a comprender porqué existe tanta diferencia entre los precios propuestos por las diferentes empresas Inmobiliarias consultadas.

A veces, para no perder el cliente, se puede aceptar un precio más bajo a lo establecido con autorización del Gerente General. En este caso, se negocia con el comprador la inicial a pagar y se establece un cronograma especial de pago en un plazo determinado, luego del cual se negociará con el cliente para cambiar el valor de la oferta.

Mostrarnos como una alternativa confiable para obtener la autorización

Es en esta actividad es que nuestros asesores comerciales deben de mostrar todas sus habilidades profesionales y sus calidades personales en la atención a fin de concretar la venta.

Por lo tanto se debe poner mucho cuidado en la realización de este proceso. Más allá de la opinión del precio, el cliente estará juzgando la actuación del asesor comercial, su pasión por el trabajo, la profesionalidad que demuestra y su actitud de servicio.

El procedimiento para el desarrollo de la cotización es el siguiente:

- Solicitud de la cotización de una propiedad por parte del interesado.
- Registro en la Agenda de visita a la obra el día pactado de visita.
- Asignación del asesor comercial.

- Visita a la obra en ejecución
- Realización de la cotización de la propiedad deseada
- Presentación de la cotización al interesado
- Registro de la cotización en la base de cotizaciones realizadas

3.8.6.2. Comercialización de propiedades

SEGUIMIENTO

Es una actividad desvalorizada en la empresa, pero podría decirse que es tan importante como la actividad principal desarrollada.

Esta actividad permite analizar el estado de la decisión del cliente interesado, y mostrarle nuevas alternativas.

En este momento es importante realizar una encuesta de satisfacción del propietario con el trato recibido en la tasación y que aún no se ha implementado en la empresa con el fin de medir el grado de satisfacción del cliente con la labor que se ha desarrollado, medir el desempeño del asesor comercial, tener un nuevo motivo de contacto para preguntar por la decisión del cliente de comprar una propiedad.

Los pasos a cumplir durante el seguimiento:

Al día siguiente de la visita a la obra, hacer llegar la cotización correspondiente al cliente interesado ya sea en físico o enviada vía electrónica en un formulario prediseñado. Asimismo entregar un folleto explicando sobre los pasos a seguir para la compra del inmueble. Se espera unos días para tomar contacto telefónico con el cliente y ofrecerle llevar un estudio de la oferta y seguir conversando sobre la cotización enviada y la situación del mercado, siendo a meta

poder concretar la venta del inmueble deseado por parte del cliente interesado.

NEGOCIACIÓN

Los temas que generalmente se negocian en esta etapa son: el precio de venta y la forma de pago que se ofrece la propiedad que ya hemos dicho que a veces se acepta la propuesta del precio de venta del inmueble que el cliente está tratando de encontrar, esto generalmente se hace por un lapso determinado y, si no hay resultado, se flexibiliza a la baja el precio de la propiedad.

Esta práctica degrada el negocio porque atenta contra la sustentación del mismo. En propiedades de bajo precio puede significar que nos dejen un margen de rentabilidad inapropiado.

ACEPTACIÓN DE PROPUESTA Y EMISIÓN DE FICHA CLIENTE

Una vez aceptada la oferta realizada por el comprador el efecto principal es que el inmueble es bloqueado de la venta y comienzan los trámites preparatorios, llenado de la ficha cliente dicho documento contiene los datos del propietario, copropietario, se detalla la forma de pago, el precio total de venta, y el cronograma de pagos, se adjunta la copia del DNI del propietario para empezar a armar su expediente y luego proceder con la suscripción del Contrato de compra venta de bien futuro.

SEPARACIÓN DE INMUEBLE

En esta actividad el comprador realiza por el inmueble en cuestión entregando una suma de dinero, y que en tanto no sea aprobada por la parte vendedora, el negocio no está cerrado.

El monto de separación es la estipulada en la ficha cliente y será cancelada mediante depósitos o cheques que serán depositados en la cuenta bancaria de la empresa.

En el caso de que el comprador se arrepienta de la compra, pierde la suma entregada en concepto de reserva.

3.8.6.3. Formalización de operación

CIERRE DE VENTA

Finalmente el propietario decide comprar la propiedad y este acto se cristaliza en el Contrato de Compra Venta de bien futuro, en base a la ficha cliente fue emitida al momento de la aceptación de la oferta, dicho documento posee efectos relevantes para las partes, por lo tanto es conveniente que tenga la supervisión de un abogado y que se entregue a las partes una copia antes de la firma para que realicen las preguntas u observaciones que crean necesarias. De lo contrario el problema se presentara en el momento de la firma y puede generar situaciones de tensión. La redacción de ambos contratos está a cargo de la inmobiliaria. El negocio se perfecciona con la firma de la escritura y la entrega de la posesión del inmueble, pero se considera al Boleto como un verdadero contrato de compra venta en el que se establece la obligación de escriturar (también llamado principio de ejecución de contrato).

Es decir, aquí ya no hay posibilidad de arrepentimiento. Si una de las partes se arrepiente, la otra podrá optar por continuar con la operación, obligando a la parte que se arrepiente a cumplir con sus obligaciones, o deshacerla. Es por ello que se estipulan cláusulas de penalidad que el cliente debe estar informado para evitar inconvenientes en caso desistir de la compra.

3.8.6.4. Actividad de Pos-Venta

Las actividades de postventa consisten en continuar el esfuerzo inicial de ventas mediante acciones posteriores al cierre. El objetivo es asegurarse que el cliente esté satisfecho por completo con la compra que realizó. Es en esta actividad en la que Quimera Inmobiliaria tiene que reforzar esfuerzos ya que los clientes perciben falta de comunicación.

Es necesario dar una gama de servicios complementarios, que hagan que la relación sea muy fuerte y no se pierda jamás.

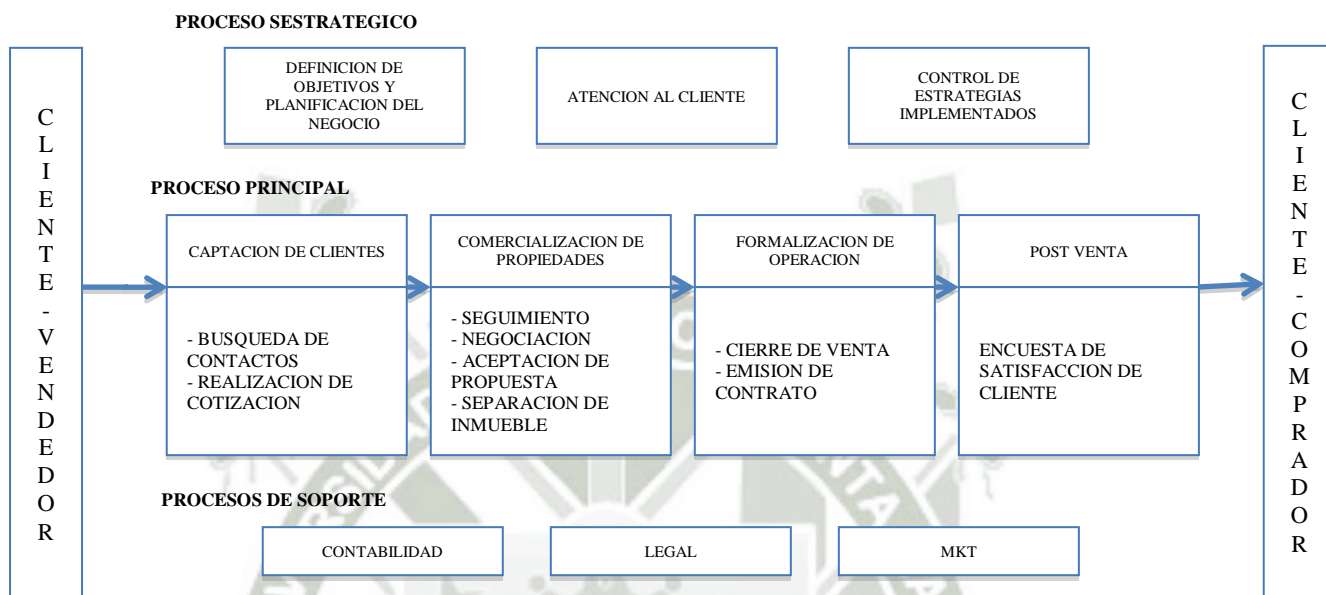
Las razones que justifican dedicar tiempo y esfuerzos para asegurar mantener la relación con el cliente son las siguientes:

- Los usuarios satisfechos son la mejor fuente, a través de sus recomendaciones, para tener acceso a nuevos clientes potenciales.
- Las visitas a clientes satisfechos dan la oportunidad de conseguir nuevas ideas de aplicación, para sugerirlas a clientes potenciales.

Es por ello que se recomienda elaborar una Encuesta de satisfacción, dicho formulario de sirve para que

comprador para exprese su opinión sobre el tratorecibido y la posibilidad que expresen sugerencias.

Esquema 3.9 Mapa de Procesos del Área de Ventas



Fuente : Elaboración Propia

3.9. ANÁLISIS DEL CAPITAL HUMANO

A continuación se analizará la problemática desde la perspectiva de los trabajadores:

3.9.1. VALORACIÓN DE LAS TAREAS ASIGNADAS

A continuación se muestra la valoración que le ha dado el personal a las actividades que realiza:

Cuadro 3.9. Valoración de las actividades del personal de Quimera Inmobiliaria

| Respuesta | ¿La actividad realizada tiene relación con su puesto? | ¿Considera que esta actividad es valorada por su superior? | ¿Considera que lo realiza adecuadamente? |
|-------------------|---|--|--|
| SI | 100% | 97.1% | 100% |
| NO | 0% | 2.9% | 0% |
| No precisa | 0% | 0% | 0% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% |

Fuente: Elaboración Propia

Se observa que todo el personal considera que todas las actividades que realizan tienen relación con su puesto de trabajo, esto tiene relación con el 87.5% de personas que consideran que el nombre de su puesto en planilla coincide con lo que desarrolla actualmente (análisis del organigrama). Sin embargo nuestra percepción de las entrevistas realizadas, especialmente al personal operativo nos indica todo lo contrario.

Asimismo también consideran que el 97.1% de actividades que realizan son valoradas por su superior y que el 100% de sus actividades lo realizan adecuadamente, a pesar de encontrar dificultades en el trabajo, expresadas en la siguiente sección.

3.9.2. DIFICULTADES PERCIBIDAS POR EL PERSONAL

En lo referente a las dificultades más resaltantes que encuentran los colaboradores en sus puestos de trabajo son las siguientes:



Cuadro 3.9.A Dificultades percibidas por el personal de la empresa

| TIPO DIFICULTAD | DIFICULTADES QUE ENCUENTRA EN EL PUESTO DE TRABAJO |
|-----------------|---|
| COMERCIAL | Que no se cumplen los plazos que se dice en un inicio a los clientes |
| COMUNICACIÓN | Falta de comunicación y definiciones claras sobre los planteamientos en los proyectos para lograr optimizar los tiempos y tener cierres adecuados |
| COMUNICACIÓN | No hay comunicación con mi jefe de proyecto en las tareas de coordinación respecto al puesto |
| CONDICIONES | Por el momento falta implementar el ambiente laboral (impresora, iluminación) para un mejor desempeño. |
| ECONOMIA | El problema financiero por el cual atravesamos, demora la ejecución de los proyectos y ocasiona molestias tanto de proveedores como de clientes. |
| ECONOMIA | El tema de compromisos de pagos con proveedores. |
| ECONOMIA | Falta de liquidez para proyectos (en algunos casos) |
| ECONOMIA | Retrasos por falta de liquidez. |
| ECONOMIA | Se debe asignar un presupuesto por proyecto. |
| ORGANIZACIÓN | Carencia inicial de claridad en los procesos |
| ORGANIZACIÓN | Conflicto de funciones con asistente operativo, es que al no estar elaborado el perfil de mi puesto se está presentando este inconveniente |
| ORGANIZACIÓN | Constantes cambios, falta de orden en los diferentes aspectos |
| ORGANIZACIÓN | Desorden en los proyectos |
| ORGANIZACIÓN | Es una empresa nueva que requiere la elaboración de manuales de procedimientos, funciones, responsabilidades, etc. |
| ORGANIZACIÓN | Falta de apoyo por parte de las áreas contables en la toma de decisiones para la implementación del material adecuado para el área de oficina, lo mismo que la implementación del equipo de seguridad para el buen desarrollo de las obras. |

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 3.9.B Dificultades percibidas por el personal de la empresa

| TIPO DIFICULTAD | DIFICULTADES QUE ENCUENTRA EN EL PUESTO DE TRABAJO |
|-----------------|---|
| ORGANIZACIÓN | Falta de coordinación entre las distintas empresas del Grupo; falta de normas de procedimiento; falta de seguimiento. |
| ORGANIZACIÓN | Falta de definición de funciones, autonomía y dirección |
| ORGANIZACIÓN | Falta de una definición clara de la estrategia y visión de la empresa en el largo plazo |
| ORGANIZACIÓN | Flexibilidad a un nivel que dificulta el avance. No hay líneas de reporte y de respuesta claros. |
| ORGANIZACIÓN | Los equipos se han conformado sin tener un manual de funciones y procedimientos. |
| ORGANIZACIÓN | No están definidos claramente los procedimientos ni las funciones. |
| ORGANIZACIÓN | No tenemos la información necesaria de los proyectos anteriores, no nos es facilitada. |
| ORGANIZACIÓN | Por el momento encuentro las dificultades por el ambiente de trabajo, para un mejor desempeño en las labores, aun los procesos y procedimientos no se encuentran bien definidos para cumplir adecuadamente las funciones. |
| | |
| ORGANIZACIÓN | Proceso de cambios internos en la empresa que dificultan la comunicación |
| ORGANIZACIÓN | Se debe dar mayor autonomía a las Gerencias de Proyectos, en cuanto a poderes y otros, que permitan agilizar los trámites y evitar demoras para la ejecución de los proyectos. |
| ORGANIZACIÓN | Tramites en entidades como Municipalidad, Seal y Sedapar |
| SISTEMAS | Falta de disponibilidad de información |
| SISTEMAS | Falta de fluidez de la información entre los equipos. |
| SISTEMAS | Principalmente el sistema, por los errores en los ingresos anteriores |
| SISTEMAS | Soporte del área de sistemas respecto a reportes de gestión gerencial |

Fuente: Elaboración Propia

3.9.3. CAPACITACIONES NECESARIAS

En lo referente a las capacitaciones necesarias, el personal de ha respondido lo siguiente:

Cuadro 3.10. Capacitaciones solicitadas por el personal

| Capacitación | Pedidos |
|--|-------------|
| Proyectos de construcción/inmobiliario | 29.3% |
| Contabilidad/Finanzas | 15.5% |
| Administración de proyectos/Ms Project | 15.5% |
| Sistemas | 12.1% |
| Ventas/Atención al cliente/Marketing | 8.6% |
| Diseño asistido por computador (Autocad, Archicad) | 6.9% |
| Otros | 12.1% |
| TOTAL | 100% |

Fuente: Elaboración Propia

Se observa que el 29.3% de los pedidos de capacitación corresponden a temas de construcción e inmobiliarios, esto lo solicitan desde niveles gerenciales hasta operativos, y esto a causa de que mucho personal no proviene del rubro inmobiliario o de construcción.

También se muestra que se requiere capacitación en Sistemas, específicamente en el sistema SAP y esto por parte del personal del área comercial, el cual tiene muchas dificultades con el sistema.

3.9.4. EXPECTATIVAS PROFESIONALES

En lo referente a expectativas profesionales encontramos la siguiente información:

Cuadro 3.11. Tipo de puesto que aspira conseguir

| Puesto que aspira conseguir | Frecuencia |
|------------------------------------|-------------------|
| Cargo inmediato superior | 61.1% |
| Otro puesto en la empresa | 25.0% |
| Otro puesto en el holding | 13.9% |
| TOTAL | 100% |

Fuente: Elaboración Propia

El 61.1% de expectativas profesionales están para el cargo de inmediato superior, algunos incluso llegan a dos niveles jerárquicos. En este punto se observa que el personal con categoría de Junior aspira a puestos de Sénior en distintos puestos como Asistentes Administrativos, Gerentes de Proyectos y Asesor Legal.

El 25% de expectativas son para rotar a otros puestos dentro de la empresa, entre áreas administrativas, que no corresponden a la línea de carrera obvia para el puesto.

Se identifica que el 13.9% del personal desea migrar a otro puesto dentro del grupo Quimera, esto se da en los puestos gerenciales en mayor medida.

Cuadro 3.12. Plazo propuesto para ascender

| Plazo propuesto para ascender | Frecuencia |
|-------------------------------|-------------|
| 1 – 3 meses | 2.6% |
| 4 – 6 meses | 7.7% |
| 7 – 12 meses | 30.8% |
| 13 – 18 meses | 17.9% |
| 19 – 24 meses | 30.8% |
| No precisa | 10.3% |
| TOTAL | 100% |

Fuente: Elaboración Propia

Los plazos desde 1 a 18 meses corresponden a personal empleado administrativo. El 30.8% del personal que aspira ascender en una plazo de 19 – 14 meses es en su mayoría personal de la plana gerencial.

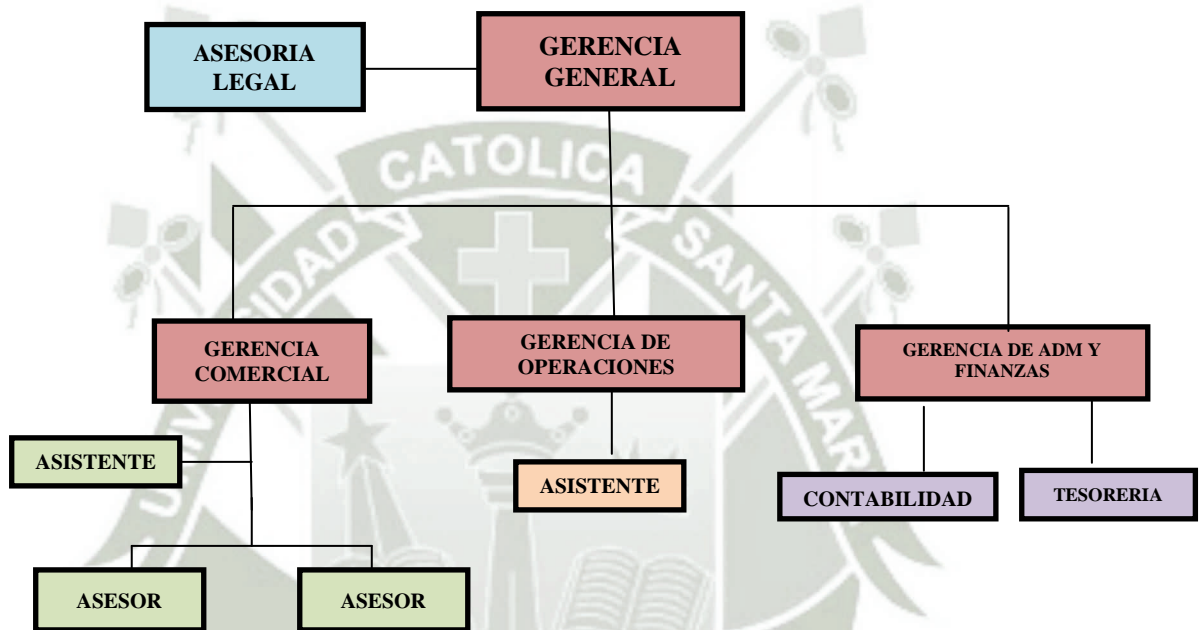
3.10. ANALISIS ORGANIGRAMA

3.10.1. Organigrama Entregado Por La Empresa

En el momento de constituir Quimera Inmobiliaria, el directorio de Quimera HG, decidió aplicar una nueva estructura organizacional para esta inmobiliaria; y la estructuraron con el criterio de asignar a un responsable de proyectos (llamado Gerente de proyectos) con un asistente de proyectos. Buscaban evitar los problemas que habían tenido hasta entonces donde todo el personal miraba distintas cosas de distintos proyectos; es por eso que decidieron hacer equipos con un gerente y asignarle a este un número limitado de proyectos. En este proceso no hubo una evaluación de competencias, por ende la asignación de tareas y

responsabilidades no se basó en ninguna evaluación de personal y así mismo crearon los puestos de trabajo con su respectivo nombre pero no definieron formalmente para esos puestos sus respectivas responsabilidades, ni tareas, ni canales de comunicación.

Esquema 3.10. Organigrama



Fuente: Elaboración Propia

A consecuencia de lo expuesto anteriormente; se ha encontrado, que el personal (sobre todo el operativo) no tiene claro cuáles son sus responsabilidades, sus tareas específicas, cuales son funciones y flujo de la comunicación para la ejecución de sus tareas y cumplimiento de sus funciones y responsabilidades.

Al no haber definido claramente las responsabilidades y tareas de cada puesto, sobre todo al nivel operativo se puede ver como cada gerente de proyecto asigna de distinta manera

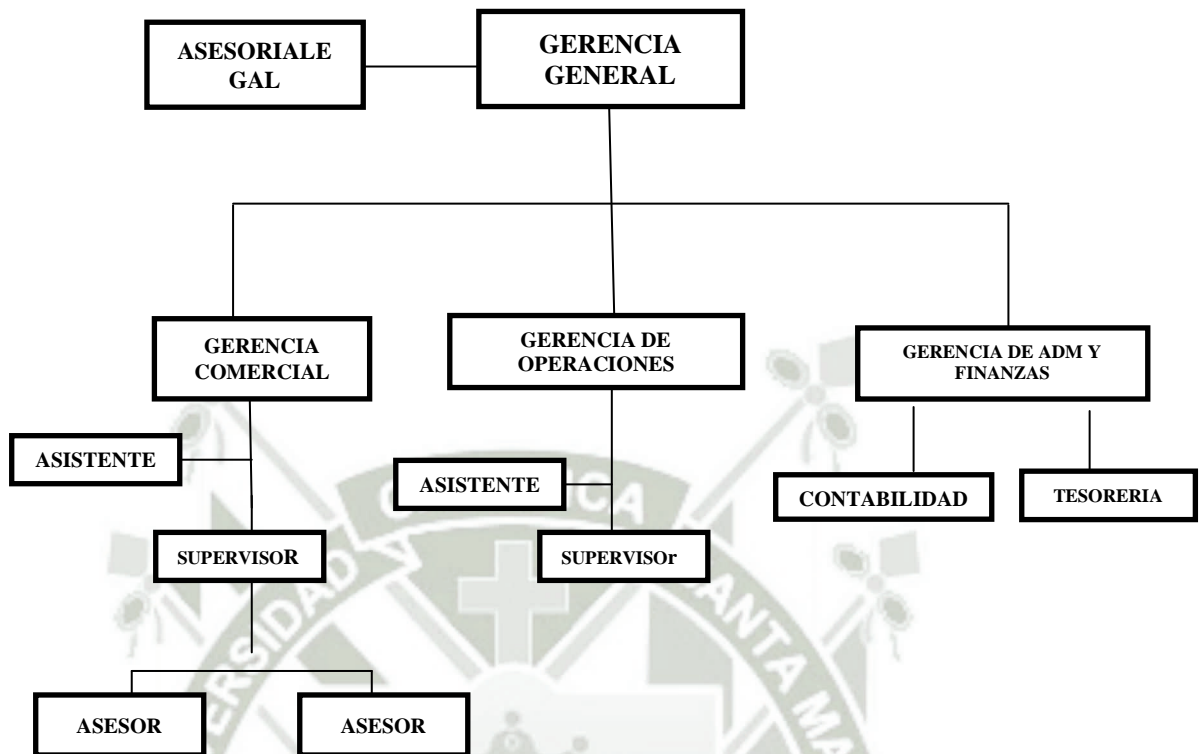
funciones, responsabilidades y tareas a su equipo de trabajo; encontrando así que no todos los asistentes administrativos hacen las mismas tareas ni tienen las mismas responsabilidades, incluso algunos asistentes operativos creen ser administrativos debido a las tareas que sus gerentes les asignan. Esto genera desorden y mala comunicación produciendo duplicidad de responsabilidades o carencia en otros casos; así como, desigualdad en la carga laboral sobre personal con el mismo puesto de trabajo y también repetición de tareas por personas distintas.

Como se puede observar en el organigrama actual no todos los gerentes cuentan con el equipo necesario de personas al momento de realizar las entrevistas no se pudo establecer el criterio específico que se usaron para determinar quien debió asumir cada cargo. Así mismo en las entrevistas a personal operativo se encontró que algunos fueron asignados a esos puestos pero venían de otras empresas y al momento de ser asignados a la empresa no se les hizo ninguna inducción; por ende, no tenían claro ni sus funciones, ni responsabilidades ni tareas específicamente asignadas a su persona.

A continuación el organigrama propuesto

Ç

Esquema 3.11. Organigrama Propuesto



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en el organigrama propuesto, se tendrían pequeñas variaciones respecto al organigrama actual, lo que busca el organigrama propuesto es mayor comunicación entre las areas, puestos mas definidos y mejor relación entre las gerencias.

En la siguiente tabla se muestran los resultados de la percepción del personal sobre coincidencia entre el nombre del puesto que actualmente ocupa con el nombre de su puesto descrito en la planilla:

Cuadro 3.13. Coincidencia puesto real vs puesto en planilla

| Relación | Frecuencia |
|--------------|-------------|
| Coincide | 87.5% |
| No coincide | 12.5% |
| TOTAL | 100% |

Fuente: Elaboración Propia

Se observa que la mayoría del personal 87.5%, reconoce que el nombre del puesto de trabajo que aparece en planilla está en relación con las funciones que realiza. En el 12.5% del personal esto no queda claro, ya que si bien pueden existir mínimas diferencias en el nombre, la persona que ocupa este puesto puede tener otra percepción del mismo. Veamos algunos ejemplos:

Cuadro 3.14. Diferencias en el nombre del puesto

| Puesto planilla | Puesto real |
|------------------------|--------------------------------------|
| Contador de Caja | Tesorería |
| Gerente Administrativo | Gerente Administrativo Financiero |
| Asesora de Servicios | Asistente Comercial |

Fuente: Elaboración Propia

Un ejemplo de lo explicado anteriormente, es el caso del puesto de Gerente Administrativo, el cual realmente no ejerce sólo funciones administrativas sino también funciones de finanzas, por lo que percibe que el nombre real del puesto debiera llamarse Gerente Administrativo Financiero, y esto cambia totalmente el enfoque del puesto e influye en un manual de funciones.

3.11. ANÁLISIS FODA: FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS RESPECTO A LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2008

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 de la empresa Quimera Inmobiliaria, el Gerente General facilitó el informe del FODA que fue realizado anteriormente en reuniones, 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.

Cuadro3.15.: Análisis FODA

| ANÁLISIS FODA | |
|--|---|
| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| Enorme entusiasmo e interés en el rubro | Falta de recurso humano calificado |
| Posibilidad de crecimiento | Limitados recursos económico, por no contar con un buen plan financiero |
| Habilidad para captación de nuevos clientes | Falta de comunicación y despliegue de información |
| Proyectos innovadores | Alta rotación de personal |
| Habilidad para tomar decisiones rápidamente debido a su tamaño | Baja imagen de honestidad y transparencia frente a inmobiliarias existentes |
| Trato personalizado a potenciales clientes | No hay dirección estratégica clara, falta de liderazgo |
| Habilidades tecnológicas superiores a los competidores | Rentabilidad inferior al promedio del mercado |
| Desarrolla red de contactos con administración permanente | Personal con baja actitud para el trabajo, por sobrecarga laboral |
| Habilidades en el desarrollo de alternativas de inversión para los clientes | Desconocimiento de la misión, visión y procedimientos existentes desde |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| Identificación de demanda insatisfecha | Mercado dependiente de expectativas positivas que posea el comprador |
| Alta demanda | Competencia con muchos años de experiencia |
| Encontrar nichos de mercado | Competencia ofrece precios más bajos |
| Situación de bonanza económica | Existencia de competidor con mismo modelo de negocios con años de experiencia |
| Población canaliza sus ahorros para inversión en inmuebles | Mercado altamente estacional |
| Integración vertical: asociarse con empresas constructoras para vender mas inmuebles | Entrada de competidores al mercado con metodologías novedosas de gestión |
| Aparición de nuevos mercados | Estacionamiento del mercado o disminución de crecimiento |
| Diversificarse en productos relacionados a la actividad inmobiliaria | Incremento de precios de inmuebles |
| Aprovechar el crecimiento de la ciudad para promover la empresa | Creciente poder de negociación con clientes |

Fuente: Elaboración Propia

3.11.1. Conclusion del analisis foda

Después de hacer un análisis de las fortalezas y debilidades de Quimera Inmobiliaria, es que se ha definido como una estrategia importante para ampliar su participación y asegurar un buen posicionamiento en el mercado, implementar el Sistema de Gestión de Calidad que de respaldo a los servicios que ofrece.

Así por ejemplo se tiene que contar con un Sistema de Gestión de Calidad permite a Quimera Inmobiliaria:

- Acceder a nuevos mercados en distintas ubicaciones geográficas
- Acceder a clientes potenciales con necesidad de recibir servicios de alta calidad y seguridad.
- Posicionarse en el mercado inmobiliario con calta calidad.
- Fortalecer su posicionamiento en el mercado inmobiliario.

3.12. PROBLEMAS ENCONTRADOS

De acuerdo a los análisis realizados podemos concluir que se tienen serias deficiencias, y muchas se deben a falta de manuales de funciones, que van desde como contratar, hasta como realizar cada trabajo; a continuación los principales problemas por área:

- No hay supervisión sobre los procesos de administración comercial, que están relacionados al proceso de facturación.
- La definición del proyecto es un proceso que se encuentra desordenado, no está manejado o centralizado en un puesto de trabajo lo que hace que todos en la empresa participen pero sin responsabilidades definidas.

- No se ha desarrollado el método necesario para realizar el análisis de factibilidad de los proyectos, todos se miden por igual sin diferenciar los rubros específicos, y esto ha causado problemas.
- No hay un método formal para planificar las etapas de ejecución de un proyecto por lo que no están bien dispuestas las responsabilidades de cada etapa ni los tiempos que debe tomarse.
- La gestión de trámites administrativos durante la ejecución del proyecto no toma en cuenta los riesgos que presume que parte de las responsabilidades no son de la competencia interna de la empresa.
- Debido a que no se maneja una buena gestión administrativa del proyecto se puede tener disconformidades del cliente hacia el proyecto.
- La mala gestión en la implementación del sistema informático genera que existan retrasos en las operaciones de la empresa.
- El 58% del monto a facturar por la empresa se encuentra por cobrar, del cual el 81% de esta cuenta está por cobrarse el 90% del total como mínimo. Lo cual hace que el 47% del monto total a facturar se encuentre en esta categoría. Esto se refleja en los niveles de solvencia de la empresa, considerando que la única fuente de ingreso es la venta de terrenos habilitados.

3.12.1. Procesos Definición Del Proyecto

Cuadro 3.16. Problema Proceso Definición del Proyecto

| | |
|------------------------------|---|
| PROCESO | Definición del proyecto |
| OBJETIVO | Definir qué tipo de proyecto se va a desarrollar en determinado terreno. |
| RESPONSABLE | Área estratégica |
| PROBLEMAS ENCONTRADOS | No existe un área de inteligencia comercial que se encargue de contar con información confiable y actual sobre precios de terrenos ni disponibilidad de terrenos donde la empresa pueda invertir y desarrollar negocios. Esta área de inteligencia comercial puede ayudar a definir qué proyecto llevar a cabo en los distintos terrenos con los que cuenta la empresa. |
| PROCESO | Analizar factibilidad |
| OBJETIVO | Determinar la factibilidad de desarrollar determinado proyecto. |
| RESPONSABLE | Área estratégica |
| PROBLEMAS ENCONTRADOS | No se cuenta con un modelo de evaluación de rentabilidad por cada tipo de proyecto, en la actualidad aplican la misma forma de evaluar a todos los proyectos sin fijarse en que pueden ser de diferente tipo lo que los lleva a luego encontrar dificultades de ejecución del proyecto como el caso del City Center. |

Fuente: Elaboración Propia

3.12.2. Proceso Planificación Del Proyecto

Cuadro 3.17. Problemas Proceso del Proyecto

| | |
|------------------------------|---|
| PROCESO | Planificación Del Proyecto |
| OBJETIVO | Planificar las etapas de desarrollo del proyecto. |
| RESPONSABLE | Área estratégica |
| PROBLEMAS ENCONTRADOS | Al momento de planificar los tiempos que toman cada tarea que implica un proyecto, los involucrados establecen los tiempos basados en sus perspectivas poniendo el riesgo de establecer una obra un tiempo inadecuado contribuyendo a que si acaban antes de tiempo se crea que han hecho muy buen trabajo y reciban bonos o por el contrario si se demoran más de lo planificado atribuyan que es por cause de terceros y no de ellos. |

Fuente: Elaboración Propia

3.12.3. Proceso Ejecución De Proyecto

Cuadro 3.18. Problemas Ejecución del Proyecto

| | |
|------------------------------|---|
| PROCESO | Trámites y papeleos |
| OBJETIVO | Gestionar los trámites administrativos para el desarrollo de un proyecto. |
| RESPONSABLE | Asistente Operativo |
| PROBLEMAS ENCONTRADOS | Las tramitaciones asociadas a un proyecto toman tiempos que en la mayoría de los casos su duración depende de terceras personas, poniendo en riesgo el que un cliente no pueda revender su terreno por problema de papeles. |

Fuente: Elaboración Propia

3.12.4. Proceso De Venta

Cuadro 3.19. Problemas Proceso de Ventas

| | |
|------------------------------|--|
| PROCESO | Proceso de preventa |
| OBJETIVO | Vender los proyectos a clientes. |
| RESPONSABLE | Área comercial |
| PROBLEMAS ENCONTRADOS | El área comercial inicia la preventa sabiendo en algunos casos que hay papeles que están en trámites pero no les informan a los clientes de esta situación, lo que pone en riesgo la imagen de la empresa ya que si el cliente luego se entera de estos problemas de tramites puede sentir disconformidad con la preventa debido a que le ocultaron o no le dijeron que el terreno que compraba está en proceso de trámites. |

Fuente: Elaboración Propia

3.12.5. Proceso De Soporte En Recursos Humanos

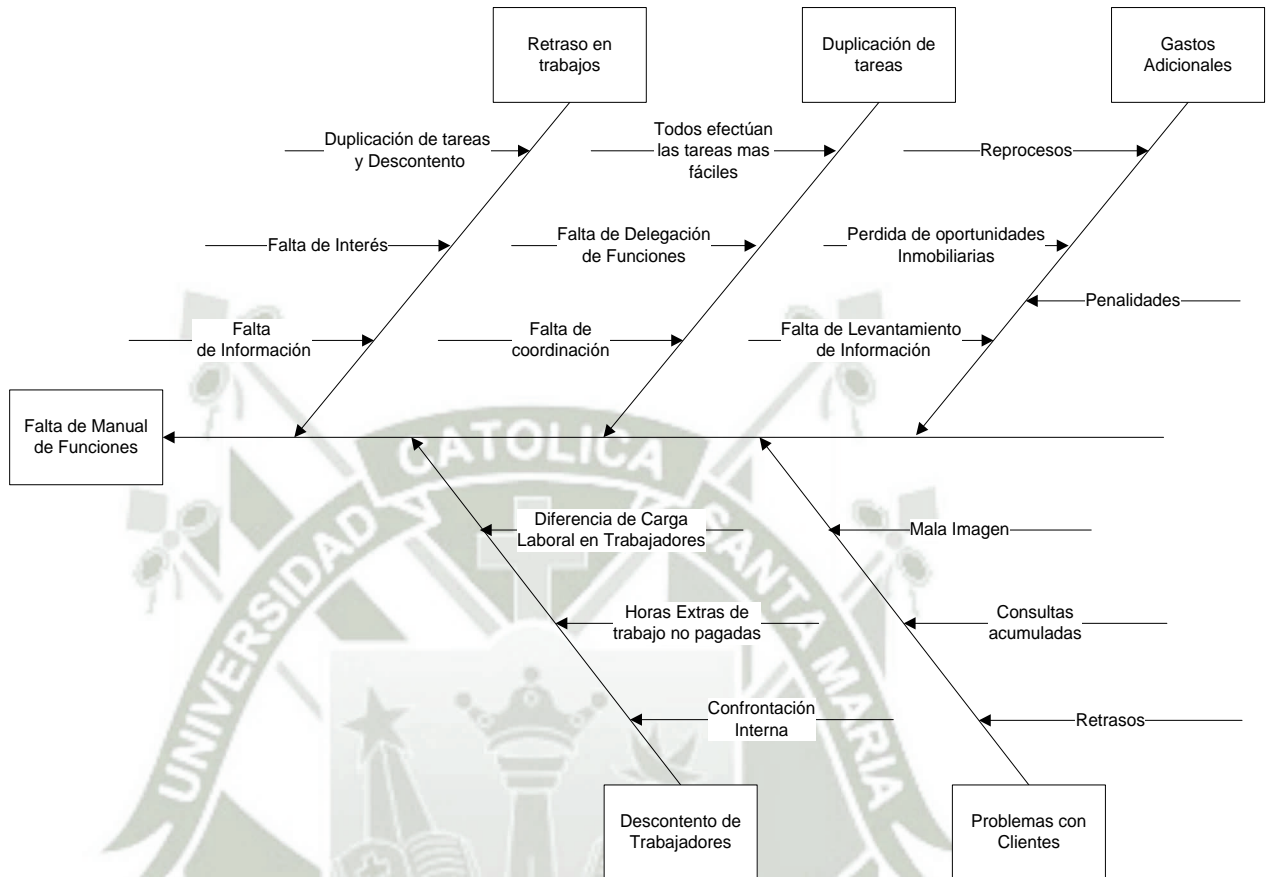
Cuadro 3.20. Problemas de Soporte RRHH

| | |
|------------------------------|---|
| PROCESO | Recursos Humanos |
| OBJETIVO | Administración del personal. |
| RESPONSABLE | Gerente General |
| PROBLEMAS ENCONTRADOS | Muchas personas del nivel operativo reflejan no saber específicamente sus tareas, responsabilidades, funciones y canales de comunicación, generando un desorden a su nivel organizacional, repetitividad de tareas y duplicidad de funciones. |

Fuente: Elaboración Propia

3.12.6. Diagrama Causa – Efecto

Esquema 3.12. Diagrama Causa - Efecto



Fuente: Elaboración Propia

En el diagrama Causa – Efecto, podemos identificar con más claridad los principales problemas encontrados y las consecuencias que traen a la empresa; los que mediremos a continuación:

Cuadro 3.21. Problemas Encontrados

| | | |
|-----------|-----------------------------|---|
| Problemas | Retraso en Trabajos | Duplicación y Descontento |
| | | Falta de Interés |
| | | Falta de Información |
| | Duplicación de Tareas | Todos Efectúan las tareas más fáciles |
| | | Falta de Delegación de Funciones |
| | | Falta de Coordinación |
| | Gastos Adicionales | Reproceso |
| | | Pérdida de Oportunidades Inmobiliarias |
| | | Falta de Levantamiento de Información |
| | | Penalizaciones |
| | Descontento de Trabajadores | Diferencia de Carga Laboral en Trabajadores |
| | | Horas Extras de trabajo no pagadas |
| | | Confrontación interna |
| | Problemas con Clientes | Mala Imagen |
| | | Consultas acumuladas |
| Retrasos | | |

Fuente: Elaboración Propia

De donde podemos obtener los principales indicadores de medición:

Cuadro 3.22. Indicadores

| | | |
|-------------|---------------|--|
| Indicadores | Tiempo | Tiempo de respuesta a los clientes. |
| | | Tiempo de respuesta a los usuarios internos y externos |
| | Productividad | Nivel de cumplimiento de ventas |
| | | Nivel de eficiencia en la obtención de reservas |
| | Eficiencia | Cantidad de quejas y reclamos |
| | Organización | |
| | | Nivel de comunicación. Descontento de Trabajadores |
| | Costos | |
| | | Penalidades Perdida de Oportunidad |

Fuente: Elaboración Propia

Al cuantificar los presentes indicadores en la empresa, se tiene:

Cuadro 3.23. Medición de Indicadores Actuales

| Indicador | Situación Actual |
|--|------------------|
| Tiempo de respuesta a los clientes. | 10 días |
| Tiempo de respuesta a los usuarios internos y externos | 8 hrs |
| Nivel de cumplimiento de ventas | 70% |
| Nivel de eficiencia en la obtención de reservas | 60% |
| Cantidad de quejas y reclamos | 25% |
| Nivel de comunicación. | 15% |
| Descontento de Trabajadores | 60% |
| Penalidades | 5% |
| Perdida de Oportunidad | 15% |

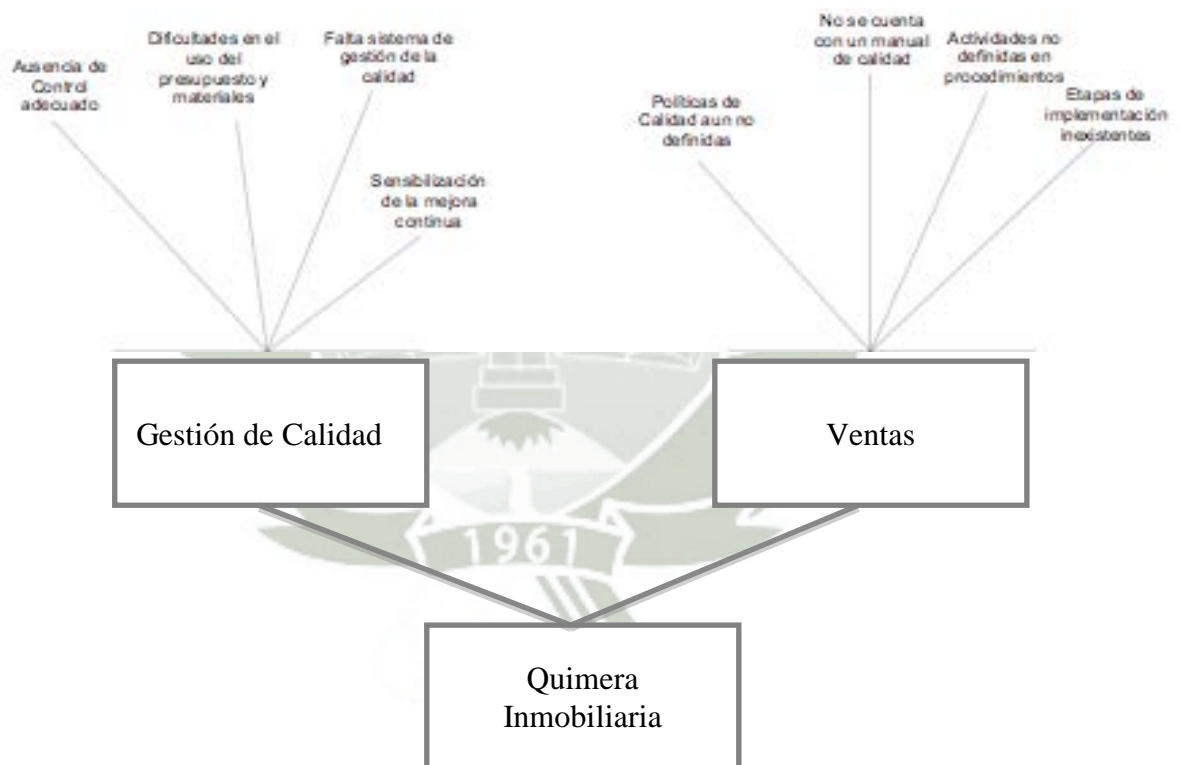
Fuente: Elaboración Propia

Como se observa los indicadores actuales no son adecuados y son la consecuencia de los problemas presentes como principal causa de una falta de organización y funciones dentro de las distintas áreas de la empresa.

Al haber podido identificar los problemas y sus indicadores de la empresa, podemos recién plantear una solución que se adecue de la mejor forma posible, logrando la optimización del desempeño de la empresa.

3.12.7. Diagrama árbol de problemas

Esquema 3.13. Arbol de Estrategias



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede apreciar en el cuadro anterior no existe gestión de la calidad, asimismo no hay un control adecuado de los procesos de ventas ya que carecen de manuales de funciones que especifiquen la labor diaria de cada uno de los integrantes del equipo lo que trae como consecuencia un riesgo financiero por los costos generados en los tiempos improductivos.

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

3.13.1. Obejtivo del diagnostico:

El presente diagnóstico tiene como objetivos:

- Conocer la situación actual de la empresa con el fin de evaluar sus fortalezas y oportunidades de mejora en materia de Gestión de Calidad, con respecto a los requisitos establecidos por la Norma ISO 9001:2008.
- Orientar a la empresa acerca de la preparación y acciones necesarias para alcanzar la conformidad del Sistema de Gestión de Calidad a ser implementado respecto a los estándares referidos.
- Elaborar el plan de trabajo detallando específicamente orientado a las necesidades de la organización.

3.13.2. Preparacion del diagnostico

Para realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa se realizará un cuestionario según lo exigido por la norma (ver Anexo N° 17) revisando punto por punto el cumplimiento que tiene la organización con cada uno de los requisitos. Luego se recopilarán los resultados y a partir de su análisis se sacarán las conclusiones acerca de cuál es el grado general de alineamiento de la organización con respecto a los requisitos planteados en la norma ISO 9001:2008.

El diagnóstico debe estar orientado a proveer una ayuda a los miembros de la organización directamente relacionados con la implementación del sistema de calidad. También este diagnóstico debe ser capaz de brindar conocimiento acerca del estado de alineación del sistema actual con respecto al modelo de gestión que propone la norma internacional ISO 9001:2008. La información obtenida resulta muy valiosa porque permite desarrollar estrategias para mejorar los resultados en el corto, mediano y largo plazo, focalizando los esfuerzos y recursos para fortalecer las características menos desarrolladas, según los criterios de esta norma.

3.13.3. Metodología

Será necesario el uso de entrevistas al personal de la organización de distintos niveles jerárquicos y la revisión de documentos y registros que se manejan en los procesos operativos, para así obtener mediante un muestreo lo siguiente:

- Información acerca de las actividades que realiza la empresa, la infraestructura, procedimientos y prácticas de trabajo.
- Conocimiento sobre el sistema interno de información y la existencia de los documentos y registros.

La metodología de este diagnóstico consiste en evaluar cada uno de los puntos de los capítulos 4, 5, 6, 7 y 8 de la norma ISO 9001:2008, ya que los tres primeros capítulos son de carácter introductorio (alcance, referencias, definiciones).

En la siguiente figura, se muestra la leyenda de las opciones que aparecen en cada una de las seis casillas del cuestionario que incluye también su porcentaje en peso.

Cuadro 3.24: Leyenda del cuestionario ISO 9001:2008

| | Descripción | Peso |
|-----------------------------|---|------|
| NA | Requisito no aplicable bajo los parámetros de exclusión de ISO 9001:2008. | 0% |
| NO | Requisito aplicable, pero no diseñado, ni desarrollado, ni implementado. | 10% |
| IDEA | Requisito en proceso de diseño o desarrollo como especificación del SGC. | 25% |
| DOCUMENTADO | Requisito Implementado, con resultados, registros y evidencias. | 50% |
| IMPLEMENTADO | Requisito Implementado y auditado con resultados conformes. | 75% |
| REGISTROS DE IMPLEMENTACIÓN | Requisito implementado, auditado y en proceso de mejoramiento continuo. | 100% |

Cabe resaltar que cada peso en porcentaje se ha definido con respecto al avance o cumplimiento del requisito . Así tenemos que el 0% es cuando el requisito de la norma ISO 9001:2008 no es aplicable y el 100% cuando el requisito está completamente desarrollado: implementado, auditado y en mejora continua. Un 50% de avance representa solamente el requisito documentado, mientras que un 25% significa que el requisito se encuentra en proceso de desarrollo, y un 75% cuando dicho requisito es auditado. Por último se eligió el peso de 10% de avance para representar un requisito que es aplicable, que ha sido identificado pero aún no ha sido desarrollado.

En primer lugar se procederá a colocar por ítem un 1 en solo una de las seis casillas presentadas en el cuestionario: NA, NO, IDEA, DOCUMENTADO, IMPLEMENTADO, REGISTROS DE IMPLEMENTACIÓN, según corresponda a la realidad de la empresa y se registrarán las observaciones necesarias.

Luego se obtendrá la suma de los puntajes obtenidos por ítem y por columna; de la misma manera para el resto de incisos de cada capítulo.

Se calcula después el promedio por columna y se multiplicará por su respectivo peso sea este : 0% para NA, 10% para NO ,

25% para IDEA , 50% para DOCUMENTADO , 75% para IMPLEMENTADO, ó 100% para REGISTROS DE IMPLEMENTACIÓN. Continuando con el ejemplo, se divide cada uno de los puntajes obtenidos por casilla entre 7, que son el número de ítems o reglones para el inciso 4.1, y se multiplica por su peso respectivo. Con una simple sumatoria de estos seis resultados, se obtiene el porcentaje de cumplimiento del inciso de cada capítulo. En nuestro caso vendría a ser 13% como se ve en el Anexo N°17

Finalmente, para obtener el porcentaje de cumplimiento por capítulo, se sigue la misma idea. Se realiza la suma de las casillas en amarillo por columna, se divide entre el número total de ítems o reglones y se multiplica por su respectivo peso; la sumatoria de estos seis resultados es el porcentaje de cumplimiento del capítulo.

De esta manera se obtendrán los porcentajes de cumplimiento por inciso y a nivel general (por capítulo), y mediante el gráfico de perfil generado se podrá analizar, identificar y tener una mejor visualización del estado de avance del Sistema de Gestión de Calidad.

3.13.4. Análisis de resultados de la evaluación

En la siguiente cuadro se muestran los resultados del diagnóstico. Los resultados detallados de la evaluación por numeral de cada capítulo se muestran en el Anexo N° 17

Cuadro 3.25: Resultados del diagnóstico ISO 9001:2008

| RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO | | |
|----------------------------|---|----------------------------|
| CAPITULO | REQUISITOS DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD | PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO |
| 4 | SISTEMAS DE GESTION DE CALIDAD | 13% |
| 5 | RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION | 12% |
| 6 | GESTION DE LOS RECURSOS | 22% |
| 7 | CONTROL DE LOS DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICION | 13% |
| 8 | SEGUIMIENTO Y MEDICION | 13% |
| | PROMEDIO | 15% |

Fuente: Elaboración propia

El porcentaje de cumplimiento promedio o general de la empresa es de 15%, lo que significa que existen aspectos muy deficientes que se deben mejorar y otros requisitos que deben ser implementados según la norma para que la empresa se encuentre totalmente alineada con la ISO 9001:2008. A continuación se detalla capítulo por capítulo lo que se ha encontrado durante el análisis de la situación actual de la empresa.

Como ya se mencionó anteriormente los tres primeros capítulos de la norma ISO 9001:2008 son de carácter introductorio ya que abarcan: objeto y campo de aplicación, referencias normativas, términos y definiciones, lo cual no es evaluado en una auditoría regular. Por este motivo el análisis se iniciará a partir del capítulo 4 como se presenta a continuación.

3.13.5. Evaluación del Sistema de Gestión de Calidad (Capítulo 4) **Nivel de Cumplimiento: 13%**

Requisitos generales: No existe implementado ningún sistema de gestión de calidad, no se cuenta con diagramas que muestren la interacción de sus procesos principales, no hay registros que establezcan la revisión periódica de la situación de la empresa por parte de la Dirección. No tiene documentado ni

definidos los criterios y métodos para asegurar que el control y operación de sus procesos sea eficaz mas no son auditados ni existe una mejora continua de los mismos. Se han registrado algunos controles a los procesos contratados externamente que afectan a la conformidad del producto/servicio pero a dichos controles no se les realiza un seguimiento. El personal tiene conciencia de la importancia de la calidad con la finalidad de proporcionar un valor agregado a los productos fabricados y apuntando a la satisfacción del cliente.

Requisitos de la documentación: La empresa no cuenta con una política de calidad ni con sus respectivos objetivos debidamente registrados y difundidos. No existe ningún tipo de manual de calidad, de funciones y responsabilidades o de procesos dentro de la empresa y por ende varios procedimientos no se encuentran documentados ni organizados.

3.13.6. Evaluación de Responsabilidad de la Dirección (Capítulo 5)

Nivel de Cumplimiento: 12%

La Dirección se siente comprometida con el desarrollo de la empresa, preocupada del desarrollo y mejora de sus servicios, cuidando su imagen siempre al tanto de las necesidades de los clientes.

No existen registros de revisiones por parte de la Dirección. Se espera establecer un procedimiento de revisión por la Dirección que incluya los pasos a seguir para cumplir con los aspectos más importantes de la gestión de la calidad.

Se debe crear conciencia para realizar revisiones periódicas al sistema de gestión de calidad una vez que este se incorpore al funcionamiento de la empresa, así como seleccionar un

representante de la dirección que se encargue del seguimiento al sistema de gestión.

3.13.7. Evaluación de Gestión de Recursos (Capítulo 6)

Nivel de Cumplimiento: 22%

Provisión de Recursos: Se cuenta con una metodología que consiste en la elaboración de un presupuesto anual en el que se identifican los recursos necesarios para la ejecución de los procesos.

Recursos Humanos: El personal que trabaja en la empresa no está altamente calificado para desarrollar de manera eficiente sus labores, como se pudo reflejar en el análisis realizado en el capítulo 3. Debido a la confianza que tienen los clientes es necesario contar con profesionales especialistas en cada área de forma que asegure un proceso de calidad. Las competencias del personal se definen al surgir una necesidad del mismo sin embargo, no existe dicha definición para todos los puestos críticos, ni se han definido criterios claros para determinar dichas competencias.

Se observa compromiso por parte del personal con respecto a sus funciones y responsabilidades para el cumplimiento de los requisitos del servicio.

Existen algunos registros sustentatorios de las competencias del personal, sin embargo al no estar claramente definidas estas no se puede verificar la coherencia.

Infraestructura:No se cuenta con instalaciones en buenas condiciones para cada una de las áreas de trabajo tanto para el personal como para los equipos con los cuales se trabaja.La

empresa debe mejorar este aspecto para el mejor desenvolvimiento de las actividades de su personal.

Ambiente de Trabajo: El personal está dotado de los implementos necesarios para desarrollar su labor. Dentro de la organización existe armonía en el trabajo entre compañeros de labores lo que hace del ambiente más agradable. Sin embargo, no se han definido físicamente las condiciones y los controles del ambiente de trabajo que afectan la conformidad del proceso.

3.13.8. Evaluación de Realización del Producto (Capítulo 7)

Nivel de Cumplimiento: 13%

Planificación de la Realización del Producto: Al no estar definidos claramente los objetivos de la calidad, no se consideran para la planificación del servicio.

Aún no se han definido documentos y registros necesarios para proporcionar evidencia del cumplimiento con los requisitos del servicio.

Se han planificado algunas actividades de seguimiento e inspección durante la prestación del servicio.

Procesos Relacionados con el Cliente: Los mecanismos de comunicación con el cliente incluyen reuniones antes durante y después de la prestación del servicio, en las que se revisa la información sobre el avance de los distintos proyectos, así como las modificaciones y la retroalimentación del cliente. Existen medios de comunicación directa, tales como correo electrónico, radio y teléfono.

Diseño y Desarrollo: No aplica

Compras: Los proveedores no son debidamente calificados y auditados cada cierto tiempo para verificar que cumplan con los requisitos que le plantea la empresa. Asimismo se pudo ver que no existe control de lo que se compra y sus correspondientes órdenes de compra. Por tanto no se realiza la evaluación del desempeño de los proveedores internos ni tampoco a los proveedores externos, no se retroalimenta sobre su desempeño.

Producción y Prestación del Servicio: No se tiene una metodología clara que identifique la información de enlace y/o ruta para la trazabilidad del producto.

Se han definido los equipos necesarios y algunas actividades de seguimiento, para la prestación del servicio.

Se asegura la disponibilidad de equipos de seguimiento y medición. Se han definido actividades para la liberación del servicio, entrega de obra.

Control de los dispositivos de seguimiento y medición:No aplica

3.13.9. Evaluación de Medición, Análisis y Mejora (Capítulo 8)

Nivel de Cumplimiento: 13%

Seguimiento y Medición: Como ya mencionado anteriormente, se tiene una mentalidad enfocada en la satisfacción del cliente; es decir, se centran todos los esfuerzos en cumplir con los requerimientos de éste. No existen procedimientos para el seguimiento y medición de procesos, los procesos no se encuentran documentados y solo hay

registros de algunos indicadores de eficacia, lo cual debilita la postura frente al tema de aseguramiento de la calidad. En la empresa, no se realizan auditorías internas ni existe la noción de su importancia.

Control del Producto no conforme: El procedimiento para el control de productos no conformes, así como las no conformidades relacionadas con el servicio, no se encuentran claramente identificados. Se toma acción frente a un servicio no conforme, mas no se ha definido una metodología estándar para las diferentes posibilidades de servicio no conforme, ni se han definido las responsabilidades para el tratamiento de los servicios no conformes. Asimismo, no se ha establecido la documentación asociada.

Análisis de datos:

No se analiza la información sobre la conformidad con los requisitos del servicio, sobre las tendencias de todos los procesos, sobre los proveedores, ni sobre la satisfacción del cliente. Este aspecto es importante desarrollarlo para que posteriormente nos ayude a demostrar la idoneidad y eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Mejora: No existen mejoras demostrables a través de la política y objetivos de calidad, auditorías internas y revisión por la Dirección pues aún no se han aplicado formalmente estos en la empresa. Se llevan a cabo planes sobre las acciones correctivas y preventivas sobre algunas no conformidades presentadas mas no se cuenta con un registro de las mismas ni con un procedimiento para verificar su eficacia. El índice de mejora en este caso representado por las sugerencias o reclamos atendidos se puede representar por un 40% en

promedio del total registrado. No se revisa diariamente la base de datos que contiene reclamos o sugerencias del cliente y parte de estas se quedan inconclusas.

3.13.10. Factores criticos

Sobre la base del diagnóstico situacional actual elaborado, se puede establecer que:

- Quimera Inmobiliaria no ha desarrollado aún la implementación de un sistema de Gestión de Calidad.
- Dentro de los puntos a resaltar en esta primera etapa, se puede decir que la organización tiene una buena base en tanto a conocimientos pero no se aplica por falta de un manual de calidad.
- Asimismo se puede evidenciar un deficiente proceso de gestión de la información.

Cuadro 3.26.: Inventarios de factores críticos

| Factor Crítico | Existe | Documentado | Solucionado |
|-----------------------------------|--------|-------------|-------------|
| Política de calidad | No | No | No |
| Sistema de Calidad | No | No | No |
| Manual de Calidad | No | No | No |
| Procedimientos de mejora continua | No | No | No |
| Programa de auditoría | No | No | No |
| Acciones correctivas | No | No | No |
| Acciones preventivas | No | No | No |

Fuente : Elaboración propia

3.13.11. Resultados del diagnóstico

3.13.12. Conclusiones del diagnóstico


Según el análisis realizado en el diagnóstico, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- La empresa Quimera Inmobiliaria de un total de 100% de los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 que se deben implementar se ha obtenido un 15%, por lo que se puede determinar que se encuentran en una etapa básica de implementación de su Sistema de Gestión de Calidad.
- Según el punto anterior, el tiempo estimado para el diseño e implementación del proyecto es de 10 meses, esto dependerá del compromiso y disponibilidad de tiempo del personal de la empresa para la participación en la definición del sistema y su implementación.
- Se deberá establecer un mayor control sobre aquellas actividades operativas realizadas por terceros y que son importantes para la calidad de sus servicios.
- Se necesita definir criterios de aceptación para los parámetros e indicadores que viene gestionando a nivel del desempeño de todo el Sistema de Gestión de Calidad como la satisfacción de los clientes, el desempeño de proveedores, el seguimiento y la medición de procesos y productos, entre otros. Todo ello con la finalidad de tomar mejores decisiones gerenciales que permita mejorar la organización.

3.13.13. Recomendaciones del diagnóstico

- Según el análisis cuantitativo realizado en el diagnóstico, se obtuvieron las siguientes recomendaciones:

- Aumentar el compromiso de la Alta Dirección y su apertura en la implementación y mejora del Sistema de Gestión de Calidad.
- Iniciar la capacitación del personal clave, sobre las herramientas de gestión que brindan las normas de referencias; así como la capacitación básica de interpretación de la Norma ISO 9001:2008. Todo esto para alinear lo que actualmente se tiene y se hace en la empresa sobre temas de calidad con los requisitos de las normas.
- Aumentar la disposición al cambio en el personal a través de charlas de sensibilización. También, aprovechar que el personal de los diferentes procesos desarrollados en el área de proyectos conoce los controles internos, con lo cual les permitirá evitar proactivamente posibles no conformidades de los servicios.
- Aprovechar la existencia del organigrama general para definir las responsabilidades y autoridades de todos los puestos de la organización. En adición, considerar la realización de modificaciones al organigrama para que se complemente con el nuevo Sistema de Gestión de Calidad.



4. CAPITULO IV

METODOLOGIA PARA LA IMPLEMENTACION DEL SGC

METODOLOGIA PARA LA IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD BASADO EN LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2008

4.1. PRINCIPIOS DEL SGC DE GESTION DE CALIDAD

4.1.1. Principio N° 1 - Organización orientada al cliente:

Beneficios clave:

- Aumento de los ingresos y de la cuota clave del mercado a través de una respuesta flexible y rápida a las oportunidades del mercado.
- Mejora en la fidelidad del cliente, lo cual conlleva que el mismo siga confiando en la empresa y que dé buenas referencias de la misma.

4.1.2. Principio N° 2 - Liderazgo

Beneficios clave:

- El personal entenderá y estará motivado hacia objetivos y metas de la organización.
- Las actividades son evaluadas, alineadas e implantadas de una manera integrada.
- Liderazgo a través del ejemplo posibilitando con ello la mejora continua.

4.1.3. Principio N° 3 – Participación del personal

Beneficios clave:

- Un personal motivado, involucrado y comprometido.
- El personal se sentirá valorado por su trabajo.
- Todo el personal deseará participar y contribuir en la mejora continua.

4.1.4. Principio N° 4: Enfoque a procesos

Beneficios clave:

- Capacidad para reducir los costes y acortar los ciclos de tiempo a través del uso efectivo de recursos.
- Resultados mejorados, consistentes y predecibles.
- Permite que las oportunidades de mejora estén centradas y priorizadas.

4.1.5. Principio N° 5 – Enfoque del sistema hacia la gestión

Beneficios clave:

- Alineación de los procesos que alcanzarán mejor los resultados deseados.
- La habilidad para enfocar los esfuerzos en los procesos principales
- Proporcionar a las partes interesadas clave confianza en la efectividad y eficacia de la organización.

4.1.6. Principio N° 6 – Mejora continua

Beneficios clave:

- Incrementar la ventaja competitiva a través de la mejora de las capacidades organizativas.
- Flexibilidad para reaccionar rápidamente a las oportunidades.

4.1.7. Principio N° 7 – Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones

Beneficios clave:

- Decisiones informadas
- La capacidad de demostrar la efectividad de decisiones anteriores a través de la referencia a hechos reales.
- La capacidad de revisar, cuestionar y cambiar opiniones y decisiones.

4.1.8. Principio Nº 8 – Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor

Beneficios clave:

- Incrementa la capacidad de crear valor para ambas partes.
- Flexibilidad y rapidez de respuesta de forma conjunta y acordada a un mercado cambiante.
- Optimización de costes y recursos.

4.2. ENFOQUE BASADO EN PROCESOS:

Una actividad o conjunto de actividades que utiliza recursos y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso.

Para que una organización funcione de manera eficaz tiene que determinar y gestionar numerosas actividades entre si.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de una organización, junto con la identificación de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como enfoque basado en procesos.

Con el fin de minimizar la resistencia al cambio durante la implementación del SGC por la asignación de carga adicional, para la metodología propuesta en el presente proyecto, se ha decidido adoptar un enfoque basado en procesos, que permita a las diferentes áreas controlar el desarrollo de sus actividades y garantizar la calidad de sus servicios.

Así también con la presente metodología se propone relacionar el enfoque basado en procesos a un plan de concientización dirigido al personal que lidera la implementación para posteriormente sea desplegado a todo el personal, lo que permitirá obtener una participación activa del mismo en la implementación del SGC y en la mejora continua.

4.2.1. Mapa de Procesos Mejorado de Quimera Inmobiliaria

Se elaboró un mapa de procesos mejorado, 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 ventas a los clientes.
- ✓ Administra la entrega del inmueble.

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.

Esquema 4.1 : Mapa de Proceso Mejorado de Quimera Inmobiliaria

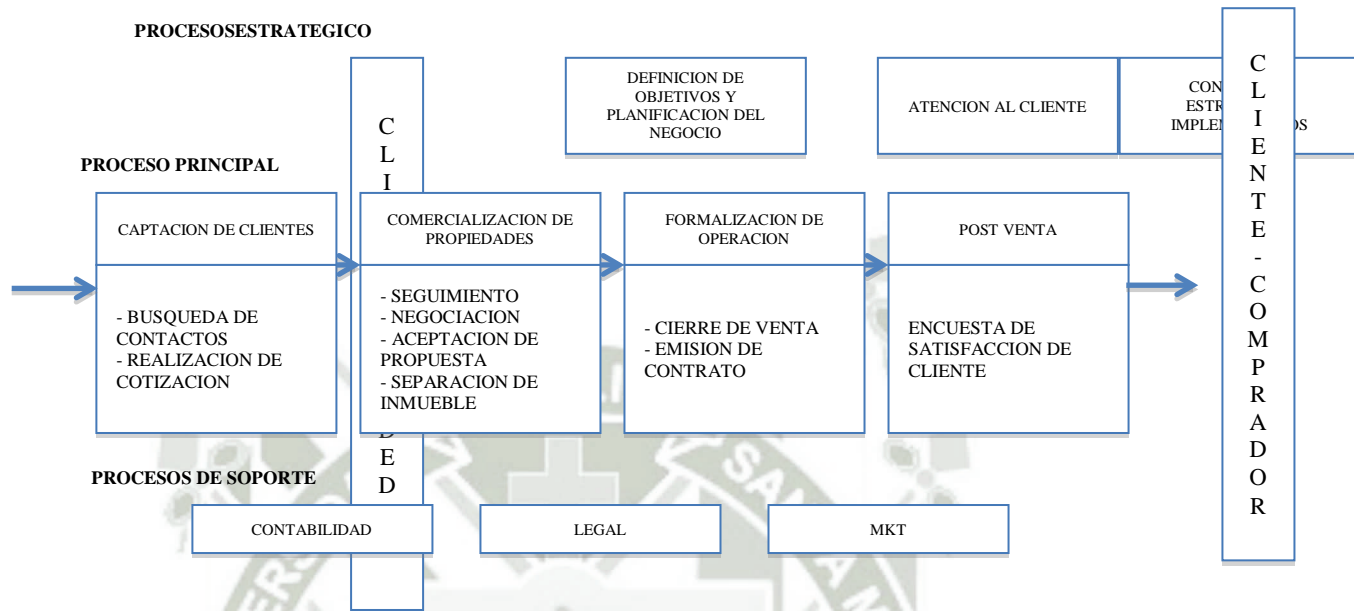


Fuente : Elaboración Propia

A continuación se muestra la propuesta del Mapa de Procesos del área de ventas de Quimera Inmobiliaria el cual considera 4 Macroprocesos, los mismos que se describen a continuación:

- Macroproceso Operativo: Todos aquellos relacionados a la cadena de valor de la empresa.
- Macroproceso Estratégico: Aquellos que involucran las decisiones estratégicas de la empresa en los que principalmente participan los miembros de la alta dirección.
- Macroproceso de Soporte: Son todos aquellos que brindan apoyo o asistencia para el desarrollo eficaz de los procesos operativos.
- Macroproceso de Medición, Análisis y Mejora: Incluyen las actividades de seguimiento, medición cuando sea aplicable y el análisis de los procesos, orientados al funcionamiento del sistema y mejora continua

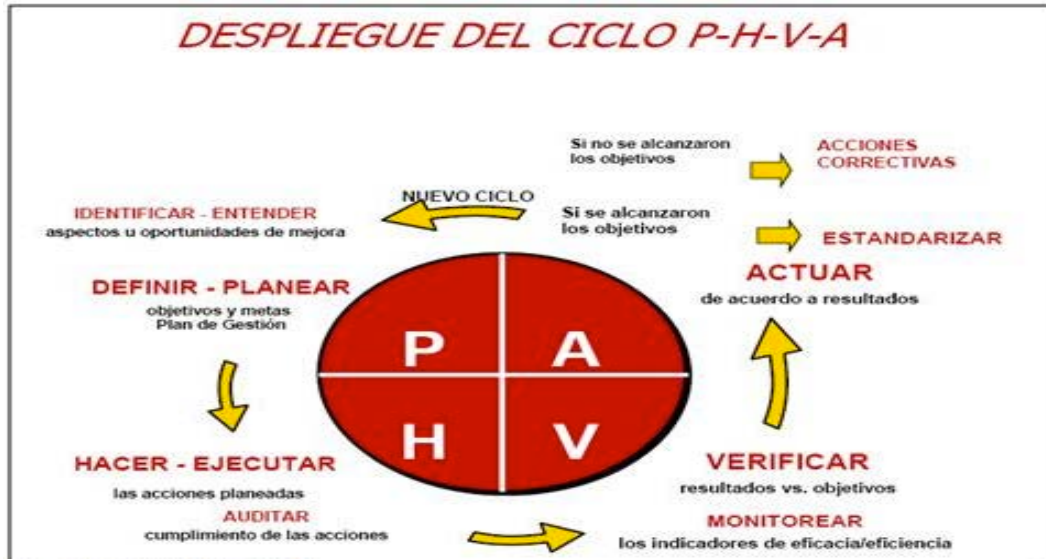
**Esquema4.2: Mapa de proceso del Area de Ventas de Quimera
Inmobiliaria**



Fuente : Elaboración Propia

4.3. METODOLOGIA PHVA

Esquema4.3. Ciclo de PHVA



Fuente: ISO 9001:2008

La metodología PHVA se puede describir brevemente como:

- Planificar: Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con la política de calidad de la organización.
- Hacer: Implementar los procesos.
- Verificar: Realizar el seguimiento y la medición de los procesos respecto a la política de calidad, los objetivos las metas y los requisitos legales y otros requisitos e informar sobre los resultados.
- Actuar: Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño del SGC.

De acuerdo a la metodología propuesta para la Implementación basado en la norma ISO 9001:2008 para el área de ventas, se establece seguir el ciclo PHVA en el desarrollo de cada requisito de la norma, a fin de asegurar que todos los procesos involucrados en el alcance estén bajo control y de esa manera asegurar el mejoramiento continuo de gestión.

4.4. ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD DE QUIMERA INMOBILIARIA

Luego de identificar los procesos clave de la empresa se plantearon 3 alternativas para tomar la decisión sobre el alcance del SGC:

- Alternativa 1: Todos los procesos
- Alternativa 2: Procesos estratégicos
- Alternativa 3: Procesos productivos

Una vez planteadas las alternativas anteriores la Alta dirección analizó las ventajas y desventajas de las mismas, como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 4.1.: Análisis de alternativas para el alcance del SGC

| No. | Alternativa | Ventaja | Desventaja |
|-----|-------------------------------|--|---|
| 1 | Todos los procesos | Empresa certificada | Tiempo de implementación dos años ya que hay demora por la gran cantidad de documentos nuevos a emitir. |
| 2 | Procesos del área de Proyecto | Duración aproximada de implementación un año y medio. Posibilita la ampliación gradual del alcance, según conveniencia, además se adquiere experiencia para ampliar el alcance del SGC con recursos internos a otros procesos. | Empresa no certificada totalmente. |
| 3 | Procesos del área de ventas | Duración aproximada para la implementación de 10 meses a un año, posibilita la evaluación de la ampliación gradual del alcance además de adquirir experiencia para ampliar el alcance del SGC con recursos internos a otros procesos. | Empresa no certificada totalmente |

Fuente : Elaboración Propia

Una vez realizado el análisis anterior se tomó la decisión por la alternativa 3, implementar el SGC en los procesos del área de ventas.

Cabe mencionar que el alcance excluye el requisito 7.3 "Diseño y desarrollo de la norma internacional ISO 9001:2008, se consideran una exclusión ya que se sustenta en que las características especificadas de

los trabajos a realizar quedan claramente definidas en la documentación entregada por el cliente (proyecto) y en la normativa vigente de construcción, limitándose a Quimera Inmobiliaria al desarrollo de estas características para adaptarlas a sus sistema de trabajo. Adicional a ello se excluirá el requisito 7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio de la Norma ISO 9001:2008, ya que el servicio prestado puede verificarse mediante actividades de seguimiento o medición previos al uso del servicio por parte del cliente, y cuyo resultado es emitido a través del cliente en el Certificado de Recepción y Conformidad de Obra.

4.5. PLANIFICACION DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

La alta dirección debe asegurarse que:

- La planificación del SGC se realiza con el fin de cumplir con los requisitos citados en el apartado 5.1. (requisitos generales), así como los objetivos de calidad.
- Mantiene la integridad del SGC cuando se planifican e implementan cambios en el mismo.
- La implementación de un SGC requiere de una planificación respaldada por la alta dirección que incluya la definición de fases, designación de responsables, disponibilidad de recursos y su programación en el tiempo que aseguren la implementación y mantenimiento eficaz del sistema.

Asimismo es importante establecer acciones necesarias para asegurar que la comunicación e interacción entre los procesos se mantenga ante cualquier cambio que pudiera darse, como por ejemplo la salda de algún trabajador, eliminación o creación de áreas, reestructuración organizacional, etc. Para esto deberán reasignarse controles y asegurar la continuidad del sistema.

Como parte de la planificación del SGC en Quimera Inmobiliaria, en el presente trabajo se propone una metodología de desarrollo e

implementación basado en la norma ISO 9001:2008, la misma que busca cubrir todos los requisitos de esta norma internacional de una manera secuencial dividida por fases, cuya lógica permitirá la comprensión e involucramiento del personal durante todo el desarrollo del proyecto.



Cuadro 4.2.1.A.: Plan de Implementación del SGC

| Nº | HITOS / ENTREGABLES | RESPONSABLE | DURACION |
|----|---|-------------------|----------|
| 1 | Reunión Kickoff | | 1 |
| 2 | Definir el alcance del SGC, exclusiones | Gerente General | 1 |
| 3 | Designación del representante de la Alta dirección y del equipo de implementación del SGC | Gerente General | 1 |
| 4 | Aprobar el programa de implementación del proyecto | Gerente General | 1 |
| 5 | Definir el cronograma y presupuesto del proyecto FASE I | RED | 6 |
| 6 | Capacitar a la alta dirección y el equipo de implementación del SGC | RED | 4 |
| 7 | Definir responsabilidades del equipo de implementación | | 3 |
| 8 | Identificar los requisitos del cliente | Gerente Comercial | 11 |
| 9 | Identificar los requisitos legales aplicables | Asesor Legal | 11 |
| 10 | Determinar los requisitos del servicio | Gerente Comercial | 5 |
| 11 | Definir la política de calidad | Gerente General | 2 |
| 12 | Definir controles para la documentación del SGC | RED | 4 |
| 13 | Determinar los objetivos, metas y programas de gestión | RED | 5 |
| 14 | Definición del Cronograma y presupuesto del Proyecto de la Fase II | RED | 5 |
| 15 | Capacitar el equipo de implementación del SGC FASE II | RED | 4 |
| 16 | Levantar información de las actividades y tareas de las áreas | RED | 12 |
| 17 | Determinar los procesos del SGC | RED | 13 |
| 18 | Definir procedimiento de consulta y comunicación | RED | 4 |
| 19 | Definir procedimiento de producto no conforme, acción correctiva y preventiva | RED | 5 |
| 20 | Definición del cronograma y presupuesto de proyecto FASE III | RED | 5 |

Fuente : Elaboración Propia

Cuadro4.2.1.B. :Plan de Implementación del SGC

| Nº | HITOS / ENTREGABLES | RESPONSABLE | DURACION |
|----|--|--------------------------------------|----------|
| 21 | Capacitar al equipo de implementación del SGC FASE III | RED | 4 |
| 22 | Planificar la realización del servicio y definir controles | Gerente de Proyectos | 5 |
| 23 | Revisar la documentación vigente y adecuada a las necesidades del sistema | RED | 50 |
| 24 | Definir responsabilidades y autoridades dentro de la organización | RRHH | 35 |
| 25 | Complementar procedimientos y formatos requeridos por el SGC | Gerente de proyectos | 10 |
| 26 | Determinar la necesidad de entrenamiento y capacitación personal | Gerente de Proyectos | 10 |
| 27 | Definición del cronograma y presupuesto del proyecto de la FASE IV | RED | 5 |
| 28 | Capacitar al equipo de implementación del SGC FASE IV | RED | 4 |
| 29 | Definir el proceso de compras | Gerente de Administración y finanzas | 5 |
| 30 | Definir el control para los equipos de seguimiento y control | Gerente de Administración y finanzas | 10 |
| 31 | Hacer seguimiento, medición y análisis de procesos, productos satisfacción del cliente e indicadores | RED | 10 |
| 32 | Definición del cronograma y presupuesto del proyecto de la FASE V | RED | 5 |
| 33 | Capacitar al equipo de implementación del SGC FASE V | RED | 4 |
| 34 | Definir metodología para auditorías internas | RED | 5 |
| 35 | Desarrollar auditoría interna | RED | 3 |
| 36 | Revisar hallazgos y no conformidades | RED | 5 |
| 37 | Definir infraestructura del Manual SGC | RED | 8 |
| 38 | Revisión por la Dirección | Gerente General | 2 |
| 39 | Cierre de proyecto | RED | 1 |

Fuente : Elaboración Propia

Cuadro 4.2.2. Cronograma de Implementación del SGC

| No. | HITOS / ENTREGABLES | MES 1 | MES 2 | MES 3 | MES 4 | MES 5 | MES 6 | MES 7 | MES 8 | MES 9 | MES 10 |
|-----|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| 1 | Reunión Kickoff | | | | | | | | | | |
| 2 | Definir el alcance del SGC, exclusiones | | | | | | | | | | |
| 3 | Designación del representante de la Alta dirección y del equipo de implementación del SGC | | | | | | | | | | |
| 4 | Aprobar el programa de implementación del proyecto | | | | | | | | | | |
| 5 | Definir el cronograma y presupuesto del proyecto FASE I | | | | | | | | | | |
| 6 | Capacitar a la alta dirección y el equipo de implementación del SGC | | | | | | | | | | |
| 7 | Definir responsabilidades del equipo de implementación | | | | | | | | | | |
| 8 | Identificar los requisitos del cliente | | | | | | | | | | |
| 9 | Identificar los requisitos legales aplicables | | | | | | | | | | |
| 10 | Determinar los requisitos del servicio | | | | | | | | | | |
| 11 | Definir la política de calidad | | | | | | | | | | |
| 12 | Definir controles para la documentación del SGC | | | | | | | | | | |
| 13 | Determinar los objetivos, metas y programas de gestión | | | | | | | | | | |
| 14 | Definición del Cronograma y presupuesto del Proyecto de la Fase II | | | | | | | | | | |
| 15 | Capacitar el equipo de implementación del SGC FASE II | | | | | | | | | | |
| 16 | Levantar información de las actividades y tareas de las áreas | | | | | | | | | | |
| 17 | Determinar los procesos del SGC | | | | | | | | | | |
| 18 | Definir procedimiento de consulta y comunicación | | | | | | | | | | |
| 19 | Definir procedimiento de producto no conforme, acción correctiva y preventiva | | | | | | | | | | |
| 20 | Definición del cronograma y presupuesto de proyecto FASE III | | | | | | | | | | |
| 21 | Capacitar al equipo de implementación del SGC FASE III | | | | | | | | | | |
| 22 | Planificar la realización del servicio y definir controles | | | | | | | | | | |
| 23 | Revisar la documentación vigente y adecuada a las necesidades del sistema | | | | | | | | | | |
| 24 | Definir responsabilidades y autoridades dentro de la organización | | | | | | | | | | |
| 25 | Complementar procedimientos y formatos requeridos por el SGC | | | | | | | | | | |
| 26 | Determinar la necesidad de entrenamiento y capacitación personal | | | | | | | | | | |
| 27 | Definición del cronograma y presupuesto del proyecto de la FASE IV | | | | | | | | | | |
| 28 | Capacitar al equipo de implementación del SGC FASE IV | | | | | | | | | | |
| 29 | Definir el proceso de compras | | | | | | | | | | |
| 30 | Definir el control para los equipos de seguimiento y control | | | | | | | | | | |
| 31 | Hacer seguimiento, medición y análisis de procesos, productos satisfacción del cliente e indicadores | | | | | | | | | | |
| 32 | Definición del cronograma y presupuesto del proyecto de la FASE V | | | | | | | | | | |
| 33 | Capacitar al equipo de implementación del SGC FASE V | | | | | | | | | | |
| 34 | Definir metodología para auditorías internas | | | | | | | | | | |
| 35 | Desarrollar auditoría interna | | | | | | | | | | |
| 36 | Revisar hallazgos y no conformidades | | | | | | | | | | |
| 37 | Definir infraestructura del Manual SGC | | | | | | | | | | |
| 38 | Revisión por la Dirección | | | | | | | | | | |
| 39 | Cierre de proyecto | | | | | | | | | | |

Fuente : Elaboración Propia

A continuación se describe la metodología propuesta para la implementación de un SGC basado en la norma ISO 9001:2008.

La reunión de kickoff y las charlas de concientización al inicio de cada fase se dan con los siguientes objetivos:

4.5.1. Reunión de kickoff

La reunión de kickoff es la iniciación formal del proyecto de implementación del sistema de gestión de calidad.

Esta reunión debe ser encabezada por la Alta dirección de la empresa y contar con la participación de todos los miembros de la alta dirección.

Los temas a tratar son:

- Definir el alcance del SGC.
- Establecer las exclusiones del sistema.
- Designar al representante del alta dirección.
- Nominar al equipo de implementación.
- Aprobar el programa de implementación del proyecto.

4.5.2. Concientización de cada fase

El principal obstáculo en el que las organizaciones se ven involucradas ante la decisión de cambio, es la resistencia a este. Así esta resistencia normalmente parte desde las gerencias y se despliega a todos los trabajadores.

El éxito de la Implementación del SGC en una organización, parte del compromiso de la alta dirección y de la participación e involucramiento del personal. Esto último dado que desarrollar un enfoque basado en procesos, implica trabajar de manera conjunta con todas las áreas involucradas en el alcance definido por el sistema.

Es por ello que el presente trabajo se presenta como estrategia a realizar dos charlas de concientización al inicio de cada fase

del proyecto, la primera dirigida a los miembros de la alta dirección y la segunda al equipo de implementación.

El contenido de estas charlas, debe describir los temas a desarrollar en cada fase, el nivel de avance con respecto a la fase anterior y concientizar en la importancia del respaldo de la alta dirección e involucramiento del equipo de implementación para el desarrollo eficaz de las actividades.

Asimismo, antes de iniciar el proceso de implementación del SGC, es necesario capacitar al equipo de implementación en la interpretación de la norma ISO 9001:2008, es recomendable concientizar del mismo modo al equipo en temas relacionados a liderazgo y trabajo en equipo, ya que al ser los líderes del proyecto, serán los principales actores en el trabajo de erradicación de la resistencia al cambio en la organización.

Como parte de la metodología propuesta en el presente trabajo, se ha establecido cinco fases de implementación para el sistema de gestión de calidad de Quimera Inmobiliaria. El contenido de las charlas de cada fase, se describe a continuación:

4.5.2.1. CHARLAS FASE I

- Beneficios de la implementación de un SGC en Quimera Inmobiliaria.
- Despliegue del compromiso de la Alta Dirección.
- Metodología para determinar los requisitos del servicio.
- Importancia del manejo de la documentación para estandarizar las actividades y evidenciar su cumplimiento.
- Importancia en la medición de eficacia del sistema.
- Presupuesto para la primera fase.

4.5.2.2. CHARLAS FASE II

- Resultado de la identificación de los requisitos del servicio.
- Enfoque basado en procesos.
- Importancia de establecer canales y medios de comunicación.
- Tratamiento de no conformidades.
- Presupuesto para la segunda fase.

4.5.2.3. CHARLAS FASE III

- Presentación del mapa de procesos de Quimera Inmobiliaria y su interacción.
- Relación entre la determinación de responsabilidades y autoridades y los objetivos estratégicos de la organización.
- Fuentes para determinar la necesidad de entrenamiento y capacitación del personal.
- Presupuesto de la tercera fase.

4.5.2.4. CHARLAS FASE IV

- Presentación del plan de entrenamiento y capacitación.
- Participación de los proveedores en la calidad del producto.
- Importancia de mantener controlados los equipos de seguimiento y medición
- Importancia de hacer seguimiento y medición de los procesos, producto y satisfacción del cliente.
- Presupuesto de la cuarta fase.

4.5.2.5. CHARLAS FASE V

- Presentación de los indicadores establecidos para medir los procesos, servicios y satisfacción del cliente.
- Importancia y aportes del proceso de auditoría interna.
- Objetivo e importancia de la revisión por la dirección

El contenido de cada fase se detalla a continuación:

4.5.2.6. FASE I

De acuerdo a la metodología propuesta, la primera fase en la implementación del sistema de gestión de calidad es crítica, ya que es aquí donde se deberá recabar información referente a los requisitos del cliente y requisitos legales aplicables, para finalmente determinar los requisitos del servicio.

En este proceso, que después de identificar todos los requerimientos del cliente, se evaluará la capacidad de la organización para dar cumplimiento a lo solicitado, que sumando a la necesidad de cumplir con la normativa aplicable, deberá ser analizado por la Gerencia Comercial de Quimera Inmobiliaria.

Producto del análisis de la Gerencia Comercial, se determinará preliminarmente los requisitos del servicio, los mismos que serán presentados al cliente para su conformidad. Así luego de ser aceptados por ambas partes, se determinará formalmente para su implementación y seguimiento.

Luego el compromiso de la alta dirección para con el desarrollo e implementación del SGC, así como la

mejora continua, deberá determinarse y difundirse a través de la política de calidad y se deberá tomar las acciones que aseguren el entendimiento de todo el personal.

El siguiente tema a definir en esta fase, es el control de los documentos del sistema, considerando que los registros son un tipo de documentos.

La importancia en la definición de un procedimiento, radica en que es a través de este, que se determinarán los estándares para la elaboración, modificación, identificación y protección de los documentos vigentes, incluyendo los documentos externos y registros, lo que va a permitir disponer de evidencias del desarrollo y operación eficaz del SGC, así como de la conformidad con los requisitos.

AL final de esta etapa se determinan los objetivos de calidad, con el fin de recabar data durante todo el proceso de implementación y medir el desempeño y la mejora continua del sistema.

La definición de los objetivos deberá estar acompañada de la definición de responsables, indicadores y un programa de cumplimiento con el fin de dar los alcances para el seguimiento a su cumplimiento.

4.5.2.7. FASE II

De acuerdo a la metodología propuesta, el objetivo en esta segunda fase es determinar los procesos necesarios para el desenvolvimiento eficaz del SGC.

Esto implica que el equipo de implementación se reúna con los integrantes de las diferentes áreas, a fin de recabar información acerca de las tareas que

desarrollan, así como de sus requerimientos y las salidas que de estas se obtiene.

De las reuniones establecidas con cada área, se obtendrá una identificación preliminar de la interrelación entre áreas medios de comunicación actuales, utilidad de las tareas desempeñadas hasta el momento y de la duplicidad en la realización de actividades y en la designación de responsabilidades.

Las reuniones con las diferentes áreas deberán darse las veces que sea necesario e involucrar a las áreas y/o cliente, a fin de poder llegar a conclusiones respecto a la mejor manera de desarrollar las tareas propias del área, obtener los recursos necesarios de las área proveedor y generar resultados en las formas y tiempos solicitados por las áreas cliente.

Este análisis va a permitir determinar los procesos necesarios dentro de la organización, las actividades a desarrollar dentro de cada proceso y restringir el desarrollo de tareas y actividades, a las requeridas por otros procesos. Así también ayudará a clarificar la identificación de los procesos proveedores, entregables de cada proceso y la importancia de una comunicación eficaz entre áreas.

El último punto propuesto para desarrollar en esta fase, es la definición de una metodología para tratar un producto no conforme y no conformidades.

Para esto, es necesario definir qué es una no conformidad o potencial no conformidad y de dónde proviene su identificación, para luego definir cómo va a darse tratamiento a los mismos diferenciando su forman parte de una acción correctiva o preventiva y tomando las acciones según cada caso.

Durante todo el desarrollo del SGC, se van a detectar no conformidades potenciales que es parte de la mejora continua tratarlas a través de acción correctiva o preventiva.

4.5.2.8. FASE III

En la tercera fase de implementación del SGC se propone direccionar los esfuerzos a establecer controles para el desarrollo del producto y/o servicio, así como la revisión y adecuación de la documentación que permita evidenciar la operación eficaz del SGC.

Es este sentido que para la planificación del servicio, se deberá determinar los criterios mínimos a ser considerados en el plan de calidad, el mismo que se adecuará en función a los necesidades específicas de cada servicio.

Del mismo modo es en esta fase donde se definirán los controles para la prestación del servicio, los mismos que podrán incluir seguimiento, validación, trazabilidad y propiedad del cliente.

En las organizaciones en las que por naturaleza del producto/servicio que ofrecen, realicen actividades de diseño, también deberá desarrollarse el requisito de diseño y desarrollo de la norma ISO 9001:2008. Sin embargo, para el caso de estudio, este requisito no aplica ya que las actividades diseño son realizados por el cliente, el mismo que lo presenta a Quimera Inmobiliaria para el desarrollo del servicio.

Complementario a los métodos que se establecen para el desarrollo y control de la prestación del servicio, es en esta fase que se deberá determinar las responsabilidades y autoridades dentro de la organización, a fin de tener claro las actividades que

corresponde asegurar el cumplimiento eficaz por parte del responsable asignado.

Para esto las responsabilidades deberán ser coherentes con perfil requerido para cada puesto de trabajo específico. Así los perfiles deben estar alineados a los objetivos estratégicos de la organización a fin de asegurar que la asignación de autoridades y responsabilidades, pueda ser desenvuelta por la persona asignada de manera eficiente y eficaz.

Una vez que se tenga revisado y aprobado por la alta dirección los perfiles, responsabilidades, deberá hacerse el cruce entre lo establecido y la realidad, tomando las acciones para mantener el personal adecuado que cumpla con el perfil y se identifique las falencias, para que sean manejadas a través de un plan de entrenamiento y capacitación que ayude al personal a cumplir con el perfil definido para su cargo.

Otro punto importante es la revisión de la documentación que se maneja en la organización con el objetivo de filtrar y seleccionar la documentación relacionada a algún requisito de la norma, que tenga utilidad en la planificación y control de la prestación del servicio.

Finalmente se revisará el contenido de la documentación seleccionada y de considerarse necesario, se modificará o detallará a fin de mejorar el cumplimiento al estándar de desarrollo y control del servicio, a la vez que se dará la estructura que y preverá el cumplimiento a los controles establecidos según el procedimiento del control de documentos.

4.5.2.9. FASE IV

En la siguiente fase del proceso de implementación del SGC, se propone desarrollar todo lo relacionado a selección y evaluación de proveedores, así como los controles a los equipos de seguimiento y medición.

Los proveedores tienen impacto directo en la calidad del producto/servicio que se entrega al cliente, es por esta razón que se debe establecer controles que aseguren la permanencia de proveedores adecuados, que provean servicios de calidad que permitan cumplir con los requerimientos solicitados por el cliente. Para ello, la metodología que se establezca para el control del proceso de compras, deberá incluir la definición de criterios para la selección y evaluación de proveedores, así como para verificar el cumplimiento de los requisitos de compra especificados.

Otro tema de impacto directo en la calidad del producto/servicio a entregar al cliente, es el control de los equipos de seguimiento y medición. Para ello en esta fase la organización deberá identificar los equipos de medición que proporcionan conformidad del servicio con los requisitos determinados, así como la necesidad de periodicidad del seguimiento y medición de aquellos identificados como críticos.

Por último en esta fase, con la data recabada de los meses anteriores por los indicadores previamente definidos, se podrá cumplir con el seguimiento y medición de los procesos, servicio y satisfacción del cliente. Se revisará y analizará el cumplimiento de objetivos y se tendrá la posibilidad de aumentar, quitar, redefinir metas y plazos a fin de asegurar que se tenga una buena medición del desempeño de los procesos,

producto/servicio, satisfacción del cliente y del SGC, con los que podrá darse los primeros pasos en la definición de acciones para la mejora.

4.5.2.10. FASE V

Es la última fase de proceso de implementación, se propone revisar los resultados de las fases anteriores.


Así el primer punto a definir, es la metodología para las auditorías internas que posterior a la selección del equipo auditor, se verá implementada de acuerdo a lo establecido en el procedimiento.

Con la auditoría interna, se evalúa el nivel de cumplimiento de la organización respecto a los requisitos de la norma, así como con los requisitos del SGC establecidos por la organización. Así los hallazgos de la auditoría son presentados formalmente por el auditor líder, luego de lo que se da inicio al proceso de revisión e implementación de acciones correctivas generadas en los procesos auditados.

Posterior a la implementación de acciones correctivas, se realiza una nueva verificación para evaluar la eficacia de las acciones tomadas. El resultado de esta verificación y del nivel de implementación de las acciones correctivas, constituyen un punto de entrada del informe por la dirección. El objetivo de la revisión por la dirección es que la alta dirección se asegure de la conveniencia, adecuación y eficacias continuas del SGC.

El producto de esta revisión, se toman decisiones relacionadas a la mejora de la eficacia del SGC y sus procesos, la mejora de producto en relación con los requisitos del cliente y la necesidad de asignar recursos. En consecuencia todas las decisiones aprobadas en la revisión por la dirección, son plasmadas en un plan de trabajo, para lo que se definen responsables, plazos y recursos.





5. CAPITULO V

DESARROLLO DE LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2008

5.1. PROPUESTA DE IMPLEMENTACION

Para el caso expuesto se propone la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma ISO 9001:2008 con la finalidad de solucionar las deficiencias, eliminar carencias y cumplir con todos los requisitos que presenta dicha norma y así mejorar todo el desempeño del área de ventas.

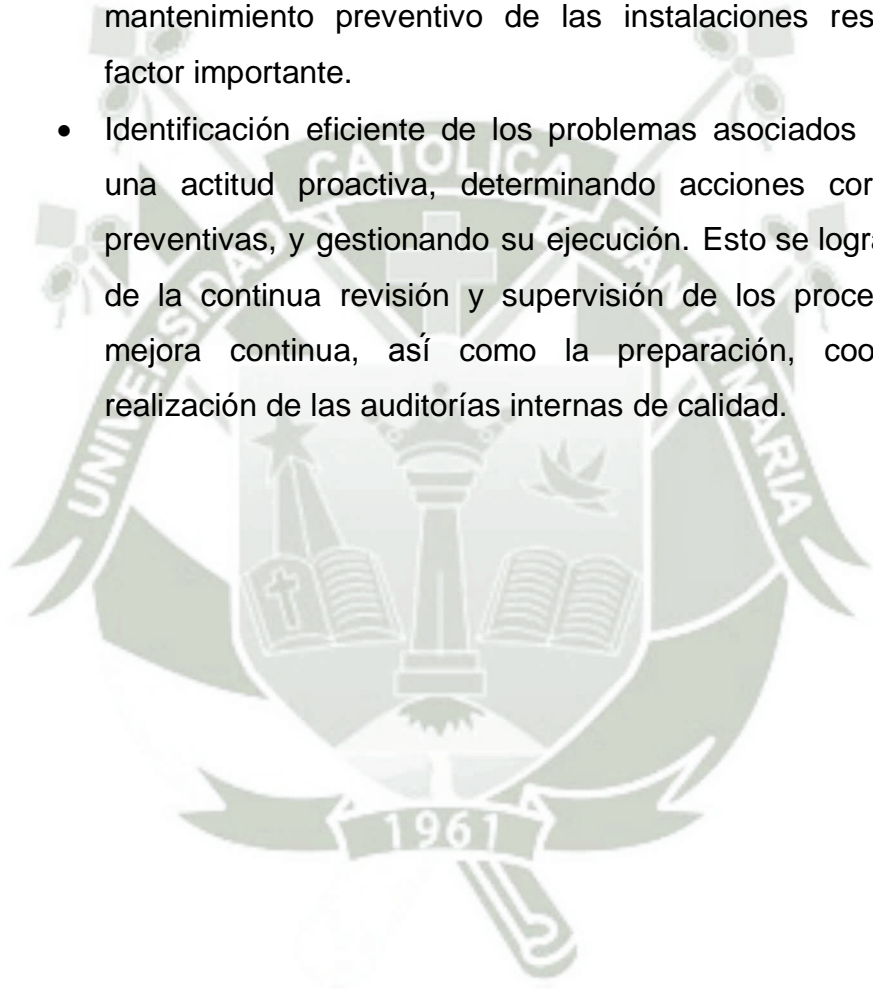
Lo que se busca con el diagnóstico realizado es elaborar los planes de acciones necesarios para la implantación de la norma. Este plan tiene por objetivo cerrar las brechas detectadas en la fase del diagnóstico para lo cual se plantean metas, plazos, actividades y sus correspondientes responsables.

Para el desarrollo correcto del proyecto se debe poner especial énfasis en lo siguiente:

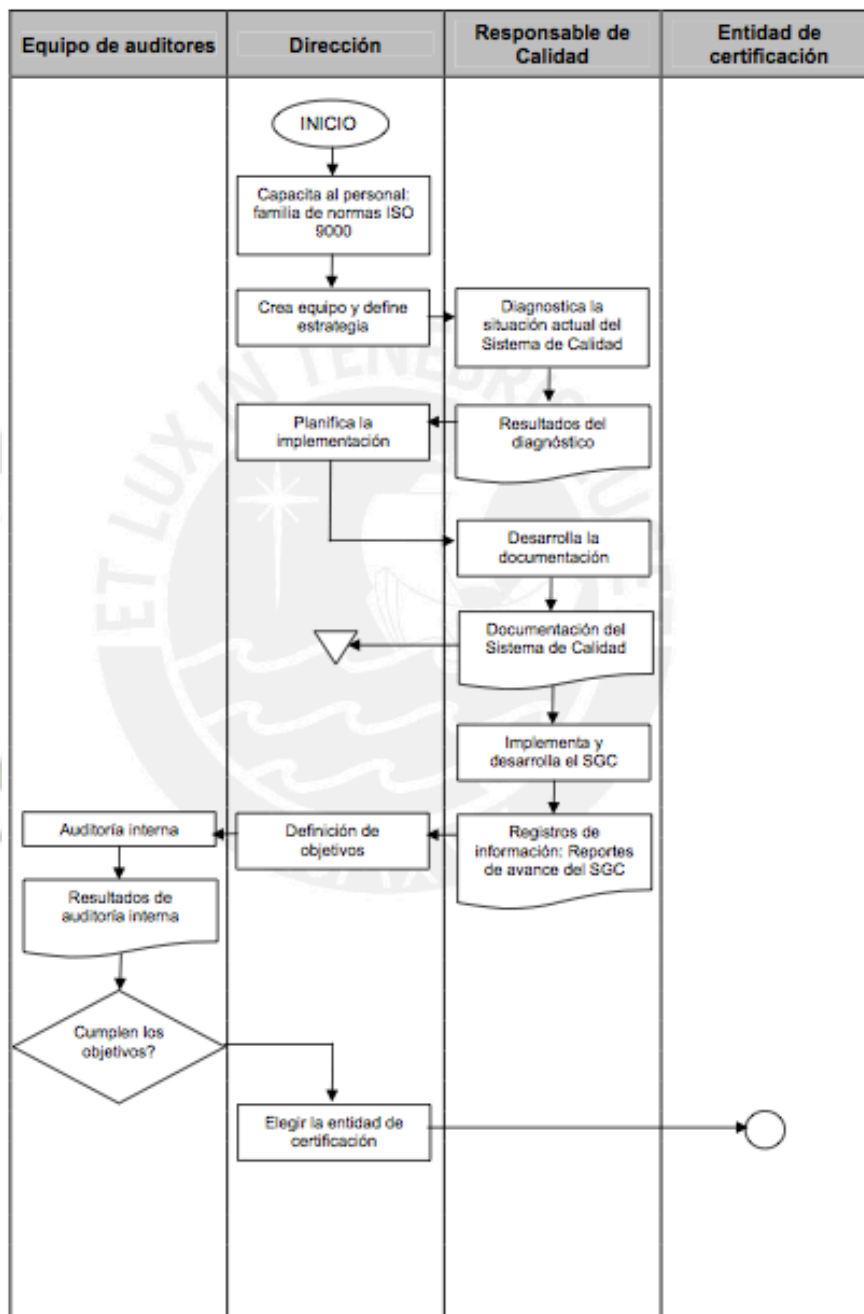
- Responsabilidad, dedicación y compromiso de todo el personal, partiendo de la Dirección que debe dirigir y controlar la organización a su más alto nivel. Para ello se deben establecer claramente la política y objetivos de calidad, y ser difundidos a toda la empresa, además de seleccionar debidamente a un Representante de la Dirección. Es sumamente necesario llevar revisiones del SGC cada cierto tiempo.
- Integración y asesoramiento del personal en el entendimiento de la norma, implementación de los requerimientos y generación de la documentación de los procesos, fomentando su participación activa. Esto se puede lograr a través de charlas de especialistas que muestren los beneficios de la implementación y los pasos a seguir para generar la documentación necesaria, destacando el rol de cada trabajador en la empresa
- Capacitación del personal de acuerdo a las necesidades de formación detectadas relativas al SGC y la norma ISO 9001:2008. Es responsabilidad de la Dirección organizar las capacitaciones al

personal directamente involucrado para un correcto desempeño durante la puesta en marcha del proyecto.

- Gestión de los recursos necesarios para el correcto funcionamiento del SGC. Se debe partir de una metodología para la asignación de recursos, registrando y delegando funciones al personal de la empresa. Además, se deben identificar las responsabilidades y competencias de cada puesto de trabajo. También la documentación de cada uno de los equipos y el mantenimiento preventivo de las instalaciones resulta ser un factor importante.
- Identificación eficiente de los problemas asociados al SGC con una actitud proactiva, determinando acciones correctivas y/o preventivas, y gestionando su ejecución. Esto se logrará a través de la continua revisión y supervisión de los procesos para la mejora continua, así como la preparación, coordinación y realización de las auditorías internas de calidad.



Esquema 5.1.A. Diagrama de flujo matricial de la implementación de un sistema de gestión de calidad



Fuente: ISO 9001:2008

Para efectos del presente trabajo, la descripción de la metodología a emplear para el desarrollo de los requisitos de la norma se realizará de acuerdo a la secuencia descrita por la Norma ISO 9001:2008, sin embargo a en caso de implementar un Sistema de gestión de Calidad en una organización la secuencia propuesta para desarrollar los requisitos de la norma es la que se describe el "Capítulo 4: Metodología para la Implementación del SGC

La presente propuesta tiene el propósito de impactar en la mejora de los procesos del área de ventas de la empresa por medio de la implementación (aplicación de los requisitos) de la norma ISO 9001:2008, principalmente basándonos en los manuales de funciones que clarifiquen el trabajo de cada capital humano, y pretende la mejora continua por medio de disminución de tiempos que muchas veces se reflejan en costos, en búsqueda de soluciones a las controversias en un panorama cambiante.

La decisión de iniciar el proceso de implementación de la norma ISO 9001:2008 en Quimera Inmobiliaria, surgió de la necesidad de contar con un sistema de gestión eficaz que permita hacer las cosas bien siempre, de manera sistemática y sostenible, cumplimiento permanentemente los requerimientos de los clientes. Al carecer de un Sistema de Gestión de Calidad la empresa se veía envuelta en problema en problemas tales como la demora en tiempos de construcción, falta de puntualidad en la entrega de proyectos al cliente, sobretiempos con exceso, reprocesos, entre otros. En resumen, con la implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2008 se pretende disponer de un instrumento de gestión interna para:

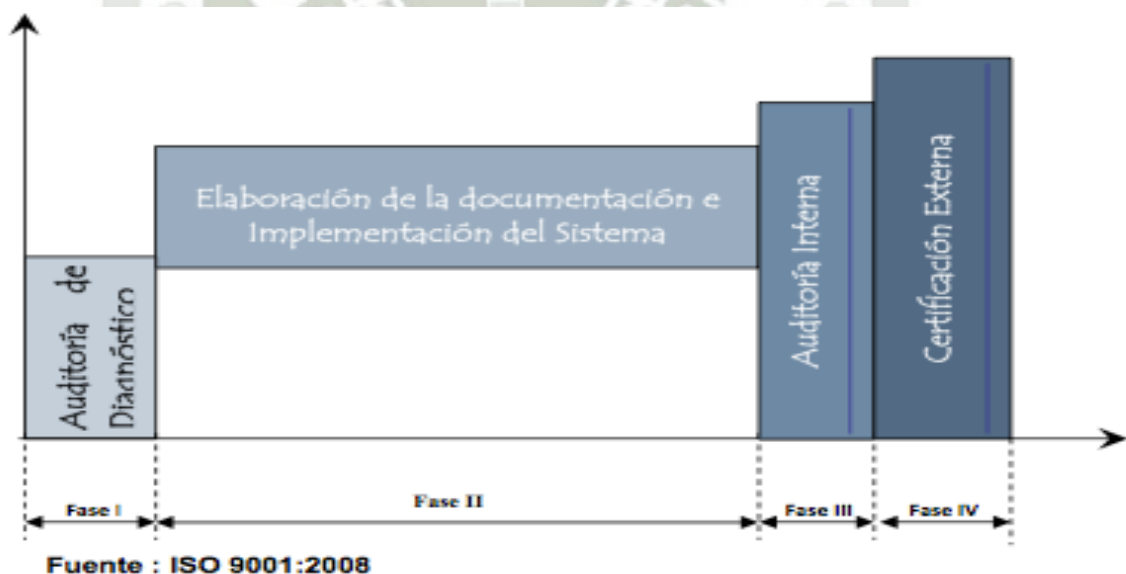
- Incrementar la satisfacción de los requerimientos y expectativas de nuestros clientes, así como reducir de los tiempos de entrega.
- Promover la mejora continua en cada uno de los procesos.

- Aumentar la eficiencia de productividad.
- Asegurar la calidad.

5.2. ETAPAS DE LA PROPUESTA

Teniendo en cuenta que la norma de calidad implica 7 etapas, la presente propuesta para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad según la Norma ISO 9001:2008 en el área de ventas de Quimera Inmobiliaria se llevará a cabo según el siguiente esquema:

Esquema5.2: Esquema de la Implementación del SGC ISO 9001:2008



5.2.1. FASE 1: Auditoría de diagnóstico

En esta fase se constituye el lanzamiento del proyecto y tuvo por objeto contrastar la situación actual de la organización en materia de Gestión de Calidad, frente a los requisitos recogidos en la norma que se toma como referencia ISO 9001:2008.

En esta auditoría de Diagnóstico se identificó todas aquellas desviaciones y/o posibilidades de mejora de la Organización a través de la mejora de la Gestión. Asimismo, se trata de

evaluar la magnitud de los cambios que se producirán en la propia empresa como consecuencia de lo implementación de una Sistema de Gestión Documentado conforme a norma.

5.2.2. **FASE II: Elaboración de la documentación**

Tras la fase anterior ya estuvo en disposición de diseñar la estructura documental de manera dimensionada y particularizada a las singularidades de la empresa. Así en esta fase se elaboró toda la documentación que dará soporte al Sistema de Gestión de la Calidad. Esta documentación, aunque normalmente se desarrolla en soporte papel, también se puede encontrar en medio magnético.

La estructura documental del Sistema de Gestión de Calidad se compone, de mayor a menor nivel jerárquico de:

- **Manual de Calidad:** Donde se suele describir el sistema para que sirva de referencia permanente en su implementación.
- **Procedimientos:** donde se suele establecer, ¿Qué hay que hacer, quién lo debe hacer, cómo lo debe hacer, cuándo lo debe hacer?, con el objeto de asegurar que todas las actividades de los procesos se desarrollen de manera adecuada.
- **Registros:** Como consecuencia de la implementación del sistema de Gestión de Calidad, se generan estos documentos que precisamente constituyen la evidencia de la implementación de la documentación del sistema.

5.2.3. FASE III: Auditoría interna y revisión por la dirección

Una vez que se considere que el Sistema de Gestión de Calidad desarrollado está implementado, se llevará a cabo una auditoría interna con el fin de comprobar :

Que el sistema efectivamente se encuentra implementado y que se muestra adecuado para el logro de la Política y los objetivos de calidad establecidos.

Que el SGC reúne todos los requisitos especificados en la Norma Internacional de Referencia ISO 9001:2008.

Esta auditoría interna tiene también la finalidad de obtener información sobre todo el estado del SGC de y darle a conocer a los miembros de la alta Dirección para considerarla a la hora de llevar a cabo la revisión del SGC.

Además de los resultados de la auditoría interna se estará en disposición de valorar si la Certificación del SGC por una tercera parte independiente está al alcance de la empresa.

Por otra parte es importante señalar que estas auditorías lógicamente pueden estar realizadas por el personal de la organización o por una tercera persona elegida por la misma, pero deberán ser imparciales y poseer la información adecuada. Esta alternativa también es muy recomendable para obtener una opinión independiente de una tercera parte que no haya participado en el desarrollo e implementación del SGC y sea lo más objetivo posible.

5.2.4. FASE IV: Certificación del Sistema

La certificación del sistema de Gestión de Calidad supone fundamentalmente, el reconocimiento de que el Sistema reúne todos los requisitos de la Norma Internacional ISO 9001:2008 y que se encuentra implantado de manera que alcanza a toda la Organización o parte de ella, según especifique en el propio certificado.

Para ello, aunque en realidad cualquiera podría certificar lo anterior, sobre todo por motivos de credibilidad se recurre a entidades de certificación debidamente acreditadas.

Actualmente se encuentra acreditadas varias entidades de certificación para la certificación de Sistemas de Gestión de Calidad entre los que la Organización puede voluntariamente escoger, entre ellas se tiene:

- AENOR ASOCIACION ESPAÑOLA DE CERTIFICACION Y NORMALIZACION
- LABORATORI GENERAL D ASSAIGS Y INVESTIGATIONS
- DET NORSKE VERITAS ESPAÑA
- BERAU VERITS QUALITY INTERNATIONAL ESPAÑA S.A
- SGS ICS IBERICA, S.A
- ENTIDAD DE CERTIFICACION Y ASEGURAMIENTO S.A.
- LLODS REGISTER QUALITY ASSURANCE LTD.

5.3. DESARROLLO DE LOS REQUISTOS DE LA NORMA ISO 9001:2008

El desarrollo de los requisitos de esta norma, se dará de la siguiente manera:

Se describirá entre comillas (" "), el enunciado del texto descrito en la norma y al final del texto se indicará el número del requisito de la norma ISO 9001:2008 entre paréntesis (Nº).

Se dará una interpretación del requisito citado.

Al final se procederá a describir la aplicación del requisito de la norma a la realidad de la empresa de acuerdo a la metodología propuesta.

5.4. REQUISITOS DE LA DOCUMENTACION

La documentación del sistema de gestión de calidad debe influir:

- a) Declaraciones documentadas de una política de calidad y objetivos de calidad.
- b) Un manual de calidad.
- c) Los procedimientos documentados y los registros por esta Norma internacional, y
- d) Los documentos, incluidos los registros que la organización determine que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos. (Requisito N° 4.2.1)

Interpretación: La documentación dentro del Sistema de gestión constituye el medio de soporte para evidenciar el cumplimiento a los requisitos de la norma y del sistema.

La documentación, no se restringe al uso del papel, también puede incluir el uso de discos magnéticos, ópticos o electrónicos, fotografías o muestra patrón o una combinación de éstos. Así también un solo documento puede incluir requisitos para uno o más procedimientos.

Aplicación: Como parte de la metodología propuesta, se ha desarrollado toda la documentación requerida de acuerdo a la norma ISO 9001:2008, así como la documentación definida como necesaria para el sistema de gestión de calidad y para el desarrollo del proceso de ventas.

5.4.1. Control de Documentos:

“Los documentos requeridos por el SGC deben controlarse. Los registros son un tipo especial de documento y deben controlarse de acuerdo con los requisitos citados en el apartado Control de Registros (*Requisito N° 4.2.3*).

Interpretación: La importancia de mantener control sobre la documentación establecida en el SGC, radica en que se incluye políticas de trabajo, instructivas, directrices,

procedimientos y/o modelos, definidos por la empresa o externamente para el desempeño eficaz de las tareas. En consecuencia, no mantener la documentación en versión vigente y/o comunicada al personal involucrado puede repercutir en el desempeño inadecuado, no estandarizado o la pérdida de comunicación y por lo tanto de la interacción entre procesos. Esto hace necesario que la documentación generada será revisada y apercada antes de ser emitida y asegurar su disposición y difusión vigente.

Aplicación: Se ha elaborado el procedimiento de QI-SGCPR-001 "Procedimiento de Control de Documentos" (Anexo N° 4) el mismo que define los estándares para asegurar el control de la documentación establecida dentro del SGC.

5.4.2. **Control de Registros**

"Los registros establecidos para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad deben controlarse." (Requisito 4.2.4)

Interpretación: Los registros son un tipo de documento que permite proporcionar evidencia del cumplimiento de los requisitos de la norma, así como del sistema de gestión de calidad y de los requisitos establecidos por la organización. De ahí nace la importancia de implementarlos, mantenerlos y almacenarlos.

Aplicación: De acuerdo a la metodología propuesta, se ha definido en el procedimiento QI-SGCPR-002 "Procedimiento de Control de Registros" (Anexo N° 5) los controles necesarios para la identificación, almacenamiento, protección, recuperación, retención y la disposición de los registros.

5.5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION

5.5.1. Compromiso de la Dirección

“La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de calidad, así como la mejora continua de su eficacia:

- a) Comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los requisitos legales y reglamentarios.
- b) Estableciendo la política de calidad.
- c) Asegurando que se establezcan los objetivos de la calidad.
- d) Llevando a cabo las revisiones por la dirección y
- e) Asegurando la disponibilidad de recursos.” (Requisito N° 5.1)

Interpretación: La implementación de un sistema de gestión de calidad, forma parte de un compromiso voluntario de la alta dirección, por lo que la eficacia del sistema sólo podrá darse gracias al involucramiento de la alta dirección con el desarrollo del sistema así como con el cumplimiento a los compromisos asumidos.

Aplicación: Se ha definido que la alta dirección de Quimera Inmobiliaria podrá evidenciar su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de calidad, asumiendo entre otras las siguientes responsabilidades:

- a) Definir una política de calidad sencilla, clara y acorde a la naturaleza del negocio, asegurando el entendimiento por todo el personal.
- b) Asegurar el despliegue de la política de calidad en objetivos claros, alcanzables y que se establezcan en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización.
- c) Incluir en las reuniones mensuales de gerencia, temas relacionados al progreso en la implementación del sistema de gestión de calidad, el desempeño de los

procesos y la conformidad del servicio/producto, así como recomendaciones para la mejora.

- d) Llevar a cabo la revisión por la dirección anual, en la que participen todas las gerencias y en la que cada jefe de área pueda exponer el desempeño de su proceso y oportunidades de mejora, así como el sustento de la necesidad de efectuar cambios en el sistema.
- e) Asignar un porcentaje del presupuesto anual a proyectos de mejora, así como para cualquier acción orientada a mejorar la conformidad del servicio/producto y el desempeño de cada área.
- f) Definir responsabilidades claras para asegurar el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2008 y de los controles establecidos para el proceso de ventas de Quimera Inmobiliaria.

5.5.2. Enfoque al cliente

“La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen, con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente” .(Requisito N° 5.2)

Interpretación: El punto de entrada en la gestión por procesos, está dada por los requisitos del cliente, la misma que luego de pasar por los procesos de la organización y de gestionar numerosas actividades relacionadas entre si, da como resultado el cumplimiento a los requisitos y la satisfacción del cliente.

Aplicación: Se ha levantado información respecto a los requisitos del cliente para el servicio de Quimera Inmobiliaria, así como los requisitos no establecidos pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto.

Para garantizar el cumplimiento de estos requisitos, se recomienda que la alta dirección de Quimera Inmobiliaria de prioridad a los siguiente:

- Potenciar a la gerencia comercial, en especial al área de ventas, con el fin de asegurar el seguimiento de solicitudes, quejas, reclamos y satisfacción del cliente.
- Identificar y/o mejorar los canales de comunicación dentro de la organización.
- Promover la participación del personal que afecta la conformidad con los requisitos del servicio, en la identificación y seguimiento de los requisitos del cliente, el tratamiento de acciones correctivas y preventivas y en la definición e implementación de proyectos de mejora orientados a mejorar la calidad del servicio.

5.5.3. **Política de Calidad**

“La alta dirección debe asegurarse que la política de calidad:

- a) Es adecuada al propósito de la organización.
- b) Incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del SGC.
- c) Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad.
- d) Es comunicada y entendida dentro de la organización.
- e) Es revisada para su continua adecuación. (Requisito N° 5.3)

Interpretación: La definición de la política de calidad describe el compromiso voluntario de la alta dirección de orientar los esfuerzos de la organización a cumplir estándares de calidad internacionales con el objetivo de brindar un servicio eficaz, capaz de satisfacer los requisitos del cliente.

Aplicación: la política de calidad propuesta por el sistema de gestión de calidad de Quimera Inmobiliaria contiene lo siguiente:

- El compromiso de la alta dirección de ser difundido a todas las partes interesadas, por lo que es necesario que se vea descrito en forma sencilla, clara y acorde a la naturaleza de sus actividades, como se aprecia en el primer párrafo de la política:
"QUIMERA INMOBILIARIA S.A.C., se dedica a promover y desarrollar proyectos inmobiliarios de habilitación urbana y construcción".
- En su contenido, la política debe expresar el compromiso de cumplir con los requisitos legales y reglamentados ya que estos son la base ante la implementación de un sistema de gestión, así como cumplir los requisitos acordados con los clientes. Esto se detalla en los puntos 2 y 3 de la política de calidad. Ver Cuadro N° 5.1
 2. Cumplir con los requisitos acordados con nuestros clientes en pro de su satisfacción.
 3. Cumplir con la legislación vigente aplicable así como con otros requisitos asumidos voluntariamente.
- La mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de calidad debe estar expresado como compromiso un específico en la política, ya que representa la esencia del enfoque de gestión basado en procesos. Así este punto se describe:
" Revisar y actualizar periódicamente el desempeño de su Sistema de Gestión de Calidad asegurando el mejoramiento continuo de la eficacia del sistema".
- La política de calidad debe proporcionar un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de

calidad. Es por ello que en su contenido debe de identificarse los compromisos de los que podrán desplegarse objetivos específicos. Así por ejemplo entre los objetivos generales se han definido los siguientes:

Objetivo General:

“ Asegurar el mejoramiento continuo de la eficacia del sistema”.

Objetivos Específicos:

Aumentar la efectividad de acciones correctivas.

Asegurar la efectividad en los proyectos de mejora



Objetivo General:

“Cumplir con los requisitos acordados con nuestros clientes en pro de su satisfacción”.

Objetivos Específicos:

Aumentar la satisfacción del cliente.

Minimizar el porcentaje de reclamos por incumplimiento.

Objetivo General:

“Sensibilizar, motivar capacitar y entrenar al personal, para un desempeño responsable, asegurando su participación en la mejora continua”.

Objetivos Específicos:

Aumentar la efectividad de las capacitaciones y entrenamientos.

Promover la implementación de proyectos de mejora eficaces.

- La política de calidad de Quimera Inmobiliaria debe ser comunicada a toda la organización por lo que es necesario que esta sea clara sencilla para asegurar su entendimiento por todo el personal. Esto es importante, ya que dependiendo del grado de comprensión del personal, será más fácil asimilar su grado de participación, lo que garantizará que el compromiso sea asumido por toda la organización.
- La vigencia de la política de calidad debe ser revisada por la alta dirección para su continua adecuación en función al alcance del compromiso que sea asumido. Así se podrá cambiar de versión, si se decide integrar algún otro sistema de gestión, o si se va a incluir otras actividades al negocio.

Cuadro 5.1.: Política de Calidad

| |
|---|
| <p>POLITICA DE CALIDAD</p> <p>ISO 9001:2008</p> <p><i>"QUIMERA INMOBILIARIA S.A.C., se dedica a promover y desarrollar proyectos inmobiliarios de habilitación urbana y construcción", comprometiéndose a:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Revisar y ecualizar el desempeño de su Sistema de Gestión de Calidad, asegurando el mejoramiento continuo de la eficacia del sistema.</i> 2. <i>Cumplir con los requisitos acordados con nuestros clientes en pro de su satisfacción.</i> 3. <i>Cumplir con la legislación y reglamentación vigente aplicable así como con otros requisitos asumidos voluntariamente.</i> 4. <i>Sensibilizar, motivar, capacitar al personal, para lograr un desempeño responsable, asegurando su participación en la mejora continua.</i> <p style="text-align: center;">Gerencia General</p> <p style="text-align: right;"><i>Versión 00</i></p> |
|---|

Fuente: Elaboración propia

5.5.4. Planificación

5.5.4.1. **Objetivos, metas y programas**

“La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto, se establecen en las funciones y los niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de calidad”.
(Requisito N° 5.4.1)

Interpretación: Los objetivos deben ser coherentes y desplegarse de la política de calidad y en función al nivel de complejidad de los mismo, se deberán establecer en los niveles pertinentes. Del mismo modo, se designarán como responsables de la implementación, seguimiento y análisis, las funciones que de acuerdo a su nivel de autoridad de la empresa estén en capacidad de asegurar la eficacia en el manejo de los objetivos establecidos.

Aplicación: Los objetivos descritos, han sido definidos en función a los compromisos descritos en la política de calidad propuesta por Quimera Inmobiliaria, como se describe en el punto 5.2.3.

En algunos casos, el valor actual de lo obtenido de la información que pudo ser recolectada en el primer periodo de servicio, sin embargo, en los que se indica que el valor actual es cero, se refiere a que debido a que la actividad propuesta es nueva, aún no se ha tenido ninguna medición que pudiera dar una línea base de proceso.

La designación de responsables del cumplimiento de cada objetivo, no se restringe limita a ser desarrollado por una persona. Depende de la complejidad del objetivo, se pueden designar tareas entre los miembros del proceso, sin embargo los responsables definidos deben asegurar el logro de los resultados planteados.

Los recursos definidos en el siguiente cuadro, no son estáticos ya que se han presupuestado en función de cotizaciones tentativas en el momento en que se definieron, por lo que pueden estar sujetos a variaciones según el tiempo en que se implemente. La empresa viene desarrollando el plan de calidad donde se definen los objetivos metas y seguimiento del programa de gestión.

5.5.4.2. Planificación del Sistema e Gestión de Calidad

La planificación del sistema de gestión de calidad se detalla en el capítulo 4.

5.5.5. Responsabilidad, Autoridad y Comunicación.

5.5.5.1. Responsabilidad y Autoridad

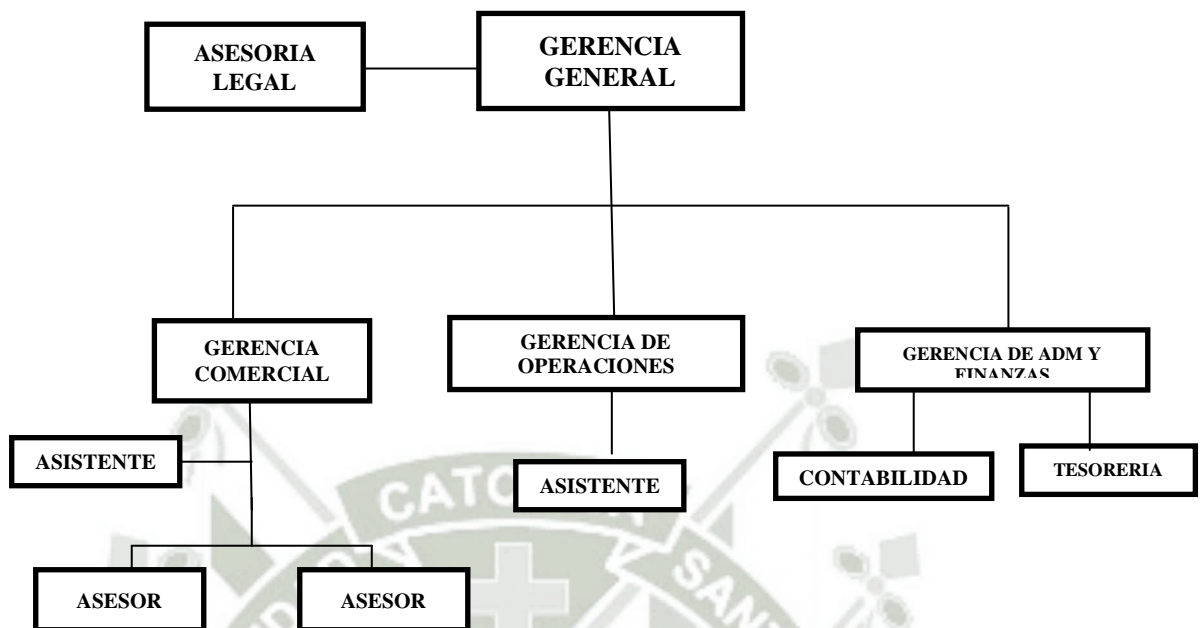
La alta dirección debe asegurarse que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización". (Requisito N° 5.5.1).

Interpretación: Para asegurar que los objetivos estratégicos de una empresa se cumplan, es importante que la alta dirección determine las funciones y responsabilidades adecuadas y así asegurar que estas sean asignadas al personal capaz de lograr los objetivos trazados. Asimismo es importante establecer canales de comunicación adecuados que aseguren la atención eficaz de requerimientos entre los procesos, así como de los clientes internos y externos a la organización.

Aplicación: Las funciones y responsabilidades descritas en el presente trabajo, se han desarrollado en función al organigrama actual de Quimera Inmobiliaria.

La descripción de responsabilidades debe ser coherente con el perfil definido para cada puesto.

Esquema 5.3. Organigrama de Quimera inmobiliaria



Fuente: Elaboración Propia

Al considerar que el alcance del SGC se limita al proceso del área de ventas, se ha propuesto algunas mejoras del manual de funciones y responsabilidades actual de la empresa Quimera Inmobiliaria, en el que se complementa con funciones y responsabilidades particulares según el SGC para los puestos del área de ventas.

5.5.5.2. Representante de la Dirección

La alta dirección debe designar un miembro de la dirección de la empresa, quien, independientemente de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya:

- a) Asegurarse de que se establecen, implementen y mantienen los procesos

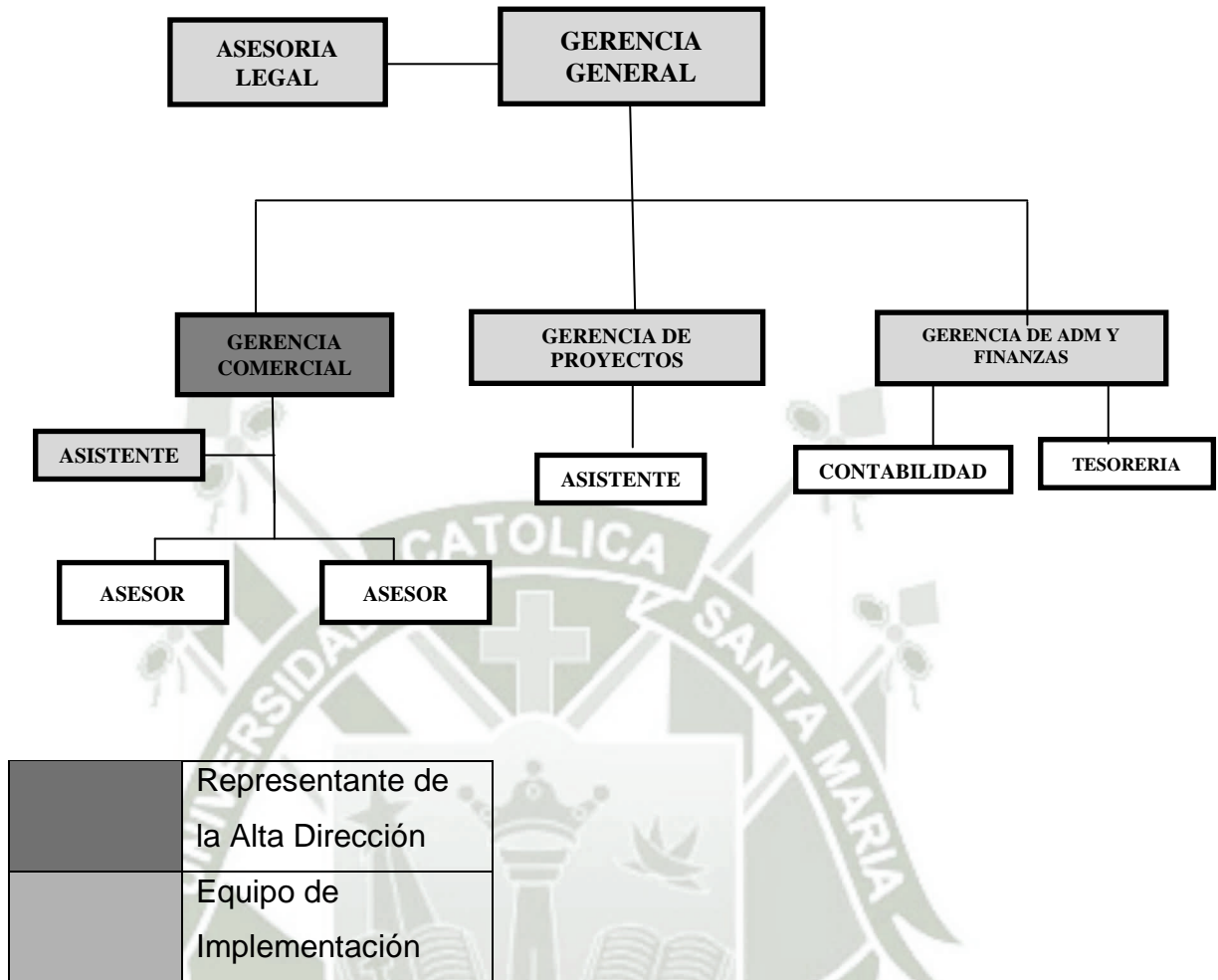
necesarios para el sistema de gestión de calidad.

- b) Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de calidad y de cualquier necesidad de mejora
- c) Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización".(Requisito N° 5.5.2)

Interpretación: El representante de la dirección es la persona designada por la alta dirección, con la autoridad dentro de la organización necesaria para asegurar la implementación y mantenimiento eficaz del SGC. Las responsabilidades del representante de la dirección en relación al sistema de gestión de calidad deben ser independientes a las definidas de acuerdo a su puesto de trabajo dentro de la empresa, lo que hace que no sea necesario crear una gerencia independiente para la implementación del sistema.

Aplicación: Se ha designado a un representante de la alta dirección así como a un equipo de implementación que independiente de sus responsabilidades, tendrán la tarea de la implementación y mantenimiento del SGC para el proceso del área de ventasy posteriormente para todos los procesos de la empresa.

Esquema 5.4. Composición del equipo de implementación del SGC



Fuente: Elaboración Propia

Tomando como referencia el punto 5.5.2 de la Norma ISO 9001:2008, se ha propuesto designar al Gerente Comercial como el representante de la Dirección por las siguientes razones:

- Posee contacto directo con los clientes, lo que hace posible que pueda identificarlos requerimientos del cliente así como captar de primera fuente sugerencias, quejas o reclamos.
- Cumple con el requisito de la norma de ser un miembro de la dirección de la empresa.

- Tiene la capacidad de influir sobre todos los procesos operativos, ya que dentro de sus responsabilidades está el de comunicar a las áreas involucradas los requerimientos específicos del cliente.

Responsabilidades propuestas del Representante de la Alta Dirección:

- Identificar los procesos actuales necesarios para el sistema de gestión de calidad, así como de los nuevos procesos que generen producto de algún cambio en la organización.
- Hacer seguimiento al cumplimiento de los objetivos y metas del SGC así como las oportunidades de mejora.
- Difundir la política del SGC y asegurar su entendimiento dentro de la empresa.
- Hacer seguimiento e involucrarse en los proyectos de mejora del SGC.
- Asegurar el cumplimiento del programa anual de auditorías internas en su ejecución, control y levantamiento de no conformidades encontradas.
- Hacer seguimiento a las acciones tomadas para levantar las no conformidades y las potenciales no conformidades.
- Informar a la alta dirección cualquier necesidad de mejora en el servicio y/o sistema , además de gestionar la asignación de recursos necesarios.
- Hacer seguimiento al cumplimiento de los requisitos legales aplicables.
- Asegurar el cumplimiento a la revisión por la Dirección.
- Verificar la implementación y mantenimiento de las actividades establecidas en cada etapa de los procesos para asegurar la atención a los requisitos del cliente y la eficacia del sistema.

Responsabilidades propuestas del equipo de implementación

- Las responsabilidades definidas para el equipo de implementación independientemente de los cargos específicos que desempeñen son las siguientes:
- Verificar el establecimiento, implementación y cumplimiento de los documentos, programas y requisitos del SGC.
- Controlar la distribución, el acceso y la vigencia de la documentación del sistema.
- Hacer seguimiento a la actualización permanente de los indicadores relacionados a los objetivos del SGC.
- Programar las auditorías internas del SGC.
- Apoyar en la implementación de acciones para levantar las no conformidades potenciales y las no conformidades.
- Identificar la necesidad de recursos y diseñar planes para la mejora del servicio y del SGC.
- Controlar y revisar que se actualice la identificación de los requisitos del servicio.
- Difundir y monitorear el cumplimiento de los requisitos legales aplicables.
- Verificar la eficacia de las acciones correctivas y preventivas tomadas.

5.5.5.3. Comunicación interna:

La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del Sistema de gestión de calidad". (Requisito N° 5.5.3).

Interpretación: En una organización se deben establecer canales y medios de comunicación internos que permitan que la información generada en un proceso llegue de manera

oportuna a los procesos que lo requieren para el desarrollo eficaz de sus actividades.

Aplicación: Se ha levantado información respecto a los canales y medios de comunicación actuales y potenciales en Quimera Inmobiliaria. Producto de este análisis, se ha identificado canales y medios de comunicación atractivos para asegurar la fluidez de la información interna y externa a la organización, los mismos que se describen en el QI-SG CPR-003 Procedimiento de consulta de comunicaciones internas y externas. (Anexo N° 16)

5.5.6. Revisión por la Dirección

La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de calidad de la organización a intervalos planificados para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continua.

La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de calidad, incluyendo la política y objetivos de calidad. Deben mantenerse registros de las revisiones por la dirección". (Requisito N° 5.6.1)

Interpretación: La revisión por la dirección constituye parte fundamental en el mantenimiento eficaz del SGC, ya que se revisa el desempeño del sistema después de su implementación y se toman decisiones respecto a la necesidad de asignar o redistribuir recursos, responsabilidades y/o tareas que ayuden a mejorar el SGC.

Aplicación: Se propone efectuar la revisión por la dirección del SGC una vez por año, debido a que en este caso el alcance del sistema de gestión es corto. Para ello se ha elaborado el procedimiento QI-SG CPR-004 Procedimiento de Revisión por la Dirección. (Anexo N° 10).

El representante de la alta dirección deberá elaborar el informe para la alta dirección, el mismo que deberá incluir oportunidades de mejora para efectuar cambios en el sistema de gestión de calidad, incluyendo la política y objetivos.

Los elementos de entrada para el informe de la revisión por la dirección incluye:

- Los resultados de las auditorías internas.
- La retroalimentación del cliente.
- EL desempeño de los procesos y la conformidad del producto.
- El estado de las acciones correctivas y preventivas.
- Las acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas.
- Los cambios que podrían afectar al sistema de gestión de calidad.
- Las recomendaciones para la mejora.

Producto de la revisión por la dirección, se tomarán decisiones relacionadas con:

- La mejora de la eficacia del SGC y sus procesos.
- La mejora del servicio en relación con los requisitos del cliente.
- Las necesidades de recursos.
- Las decisiones y las conclusiones deberán ser registradas en el Acta de revisión por la dirección". Los resultados relevantes de la revisión por la dirección estarán disponibles para el proceso de consulta y comunicación.

5.6. GESTION DE LOS RECURSOS

5.6.1. Provisión de Recursos

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

- a) Implementar y mantener el sistema de gestión de calidad y mejorar continuamente su eficacia.
- b) Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento sus requisitos". (Requisito N° 6.1)

Interpretación: La provisión de recursos generalmente se considera en el presupuesto anual de la organización, luego de la revisión por la dirección, ya que es aquí donde se revisa en términos globales el desempeño del sistema y la necesidad de asignar recursos por alguna mejora en el sistema o requerimiento del cliente.

Aplicación: Se propone destinar un porcentaje del presupuesto anual a proyectos para la mejora del sistema.

Se recomienda que esta asignación se dé en función a una priorización, luego de revisar el desempeño y las necesidades ara la mejora del SGC, en la revisión por la dirección. Luego se deberá seguir un plan de implantación de acciones y mejoras en función a las necesidades del sistema, para lo que deberá asignar recursos conforme se requiera. El responsable de cada proceso deberá hacer uso racional de los recursos asignados y asegurar la eficacia de las acciones tomadas.

5.6.2. RECURSOS HUMANOS

5.6.2.1. Competencia, Formación y Toma de conciencia

El personal que realice trabajos que afecten la conformidad con los requisitos del servicio debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

La organización debe:

- a) Determinar la competencia necesaria para el personal que realice trabajos afectan a la conformidad con los requisitos del producto.
- b) Cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria.
- c) Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.

Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo se contribuyen al logro de los objetivos de calidad. Mantener los requisitos apropiados de educación, formación, habilidades y experiencia".
(Requisito N° 6.2.2)

Interpretación: El logro de los objetivos planteados para el SGC, hace evidente la necesidad de contar con personal capacitado para desempeñar las funciones y responsabilidades asignadas de manera eficiente y eficaz.

Es importante definir el perfil de puestos del personal y así asegurar que la definición de los puestos este alineado al logro de objetivos estratégicos de la empresa.

Ante la identificación de alguna deficiencia en el personal, nace la necesidad de proporcionar la formación requerida a fin de lograr la competencia necesaria.

Aplicación: Se propone designar como responsable de mantener al personal idóneo de acuerdo a los objetivos de la empresa a la gerencia de administración y finanzas conel soporte del área de recursos humanos de Quimera Holding Group, ya que estás gerencias son las que

evalúan todo el proceso de selección y mantenimiento del personal.

Así la gerencia de administración y finanzas con el soporte del área de recursos humanos de QHG deberán definir los perfiles de puestos para cada área en el Manual de Funciones y Responsabilidades, asegurando que con cada nueva contratación, se cubra el perfil definido y se puedan alcanzar los objetivos del SGC.

En el futuro ante la necesidad de cualquier cambio, actualización o identificación de alguna deficiencia en el personal, se evaluará la necesidad de proporcionar formación y otras acciones que permiten lograr la competencia necesaria del personal.

Para ello se ha elaborado el procedimiento QI-SGCPR-005 Procedimiento de Competencia, formación y toma de conciencia (Anexo N° 11), a fin de definir las acciones a emprender en el caso de identificar necesidades de formación del personal antes de plasmarlas en el QI-SGC-RRHHFO-002 Plan de capacitación y sensibilización.

5.6.3. **INFRAESTRUCTURA**

La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La infraestructura incluye cuando sea aplicable:

- Edificios, espacios de trabajo y servicios asociados
- Equipo para los procesos (tanto hardware como software)
- Servicios de apoyo (transporte, comunicación o sistemas de información)". (Requisito N° 6.3)

Interpretación: Contar con la infraestructura adecuada, es parte crucial para el desarrollo de las actividades conforme a lo establecido y lograr la conformidad con los requisitos del servicio. Para las empresas de servicios, la infraestructura necesaria puede estar relacionada a factores externos.

Aplicación: Quimera Inmobiliaria cuenta con la infraestructura necesaria para el desempeño de sus actividades en la sede principal y en las obras. Dentro de la infraestructura se consideran:

Espacios de trabajo e instalaciones asociadas (instalaciones operativas, administrativas, almacén etc.).

Equipamiento (equipos de operación, equipos de medición, hardware de sistemas de comunicación, software, etc.).

Servicios de apoyo (mantenimiento, soporte informático, etc.).

5.6.4. AMBIENTE DE TRABAJO

La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto". (Requisito N°6.4).

Interpretación: El término ambiente de trabajo está relacionado con las condiciones bajo las que se realizan las actividades, incluyendo factores físicos, ambientales y de otro tipo, tales como ruido temperatura, humedad, iluminación o las condiciones climáticas, entre otras.

Aplicación: La empresa se compromete a gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos de calidad del servicio. Para esto se manejará una Encuesta de Clima Laboral.

5.7. REALIZACION DEL PRODUCTO

5.7.1. Planificación de la realización del producto:

La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto. La planificación de la realización del producto debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de calidad". (Requisito N° 7.1)

Interpretación: Antes de prestar un servicio o desarrollar un producto, es necesario realizar una planificación de cómo se va a realizar el producto o servicio y los recursos necesarios para obtener la calidad deseada y la satisfacción del cliente, esta planificación debe describir las actividades a desarrollar, responsables, procedimientos, registros y recursos a emplear.

Aplicación: La empresa se compromete a elaborar un plan de calidad general para la planificación de la realización del servicio. En este documento se enumeran todas las actividades del proceso, la relación con clientes internos, externos, proveedores, se detallan las salidas de cada actividad y se especifica la documentación generada en el proceso.

5.7.2. Procesos relacionados con el cliente

5.7.2.1. Determinación de los requisitos relacionados con el producto

La organización debe determinar:

- a) Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma.
- b) Los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido.
- c) Los requisitos legales o reglamentarios aplicables al producto.

d) Cualquier requisito adicional que la organización considere necesario". (Requisitos N° 7.2.1)

Interpretación: Como parte de la primera etapa en la implementación del SGC para el proceso del área de ventas, se debe determinar los requisitos del servicio. Estos se componen de los requisitos del cliente, los requisitos legales o reglamentarios y los requisitos definidos por la organización como necesarios para el desarrollo eficaz del servicio. Los requisitos del cliente deben ser explícitos, así estos pueden estar definidos por el modelo de contrato inicial, solicitudes físicas o electrónicas o a través de entrevistas personales con los clientes.

Para la identificación de requisitos legales o reglamentarios aplicables al servicio, debe levantarse información de la normativa vigente aplicable, así como de sus modificatorias, este trabajo es recomendable que lo haga el asesor legal de la empresa ya que además de ser competente en el manejo de las normas del rubro, tiene conocimiento específico de la realidad de la organización.

Asimismo se puede incluir y adoptarse normativa de otros países que puedan dar estándares de trabajo que ayuden al eficaz desarrollo del servicio.

Debe considerarse en la identificación de requisitos del servicio, todos aquellos que no estén incluidos en los grupos anteriores, pero que por la naturaleza de la empresa haya establecido como necesarios para su desarrollo eficaz y la satisfacción del cliente.

Aplicación: La empresa desarrollará la metodología apropiada para identificar, mantener actualizado y

comunicar la normativa legal aplicable, y posteriormente lo definirá en un procedimiento.

5.7.2.2. Revisión de los requisitos relacionados con el servicio

La organización debe revisar los requisitos relacionados al servicio. Esta revisión debe efectuarse antes de que la organización se comprometa a proporcionar un producto al cliente y debe asegurarse de que:

- a) Están definidos los requisitos del servicio.
- b) Están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.
- c) La organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos". (Requisito N° 7.2.2)

Interpretación: Luego de haber identificado los requisitos del servicio la empresa deberá hacer un análisis de la información recabada a fin de determinar cuáles son los requisitos que la empresa está en capacidad de cumplir por disponibilidad de recursos, políticas de trabajo o restricciones legales. Así las decisiones que se tomen por este análisis, deberán ser presentadas al cliente a fin de discutir las mejores alternativas y llegar a acuerdos respecto a la prestación del servicio, en el que ambas partes estén conformes. La aceptación de ambas partes puede verse reflejada a través de la firma de un contrato escrito, cartas/actas escritas, o a través de medios electrónicos o filmicos, en los que la aceptación se establezca por personas de ambas partes con autoridad para asegurar el cumplimiento a lo acordado. Luego del acuerdo establecido con el cliente, existe la posibilidad de que

este solicite cambios, mejoras o nuevos requerimientos, los que deberán ser igualmente evaluados por la organización a fin de determinar su capacidad de cumplimiento, todos los acuerdos establecidos con los clientes deberán quedar documentados.

Aplicación: Se ha levantado información correspondiente a los requisitos del servicio en función a los proyectos ya realizados hasta el momento. Para ello la empresa definirá una metodología para determinar y revisar los requisitos del servicio, la misma que se detallará en un procedimiento.

5.7.2.3. Comunicación con el cliente

La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a:

- La información sobre el producto.
- Las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones
- La retroalimentación del cliente incluyendo quejas”
(Requisito N° 7.2.3)

Interpretación: en una organización de servicios, la comunicación con el cliente se da de manera permanente y es a través de esta comunicación que se transmite información crítica del desarrollo del servicio, nuevos requisitos en el servicio o cambios en los definidos, quejas o reclamos, nuevos acuerdos, etc.

Es por ello que es importante establecer canales y medios de comunicación adecuados, que permitan que la información obtenida de la comunicación con el cliente no

se pierda y llegue al proceso que lo requiera a fin que pueda responder de manera oportuna.

Aplicación: Se ha definido el procedimiento QI-SGCPR-006 Procedimiento de atención de quejas y reclamos (Anexo N° 15) y el QI-SGCPR-007 Procedimiento medición y satisfacción del cliente (Anexo N° 14) , el cual detalla la metodología propuesta para asegurar una comunicación oportuna con las partes interesadas de Quimera Inmobiliaria.

5.7.3. Compras

5.7.3.1. Proceso de compra

La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse los criterios para la selección, evaluación y la re-evaluación. Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas". (Requisito N°7.4.1)

Interpretación: Los proveedores tienen importante participación en el grado de calidad del servicio, es por ello que surge la necesidad de que las organizaciones cumplan con un procedimiento de selección y evaluación periódica de proveedores y de verificación de los productos adquiridos

Aplicación: Se ha identificado, que se tiene dos tipos de proveedores para el proceso del área de ventas.

Proveedores de bienes: son todos aquellos que pueden proveer de equipos requeridos para prestar el servicio, sean estos por compra o alquiler.

Proveedores de servicios : Referido al personal especializado para brindar servicio al proceso del área de ventas, los mismos que no pertenecen a la planilla de Quimera Inmobiliaria, por lo que son contratados para trabajos específicos. De acuerdo a la metodología empleada para el presente trabajo se ha elaborado el procedimiento QI-SGCPR-008 Procedimiento de evaluación de proveedores internos (Anexo N° 13) en el que se definen los criterios de selección y evaluación para ambos tipos de proveedores.

5.7.3.2. Información de compras

La información de compras debe describir el producto a comprar, incluyendo cuando sea apropiado:

- a) Los requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos.
 - b) Los requerimientos para la calificación del personal
 - c) Los requisitos del sistema de gestión de calidad".
- (Requisito N°7.4.2)

Interpretación: La organización debe asegurarse de emitir las especificaciones requeridas para el producto a adquirir. Para esto, es importante que el departamento designado para trabajar con proveedores, administre las solicitudes considerando las especificaciones definidas por el área que requiere el bien o servicio, el mismo que deberá determinar cuáles son los requisitos obligatorios sugeridos y establecer prioridades para cada requisito.

Aplicación: Se sugiere que los procedimientos a los proveedores de bienes sean administrados a través del área de Administración y Finanzas, para lo cual el Gerente de dicha área podrá emitir la solicitud vía red interna de la empresa como se describe en el

procedimiento propuesto QI-SGCPR-009 Procedimiento de Gestión de Compras y Contratos (Anexo N° 12)

5.7.4. Diseño y Desarrollo:

En el Sistema de Gestión de Calidad de Quimera Inmobiliaria se excluirá del requisito 7.3, Diseño y Desarrollo de la Norma ISO 9001:2008, ya que el servicio adopta las especificaciones suministradas por el cliente.

5.7.5. Producción y prestación del servicio

5.7.5.1. Control de los productos y de la prestación del servicio

La organización debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas. Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable:

- a) La disponibilidad de información que describa las características del producto,
- b) La disponibilidad de instrucciones de trabajo, cuando sea necesario,
- c) El uso del equipo apropiado,
- d) La disponibilidad y uso de equipos de seguimiento y medición,
- e) La implementación del seguimiento y de la medición, y
- f) La implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega del producto. (Requisito N° 7.5.1.)

Interpretación: Para asegurar la calidad en los servicios prestados, es importante establecer controles durante el desarrollo del servicio y posteriores a este, es decir los relacionados con la post venta.

Los tipos de controles que se den, pueden estar relacionados a la creación y difusión de manuales,

procedimientos o instructivos de trabajo, actividades de seguimiento y medición del desempeño del servicio.

Aplicación: Para el presente trabajo se ha levantado información respecto al proceso del área ventasdeQuimera Inmobiliaria, para lo que se viene elaborando manuales de procedimientos e instructivos de trabajo con el fin de asegurar la ejecución del trabajo bajo las condiciones adecuadas. Es importante que todos los controles que se apliquen durante el desarrollo del proceso se vean evidenciados en los registros establecidos por cada procedimiento.

5.7.5.2. Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio

El SGC de Quimera Inmobiliaria se excluirá el requisito 7.5.2, Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio de la Norma ISO 9001:2008, ya que el servicio prestado puede verificarse mediante actividades de seguimiento o medición previos al uso del servicio por parte del cliente, y cuyo resultado es emitido a través del cliente en el Certificado de Recepción y Conformidad de Obra.

5.7.5.3. Identificación y trazabilidad

Cuando sea apropiado, la organización debe identificar el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto" (Requisito N° 7.5.3)

Interpretación: La identificación única de los servicios se hace fundamental a fin de tener un historial que sea identificable de todo su desarrollo, ya que permitirá determinar las características propias del servicio y las ocurrencias obtenidas durante su realización.

Aplicación: Con la finalidad de garantizar la trazabilidad en todos los servicios para el presente trabajo, se propone que la empresa identifique cada servicio nombrándolo por abreviaturas según su localización ; en algunos incluye una diferenciación respecto al nombre del cliente .Adicional a ello se identificará las partes constitutivas que son adquiridas para el servicio. Estos serán recibidos, identificados y almacenados, conservando los registros necesarios para mantener su trazabilidad.

Así por cada proyecto se deberá abrir un expediente, el mismo que deberá contener la documentación necesaria y deberá estar como primer registro en cada expediente.



5.7.5.4. Propiedad del cliente

La organización debe cuidar los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la misma. La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar los bienes que son propiedad del cliente suministrados para su utilización o incorporación dentro del producto. Si cualquier bien que sea propiedad del cliente se pierde, deteriora o de algún otro modo se considera inadecuado para su uso, la organización debe informar de ello al cliente y mantener registros". (Requisito 7.5.4)

Interpretación: Se considera que propiedad del cliente puede incluir la propiedad intelectual y los datos personales. Las organizaciones que hacen uso de bienes del cliente para el desarrollo del producto/servicio, deberán asumir la responsabilidad por el correcto uso y cuidado de los mismos para lo que deberán definir mecanismos de control que aseguren la devolución de los bienes en las mismas condiciones en las que les fueron entregados por el cliente. Así en los casos en los que se considere que la propiedad del cliente no está acorde como fue entregado o se pierde, deberá ser comunicado al cliente y coordinar las acciones a tomar para compensar la pérdida.

Aplicación: Se ha propuesto que para el caso de que se detecte algún daño o pérdida en la propiedad del cliente se comunicará al cliente de esto mediante cartas o correos electrónicos y mantendrá los registros; el responsable de ello será el Asistente de ventas. Al final del proceso el cliente llenará un acta de conformidad, registro que contiene la manifestación de

conformidad con el cliente con el servicio brindado, así como cualquier observación que tenga del servicio.

5.7.5.5. Preservación del producto

La organización debe preservar el producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto para mantener la conformidad con los requisitos. Según sea aplicable, la preservación debe incluir la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección. La preservación debe aplicarse también a las partes constitutivas de un producto". (Requisito N° 7.5.5)

Interpretación: La organización debe preservar el producto y sus partes durante el proceso interno y la entrega a destino para mantener la conformidad con los requisitos.

Aplicación: Quimera Inmobiliaria preservará el servicio establecido en el alcance del SGC, durante el proceso interno y la entrega en el destino previsto para mantener la conformidad con los requisitos establecidos por el cliente.

5.7.6. Control de los equipos de seguimiento y medición

La organización debe determinar el seguimiento y la medición a realizar y los equipos de seguimiento y medición necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados.

La organización debe establecer procesos para asegurarse de que el seguimiento y medición pueden realizarse y se realizan de una manera coherente con los requisitos de seguimiento y medición.

Cuando sea necesario asegurarse de la validez de los resultados, el equipo de medición debe:

- a) calibrarse o verificarse, o ambos, a intervalos especificados o antes de su utilización, comparado con patrones de medición trazables a patrones de medición internacionales o nacionales; cuando no existan tales patrones debe registrarse la base utilizada para la calibración o la verificación.
 - b) ajustarse o reajustarse según sea necesario;
 - c) estar identificado para poder determinar su estado de calibración;
 - d) protegerse contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medición;
 - e) protegerse contra los daños y el deterioro durante la manipulación, el mantenimiento y el almacenamiento".
- (Requisito N° 7.6)

Interpretación: Los equipos de seguimiento y medición que afecten la conformidad del producto/servicio deben mantenerse en condiciones óptimas, a fin de asegurar la veracidad y exactitud de la data generada. Dependiendo del grado de precisión que se requiera en los resultados u obtención de datos, los controles para los equipos de seguimiento y medición serán exhaustivos.

Aplicación: Se propone que aplique métodos apropiados para el seguimiento y medición de los procesos del SGC que influyen en la conformidad con los requisitos del servicio. En tal sentido los procesos de la organización cuentan con indicadores de desempeño de los procesos que permiten demostrar su capacidad para alcanzar los resultados planificados.

Cuando se observe que sistemáticamente no se alcancen los resultados planificados, se llevarán a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente.

Así mismo se realizará el seguimiento y control de los procesos que han sido tercerizados a través de, según corresponda:

El cumplimiento a los lineamientos que la organización ha establecido.

Las auditorias de segunda parte cuando sean acordadas previamente con el proveedor.

Los reportes a las áreas correspondientes.

La supervisión directa.

Las evaluaciones de proveedores.

Se realizará el seguimiento y mide las características del servicio para verificar que se cumplan los requisitos del mismo.

Este seguimiento se realiza durante la ejecución del servicio conforme a lo establecido en el “Plan de Calidad” de cada proceso.

Los registros citados en el “Plan de Calidad” quedan como evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación (estándares) definidos en cada etapa de los procesos descritos en los planes.

5.8. MEDICION, ANALISIS Y MEJORA

5.8.1. Seguimiento y Medición

5.8.1.1. Satisfacción del cliente

Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información”(Requisito N° 8.2.1)

Interpretación: Los métodos para obtener y medir la satisfacción del cliente deben ser adecuados ya que en esta etapa se confirma si realmente se está cumpliendo con sus requisitos, permitiendo identificar en que parte del proceso, el servicio es débil o se puede mejorar.

Aplicación: Se ha definido que para realizar un buen seguimiento de la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de los requisitos en los servicios brindados, después de finalizado cada servicio, el Asistente de Ventas hará entrega de QI-SGCFO-016 Encuesta de Satisfacción al cliente la misma que será llenado por el cliente. Así pondrá en evidencia la culminación del servicio satisfactoria o insatisfactoriamente de acuerdo a su percepción del nivel de cumplimiento con los requisitos establecidos.

La información obtenida del formato de encuesta al cliente, será tabulada y llevada a un indicador, a fin de analizar cuáles son las principales fortalezas y debilidades en la prestación del servicio y tomar las acciones correctivas correspondientes.

Así también la atención de quejas y/o reclamos de Quimera Inmobiliaria, deberá ser registrada en el reporte de de quejas y reclamos, según el Procedimiento de atención de quejas y reclamos, ya definido.

5.8.1.2. Auditoría interna

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

- a) es conforme con las disposiciones planificadas (véase 7.1), con los requisitos de esta Norma Internacional y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización, y
- b) se ha implementado y se mantiene de manera eficaz". (Requisito N° 8.2.2)

Interpretación: Las auditorías internas son el medio a través del cual se evalúa la conformidad del sistema de gestión en la empresa. Para esto, deben tomarse las acciones que aseguren la objetividad en los resultados a fin de poder identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora de los procesos en relación al SGC y los requisitos de la norma ISO 9001:2008. De igual manera se deben planificar auditorías que prioricen en frecuencia y metodología, en la evaluación de los procesos que en oportunidades previas se hayan identificado como débiles en su desempeño o que se consideren críticos por la cantidad de actividades que involucran o que tengan impacto crítico o en el desempeño de otros procesos y por lo tanto en el mismo sistema. Al final los responsables de los procesos auditados deberán analizar las causas de las no conformidades detectadas y tomar acciones correctivas que amerite para su eliminación permanente.

Aplicación: Quimera Inmobiliaria ha elaborado el QI-SGCPR-009 Procedimiento de auditorías internas (Anexo N° 7) de acuerdo a lo descrito anteriormente.

5.8.1.3. Seguimiento y medición de los procesos

La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones

correctivas, según sea conveniente". (Requisito N° 8.2.3).

Interpretación: Como parte de aseguramiento de la eficacia y mejoramiento continuo del SGC, se debe hacer seguimiento permanente de los procesos, con el fin de analizar si las tareas que se desarrollan dentro del proceso son las más apropiadas, evaluar si la información generada sirve como entrada para otros procesos, o si se tiene canales y medios de comunicación adecuados. Todo esto permite identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en cada proceso.

El seguimiento del desempeño de los procesos puede realizarse a través de distintos métodos, por ejemplo a través de reuniones periódicas con los miembros de cada proceso para analizar el flujo de sus actividades, deficiencias, debilidades y oportunidades de mejora. También se puede recabar información de las apreciaciones del cliente, así como sugerencias, quejas y reclamos que se obtenga, o de la información que se obtenga de los registros llenados durante el desarrollo del proceso. Es de gran utilidad plasmar en estadísticas la información obtenida durante el seguimiento para evaluar cómo se desenvuelve el proceso, e identificar las fortalezas y puntos por mejorar y en qué nivel o porcentaje.

Aplicación: La empresa deberá elaborar un Procedimiento de Seguimiento y Medición. Así también se compromete a definir una programación para hacer seguimiento de los indicadores establecidos para evaluar el desempeño de los procesos del SGC de Quimera Inmobiliaria.

5.8.1.4. Seguimiento y medición del producto

La organización debe hacer el seguimiento y medir las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. Esto debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto de acuerdo con las disposiciones planificadas. Se debe mantener evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación. (Requisito N° 8.2.4)

Interpretación: La organización debe comprobar que las características reales del producto/servicio concuerdan con los requisitos establecidos para el mismo. Esto que debe quedar evidenciado en las etapas que corresponda.

Aplicación: La empresa debe de dar seguimiento de las características del proceso de venta, tomando en cuenta los requisitos del servicio. Se ha considerado el llenado del formato QI-SGCFO-016 Encuesta de satisfacción del cliente, que podrá obtener una confirmación de cumplimiento ya que es en este documento donde el cliente afirma si las características del servicio se dieron conforme a lo acordado, independientemente de su grado de satisfacción con el trabajo realizado.

5.8.2. Control de producto no conforme

La organización debe asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos del producto, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencionados. Se debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles y las responsabilidades y autoridades relacionadas para tratar el producto no conforme". (Requisito 8.3)

Interpretación: Se dice que un producto/servicio es no conforme, cuando durante su realización, se prevé que no se va a cumplir algún requerimiento específico del cliente o se identifica que se ha obviado, para lo que se toman las medidas necesarias para corregir dicho incumplimiento o se comunica al cliente para evitar su uso y solicitar su liberación o aceptación bajo concesión de una autoridad pertinente o por el cliente. Las organizaciones pueden identificar un producto no conforme previo a su entrega al cliente durante la validación o verificación. Así también se puede identificar durante la prestación del servicio por retroalimentación del personal que desarrolla el producto o servicio.

Aplicación: Se ha identificado que un servicio no conforme puede ser detectado por el Gerente de Ventas durante la realización del servicio, para lo que se ha establecido que esta información sea registrada en el Registro diario de clientes. Todas las no conformidades detectadas, deberán ser registradas por el Gerente de Ventas en el QI-SGC-FO Reporte de Acción correctiva y preventiva, según el procedimiento QI-SGCPR-010 Procedimiento de tratamiento de producto no conforme (Anexo N° 6).

5.8.3. Análisis de datos

La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar donde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad. Esto debe incluir los datos generados del resultado del seguimiento y medición y de cualesquiera otras fuentes pertinentes". (Requisito)

Interpretación: La data generada durante el desarrollo del SGC debe recopilarse y analizarse con el fin de determinar el

desempeño del SGC de la organización eficaz. Se deberá evaluar las tendencias e identificar si se está cumpliendo con los objetivos del SGC.

En caso de no ser así se deberá tomar las acciones correctivas que permitan estabilizar el proceso y orientarlo al cumplimiento de los objetivos establecidos.

Aplicación: Se ha establecido que los gerentes son los más indicados para asumir la responsabilidad de hacer el análisis del desempeño del SGC, por tener mayor acceso a la información generada en las áreas bajo cargo y autoridad para tomar acciones respecto al resultado del análisis, dicho análisis se realizará se tengan definidos los siguientes documentos, Objetivos, metas y seguimiento del programa de gestión y el Programa de seguimiento y medición del proceso y del producto. Este análisis de cada uno de los indicadores deberá registrarse para proponer mejoras en el servicio.

Asimismo se ha establecido que para los casos en los que el análisis se identifique una oportunidad de mejora, desviación de los requisitos, incumplimiento de los objetivos o una tendencia negativa en los indicadores, se proceda a su registro en el formato QI-SGCFO-010 Lista de Acción correctiva y preventiva, para ser manejado según el procedimiento QI-SGCPR-011 Procedimiento de acciones correctivas y preventivas (Anexo N° 8).

5.8.4. Mejora

La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorias, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección". (Requisito N° 8.5.1)

Interpretación: Este es el pilar del SGC, la mejora continua. Así solo puede definirse después de haber analizado los resultados de la medición, para lo que se proponen acciones correctivas, acciones preventivas y/o proyectos de mejora dependiendo del resultado del indicador analizado. Siempre hay aspectos que mejorar dadas las condiciones cambiantes por el entorno, lo que siempre desencadena cambios organizacionales, es por ello que este concepto es fundamental.

Aplicación: Se ha establecido que toda la decisión en un proceso o actividad, esté fundamentado por el análisis en su desempeño, para lo que se tendrán los siguientes documentos de referencia cuando estén definidos por la empresa, el Objetivos, metas y seguimiento del programa de gestión y el Programa de seguimiento y medición del proceso y del producto.

Este análisis será revisado por los gerentes del área involucrada y por la alta dirección en la revisión por la dirección. El producto de este análisis deberá generar el QI-SGCFO-009 Solicitud de acción correctiva y preventiva, pero sin embargo si se da el caso que la magnitud de la problemática planteada en el análisis de objetivos, esta sea elevada a una autoridad mayor, para lo que se presentará en la revisión por la dirección después de ser analizada, podrá plantearse como un objetivo, para lo que se designará un responsable de su implementación y seguimiento, se destinará los recursos necesarios y se programará su consecución. Esta

decisión deberá quedar evidenciada en el Acta de Revisión por la dirección.

5.8.4.1. Acción correctiva

La organización debe tomar acciones para eliminar las causas de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas". (Requisito N° 8.5.2)

Interpretación: Las acciones correctivas se definen producto de la identificación de una desviación en el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2008, o en los requisitos establecidos por la organización para el SGC. El tratamiento de conformidad detectada, comprende la identificación de sus causas, designación de responsables y la planificación de su implementación. Luego deberá hacerse seguimiento a la acciones tomadas a fin de verificar la eficacia de la acciones tomadas.

Aplicación: Se ha elaborado el QI-SGCP-011 Procedimiento de acciones correctivas y acciones preventivas (Anexo N° 8)

5.8.4.2. Acción preventiva

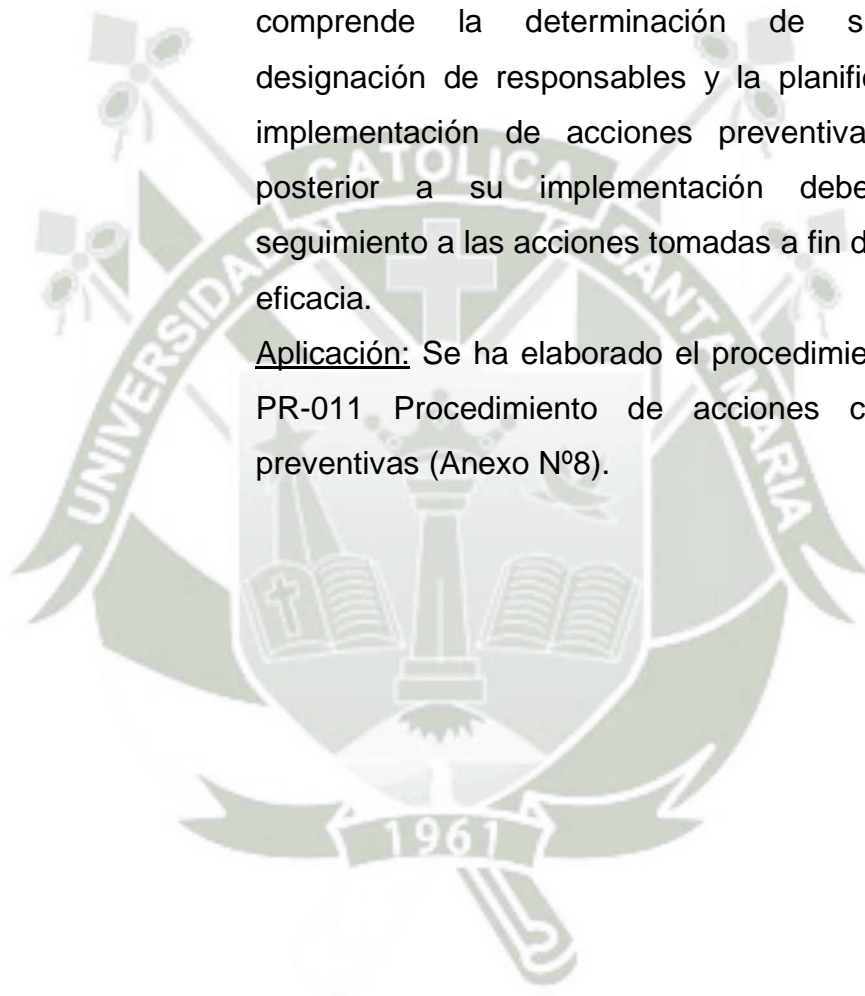
La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales". (Requisito 8.5.3).

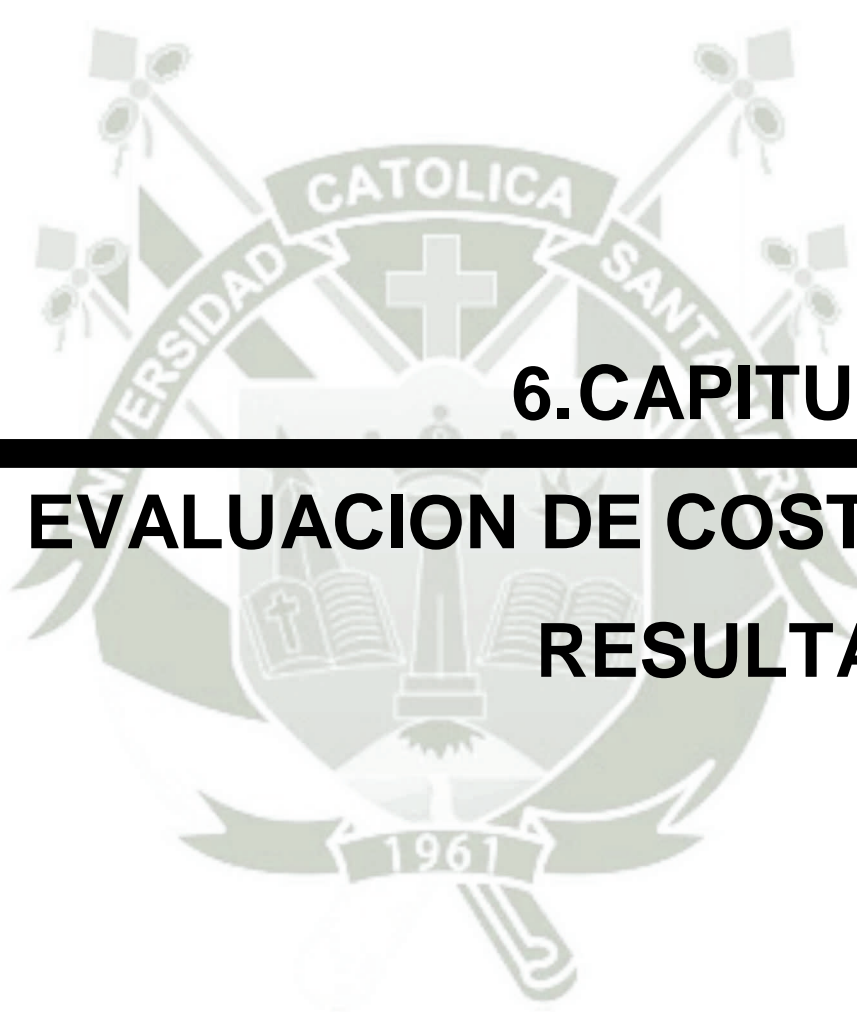
Interpretación: Las acciones preventivas se definen producto de la identificación de un potencial incumplimiento en los requisitos de la norma ISO

9001:2008, o en los requisitos establecidos por la organización para el SGC.

El incumplimiento de un requisito generalmente se identifica en la etapa de seguimiento y medición del producto y proceso, donde se evidencia que la tendencia en algún indicador es alejarse de la meta y al igual que para el caso de una no conformidad real, el tratamiento de una potencial no conformidad comprende la determinación de sus causas, designación de responsables y la planificación de la implementación de acciones preventivas. Finalmente posterior a su implementación deberá hacerse seguimiento a las acciones tomadas a fin de verificar su eficacia.

Aplicación: Se ha elaborado el procedimiento QI-SGC-PR-011 Procedimiento de acciones correctivas y preventivas (Anexo N°8).





6.CAPITULO VI

EVALUACION DE COSTOS Y RESULTADOS

6.1. ANÁLISIS DE COSTOS

Como todo proceso de cambio, implementar un sistema de gestión de calidad tendrá cierto valor monetario en el que debe incurrir la empresa, para obtener una serie de beneficios que justificarán con creces la inversión realizada.

Para el caso del análisis de costos que compete a este proyecto de implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, se ha considerado dos tipos de costos:

6.1.1. Costos relacionados a la inversión de la implementación del SGC

Son los costos que incurrirá la empresa para lograr la implementación del SGC como:

- Capacitación, formación y entrenamiento del personal
- Elaboración de documentos.
- Material de escritorio, compra de normas, libros y guías.
- Infraestructura.
- Otros recursos utilizados en proceso de implementación.

Así como se consideran los gastos en la difusión de charlas para motivar al personal hacia la cultura de calidad.

Cuadro6.1. Inversión de capacitación y entrenamiento

| ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION | | | | |
|---|----------------|-------------|------------------|-------------------|
| ACTIVIDAD | Frecuencia/Año | Nº personas | Costo aproximado | TOTAL S/. |
| Charlas para involucrar al personal | 2 | 10 | S/. 50,00 | S/. 100,00 |
| Trabajo en equipo | 2 | 10 | S/. 50,00 | S/. 100,00 |
| Liderazgo | 1 | 4 | S/. 60,00 | S/. 60,00 |
| Interpretación de la Norma ISO 9001:2008 pa | 1 | 4 | S/. 50,00 | S/. 50,00 |
| Calidad y mejora continua | 2 | 5 | S/. 50,00 | S/. 100,00 |
| Acciones correctivas y preventivas | 2 | 10 | S/. 60,00 | S/. 120,00 |
| Formación de auditores IS) 9001:2008 | 2 | 2 | S/. 60,00 | S/. 120,00 |
| TOTAL | | | | S/. 550,00 |

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro6.2: Elaboración de documentos

| ELABORACION DE DOCUMENTOS | | | |
|---|------------------------|------------------|-------------------|
| ACTIVIDAD | Cantidad de Documentos | Costo aproximado | TOTAL S/. |
| Afiches, Folletos | 5 | S/. 4,00 | S/. 20,00 |
| Requisito 4 Sistemas de Gestión de Calidad | 10 | S/. 20,00 | S/. 200,00 |
| Requisito 5 Responsabilidad de la dirección | 2 | S/. 20,00 | S/. 40,00 |
| Requisito 6 Gestión de Recursos | 2 | S/. 30,00 | S/. 60,00 |
| Requisito 7 Realización del producto | 4 | S/. 20,00 | S/. 80,00 |
| Requisito 8 Medición Análisis y Mejora | 2 | S/. 40,00 | S/. 80,00 |
| TOTAL | | | S/. 480,00 |

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro6.3.: Material de escritorio

| MATERIAL DE ESCRITORIO | | | |
|---|------------------------|------------------|-------------------|
| ACTIVIDAD | Cantidad de Documentos | Costo aproximado | TOTAL S/. |
| Afiches, plantilla, útiles d escritorio | 10 | S/. 10,00 | S/. 100,00 |
| Compra normas libros, guías de interpretación | 5 | S/. 50,00 | S/. 250,00 |
| TOTAL | | | S/. 350,00 |

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro6.4.: Infraestructura

| INFRAESTRUCTURA | | | |
|--------------------------------|---------------------|------------------|---------------------|
| ACTIVIDAD | Número de ambientes | Costo Aproximado | TOTAL S/. |
| Remodelado y acondicionamiento | 5 | S/. 300,00 | S/. 1.500,00 |
| Pintado | 5 | S/. 500,00 | S/. 2.500,00 |
| Puertas y ventana | 6 | S/. 80,00 | S/. 480,00 |
| Instalaciones eléctricas | 7 | S/. 60,00 | S/. 420,00 |
| Señalizaciones | 7 | S/. 50,00 | S/. 350,00 |
| Armarios | 1 | S/. 800,00 | S/. 800,00 |
| Estántes almacen | 2 | S/. 400,00 | S/. 800,00 |
| TOTAL | | | S/. 6.850,00 |

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro6.5.: Otros costos

| OTROS COSTOS | |
|-----------------------------|---------------------|
| ACTIVIDAD | Total |
| Refriferios actividades SGC | S/. 300,00 |
| Impresión de documentos | S/. 450,00 |
| Publicación de política SGC | S/. 250,00 |
| Software (SAP) | S/. 6.000,00 |
| TOTAL | S/. 7.000,00 |

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro6.6.: Costo total de Inversión

| TOTAL COSTO DE INVERSION | |
|------------------------------|----------------------|
| COSTO TOTAL DE INVERSION | TOTAL S/. |
| Entrenamiento y capacitación | S/. 550,00 |
| elaboración de documentos | S/. 480,00 |
| Material de escritorio | S/. 350,00 |
| Infraestructura | S/. 6.850,00 |
| Otros | S/. 7.000,00 |
| TOTAL | S/. 15.230,00 |

Fuente: Elaboración Propia

6.1.2. Costos relacionados al mantenimiento del SGC

Son aquellos costos en los que incurrirá la empresa para mantener en vigencia el SGC y estar en constante actualización y mejora de los diferentes documentos como procedimientos, instructivos, manuales, etc.

Cuadro6.7.: Mantenimiento en entrenamiento y capacitación

| MANTENIMIENTO EN ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION | | | | | |
|--|----------|-------------|--------------|-------------------|--|
| ACTIVIDAD | Frec/Año | Nº personas | Costo Aprox. | TOTAL S/. | |
| Trabajo en equipo | 1 | 10 | S/. 50,00 | S/. 50,00 | |
| Liderazgo | 1 | 4 | S/. 60,00 | S/. 60,00 | |
| Interpretación de la Norma ISO 9001:2008 para el comité de calidad | 1 | 4 | S/. 50,00 | S/. 50,00 | |
| Calidad y mejora continua | 1 | 5 | S/. 50,00 | S/. 50,00 | |
| Acciones correctivas y preventivas | 1 | 10 | S/. 60,00 | S/. 60,00 | |
| Formación de auditores ISO 9001:2008 | 1 | 2 | S/. 60,00 | S/. 60,00 | |
| TOTAL | | | | S/. 330,00 | |

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro6.8.: Mantenimiento en elaboración y actualización de documentos

| MANTENIMIENTO EN ACTUALIZACION DE DOCUMENTOS | | | |
|--|------------------------|------------------|-------------------|
| ACTIVIDAD | Cantidad de Documentos | Costo aporximado | TOTAL S/. |
| Afiches, Folletos | 5 | S/. 4,00 | S/. 20,00 |
| Requisito 4 Sistemas de Gestión de Calidad | 10 | S/. 20,00 | S/. 200,00 |
| Requisito 5 Responsabilidad de la dirección | 2 | S/. 20,00 | S/. 40,00 |
| Requisito 6 Gestión de Recursos | 2 | S/. 30,00 | S/. 60,00 |
| Requisito 7 Realización del producto | 4 | S/. 20,00 | S/. 80,00 |
| Requisito 8 Medición Análisis y Mejora | 2 | S/. 40,00 | S/. 80,00 |
| TOTAL | | | S/. 480,00 |

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro6.9.: Costo total del mantenimiento del SGC

| COSTO TOTAL DE MANTENIMIENTO DEL SGC | |
|---|-------------------|
| Mantenimiento en entrenamiento y capacitación | S/. 330,00 |
| Mantenimiento en actualización de documentos | S/. 480,00 |
| TOTAL S/. | S/. 810,00 |

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro6.10.: Proyección del costo total del SGC

| AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | TOTAL |
|---------------|------------|------------|------------|---------------|
| S/. 15.230,00 | S/. 810,00 | S/. 810,00 | S/. 810,00 | S/. 17.660,00 |

Fuente: Elaboración Propia

6.2. **EVALUACION DE RESULTADOS**

Una vez aprobado el Manual de Calidad y los documentos que sustentan el cumplimiento de los requisitos de la ISO 9001:2008 por la Gerencia General de Quimera Inmobiliaria, se recomienda utilizar una auditoria interna con los servicios de una empresa especialista en Sistemas de Gestión para verificar el cumplimiento del sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2008 y detectar acciones correctivas, preventivas e identificar oportunidades de mejora. El anexo N° 18 nos muestra la medición del nivel de implementación proyectado, del Sistema de Gestión de Calidad una vez sea implementado, realizado en Quimera Inmobiliaria, con lo cual se evidencia que se incrementa del un 15% al 50%.

6.3. INDICADORES DE GESTION

Los indicadores de gestión nos sirven como herramienta para el control, seguimiento y mejoramiento de la calidad de las decisiones que se tomen en la empresa.

Realizar un control apropiado de los indicadores dentro de la empresa ser importante para ver aspectos como:

- Establecer desviaciones y adoptar medidas correctivas.
- Monitorear los procesos de la empresa.
- Identificar las causas de posibles desviaciones.
- Verificar el cumplimiento de la política y de los procedimientos.
- Cumplimiento de objetivos, metas.
- Prevenir futuros errores y su reincidencia.

6.3.1. Indicadores para medir el desempeño del área de ventas

A continuación presentamos los indicadores actuales, que se obtienen del análisis del capítulo III, donde como se puede observar se tienen deficiencias e indicadores que nos reflejan la problemática por la que pasa la empresa.

Cuadro 6.11: Medición de Indicadores Actuales

| Indicador | Situación Actual |
|--|------------------|
| Tiempo de respuesta a los clientes. | 10 días |
| Tiempo de respuesta a los usuarios internos y externos | 8 hrs |
| Nivel de cumplimiento de ventas | 70% |
| Nivel de eficiencia en la obtención de reservas | 60% |
| Cantidad de quejas y reclamos | 25% |
| Nivel de comunicación. | 15% |
| Descontento de Trabajadores | 60% |
| Penalizaciones | 5% |
| Perdida de Oportunidad | 15% |

Fuente: Elaboración Propia

Luego de analizar los indicadores actuales, y conociendo las mejoras que trae la implementación de la propuesta, es que se cruzó la información en base a conversación directa con los jefes de La Empresa, y se pudo llegar a medir la posible mejora en un escenario pesimista, ya que ellos mismos consideran que de la mejora que se indica líneas abajo, la realidad podría ser aun mejor.

Cuadro 6.12: Medición de Indicadores Propuestos

| Indicador | Situación Propuesta |
|--|---------------------|
| Tiempo de respuesta a los clientes. | 6 días |
| Tiempo de respuesta a los usuarios internos y externos | 5 hrs |
| Nivel de cumplimiento de ventas | 85% |
| Nivel de eficiencia en la obtención de reservas | 80% |
| Cantidad de quejas y reclamos | 15% |
| Nivel de comunicación. | 45% |
| Descontento de Trabajadores | 35% |
| Penalidades | 3% |
| Perdida de Oportunidad | 10% |

Fuente: Elaboración Propia

Teniendo los indicadores actuales y los propuestos (definidos según la propuesta), podemos medir la mejora porcentual de cada indicador, a continuación el cuadro que detalla las mejoras mencionadas:

Cuadro 6.13: Mejora de indicadores

| Indicador | Actual | Propuesto | Mejora |
|--|---------|-----------|--------|
| Tiempo de respuesta a los clientes. | 10 días | 6 días | 40% |
| Tiempo de respuesta a los usuarios internos y externos | 8 hrs | 5 hrs | 38% |
| Nivel de cumplimiento de ventas | 70% | 85% | 21% |
| Nivel de eficiencia en la obtención de reservas | 60% | 80% | 33% |
| Cantidad de quejas y reclamos | 25% | 15% | 40% |
| Nivel de comunicación. | 15% | 45% | 200% |
| Descontento de Trabajadores | 60% | 35% | 42% |
| Penalidades | 5% | 3% | 40% |
| Perdida de Oportunidad | 15% | 10% | 33% |
| TOTAL | | | 51% |

Fuente: Elaboración Propia

Como se pudo observar se tiene un incremento de 51% en general, que para el tamaño y coyuntura de la empresa es aceptable y completamente realista. Así también notamos que la principal mejora se da en el nivel de comunicación con un 200% , esto como consecuencia que actualmente el nivel de comunicación es deficiente por diversos motivos entre los principales son el nombramiento de puestos y las funciones definidas por puesto.

En el cuadro líneas abajo estamos midiendo cada indicador de forma cualitativa y cuantitativa con la finalidad de conocer el beneficio que otorgan a la empresa.

Cuadro 6.14: Medición de indicadores

| Indicador | Mejora | Cualitativa | Cuantitativa |
|--|--------|--|--|
| Tiempo de respuesta a los clientes. | 40% | Mejora imagen de la empresa, Incremento en la cartera de clientes | Incremento de una venta mensual, que se refleja como ingreso en S/. 15mil |
| Tiempo de respuesta a los usuarios internos y externos | 38% | Mejor calidad de trabajadores, mejor ambiente de trabajo | Reduccion de horas extra de trabajadores en 5%, que considerando un sueldo promedio de S/1200 y una hora extra menos por día, el ahorro reflejado como ingreso será de S/.40 por día , que en un año son S/. 15mil |
| Nivel de cumplimiento de ventas | 21% | Mejora del nivel de personal de empresa. | Incremento de una venta mensual, que se refleja como ingreso en S/. 15mil |
| Nivel de eficiencia en la obtención de reservas | 33% | Mayor oportunidad de gestionar ventas | |
| Cantidad de quejas y reclamos | 40% | Mejora imagen de la empresa, Incremento en la cartera de clientes Mejor posicionamiento de la empresa frente a la competencia. Captacion de nuevos clientes. | Incremento de la cartera de clientes hasta un 15%, lo que se podría reflejar en nuevas ventas con ingreso de S/.15mil |
| Nivel de comunicación. | 200% | Mejora en el desempeño de las actividades. Mejor ambiente de trabajo. Mejor capacidad de respuesta. | Reduccion de retrabajos y hoaras extras (S/. 15mil al año) |
| Descontento de Trabajadores | 42% | Mejor ambiente de trabajo. | Reduccion de continuas capacitaciones del personal nuevo que se refleja en S/. 150 por persona |
| Penalidades | 40% | Mejora imagen de la empresa, Incremento en la cartera de clientes | Reduccion de penalidades, actualmente oscilan los S/80mil , pudiendo llegar casi a S/.30mil |
| Perdida de Oportunidad | 33% | Mejor posicionamiento de la empresa frente a la competencia. Captacion de nuevos clientes. | Incremento de la cartera de clientes hasta un 15%, lo que se podría reflejar en nuevas ventas con ingreso de S/.15mil |

Fuente: Elaboracion Propia

Como se observa se tendría una reducción de gastos e incremento de ventas que en un escenario pesimista llega hasta S/. 225,000.00 al año, pudiendo ser aun mayor.

Del mismo modo a continuación se hace la propuesta de los indicadores para los objetivos de calidad a fin de medir las mejoras a obtener con la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

6.3.2. **Objetivo de calidad N° 1**

Asegurar el mejoramiento continuo de la eficacia del sistema.

Meta: Cumplir al 100% con el total de requisitos exigidos por la Norma ISO 9001:2008.

Responsabilidad: Gerencia General

Áreas involucradas: Ventas

Frecuencia: Semestral

Indicador: Índice de cumplimiento = # de requisitos cumplidos / Total de requisitos exigidos por la norma

Rango: - 80% = intolerable, entre 80% y 95% = Tolerable, +95% Optimo

Técnica: Aplicar el cuestionario recomendado por la Norma para ver el nivel de cumplimiento.

6.3.3. **Objetivo de calidad N° 2**

Cumplir con los requisitos acordados con nuestros clientes en pro de su satisfacción.

Meta: Cumplir al 100% con los plazos de entrega para la satisfacción del cliente.

Responsabilidad: Toda la empresa

Áreas involucradas: Ventas

Frecuencia: Mensual

Indicador de satisfacción del cliente = # quejas de / # total de entregas * 100

Rango: - 10% = Intolerable
+ 5% a 10%% = Tolerable
- 5% = Optimo

Técnica:

Realizar encuesta de satisfacción del cliente, después de relaizado el servicio.

Revisión del formato de quejas cada mes.

6.3.4. **Objetivo de calidad N° 3**

“Sensibilizar, motivar capacitar y entrenar al personal, para un desempeño responsable, asegurando su participación en la mejora continua”.

Meta: Capacitar al 100% a los trabajadros de la empresa.

Responsabilidad: Gerencia General

Areas Involucradas: Toda la empresa

Frecuencia: Mensual

Indicador: Indice de conocimiento = # preguntas acertadas/total de preguntas *100

Rango:-80%= Intolerable

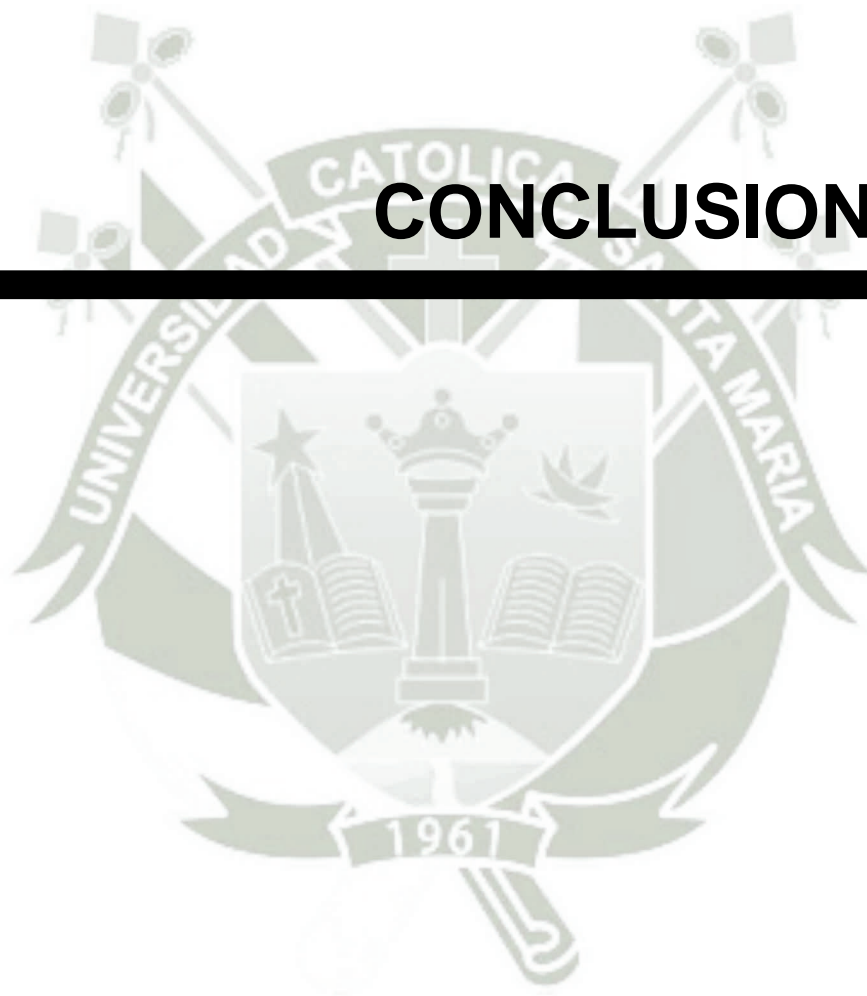
80% y 95% = Tolerable

-95% = Optimo

Técnica

Realizar evsluaciones de conocimiento después de cada capacitación

CONCLUSIONES



- PRIMERA: Se ha realizado la propuesta de la Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad para el área de ventas de Quimera Inmobiliaria, en un periodo no mayor a 10 meses tiempo en el que se estaría cumpliendo con todos los requisitos que la norma exige. Dicha metodología es flexible y se amolda a las necesidades y realidad de la organización.
- SEGUNDA: Se ha realizado el análisis de la situacional actual de la gestión de la calidad en la empresa inmobiliaria, basado en los lineamientos de la Norma Internacional ISO 9001:2008, teniendo en cuenta si eran o no aplicables, logrando identificar los requisitos implementados actuales así como los requisitos normativos a implementar, que son necesarios para satisfacer las exigencias de la Norma Internacional ISO 9001:2008.
- TERCERA: El desarrollo del diagnóstico actual de la empresa, permitió determinar que la organización presentaba un nivel de implementación de la Norma ISO 9001:2008 del 15%, este nivel de implementación muestra que la organización no cumplía con el modelo propuesto por la Norma ISO 9001:2008, presentando deficiencias en cuanto a la documentación, continuidad sistemática de su cumplimiento. Adicional a ello permitió identificar los factores críticos que presentaba la empresa frente a los requisitos de la norma. Para luego determinar los planes de acción necesarios para la implementación del Sistema de gestión de calidad.
- CUARTA: Se midió el desempeño de la empresa a través del análisis de los indicadores propuestos dando una mejora del 51% respecto de la situación actual, lo cual sería un beneficio para la empresa al implementar el Sistema de Gestión de Calidad, que se refleja en un incremento de ingresos de S/. 225,000.00 en el primer año.

- QUINTA: Se realizó la evaluación económica en la cual dió como resultado que el costo asociado a la implementación del sistema de gestión de calidad para el área de ventas, incluye costos por capacitación, adquisición de normas, libros y publicaciones, auditoría interna entre otros y ascendió S/. 15,230.00.

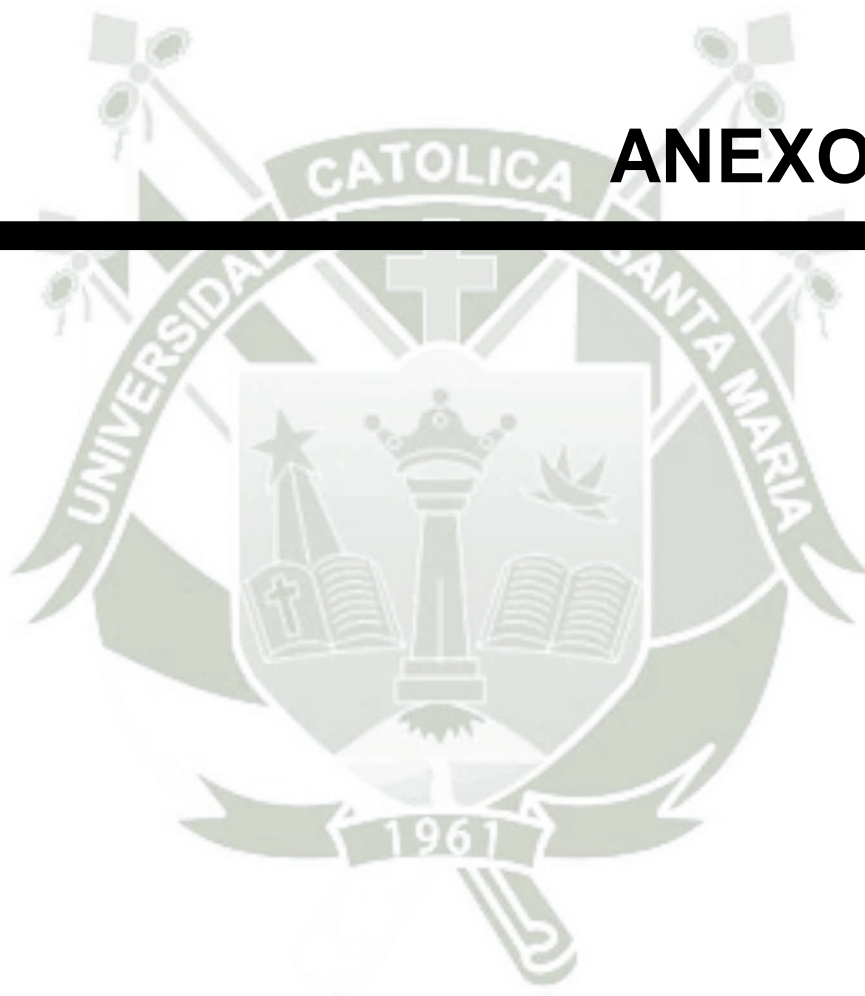



RECOMENDACIONES





- Culminar el ciclo PHVA en la implementación del sistema de gestión de calidad en la empresa Quimera Inmobiliaria de acuerdo a la metodología propuesta, para que luego pueda ser certificada.
- Una vez implementado el Sistema de Gestión de Calidad, se recomienda expandir el alcance del sistema a todas las áreas de la empresa y deberá estar en permanente monitoreo, según la metodología planteada y a través de auditorías internas, con el fin de confirmar que los documentos y registros se encuentren organizados y correctos, las actividades se planifiquen, los compromisos asumidos se cumplan y las acciones tomadas sean eficientes.
- Todos los miembros de la organización deben conocer y entender las necesidades de los clientes externos e internos, así como los medios de comunicación para interactuar con ellos, de forma que sus acciones se orienten hacia la satisfacción del cliente.
- Asegurar la participación y satisfacción de todos, no solo de los clientes o consumidores, sino también de los proveedores, representantes, accionistas, personal interno y externo.
- Mantener el compromiso de la empresa con el sistema a través de capacitaciones, charlas, asesorías, campañas de sugerencias de mejoras y actividades de involucramiento para hacer sentir al personal valorado, escuchado, y sobre todo motivado a seguir adelante.
- Finalmente se debe tomar conciencia que implantar un Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2008 no marca el fin del objetivo sino es el principio de un proceso de mejora continua que involucra el compromiso de todos y cada uno de los miembros de la empresa.

ANEXOS



| | | |
|--|--------------------------|---|
|  | <p>ANEXO N° 1</p> | <p>Fecha: 04-06-14 Rev.: 01 Autor: VATL</p> |
| <p style="text-align: center;">CARTA DE NOMBRAMIENTO DEL REPRESENTANTE DE LA ALTA DIRECCION</p> <p>Quimera Inmobiliaria se ha propuesto implementar un sistema de gestión de calidad para el área de ventas, a través del cumplimiento de los requisitos de la Norma SO 901:2008. La Alta Dirección nombra como Representante de la Alta Dirección para el Sistema de Gestión de Calidad para el área de ventas a - Gerente Comercial , quien con independencia de otras responsabilidades tiene definidas las siguientes responsabilidades y autoridades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurarse de que se establecen, implementen y mantienen los procesos necesarios para el SGC basado en la norma ISO 9001:2008. • Informar a la alta dirección sobre el desempeño del SGC, incluyendo las necesidades de mejora. • Asegurarse de que se promueva la forma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización. • Relacionarse con organismos externos en temas afines al Sistema de Gestión de calidad, con cargo a informar al equipo de implementación. <p>Atte.</p> <p style="text-align: right;">----- Gerente General</p> | | |


| | | |
|---|---|---|
|  | <p>ANEXO N° 2</p> | <p>Fecha: 04-06-14 Rev.: 01 Autor: VATL</p> |
| | <p>CARTA DE NOMBRAMIENTO DEL COMITÉ DE CALIDAD</p> | |
| <p>Quimera Inmobiliaria se ha propuesto implementar un Sistema de gestión de calidad para el área de ventas a través del cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2008. Iniciando el proceso de implementación la Alta Dirección nombra como miembros del Comité de calidad a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerente General • Gerente de Proyectos • Gerente de Administración y finanzas • Asesor Legal • Asistente Comercial <p>Quienes con independencia de sus funciones tienen definidas las siguientes responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar las instalaciones de los procesos involucrados en el SGC. • Establecer las estrategias para la implementación del SGC. • Identificar necesidades de recursos para la implementación del SGC. • Proponer actividades de formación en temas de gestión de calidad. • Elaborar, modificar y difundir los documentos de gestión y coordinar la redacción de los demás documentos del SGC. • Sensibilizar al personal involucrado en el SGC. • Plantear oportunidades de mejora en los procesos del SGC. • Realizar seguimiento al progreso de implementación del SGC. • Evaluar el desempeño del SGC. <p>Ustedes estarán recibiendo la capacitación necesaria para llevar a cabo dichas funciones.</p> <p>Atte</p> <p style="text-align: right;">----- Gerente General</p> | | |

| | | |
|---|--------------------------|---|
|  | <p>ANEXO N° 3</p> | <p>Fecha: 04-06-14 Rev.: 01 Autor: VATL</p> |
| <p>COMUNICADO DE REPRESENTACION DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</p> | | |
| <p>Estimado colaborador:</p> <p>En nuestro deseo de fomentar una cultura de calidad en la empresa Quimera Inmobiliaria, decidimos implementar un Sistema de Gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2008 para el área de ventas. El propósito de la implementación de este sistema de gestión es hacer que todas nuestras actividades sean más eficientes.</p> <p>Sabemos que es un arduo trabajo el que tenemos por delante, pero estamos seguros que con la ayuda de cada uno de ustedes lo vamos a lograr. Inicialmente se estará realizando un diagnóstico y posteriormente estarán recibiendo permanente información de la marcha de este proyecto a través de los medios de comunicación internos, charlas de sensibilización, etc. Al término de la implementación de nuestro sistema de gestión de calidad, se realizará la verificación que determinará nuestra capacidad de cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001:2008, luego de la cual se entrará en el proceso de certificación.</p> <p>Asimismo se les informa que la Alta Dirección ha nombrado como Representante de la alta dirección para el sistema de gestión de calidad del área de ventas a Gerente Comercial.</p> <p>Por experiencias exitosas anteriores, estamos seguros de contar con su compromiso y dedicación en las actividades que comprenda este gran reto.</p> <p>Atte.</p> <p style="text-align: right;">----- Gerente General</p> | | |

| | | |
|---|---|-----------------|
|  | ANEXO N° 4 | Fecha: 04-06-14 |
| | COMUNICADO DE PRESENTACION DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD | Rev.: 01 |
| | | Autor: VATL |
| <p>1. OBJETIVO: Definir los controles necesarios a aplicar a los documentos que forman parte del Sistema de Gestión de Calidad.</p> <p>2. ALCANCE: Este procedimiento es aplicable a todos los documentos considerados dentro del Sistema de Gestión de Calidad, los cuales se encuentran en la Lista Maestra de Documentos.</p> <p>3. DOCUMENTOS DE REFERENCIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Norma Internacional ISO 9001:2008 Sistemas de Gestión de Calidad – Requisito Cláusula 4.2.3. • Norma Internacional ISO 9000-2005 Sistemas de Gestión de Calidad – fundamentos y vocabulario. • QI-SGC-MN-00 - Manual de Gestión de Calidad <p>4. DEFINICIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documento: Información y su medio de soporte. • Documento externo: Documento que no ha sido desarrollado por la organización pero su uso es identificado como necesario para la planificación y la operación del SGC, estos documentos pueden encontrarse en medio impreso o medio electrónico y pueden ser: normas legales, normas técnicas, entre otros. • Manual de Calidad: documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización. • Procedimiento: forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso. • Instructivo: documento que describe la manera específica y detallada de realizar una actividad. • Formato: medio sobre el cual se escriben o almacenan datos y/información cuando el formato contiene datos y/o información se convierte en registro. • Política de calidad: intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección. • Registro: documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas. <p>5. ABREVIATURAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • SGC: Sistema de Gestión de Calidad • JAUD: Jefe del área de usuario <p>6. RESPONSABLES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todo el personal. • Jefe del área usuaria del documento. • Asistente. • Comité de calidad. | | |

| | | |
|--|---|--|
|  | ANEXO N° 4 | N°: SGC-P-02 |
| | PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE DOCUMENTOS | Fecha: 15.04.2009 Rev.: 01 Página: 5 de 4 Autor: R.I.N. |
| 7. DESCRIPCION: | | |
| 7.1. Decisión de elaborar o actualizar un documento: | | |
| <p>Cualquier trabajador que identifique la necesidad de elaborar un nuevo documento o actualizar un documento ya existente, lo comunica al JAUD en el caso de instructivos de trabajo, o al Asistente para los demás documentos del SGC, quien en coordinación con el Comité de Calidad verifica u no-existencia y evalúa la conveniencia de elaborarlo, siempre y cuando el documento no se contraponga afecte las disposiciones establecidas para los demás procesos del SGC. Para la actualización de algún documento debe considerarse la antigüedad del documento y el impacto de la mejora con respecto al método ya documentado. Si no hubiera ningún inconveniente el JAUD o el Comité de calidad designan a los responsables de su elaboración o actualización, revisión y aprobación.</p> <p>Nota: Los documentos podrán ser actualizados por cambios en la organización, cambios en los métodos, no conformidades encontradas por auditorías externas o internas o por proposiciones de mejoramiento.</p> | | |
| 7.2.. Identificación del documento: | | |
| <p>El asistente verifica que el título sea el único para cada documento, codifica el documento según lo indicado en el Anexo N° 1, actualiza la versión del documento empezando por versión 01(en el caso de un nuevo documento) y comunica estos datos al responsable de la elaboración o actualización del documento para su inclusión en el documento. El asistente incluye el nuevo documento o actualiza la versión del documento ya existente en la Lista Maestra de documentos.</p> | | |
| 7.3. Elaboración o actualización del documento: | | |
| <p>Para elaborar o actualizar un documento, el o los responsables de dicha tarea coordinan con el trabajador que propuso su elaboración o actualización y con los futuros usuarios del documento. Para la elaboración de la carátula del documento se utiliza el Anexo N°2, para la elaboración de los procedimientos e instructivos se utiliza la estructura indicada en el Anexo N°3. Si se trata de la actualización de algún documento el responsable de dicha tarea incluye los cambios realizados en la sección N°9 del documento "Cambios en el documento".</p> | | |
| 7.4. Revisión y Aprobación del documento: | | |
| <p>El documento es revisado por el o los responsables designados para dicha tarea. Esta revisión consiste en determinar si el documento cumple con el objetivo establecido por el SGC y si satisface las necesidades del usuario en lo que respecta a lógica, claridad y objetividad. Si se presenta alguna observación, el documento es devuelto a los responsables de su elaboración para su modificación. En caso no existan observaciones o subsanadas las observaciones el documento es aprobado por el responsable designado para ello, si el documento es aprobado se debe proceder a firmar en él. Una vez aprobado el documento es entregado al Asistente quien lo almacena de forma adecuada para preservar su legalidad</p> | | |

| | | |
|---|---|-------------------------|
|  | ANEXO N° 4 | Fecha: 04-06-14 |
| | PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE DOCUMENTOS | Rev.: 01 Autor: VATL |
| <p>7.5. Distribución del documento: Los documentos oficiales son distribuidos a todo el personal a través de la red interna de la empresa, para que se encuentren a disposición de todos los usuarios con la opción de seguridad correspondiente. Para aquellos puntos de uso donde no se encuentre con una PC disponible, el asistente imprime y distribuye copias controladas del documento colocándoles el sello de COPIA CONTROLADA – prohibida su reproducción y registrando su entrega en la Lista de distribución de documentos. Las copias controladas que se encuentran en circulación y que han perdido vigencia debido a una nueva versión (copias obsoletas) son retiradas de circulación. El asistente elimina los documentos obsoletos de ser necesario conservar algún documento obsoleto (con propósitos legales) coloca el sello de DOCUMENTO OBSOLETO y lo almacena en el file titulado Documentos Obsoletos.</p> <p>7.6. Control de documentos externos: Los documentos externos necesarios para la planificación y operación del SGC son determinados por el comité de calidad. El asistente incluye los documentos externos en la Lista maestra de documentos, los identifica colocándoles el sello de Documento Externo, y controla su distribución al igual que los documentos internos</p> <p>8. REGISTROS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lista maestra de documentos • Lista de distribución de documentos <p>9. CAMBIOS EN EL DOCUMENTO No aplica</p> <p>10. ANEXOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anexo N° 1: Codificación de documentos • Anexo N° 2: Carátula de documentos • Anexo N° 3: Estructura de procedimientos e instructivos • Anexo N° 4: QI-SGC-FO- 001 Formato Lista Maestra de Documentos • Anexo N° 5: QI-SGC-FO-002 Formato lista de distribución de documentos | | |

| | | |
|---|---|-------------------------|
|  | ANEXO Nº 4 | Fecha: 04-06-14 |
| | PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE DOCUMENTOS | Rev.: 01 Autor: VATL |

ANEXO Nº 1: CODIFICACION DE DOCUMENTOS

Todos los documentos deben codificarse de acuerdo a la siguiente estructura:

XX-SGC-yy-ZZZ

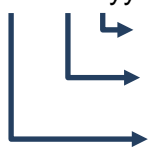

- 


Tabla Nº 1: Código de áreas

| CODIGO | AREA |
|--------|------------------------------|
| SGC | SGC |
| AF | Administración y finanzas |
| OP | Proyectos |
| CO | Contabilidad |
| RH | Recursos Humanos |
| TI | Tecnología de la Información |
| LE | Legal |
| CO | Contabilidad |

Tabla Nº2 : Código de tipos de documento

| CODIGO | TIPO DE DOCUMENTO |
|--------|--------------------|
| mm | manual |
| pl | planes y programas |
| pr | procedimientos |
| it | instructivos |
| fo | formatos |
| ot | otros documentos |

| | | | |
|---|---|----------|-------------------------|
|  | ANEXO Nº 4 | | Fecha: 04-06-14 |
| | PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE DOCUMENTOS | | Rev.: 01 Autor: VATL |
| ANEXO Nº 2: CARATULA DEL DOCUMENTO | | | |
| SISTEMAS DE GESTION DE CALDIAD | | CODIGO: | |
| TITULO DEL DOCUMENTO | | VERSION: | |
| | | PAGINA: | |
| | | | |
| Copia Nº: | | | |
| Copia destinada a : | | | |
| | | | |
| | Cargo | Firma | Fecha |
| Elaborado por: | | | |
| Modificado por | | | |
| Revisado por: | | | |
| Aprobado por: | | | |

| | | |
|---|---|-------------------------|
|  | ANEXO Nº 4 | Fecha: 04-06-14 |
| | PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE DOCUMENTOS | Rev.: 01 Autor: VATL |


ANEXO Nº 3: ESTRUCTURA DE PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS


1. **Objetivo:** Sección que define lo que se pretende alcanzar con la implementación del documento. ¿Para qué se utiliza?
2. **Alcance:** Sección que establece y define a que estructura organizacional, procesos, producto, actividad o recursos resulta aplicable el documento.
3. **Documentos de referencia:** Sección que indica todos los documentos vinculados que se utilizan en el desarrollo y aplicación del procedimiento y que facilitan la comprensión del documento que se está describiendo.
4. **Definiciones:** Sección que contiene el significado de los términos técnicos especiales o necesarios utilizados en el desarrollo del documento que pueden dar lugar a interpretaciones diferentes o cuyo uso es exclusivo de la empresa.
5. **Abreviaturas:** Sección que define el significado de las abreviaturas utilizados en el documento.
6. **Responsables:** Sección que señala los puestos de trabajos principales y de apoyo que participan en la aplicación del documento.
7. **Descripción:** Esta sección incluye la descripción de los pasos que forman parte de las actividades en forma secuencial, el grado de detalle en los documentos dependerá de la complejidad del trabajo, de los métodos usados, debe ser redactado en forma simple, cota y fácil de entender y abordar las interrogantes: ¿Qué se hace?(pasos), ¿Quién lo hace?(Responsables de ejecución del paso), ¿Cómo se hace?(Desarrollo de los pasos: Si es necesario, hacer referencia a las instrucciones de trabajo, formatos de registro generados, formularios, etc. Que se requieren para llevar acabo un paso específico) ¿Cuándo se hace?(Cuál es la secuencia o frecuencia de los pasos).
8. **Registros:** en esta sección se indica los registros que se generan como resultado de la aplicación del procedimiento utilizando el siguiente cuadro.


| NOMBRE DEL REGISTRO | RESPONSABLE DEL CONTROL | TIEMPO MINIMO DE RETENCION |
|---------------------|-------------------------|----------------------------|
| | | |
| | | |
| | | |
9. **Cambios en el documento:** En esta sección se indican las modificaciones realizadas en un documento existente utilizando el siguiente cuadro.


| SECCION DEL DOCUMENTO | CAMBIO REALIZADO | FECHA DEL CAMBIO |
|-----------------------|------------------|------------------|
| | | |
| | | |
10. **Anexos:** Esta sección incluye cuando es necesario cualquier otro tipo de información que se considere relevante para la ejecución del documento (formatos, fotos, tablas, datos en general y otra información relevante).


Nota: De no encontrar la aplicación de algunos de estos puntos colocar el término "No aplica".


| | | |
|--|---|-----------------|
|  | ANEXO N° 5 | Fecha: 04-06-14 |
| | PROCEDIMIENTO CONTROL DE REGISTROS | Rev.: 01 |
| | | Autor: VATL |
| <p>1. OBJETIVO: Definir los controles necesarios para la identificación, almacenamiento, protección recuperación, retención y disposición de registros del sistema de gestión de calidad.</p> <p>2. ALCANCE: Este procedimiento es aplicable a todos los registros que forman parte del sistema de gestión de calidad, los cuales se encuentran identificados en la lista maestra de registros.</p> <p>3. DOCUMENTOS DE REFERENCIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • QI-SGCMN-001 Manual del sistema de Gestión de Calidad • Norma Internacional ISO 9001:2008 sistemas de gestión de calidad – requisito cláusula 4.2.4 • Norma Internacional ISO 9000:2005 sistemas de gestión de calidad - fundamentos y vocabulario. <p>4. DEFINICIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documento: Información y su medio de soporte. • Registro: documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas. <p>5. ABREVIATURAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • SGC: sistemas de gestión de calidad • RCR: responsable de control de registro. <p>6. RESPONSABLES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsable de elaboración de documento • Responsable de control • Asistente Administrativo • Generador de registro • Área de TI <p>7. DESCRIPCION:</p> | | |

| | | |
|--|---|-----------------|
|  | ANEXO N° 5 | Fecha: 04-06-14 |
| | PROCEDIMIENTO CONTROL DE REGISTROS | Rev.: 01 |
| | | Autor: VATL |
| <p>7.1. Establecimiento: Al momento de elaborar un documento (procedimiento instructivo, etc.) el responsable de dicha tarea establece los registros necesarios para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del SGC y determina también el responsable de su control así como el tiempo mínimo para su retención. Los registros deben evidenciar la aplicación de los documentos del SGC (procedimiento, instructivos, etc.). El asistente administrativo incluye el registro establecido en la Lista maestra de registros.</p> <p>7.2. Identificación: El generador del registro establecido en los documentos del SGC (procedimientos, instructivos, etc.) lo identifica por un título, fecha en que fue generado, el área donde se genera (de ser aplicable) y algún otro tipo de información particular. Una vez registrados los resultados obtenidos de actividades o procesos realizados, el generador del registro deberá entregarlo al RCR (registros en medio físico)</p> <p>7.3. Almacenamiento y protección: El RCR almacena los registros que se encuentren en medio físico asegurando las condiciones ambientales adecuadas para evitar daños pérdidas o deterioros y ubicándolos en zonas de fácil acceso para el persona que utilice dicha información. Los estantes o archivadores se deben encontrar en el área de Ventas. Los registros que se encuentren en medios electrónicos están almacenados en el servidor de la compañía y son protegidos por niveles de acceso que aseguran la integridad de los datos y su modificación. El área de TI se encarga de asignar los accesos así como de protegerlos.</p> <p>7.4. Recuperación: Toda persona ajena al área donde se generó el registro que requiera acceso a algún registro solicitará al RCR quien hará firmar el Cargo por préstamo de registros el cual se archivará en el lugar de almacenamiento del registro hasta que sea devuelto.</p> <p>Retención y disposición: El tiempo de retención del registro es determinado por el responsable de la elaboración del documento el cual surge el registro y debe depender del tipo de información y de su utilidad. El RCR retiene los registros que se encuentren en medio físico durante el tiempo establecido en los documentos del SGC, procedimientos, instructivos, etc.</p> | | |

|  | ANEXO N° 5 | Fecha: 04-06-14 | | | | | | | | | | |
|--|---|----------------------------|---------------------|-------------------------|--|--------------------------------------|---|--------------------------|---|---|---|---|
| | PROCEDIMIENTO CONTROL DE REGISTROS | Rev.: 01 Autor: VATL | | | | | | | | | | |
| <p>Luego de transcurrido el tiempo de retención el RCR procede con la disposición final del registro de la siguiente manera:</p> | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">TIPO DE REGISTRO</th> <th style="text-align: center;">DISPOSICION FINAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Registros en copia dura que deben ser eliminados (que haya vencido su tiempo de retención)</td> <td>Eliminarlos, triturarlos, romperlos.</td> </tr> <tr> <td>Registros en medio electrónico que deben ser eliminados (que haya vencido su tiempo de retención)</td> <td>Eliminarlos del servidor</td> </tr> <tr> <td>registros en copia dura que deben ser observados permanentemente.</td> <td>Almacenarlos y protegerlos según lo ya establecido.</td> </tr> <tr> <td>Registros en emedio electrónico que deben ser conservados permanentemente</td> <td>Coordinar con el área de TI para que se realice copias de seguridad de los registros (backup)</td> </tr> </tbody> </table> | | | TIPO DE REGISTRO | DISPOSICION FINAL | Registros en copia dura que deben ser eliminados (que haya vencido su tiempo de retención) | Eliminarlos, triturarlos, romperlos. | Registros en medio electrónico que deben ser eliminados (que haya vencido su tiempo de retención) | Eliminarlos del servidor | registros en copia dura que deben ser observados permanentemente. | Almacenarlos y protegerlos según lo ya establecido. | Registros en emedio electrónico que deben ser conservados permanentemente | Coordinar con el área de TI para que se realice copias de seguridad de los registros (backup) |
| TIPO DE REGISTRO | DISPOSICION FINAL | | | | | | | | | | | |
| Registros en copia dura que deben ser eliminados (que haya vencido su tiempo de retención) | Eliminarlos, triturarlos, romperlos. | | | | | | | | | | | |
| Registros en medio electrónico que deben ser eliminados (que haya vencido su tiempo de retención) | Eliminarlos del servidor | | | | | | | | | | | |
| registros en copia dura que deben ser observados permanentemente. | Almacenarlos y protegerlos según lo ya establecido. | | | | | | | | | | | |
| Registros en emedio electrónico que deben ser conservados permanentemente | Coordinar con el área de TI para que se realice copias de seguridad de los registros (backup) | | | | | | | | | | | |
| <p>Nota: En el caso de la eliminación de los registros tanto físicos como electrónicos el RCR debe obtener la autorización del responsable del área donde se generó el registro.</p> | | | | | | | | | | | | |
| <p>8. REGISTROS:</p> | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">NOMBRE DEL REGISTRO</th> <th style="text-align: center;">RESPONSABLE DEL CONTROL</th> <th style="text-align: center;">TIEMPO MINIMO DE RETENCION</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Lista maestra de registros</td> <td>Asistente administrativo</td> <td>Permanente</td> </tr> <tr> <td>Cargo de préstamo de registros</td> <td>Responsable de control de registro</td> <td>1 año</td> </tr> </tbody> </table> | | | NOMBRE DEL REGISTRO | RESPONSABLE DEL CONTROL | TIEMPO MINIMO DE RETENCION | Lista maestra de registros | Asistente administrativo | Permanente | Cargo de préstamo de registros | Responsable de control de registro | 1 año | |
| NOMBRE DEL REGISTRO | RESPONSABLE DEL CONTROL | TIEMPO MINIMO DE RETENCION | | | | | | | | | | |
| Lista maestra de registros | Asistente administrativo | Permanente | | | | | | | | | | |
| Cargo de préstamo de registros | Responsable de control de registro | 1 año | | | | | | | | | | |
| <p>9. CAMBIOS EN EL DOCUMENTO: No aplica</p> | | | | | | | | | | | | |
| <p>10. ANEXOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anexo N°1: QI- SGCFO-003 Formato lista maestra de registros • ANEXO N°2: QI-SGCFO-004 Formato cargo de préstamo de registros. | | | | | | | | | | | | |

| | | |
|---|---|-----------------|
|  | ANEXO N° 6 | Fecha: 04-06-14 |
| | PROCEDIMIENTO DE TRATAMIENTO DE PRODUCTO NO CONFORME | Rev.: 01 |
| | | Autor: VATL |
| <p>1. OBJETIVO: Definir los lineamientos para asegurar que todo producto/servicio que no sea conforme con los requisitos establecidos se detecta, identifica y controla previniendo su uso o entrega no intencional.</p> <p>2. ALCANCE: El presente documento aplica al servicio/ producto del área de ventas.</p> <p>3. DOCUMENTOS DE REFERENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • QI-SGCMN-001 Manual del sistema de Gestión de Calidad • Norma Internacional ISO 9001:2008 sistemas de gestión de calidad – requisito cláusula 4.2.4 • Norma Internacional ISO 9000:2005 sistemas de gestión de calidad - fundamentos y vocabulario. • QI-SGCPR-004 Procedimiento de Acciones correctivas y preventivas <p>4. DEFINICIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Producto no conforme: producto que es resultado del proceso que no cumple con las especificaciones establecidas. • Liberación: Autorización para proseguir con la siguiente etapa de un proceso. • Concesión: autorización para utilizar o liberar un producto no conforme con los requisitos especificados. • Reproceso: acción tomada sobre un producto no conforme para convertirlo en aceptable para su utilización prevista. • Características: rasgo diferenciado. • Eficacia: grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados. <p>5. ABREVIATURAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • SAC: solicitud de acción correctiva. • SAP: solicitud de acción preventiva <p>6. RESPONSABLES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal • Asistente • Responsable de área • Responsable de la implementación de acción <p>7. DESCRIPCION</p> | | |

| | | |
|---|---|-----------------|
|  | ANEXO N° 6 | Fecha: 04-06-14 |
| | PROCEDIMIENTO DE TRATAMIENTO DE PRODUCTO NO CONFORME | Rev.: 01 |
| | | Autor: VATL |
| <p>7.1. Detección del producto no conforme Cuando cualquier miembro de la organización detecta un producto/servicio no conforme con los requisitos, solicita a través del responsable del proceso involucrado al coordinador del SGC al reporte de tratamiento del producto no conforme para que con su apoyo se investigue el origen del mismo y se registre. Un producto no conforme puede detectarse por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auditorías al SGC • Observaciones y hallazgos del personal • Controles del proceso • Quejas del cliente <p>7.2. Identificación del producto no conforme Todo producto/servicio no conforme detectado deberá ser identificado debidamente para garantizar que no sea entregado al cliente. Estos productos no conformes detectados serán identificados para así proceder con la investigación y tratamiento del producto/servicio no conforme.</p> <p>7.3. Investigación y tratamiento del producto no conforme Una vez identificado el producto/servicio no conforme el responsable del proceso o procesos involucrados deberá dirigir la investigación para identificar el origen del mismo. El resultado de dicha investigación deberá registrarse en el registro de Solicitud de acción correctiva/preventiva. La acción determinada para dar tratamiento al producto no conforme puede ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liberación por concesión: El producto no conforme podrá ser entregado por concesión al cliente, siempre que se haya llegado a un acuerdo con este y se cuente con la autorización formal del responsable del área. • Reproceso: Debe ser factible, el producto no conforme regresará a la etapa pertinente del proceso en la que la no conformidad detectada pueda ser eliminada y se alcancen los resultados esperados de acuerdo a los requisitos. Dicho reprocesamiento del producto no conforme deberá contar con la autorización del responsable del proceso. <p>7.4. Verificación del producto no conforme En caso el producto no conforme ha pasado por n reproceso para la corrección de la no conformidad, deberá someterse a una nueva verificación por parte de los responsables de liberación del producto, para demostrar su conformidad con los requisitos.</p> | | |

| | | |
|---|---|-------------------------|
|  | ANEXO N° 6 | Fecha: 04-06-14 |
| | PROCEDIMIENTO DE TRATAMIENTO DE PRODUCTO NO CONFORME | Rev.: 01 Autor: VATL |

8. REGISTROS:

| NOMBRE DEL REGISTRO | RESPONSABLE DEL CONTROL | TIEMPO DE RETENCION |
|---|-------------------------|---------------------|
| Reporte de tratamiento del producto no conforme | Responsable del área | 2 años |


9. CAMBIOS DEL DOCUMENTO

No aplica


10. ANEXOS:


ANEXO N°1: QI-SGCFO-001 REPORTE DE TRATAMIENTO DEL PRODUCTO NO CONFORME


| 1. IDENTIFICACION DEL PRODUCTO NO CONFORME | | | | |
|--|--------|-------------------------|-------|-------|
| Nombre de la persona que detecto el producto no conforme | | | | |
| Fecha de detección | | | | |
| Requisito incumplido | | | | |
| Descripción del producto no conforme | | | | |
| | Nombre | Firma | | |
| Responsable del área | | | | |
| 2. TRATAMIENTO DEL PRODUCTO NO CONFORME | | | | |
| Tipo de tratamiento | | | | |
| Liberación por concesión | | | | |
| Reproceso | | | | |
| | Nombre | Cargo | Fecha | Firma |
| Autorización para liberación | | | | |
| Acciones | | | | |
| | | | | |
| Responsable | | Plazo de implementación | | |

| | | |
|--|---|--|
|  | ANEXO N° 7 | Fecha: 04-06-14 Rev.: 01 Autor: VATL |
| | PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA INTERNA | |
| <p>1. OBJETIVO: Establecer la metodología para llevar a cabo auditorías internas del SGC, con la finalidad de determinar si este: Es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de la norma ISO 9001:2008 y con todos los requisitos establecidos por la empresa. Se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.</p> <p>2. ALCANCE: Este procedimiento es aplicable a todas las auditorías internas relacionadas con el SGC de calidad que se realicen.</p> <p>3. DOCUMENTOS DE REFERENCIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • QI-SGCMN-001 Manual del sistema de Gestión de Calidad • Norma Internacional ISO 9001:2008 sistemas de gestión de calidad – requisito cláusula 8.2.2 • Norma Internacional ISO 9000:2005 sistemas de gestión de calidad - fundamentos y vocabulario. • Norma Internacional ISO 19011:2002 Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de calidad Y/o ambiental. • QI-SGCPR-004 Procedimiento de Acciones correctivas y preventivas <p>4. DEFINICIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auditoría: proceso sistemático independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de la auditoría. • Criterios de auditoría: conjunto de políticas, procedimientos o requisitos. • Evidencia de la auditoría: registros declaraciones de hechos cualquier otra información que son pertinentes para los criterios de auditoría y que son verificables. • Hallazgos de la auditoría: resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada frente a los criterios de la auditoría. | | |

| | | |
|--|---|-----------------|
|  | ANEXO N° 7 | Fecha: 04-06-14 |
| | PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA INTERNA | Rev.: 01 |
| | | Autor: VATL |
| <ul style="list-style-type: none"> • Auditor: persona con competencia para llevar a cabo una auditoría. • Equipo auditor: uno o más auditores que llevan a cabo una auditoría, con el apoyo si es necesario de expertos técnicos. • Programa de auditoría: conjunto de una o más auditorías planificadas para un periodo de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico. • Plan de auditoría: descripción de las actividades y de los detalles acordados de una auditoría. • Competencia: atributos personales y aptitud demostrada para aplicar conocimientos y habilidades. <p>5. ABREVIATURAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • SGC: Sistema de Gestión de Calidad. • SAC: Solicitud de acción correctiva. • SAP: Solicitud de acción preventiva. <p>6. RESPONSABLES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerente General • Gerente Comercial • Gerente de Proyectos • Gerente de Administración y finanzas • Equipo auditor <p>7. DESCRIPCION:</p> <p>7.1. Planificación de la auditoría – selección de auditores</p> <p>7.1.1. El coordinador del SGC elabora la propuesta del programa anual de auditorías considerando la criticidad de los procesos, el desempeño de los mismos y la presenta al representante de la alta dirección para su aprobación.</p> <p>7.1.2. El coordinador del SGC y el Representante de la alta dirección organizan los equipos de auditores tomando como base la lista de auditores calificados y seleccionan al auditor líder.</p> <p>7.1.3 Los auditores y calificados deberán cumplir con lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Haber aprobado un curso de auditoría interna. • Haber participado en 1 auditoría interna como observador. <p>Asimismo para poder ser seleccionado como auditor líder, un auditor calificado deberá:</p> | | |

| | | |
|---|---|-----------------|
|  | ANEXO N° 7 | Fecha: 04-06-14 |
| | PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA INTERNA | Rev.: 01 |
| | | Autor: VATL |
| <ul style="list-style-type: none"> • Haber participado en por lo menos 1 auditoría como auditor. • Haber aprobado la evaluación del desempeño como auditor. <p>7.1.4. El auditor líder seleccionado elabora la propuesta del plan de auditoría interna y la envía al coordinador del SGC.</p> <p>7.1.5. El coordinador del SGC valida el plan de auditoría interna y lo envía por correo electrónico y con anticipación a todos los involucrados, a fin de recibir confirmación y observaciones / modificaciones al mismo. Asimismo prepara la documentación respectiva para el equipo auditor.</p> <p>7.2. Preparación de la auditoría</p> <p>7.2.1. El coordinador del SGC oficializa por medio de un correo electrónico el plan de auditoría interna con los auditados y con el equipo auditor.</p> <p>7.2.2. El equipo auditor seleccionado realiza el estudio de la documentación del área a auditar y elabora la lista de verificación de auditoría.</p> <p>7.3. Ejecución de la auditoría</p> <p>7.3.1. Los auditores recogen evidencia objetiva del proceso/área auditada a través de entrevistas, observaciones de las actividades y revisión de la documentación, con la finalidad de verificar la conformidad con lo planificado en el SGC, así como la eficacia de éste.</p> <p>7.3.2. Se considera la siguiente clasificación para verificar la conformidad de los criterios de auditoría:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No conformidad • Observación • Oportunidad de mejora <p>7.3.3. El equipo auditor realiza el registro de solicitud de acción correctiva/preventiva cuando identifica una no conformidad o potencial durante la ejecución de auditoría interna.</p> <p>7.3.4. Una vez elaborados los reportes de no conformidad el equipo auditor prepara el informe de auditoría interna ejecutada en cada área.</p> <p>7.3.5. El equipo auditor envía el informe de auditoría, así como las solicitudes de acción correctiva/preventiva generados. Una copia de estos documentos es entregada al coordinador del SGC para su evaluación y seguimiento.</p> <p>7.3.6. El responsable del proceso involucrado con la no conformidad detectada, deberá dar tratamiento a la misma.</p> | | |


| | | |
|--|---|-----------------|
|  | ANEXO N° 7 | Fecha: 04-06-14 |
| | PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA INTERNA | Rev.: 01 |
| | | Autor: VATL |
| <p>8. REGISTROS: Los registros generados son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa anual de auditorías internas • Plan de auditoría interna • Lista de verificación de auditoría • Evaluación del desempeño del auditor <p>9. ANEXOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anexo N°1: QI-SGCFO-005 Formato programa anual de auditorías internas. • Anexo N° 2: QI-SGCFO-006 Formato plan de auditoría interna. • Anexo N°3: QI-SGCFO-007 Formato lista de Verificación. • Anexo N°4: QI-SGCFO-008 Ficha de evaluación de auditor interno | | |

| | | |
|---|---|-------------------------|
|  | ANEXO Nº 7 | Fecha: 04-06-14 |
| | PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA INTERNA | Rev.: 01 Autor: VATL |

ANEXO Nº 1: QI-SGCFO-005 FORMATO PROGRAMA ANUAL DE AUDITORIAS INTERNAS

| Nº | PROCESO /AREA | AUDITOR LIDER | REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2008 | DOCUMENTOS RELACIONADOS | CRONOGRAMA | | | | | | | | | | | | |
|----------------|---------------|---------------|--------------------------------------|-------------------------|------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----------------|
| | | | | | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SET | OCT | NOV | DIC | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | CARGO | FIRMA | FECHA | | | | | | | | | | | | | | |
| ELABORADO POR: | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| REVISADO POR: | | | | | | | | | | | | | | | | | AÑO: |
| APROBADO POR: | | | | | | | | | | | | | | | | | VERSION: |




| | | |
|---|---|-------------------------|
|  | ANEXO N° 7 | Fecha: 04-06-14 |
| | PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA INTERNA | Rev.: 01 Autor: VATL |

ANEXO N° 2: QI-SGCFO-006 FORMATO PLAN DE AUDITORIA

| OBJETIVO: | | | | |
|----------------------------------|--------------|-------------------------|--------------|---------------------------------|
| ALCANCE: | | | | |
| DOCUMENTOS DE REFERENCIA: | | | | |
| AUDITOR LIDER: | | | | |
| EQUIPO AUDITOR: | | | | |
| FECHA DE INICIO: | | FECHA DE TERMINO | | |
| RECURSOS: | | | | |
| AUDITADOS | | | | |
| PROGRAMA | | | | |
| DIA | HORA | PROCESO/AREA | AUDITOR | REQUISITOS/DOCUMENTOS A AUDITAR |
| | | Reunión de apertura | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | Reunión de cierre | | |
| | CARGO | FIRMA | FECHA | |
| ELABORADO POR | | | | |
| APROBADO POR | | | | |





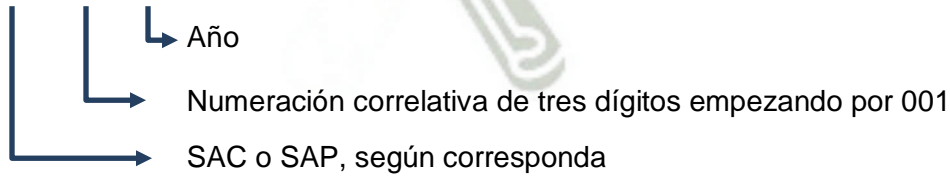
| | | |
|---|---|-------------------------|
|  | ANEXO N° 7 | Fecha: 04-06-14 |
| | PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA INTERNA | Rev.: 01 Autor: VATL |


ANEXO N° 4: QI-SGCFO-008 FICHA DE EVALUACION DE AUDITOR INTERNO


| NOMBRE DEL AUDITOR | | | | | | |
|--|--|------------|-----|---------------|---|---|
| FECHA DE AUDITORIA | | | | | | |
| ROL EN LA AUDITORIA | | | | | | |
| INSTRUCCIONES | | | | | | |
| Valore del 1 al 5 los siguientes aspectos marcando con una "X" en recuadro | | | | | | |
| Deficiente (1) | Regular (2) | Bueno (3) | Muy | Excelente (5) | | |
| Para los auditores internos completar solo hasta el ítem N°5 | | | | | | |
| N° | Aspecto a evaluar | Valoración | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Cumplimiento del plan de auditoría interna | | | | | |
| 2 | Capacidad de comunicación | | | | | |
| 3 | Capacidad de redacción | | | | | |
| 4 | Objetividad en la identificación de hallazgos | | | | | |
| 5 | Capacidad de análisis del documento auditado | | | | | |
| 6 | Capacidad de planificación | | | | | |
| 7 | Capacidad de dirección y coordinación | | | | | |
| 8 | Capacidad para conducción de reuniones | | | | | |
| 9 | Capacidad de delegar funciones y responsabilidades | | | | | |
| 10 | Capacidad para elaboración de informes | | | | | |
| Puntaje total alcanzado | | | | | | |
| Fecha de la evaluación | | | | | | |
| Coordinador del SGC | | | | | | |





| | | |
|---|---|-------------------------|
|  | ANEXO N° 8 | Fecha: 04-06-14 |
| | PROCEDIMIENTO ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS | Rev.: 01 Autor: VATL |
| <p>1. OBJETIVO: Establecer la metodología para tomar acciones necesarias que premian eliminar las causas de las no conformidades reales o potenciales con el objeto de prevenir su repetición u ocurrencia.</p> <p>2. ALCANCE: Este procedimiento es aplicable a las acciones correctivas y preventivas que se toman para dar solución a las no conformidades reales o potenciales derivadas de las actividades que conforman el SGC. Aplica desde la identificación de la no conformidad hasta el seguimiento de acciones correctivas y/o preventivas.</p> <p>3. DOCUMENTOS DE REFERENCIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • QI-SGCMN-001 Manual del sistema de Gestión de Calidad • Norma Internacional ISO 9001:2008 sistemas de gestión de calidad – requisitos cláusulas 8.5.2 y 8.5.3. • Norma Internacional ISO 9000:2005 sistemas de gestión de calidad - fundamentos y vocabulario. <p>4. DEFINICIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • No conformidad real: Incumplimiento de un requisito. • No conformidad potencial: Se refiere a posibles, desviaciones que de no tomar acción, podrían convertirse en una no conformidad. • Acción preventiva: acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencial no deseable. • Acción correctiva: acción tomada para eliminar la causa de una conformidad detectada u otra situación no deseable. • Corrección: acción toda para eliminar una no conformidad detectada. • Eficacia: grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan resultados planificados. • Hallazgo: resultados de la evaluación de la evidencia recopilada frente a los criterios de auditoría. <p>5. ABREVIATURAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • SGC: Sistemas de Gestión de Calidad • NCR: No conformidad real • NCP: No conformidad potencial • SAC: Solicitud de acción correctiva • SAP: Solicitud de acción preventiva | | |


| | | |
|---|---|--|
|  | ANEXO Nº 8 | Fecha: 04-06-14 Rev.: 01 Autor: VATL |
| | PROCEDIMIENTO ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS | |
| <p>6. RESPONSABLES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auditores • Trabajadores • Responsable del área que detectó la NCR o NCP • Gerente Comercial • Responsable de la ejecución de las acciones correctivas o preventivas <p>7. DESCRIPCION:</p> <p>7.1. Identificación de la no conformidad:</p> <p>Los auditores y todo trabajado implicado en el SGC pueden identificar una NCR o NCP, as fuentes de NCR o NCP pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quejas de los clientes • Encuestas de satisfacción del cliente • Auditorías internas y externas • Revisión por la dirección • Análisis de datos del SGC • Recomendaciones para la mejora de fuentes internas y externas • Otras <p>Identificadas la NCR o NCP, la persona que la identificó redactada el hallazgo en la solicitud de acción correctiva o preventiva y la entrega al Gerente comercial. El gerente comercial coordina con el responsable del área donde fue identificada la NCR o NCP para evaluar si procede la SAC/SAP, con objeto de evitar duplicidad e incoherencias en los hallazgos. De no proceder la NCR o NCP anula dicha SAC/SAP, de proceder la SAC/SAP comunica al asistente administrativo que incluya en la lista de solicitudes de acción correctiva y preventiva y la codifica de la siguiente manera:</p> <p>XX – YY - ZZ</p> <div style="margin-left: 20px;">  </div> <p>El Gerente Comercial entrega la SAC/SAP al responsable de área donde se identifica la NCR o NCP.</p> | | |


| | | |
|---|---|-----------------|
|  | ANEXO N° 8 | Fecha: 04-06-14 |
| | PROCEDIMIENTO ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS | Rev.: 01 |
| | | Autor: VATL |
| <p>7.2. Acción inmediata</p> <p>El responsable del área donde fue identificada la NCR procede con una rápida mitigación realizando la corrección de la NCR y registra las acciones tomadas en la solicitud de acción correctiva o preventiva.</p> <p>7.3. Determinación de las causas de las no conformidades y propuesta de acciones correctivas/preventivas</p> <p>En un plazo máximo de 5 días hábiles recepcionada la SAC/SAP el responsable del área donde fue identificada la NCR o NCP convoca al personal que considere necesario para la investigación y organiza una reunión en la que:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifican las causas que originaron la NCR o NCP, para ello puede utilizar las siguientes herramientas: <ul style="list-style-type: none"> • Estratificación • Hojas de verificación • Gráficos de Pareto • Diagrama de causa efecto • Diagrama de correlación • Histogramas • Cartas de control y gráficas • Otros ➤ Determinan las acciones correctivas o preventivas necesarias para eliminar las causas de la NCR o NCP, establecen los responsables y plazos para su ejecución, las acciones deben ser: <ul style="list-style-type: none"> • Apropriadas a la magnitud del problema. • Acordes con la naturaleza de la no conformidad, estos es en relación a los riesgos encontrados. • Priorizadas. <p>El responsable del área donde fue encontrada la NCR o NCP registra en la solicitud de acción correctiva o preventiva las causas identificadas y las acciones correctivas o preventivas determinadas y entrega la SAC/SAP al Gerente Comercial.</p> <p>7.4. Implementación de acciones correctiva / preventivas:</p> <p>El responsable de la ejecución de las acciones correctivas o preventivas implementa las acciones correctivas descritas en la SAC/SAP, deberá mantener los registros y evidencias de las acciones correctivas o preventivas implementadas.</p> | | |


| | | |
|--|---|-----------------|
|  | ANEXO N° 8 | Fecha: 04-06-14 |
| | PROCEDIMIENTO ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS | Rev.: 01 |
| | | Autor: VATL |
| <p>7.5. Seguimiento de acciones correctivas / preventivas: Una vez concluido el plazo de implementación, el gerente comercial designa un auditor interno para el seguimiento de las acciones correctivas o preventivas y le entrega la SAC/SAP. El auditor interno designado revisa la eficacia de las acciones correctivas o preventivas tomadas y registra su revisión en la solicitud de acción correctiva o preventiva. Si las acciones correctivas o preventivas tomadas no fueron eficaces redacta una nueva SAC/SAP para que se tomen acciones más eficaces. Si las acciones correctivas o preventivas tomadas fueron eficaces se da por cerrada la SAC/SAP. Concluida la verificación de la eficacia de las acciones correctivas o preventivas el auditor interno entrega la SAC/SAP al asistente administrativo quien la archiva y registra el estado de la SAC/SAP en la lista de solicitudes de acción correctiva y preventiva.</p> <p>8. REGISTROS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de acción correctiva o preventiva. • Lista de solicitudes de acción correctiva y preventiva. <p>9. ANEXOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anexo N° 1: QI-SGCFO-009 Solicitud de acción correctiva o preventiva. • Anexo N°2: QI-SGCFO-010 Lista de solicitudes de acción correctiva y preventiva. | | |


| | | | | |
|---|---|-------------|-------------------------|-------|
|  | ANEXO Nº 8 | | Fecha: 04-06-14 | |
| | PROCEDIMIENTO ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS | | Rev.: 01 Autor: VATL | |
| ANEXO Nº 1: QI- SGCFO-009 SOLICITUD DE ACCIÓN CORRECTIVA O PREVENTIVA | | | | |
| 1. IDENTIFICACION DE LA NO CONFORMIDAD | | | | |
| Area/proceso | | | | |
| Fecha de detección | | | | |
| Fuente | | | | |
| Cláusula de la Norma ISO 9001:2008 | | | | |
| Documento de referencia | | | | |
| Descripción de la no conformidad | | | | |
| | | | | |
| Tipo de no conformidad | Real | | Potencial | |
| | Mayor | | Menor | |
| | Nombre | Cargo | Firma | Fecha |
| Emisor: | | | | |
| Receptor: | | | | |
| 2. ACCION INMEDIATA | | | | |
| Corrección | | Responsable | Fecha | |
| | | | | |
| | | | | |
| 3. CAUSAS DE LAS NO CONFORMIDADES: | | | | |
| | | | | |
| 4. ACCIONES CORRECTIVAS / PREVENTIVAS PROPUESTAS: | | | | |
| | | | | |
| Responsable | | | Plazo de implementación | |
| 5. SEGUIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS / PREVENTIVAS | | | | |
| Observaciones | | | | |
| | | | | |
| ¿La acción correctiva o preventiva es eficaz? | | SI | | NO |
| | Nombre | Firma | Fecha | |
| Responsable del seguimiento | | | | |



| | | |
|---|---|-----------------|
|  | ANEXO N° 9 | Fecha: 04-06-14 |
| | PROCEDIMIENTO ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS | Rev.: 01 |
| | | Autor: VATL |
| <p>1. OBJETIVO: Dar los lineamientos para establecer y dar seguimiento a los objetivos de la calidad que sean medibles y coherentes con la Política de Calidad.</p> <p>2. ALCANCE: Este procedimiento es aplicable a todos los objetivos relacionados con el Sistema de Gestión de Calidad.</p> <p>3. DOCUMENTOS DE REFERENCIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • QI-SGCMN-001 Manual del sistema de Gestión de Calidad • Norma Internacional ISO 9001:2008 sistemas de gestión de calidad – requisitos cláusulas 8.5.2 y 8.5.3. • Norma Internacional ISO 9000:2005 sistemas de gestión de calidad - fundamentos y vocabulario. • QI-SGCFO-008 Procedimiento acciones correctivas y preventivas. <p>4. DEFINICIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Política de calidad: intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan totalmente por alta dirección. • Objetivo de calidad: algo ambicioso o pretendido, relacionado con la calidad. • Recursos: medios necesarios utilizados para el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas. • Evidencia objetiva: datos que respaldan la existencia o veracidad de algo. • No conformidad: incumplimiento de un requisito. <p>5. ABREVIATURAS: No aplica</p> <p>6. RESPONSABLES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerente General • Gerente comercial <p>7. DESCRIPCION:</p> <p>7.1. Establecimiento de objetivos: Antes del inicio de cada año el Gerente Comercial establece los objetivos de calidad, los cuales deben ser medibles, y coherentes con la Política de calidad, para lo cual debe tener en cuenta los siguientes aspectos:</p> | | |


| | | |
|--|---|-----------------|
|  | ANEXO N° 9 | Fecha: 04-06-14 |
| | PROCEDIMIENTO ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS | Rev.: 01 |
| | | Autor: VATL |
| <ul style="list-style-type: none"> • Necesidades actuales y futuras de la organización y de los mercados en los que se actúa, requisitos comerciales. • Grado de satisfacción del cliente. • Estudios comparativos, análisis de los competidores. • Desempeño actual de los productos y procesos. • Resultados de las revisiones por la dirección. • Resultados de auditorías internas. • Oportunidades de mejora. <p>Para el cumplimiento de objetivos se consideran las opciones tecnológicas, requisitos financieros opcionales, comerciales y la opinión de las partes interesadas pertinentes.</p> <p>Para cumplir los objetivos establecidos el Gerente comercial fija las metas que considere necesarias, la fijación de dichas metas deberá ser de acuerdo a los recursos disponibles o los que considere apropiados. Una vez planteados los objetivos y metas estos son incluidos en el Programa de gestión de calidad en el que debe estipular las actividades para alcanzarlos, responsables y plazos para su cumplimiento.</p> <p>El Gerente General revisa dicho programa verificando su concordancia con la política de calidad, la correcta asignación de responsabilidades y el cronograma establecido, coordina para que se realicen los cambios que se consideren necesarios, en caso no existan observaciones, se aprueba el programa.</p> <p>7.2. Difusión: El Gerente Comercial difunde el programa a los implicados en la ejecución de actividades programadas y comunica los objetivos y metas a todo el personal involucrado con el fin de aumentar la toma de conciencia, motivación y la participación de los mismos.</p> <p>7.3. Seguimiento al cumplimiento de objetivos: El Gerente General hace seguimiento trimestral al avance del cumplimiento del Programa de gestión de calidad registrando los resultados en el reporte de seguimiento de objetivos el resultado de este seguimiento es informado al equipo del SGC. El área de ventas debe tener evidencias objetivos que sustenten los avances del cumplimiento de los objetivos y metas, así como de las actividades programadas, los cuales son mostrados en el momento de la evaluación.</p> <p>El eventual incumplimiento de objetivos y metas prefijadas ya fuera en tiempo y/o en forma, es considerado como una no conformidad</p> | | |


| | | |
|---|---|---|
|  | <p align="center">ANEXO N° 9 PROCEDIMIENTO ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</p> | <p>Fecha: 04-06-14 Rev.: 01 Autor: VATL</p> |
| <p>Grave y deberá ser tratada según lo establecido en el QI-SGCPR-008 Procedimiento de acciones correctivas y preventivas, además deberá ser técnicamente justificada y generará la necesidad de restablecer y/o reprogramar objetivos y metas.</p> <p>8. REGISTROS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa de Gestión de calidad • Reporte de seguimiento de objetivos <p>9. CABIOS EN EL DOCUMENTO No aplica</p> <p>10. ANEXOS Anexo N°1: QI-SGCFO-011 Formato programa de gestión de calidad Anexo N°2 : QI-SGCFO-012 Formato reporte de seguimiento de objetivos</p> | | |


| | | |
|---|---|--|
|  | ANEXO N° 10 PROCEDIMIENTO DE REVISION POR LA DIRECCION | Fecha: 04-06-14 Rev.: 01 Autor: VATL |
| <p>1. OBJETIVO: Establecer la metodología para llevar a cabo la revisión del Sistema de gestión de calidad por parte de la alta dirección, con la finalidad de asegurarse de su conveniencia adecuación y eficacia continua.</p> <p>2. ALCANCE: Este procedimiento es aplicable a todas las revisiones por la dirección que se lleven a cabo al Sistema de Gestión de calidad.</p> <p>3. DOCUMENTOS DE REFERENCIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • QI-SGCMN-001 Manual del sistema de Gestión de Calidad • Norma Internacional ISO 9001:2008 sistemas de gestión de calidad – requisitos cláusulas 8.5.2 y 8.5.3. • Norma Internacional ISO 9000:2005 sistemas de gestión de calidad - fundamentos y vocabulario. <p>4. DEFINICIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión: actividad emprendida para asegurar la conveniencia, adecuación y eficacia del tema objeto de revisión, para alcanzar unos objetivos establecidos. • Alta dirección: persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel de la organización. <p>5. ABREVIATURAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • SGC: Sistema de Gestión de Calidad <p>6. RESPONSABLES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Representante de la alta dirección • Gerente Comercial • Gerente de Administración y finanzas • Gerente de Proyectos • Responsable de la ejecución de las acciones <p>7. DESCRIPCION:</p> <p>7.1. Elaboración del informe: Como mínimo una vez al año el RED elabora el informe para la revisión por la dirección, para lo cual recopila la información de entrada que considere necesaria para la revisión por la dirección, solicitándola a los responsables de los procesos. Con la información recopilada elabora el informe para la revisión por la dirección, que incluya como mínimo información relativa a:</p> | | |


| | | |
|---|--|---|
|  | <p align="center">ANEXO Nº 10 PROCEDIMIENTO DE REVISION POR LA DIRECCION</p> | <p>Fecha: 04-06-14 Rev.: 01 Autor: VATL</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • El estado actual de la Política de calidad. • El grado de cumplimiento de objetivos. • Los resultados de auditorías. • La retroalimentación del cliente. • El desempeño de los procesos y la conformidad del servicio. • El estado de acciones correctivas y preventivas. • El seguimiento de las acciones resultantes de las revisiones previas llevadas a cabo por la alta dirección. • Los cambios que podrían afectar el SGC. • Las comunicaciones internas y externas de partes interesadas incluidas las quejas del cliente. • El desempeño de los proveedores. <p>7.2. Convocatoria a la reunión de revisión por la dirección El representante de la alta dirección en coordinación con el gerente comercial convoca por lo menos con una semana de anticipación a los miembros del equipo del SGC, para llevar a cabo la reunión de Revisión por la dirección anexando a la convocatoria el informe para la revisión por la dirección.</p> <p>7.3. Revisión por la dirección Los miembros de la alta dirección revisan el informe y analizan cada uno de los ítems presentados, como resultado del análisis de los elementos de la información de entrada se toman decisiones y acciones relacionadas con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento o ajuste de la Política de calidad. • Mejora de la eficacia del SGC y sus procesos. • Mejora del producto en relación con los requisitos del cliente. • Las necesidades de recursos. <p>Se define el plan de mejoramiento, asignado tareas, responsables y fechas para la realización de acciones. El asistente administrativo registra los acuerdos tomados en el Acta de revisión por la dirección, la cual es firmada por los asistentes a la reunión de revisión por la dirección. El representante de la alta dirección comunica a los responsables de los compromisos y acuerdos establecidos que compete atender.</p> <p>7.4. Seguimiento y cumplimiento de los acuerdos: Los representantes designados para tomar acciones determinadas deben cumplir los acuerdos establecidos. El asistente administrativo da seguimiento a los acuerdos derivados de la revisión por la dirección.</p> | | |

| | | |
|---|---|---|
|  | <p style="text-align: center;">ANEXO Nº 10 PROCEDIMIENTO DE REVISION POR LA DIRECCION</p> | <p>Fecha: 04-06-14 Rev.: 01 Autor: VATL</p> |
| <p>8. REGISTROS:</p> <ul style="list-style-type: none">• Informe para la revisión por la dirección• Acta de Revisión por la dirección <p>9. CAMBIOS EN EL DOCUMENTO: No aplica</p> <p>10. ANEXOS: No aplica</p>  | | |


| | | |
|--|--|-------------------------|
|  | ANEXO N° 11 | Fecha: 04-06-14 |
| | PROCEDIMIENTO COMPETENCIA, FORMACION Y TOMA DE CONCIENCIA | Rev.: 01 Autor: VATL |
| <p>1. OBJETIVO: Establecer la metodología para asegurar que el personal sea competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.</p> <p>2. ALCANCE: Este procedimiento es aplicable a todo el personal que realice trabajos que afecten la conformidad con los requisitos del producto/servicio.</p> <p>3. DOCUMENTOS DE REFERENCIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • QI-SGCMN-001 Manual del sistema de Gestión de Calidad • Norma Internacional ISO 9001:2008 sistemas de gestión de calidad – requisitos cláusulas 8.5.2 y 8.5.3. • Norma Internacional ISO 9000:2005 sistemas de gestión de calidad - fundamentos y vocabulario. <p>4. DEFINICIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia: aptitud demostrada para aplicar los conocimientos y habilidades. • Capacitación: entendida también como formación. Se refiere al proceso de proporcionar al personal, herramientas y conocimientos necesarios, con la finalidad de que los hagan competentes y les permitan realizar su trabajo dentro del marco del SGI. • Sensibilización: actividad orientada a lograr que el personal tome conciencia de la pertenencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de calidad. <p>5. ABREVIATURAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • SGC: Sistema de Gestión de Calidad <p>6. RESPONSABLES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerente Comercial • Gerente de Administración y Finanzas • Gerente General | | |

| | | |
|--|--|-------------------------|
|  | ANEXO Nº 11 | Fecha: 04-06-14 |
| | PROCEDIMIENTO COMPETENCIA, FORMACION Y TOMA DE CONCIENCIA | Rev.: 01 Autor: VATL |
| <p>7. DESCRIPCION:</p> <p>7.1. Determinación de la competencia del personal Los Gerente Comercial determina la competencia del personal que realiza trabajos que afectan la conformidad con los requisitos del producto considerando requerimientos de educación, formación, habilidades y experiencia según la complejidad de la actividad a desarrollar y la documentan en el Perfil del puesto, el mismo que es aprobado por el Gerente General y el Gerente de Administración y finanzas.</p> <p>7.2. Identificación de necesidades de formación: El Gerente Comercial identifica las necesidades de capacitación y sensibilización para lograr la competencia necesaria teniendo en cuenta la visión, misión, políticas, objetivos y otras actividades relacionadas al SGC, los requerimientos de cada trabajador para que de esta forma consigan los conocimientos y formación apropiada para cumplir con los objetivos trazados y comunica estas necesidades al Gerente General.</p> <p>7.3. Elaboración del Plan de capacitación: Antes del inicio de cada año los Gerente de administración y finanzas en coordinación con el área de RRHH de la holding elaboran el plan de capacitación y sensibilización. Asimismo debe establecer la modalidad propuesta que puede ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con instructores internos: Cuando la capacitación o sensibilización es conducida por personal de la empresa que domina el tema. • Con proveedores: Cuando la capacitación o sensibilización es proporcionada por proveedores de la empresa para mejorar competencias del personal en la operación y mantenimiento de equipos así como en el uso de productos que vende el proveedor. • Con instructores externos: Cuando para proporcionar la capacitación o sensibilización, es necesario contratar instructores y puede realizarse dentro o fuera de la empresa. • Capacitación en el trabajo: cuando se requiere que el instructor interno se haga cargo de capacitar a un trabajador individualmente de manera práctica y en el puesto de trabajo, mientras desarrolla sus tareas. | | |

| | | |
|--|--|-------------------------|
|  | ANEXO N° 11 | Fecha: 04-06-14 |
| | PROCEDIMIENTO COMPETENCIA, FORMACION Y TOMA DE CONCIENCIA | Rev.: 01 Autor: VATL |
| <p>7.4. Ejecución de actividades de formación: Para el caso de los eventos de capacitación y sensibilización con instructores internos el área de RRHH de la holding coordina con el instructor interno todo lo relacionado con la organización de los eventos de capacitación y sensibilización, incluyendo el diseño e implementación de los medios para la capacitación y sensibilización, asegurando su adecuación a las características del público al que están dirigidas. Estos medios pueden incluir material impreso, material audiovisual, comunicaciones internas y demás que ayuden al objetivo. En los casos de eventos con instructores externos el Gerente de Administración y finanzas se encarga de las gestiones administrativas mediante requisiciones o en aplicación de contratos vigentes con instituciones educativas, asimismo coordina lo referente a materiales y equipo de apoyo convenidos como responsabilidad de la empresa. La asistencia a estas actividades es registrada en la lista de asistencia.</p> <p>7.5. Evaluación de la formación: Para evaluar la eficacia de los eventos de capacitación y sensibilización se debe realizar alguna de las siguientes actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del aprendizaje en aula • Evaluación de la aplicación del entrenamiento en el puesto de trabajo • Presentación de una propuesta de aplicación de los conocimientos adquiridos <p>Además de la eficacia de las actividades de sensibilización se realiza a través de las auditorías internas del SGC Si el participante en un evento de capacitación que no logre adquirir o desarrollar el nivel de competencia deseada es re-programado. Cada 6 meses el área de RRHH realiza seguimiento al plan de capacitación y sensibilización, con el fin de revisar la prioridad y/o programación de las actividades incluidas en el mismo, así como incorporar actividades que no fueron contempladas y que están orientadas a satisfacer necesidades específicas del área.</p> <p>7. REGISTROS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perfil del puesto • Plan de capacitación y sensibilización • Lista de asistencia • Registros de educación, formación, habilidades y experiencia. | | |

| | | |
|--|---|---|
|  | <p align="center">ANEXO N° 11 PROCEDIMIENTO COMPETENCIA, FORMACION Y TOMA DE CONCIENCIA</p> | <p>Fecha: 04-06-14 Rev.: 01 Autor: VATL</p> |
| <p>9. CAMBIOS EN EL DOCUMENTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No Aplica <p>10. ANEXOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anexo N° 1: QI-SGC-RRHHFO-001 Perfil del puesto. • Anexo N° 2: QI-SGC-RRHHFO-002 Plan de capacitación y sensibilización. • Anexo N° 3: Qi-SGC-RRHHFO-003 Lista de asistencia | | |





| | | |
|---|--|-------------------------|
|  | ANEXO Nº 11 | Fecha: 04-06-14 |
| | PROCEDIMIENTO COMPETENCIA, FORMACION Y TOMA DE CONCIENCIA | Rev.: 01 Autor: VATL |

ANEXO Nº 1: QI-SGC-RRHHFO-001 PERFIL DEL PUESTO

| | |
|---------------------------------------|--|
| Nombre del puesto: | |
| Area: | |
| Reporta a: | |
| Objetivos del puesto: | |
| | |
| Funciones y responsabilidades: | |
| | |
| Autoridad para: | |
| | |




| | | | | |
|---|--|--------------|--------------|-------------------------|
|  | ANEXO N° 11 | | | Fecha: 04-06-14 |
| | PROCEDIMIENTO COMPETENCIA, FORMACION Y TOMA DE CONCIENCIA | | | Rev.: 01 Autor: VATL |
| COMPETENCIA NECESARIA | | | | |
| A. Educación | | | | |
| Grado de instrucción: | | | | |
| Cursos y especialidades: | | | | |
| Conocimientos técnicos: | | | | |
| B. Experiencia: | | | | |
| | | | | |
| C. Habilidades: | | | | |
| | | | | |
| | Cargo | Firma | Fecha | |
| Elaborado por: | | | | |
| Revisado por: | | | | |
| Aprobado por: | | | | |


| | | |
|---|--|-------------------------|
|  | ANEXO N° 11 | Fecha: 04-06-14 |
| | PROCEDIMIENTO COMPETENCIA, FORMACION Y TOMA DE CONCIENCIA | Rev.: 01 Autor: VATL |


**ANEXO N° 2: QI-SGC-RRHHFO-002 PLAN DE CAPACITACION Y
SENSIBILIZACION**


| N° | TAREA DE CAPACITACION/ SENSIBILIZACION | AREA | INSTRUCTOR | PUESTO DEL PARTICIPANTE | N° DE PARTICIPANTES | DURACION | PRIORIDAD |
|----------------|--|------|------------|----------------------------|------------------------|----------|-----------|
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | Cargo | Fecha | Firma | | |
| Elaborado por: | | | | | | | |
| Revisado por: | | | | | | | |
| Aprobado por: | | | | | | | |





| | | |
|--|--|-----------------|
|  | ANEXO N° 12 | Fecha: 04-06-14 |
| | PROCEDIMIENTO DE GESTION DE COMPRAS Y CONTRATOS | Rev.: 01 |
| | | Autor: VATL |
| <p>1. OBJETIVO: Establecer la metodología para la gestión de compras de productos y contrataciones de servicios requeridos para la normal ejecución de los procesos incluidos dentro del alcance del Sistema de Gestión de Calidad.</p> <p>2. ALCANCE: Este procedimiento es aplicable a la adquisición de productos y servicios relacionados con el Sistema de Gestión de calidad.</p> <p>3. DOCUMENTOS DE REFERENCIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • QI-SGCMN-001 Manual del sistema de Gestión de Calidad • Norma Internacional ISO 9001:2008 sistemas de gestión de calidad – requisitos cláusulas 8.5.2 y 8.5.3. • Norma Internacional ISO 9000:2005 sistemas de gestión de calidad - fundamentos y vocabulario. <p>4. DEFINICIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contrato: acuerdo vinculante • Especificación: documento que establece requisitos • Producto: resultado de un proceso • Proveedor: organización o persona que proporciona un producto • Verificación: confirmación mediante la aportación de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos especificados. <p>5. RESPONSABLES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Administración y finanzas • Gerente comercial • Asistente legal • Asistente Administrativo <p>6. ABREVIATURAS: No aplica</p> <p>7. DESCRIPCION:</p> <p>7.1 Compras</p> <p>a) Elaboración y ejecución del plan de compras</p> <ul style="list-style-type: none"> • El plan de compras se realizará con periodicidad anual. • El plan de compras dará origen al presupuesto de compras que se adicionará al presupuesto general de la empresa. | | |


| | | |
|---|--|-------------------------|
|  | ANEXO Nº 12 | Fecha: 04-06-14 |
| | PROCEDIMIENTO DE GESTION DE COMPRAS Y CONTRATOS | Rev.: 01 Autor: VATL |
| <ul style="list-style-type: none"> • El área de Administración y finanzas será responsable de elaborar el plan de compras de toda la empresa. Incluye todos los materiales, economato y servicios a adquirir en base a las proyecciones de crecimiento y desarrollo de la empresa. • El responsable de negociar las compras del plan será el Gerente de Administración y finanzas. • Se realizará seguimiento periódico mensual a la ejecución del plan de compras. • Las necesidades estratégicas se definirán en base a su criticidad en las operaciones de la empresa, el tiempo de entrega y a las proyecciones de precio en el corto plazo. <p><u>Usuarios solicitantes</u></p> <p>Todos los solicitantes deben registrarse en base a las siguientes directivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todas las áreas contarán con un responsable autorizado de realizar los requerimientos de compras y un responsable de autorizar dicha solicitud. • Toda necesidad de compra debe tener un presupuesto aprobado en el plan de compras para atender el requerimiento. • No hay compra para stock de materiales que no sean para operaciones, uso en planta, almacenes o venta como por ejemplo: útiles de escritorio, suministro de cómputo, mobiliario, equipos o activos de oficina, etc., salvo que lo establezca la Gerencia de Administración. • El plazo máximo de emitir requisiciones aprobadas de compra periódica de materiales comunes es la quincena del mes anterior al nuevo periodo, para ser atendida en la primera semana del nuevo periodo, en caso contrario compras no será responsable del desabastecimiento que se genere. • Existen compras repetitivas de materiales comunes para atender a diversas áreas las cuales se tramitarán en base a Contratos de Abastecimiento según un análisis de consumo por periodos (semestral, anual, etc.), cada área determinará dichos materiales y servicio justificando la necesidad de abastecimiento continuo, el cual debe ser aprobado por la Dirección de Administración. • Todos los requerimientos a atender por compras deberán estar llenados completamente según el formato establecido. | | |


|  | ANEXO Nº 12 | Fecha: 04-06-14 | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|-------------------------|-------|-------------------------|-------|---|----------------------|-------------------|---|--------------------------------------|---------------------|---|-----------------|-----------------------|---|--------|-----------------|
| | PROCEDIMIENTO DE GESTION DE COMPRAS Y CONTRATOS | Rev.: 01 Autor: VATL | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p><u>Compras permitidas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa corporativa realizará las compras de: <ul style="list-style-type: none"> a. Artículos que le son comunes a todas las empresas, llámese útiles de escritorio, economato. • Las unidades de negocio realizarán las compras que les son propias a su rubro de negocio, llámese: <ul style="list-style-type: none"> a. Materias prima. b. Mano de obra. c. Activos. <p><u>Niveles de Liberación de Pedidos de Compra y/o Servicios</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • En Quimera hg se definen tres niveles ó instancias de aprobación de compras de bienes materiales y adquisición de servicios. <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Nivel</th> <th style="text-align: center;">Instancia de aprobación</th> <th style="text-align: center;">Monto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">Responsable del área</td> <td style="text-align: center;">S/. 100 a S/. 500</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">Gerente de Administración y finanzas</td> <td style="text-align: center;">S/. 501 a S/. 3,000</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">Gerente General</td> <td style="text-align: center;">S/. 3,001 a S/.50,000</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">Comité</td> <td style="text-align: center;">S/.50,001 a más</td> </tr> </tbody> </table> | | | Nivel | Instancia de aprobación | Monto | 1 | Responsable del área | S/. 100 a S/. 500 | 2 | Gerente de Administración y finanzas | S/. 501 a S/. 3,000 | 3 | Gerente General | S/. 3,001 a S/.50,000 | 4 | Comité | S/.50,001 a más |
| Nivel | Instancia de aprobación | Monto | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Responsable del área | S/. 100 a S/. 500 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Gerente de Administración y finanzas | S/. 501 a S/. 3,000 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Gerente General | S/. 3,001 a S/.50,000 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Comité | S/.50,001 a más | | | | | | | | | | | | | | | |


| | | |
|--|--|-------------------------|
|  | ANEXO N° 12 | Fecha: 04-06-14 |
| | PROCEDIMIENTO DE GESTION DE COMPRAS Y CONTRATOS | Rev.: 01 Autor: VATL |
| <p>Nota: En caso de adquisición de activos fijos o inmuebles se establece un límite para montos mayores a S/. 50,000.00 nuevos soles, para ser sometido a discusión con el Comité Directivo.</p> <p>A. <u>Compras por requerimiento de usuarios</u></p> <p><u>Prácticas de Compras Esperadas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Todas las compras de material y/o servicios serán canalizadas y atendidas únicamente por el área de administración y finanzas quien atenderá cada tipo de adquisición en base a sus funciones y según los procedimientos por tipo de compra. • Será responsabilidad de todos los colaboradores del área, involucrados directa o indirectamente en las actividades de compras y particularmente de los responsables directos, estableciendo y preservando relaciones adecuadas entre la empresa y sus proveedores garantizando el uso de prácticas de compras inobjetables. • Las siguientes prácticas deben ser consideradas en toda acción de compra: <ol style="list-style-type: none"> a) Considerar primero el interés de la empresa, en todas las decisiones de compra, por sobre el interés particular de las áreas. b) El personal encargado de interactuar en la adquisición de productos y servicios para la organización, debe colocar órdenes de compra y celebrar contratos con proveedores sin incurrir en favoritismos de ninguna índole, privilegiando únicamente el interés global de la empresa. c) Toda compra o acuerdo con Proveedores debe estar previamente autorizada por la instancia con las facultades o atribuciones de compra necesarias. No se debe comprometer recursos de la empresa ni celebrar contratos o generar ordenes de compras sin atribuciones para ello. La práctica de comprar primero y pedir autorización después no es aceptable. d) Tampoco se podrá comprometer o adelantar dinero, sin las correspondientes garantías de fiel cumplimiento cuando corresponda. e) Todas las compras de material y/o servicio deben estar sustentadas en base a las cotizaciones de proveedores (locales o internacionales) para su atención. | | |


|  | ANEXO Nº 12 | Fecha: 04-06-14 | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|-------------------------|-------|-------|------------------|---|-------------------|-----|---|---------------------|-----|---|--------------------------|-----|---|-----------------|-----|
| | PROCEDIMIENTO DE GESTION DE COMPRAS Y CONTRATOS | Rev.: 01 Autor: VATL | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>f) Analizar y evaluar toda solicitud o decisión de compra en los principios de gastos e inversiones de la empresa, particularmente en cuanto a criterios de austeridad, agregación de valor real al negocio, optimización del costo y gasto ético.</p> <p>g) Promover una sana competencia entre proveedores para obtener el máximo valor agregado para el negocio de mutuo beneficio, de largo plazo, con altos estándares de calidad, cumplimiento y transparencia.</p> <p>h) Cumplir con los procedimientos y políticas de compra definidos en la normativa o que sean definidos por la Dirección de Administración para los distintos rubros específicos.</p> <p>i) Las diferentes estrategias o niveles de aprobación de compras deben respetarse y cumplirse para todos los tipos de compra y/o contrato de materiales y servicios, estos estarán detallados en el presente documento y sólo pueden ser modificados por el Director de Administración.</p> <p>j) Promover y fortalecer continuamente la transparencia, eficiencia y agilidad de los procesos de compra.</p> <p>k) No actuar con indiferencia o pasividad frente a prácticas de compra observadas que sean impropias o reñidas con el Código de Ética de la empresa o con la política de compras corporativas.</p> <p>l) Dependiendo del rango del monto de la compra se deberán realizar cotizaciones según el siguiente cuadro:</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Nivel</th> <th>Monto</th> <th>Nro Cotizaciones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">S/. 100 a S/. 500</td> <td style="text-align: center;">1-2</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">S/. 501 a S/. 3,000</td> <td style="text-align: center;">2-3</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">S/. 3,001 a S/.50,000</td> <td style="text-align: center;">3-4</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">S/.50,001 a más</td> <td style="text-align: center;">3-4</td> </tr> </tbody> </table> | | | Nivel | Monto | Nro Cotizaciones | 1 | S/. 100 a S/. 500 | 1-2 | 2 | S/. 501 a S/. 3,000 | 2-3 | 3 | S/. 3,001 a S/.50,000 | 3-4 | 4 | S/.50,001 a más | 3-4 |
| Nivel | Monto | Nro Cotizaciones | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | S/. 100 a S/. 500 | 1-2 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | S/. 501 a S/. 3,000 | 2-3 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | S/. 3,001 a S/.50,000 | 3-4 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | S/.50,001 a más | 3-4 | | | | | | | | | | | | | | | |


| | | |
|--|--|-------------------------|
|  | ANEXO Nº 12 | Fecha: 04-06-14 |
| | PROCEDIMIENTO DE GESTION DE COMPRAS Y CONTRATOS | Rev.: 01 Autor: VATL |
| <p style="text-align: center;"><u>Conflictos de Intereses</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Un colaborador del área de Compras no deberá participar en ninguna actividad o decisión que involucre un conflicto de interés real o potencial para la empresa. • Los colaboradores que tengan alguna relación patrimonial con una empresa proveedora o de parentesco hasta segundo grado con alguno de sus socios principales o ejecutivos que toman decisiones de compra, deberán abstenerse de participar en las decisiones de compra relacionadas con este proveedor. • Lo que corresponde en estos casos u otros que priven al colaborador de la necesaria independencia y neutralidad, es abstenerse de tomar cualquier decisión e informar al jefe inmediato, para resolver como se administrará la relación con este proveedor, si fuese éste un proveedor debidamente calificado para operar con el grupo Quimera. <p style="text-align: center;"><u>Regalos e Incentivos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ningún colaborador involucrado en la gestión de compra debe usar su autoridad o posición en la organización para beneficio personal. • Para preservar la imagen e integridad del colaborador y de la empresa, como regla general no deben aceptarse regalos o incentivos de proveedores, salvo obsequios o invitaciones de cortesía de pequeño valor intrínseco y en forma esporádica. Para aquellos casos en que reciba regalos o invitaciones que no caen en esta categoría (como por ejemplo viajes, estadías en hoteles), el colaborador deberá excusarse con la cortesía que amerite el caso o bien deberá informar al jefe superior directo o al comité de ética para asesorarse respecto de cómo proceder. • En otras palabras la frecuencia y naturaleza de los regalos eventualmente aceptados, no debe permitir que el receptor pueda parecer a juicio de otros que está siendo influenciado en la toma de una decisión de negocios como consecuencia de aceptar dichos regalos, ni pueden permitir en caso alguno que en la conciencia del receptor este hecho sea capaz de hacerle perder su independencia. | | |


| | | |
|---|--|-------------------------|
|  | ANEXO Nº 12 | Fecha: 04-06-14 |
| | PROCEDIMIENTO DE GESTION DE COMPRAS Y CONTRATOS | Rev.: 01 Autor: VATL |
| <p>II. Gestión de proveedores</p> <p>A. Selección y evaluación de proveedores</p> <ul style="list-style-type: none"> • La política será mantener una relación comercial con nuestros Proveedores de mutuo beneficio, lealtad en el tiempo y altos estándares de calidad, cumplimiento y transparencia. <p><u>Principios de actuación con proveedores:</u></p> <p>a) Relación de largo plazo y rentable: En las decisiones de compra la empresa, privilegia la relación comercial y de servicio sustentable en el largo plazo y rentable tanto para el grupo como para sus proveedores por sobre beneficios exclusivamente de corto plazo.</p> <p>b) Cumplimiento de compromisos: Es intrínseco de la ética empresarial de la empresa el garantizar y honrar siempre el cumplimiento de los compromisos adquiridos con nuestros proveedores. Con este propósito los colaboradores que efectúen estos compromisos, escritos o verbales, deben estar facultados para ello.</p> <p>c) Transparencia y Objetividad en los procesos de compra: El proceso de compra debe garantizar absoluta transparencia en la gestión de las compras, y objetividad en la toma de decisiones.</p> <p>d) Igualdad de oportunidades a los proveedores: Se debe garantizar la igualdad de oportunidades a todos los proveedores para que oferten sus productos o servicios al grupo Quimera en un proceso de compra determinado.</p> <p>e) Evaluación de Proveedores: Los proveedores de la empresa, deben ser evaluados en su desempeño como tales, de acuerdo a criterios de evaluación definidos por la empresa y aplicados en función de las características del producto adquirido o servicio contratado al Proveedor. Para aquellos Proveedores que obtengan una calificación insuficiente o negativa se deberá tomar acción de regularización o de término de sus respectivos contratos según corresponda.</p> <p>f) Formalidad en las relaciones con Proveedores: La relación comercial con Proveedores debe siempre ser formal y los acuerdos deben estar por escrito. A los proveedores se les debe responder con prontitud y cortesía.</p> | | |


| | | |
|--|--|-------------------------|
|  | ANEXO Nº 12 | Fecha: 04-06-14 |
| | PROCEDIMIENTO DE GESTION DE COMPRAS Y CONTRATOS | Rev.: 01 Autor: VATL |
| <p>g) Oportunidad de los pagos: Se debe pagar a los proveedores oportunamente de acuerdo a las condiciones pactadas en los respectivos contratos, sin distinción de proveedor para agilizar y priorizar el proceso de pago que debe ser conocido por el proveedor.</p> <p>h) Escucha a proveedores: Se debe instalar la práctica de escuchar en forma sistemática y profesional a los proveedores, con el propósito de atender sus preocupaciones, sugerencias y reclamos que permita mejorar continuamente la relación con ellos. Para estos efectos se establecerán canales formales de comunicación.</p> <p>i) Base de proveedores acotada: Se debe promover el mantenimiento de una cantidad óptima de proveedores por rubro de compra que asegure una sana competitividad y diversificación del riesgo para la continuidad de la operación.</p> <p><u>Perfil del Proveedor</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Para ser proveedor de Quimera Inmobiliaria, se requiere que la empresa y sus socios principales, muestren en forma consistente un comportamiento ético y legal intachable, particularmente en materia laboral y de medio ambiente, capacidad para entregar los productos y servicios en las condiciones requeridas, cumplir con los acuerdos de calidad de servicio pactados, mantener una moralidad comercial y una situación financiera adecuada, con cabal cumplimiento de sus obligaciones con bancos, proveedores, requisitos legales, impositivas y con el personal. • Quimera Inmobiliaria, define que sus proveedores serán corporativos, de tal forma de mantener un registro centralizado de proveedores calificados para toda la corporación, que permita hacer más eficiente el proceso de compra, aprovechar las economías de escala por compras por volumen y disminuir el riesgo operacional. Quimera Inmobiliaria, valora especialmente aquellas empresas proveedoras comprometidas activamente con los principios de Responsabilidad Social Empresarial, y se reserva el derecho de comprobar los estándares de seguridad, cumplimiento laboral y medio ambiental las veces que sea necesario. • Quimera Inmobiliaria, valora en sus proveedores, su contribución proactiva en la generación de modelos de compra más eficientes. | | |


|  | ANEXO Nº 12 | Fecha: 04-06-14 | | | | | | |
|--|--|-------------------------|-------|-------|---|--------------------------|---|-----------------|
| | PROCEDIMIENTO DE GESTION DE COMPRAS Y CONTRATOS | Rev.: 01 Autor: VATL | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Los requisitos que debe cumplir un proveedor para ser parte de la base de datos de proveedores de Quimera Inmobiliaria, <ul style="list-style-type: none"> a) Que esté habilitado en SUNAT. b) Que no esté sujeto de sanción tributaria. c) Que tenga una buena calificación en el reporte de riesgo crediticio (ej. INFOCORP). De acuerdo al siguiente cuadro se solicitará esta información en los siguientes casos: <table border="1" style="margin: 10px auto;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Nivel</th> <th style="text-align: center;">Monto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">S/. 3,001 a S/.50,000</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">S/.50,001 a más</td> </tr> </tbody> </table> d) Que no brinde información falsa en la Ficha de Datos de Proveedor. e) Tener un record aceptable en la atención de pedidos o mínimo de rechazos o demoras en las entregas. f) Que ofrezca precios competitivos en el mercado y cumpla con tener una cartera de bienes y/o servicios. g) A los proveedores de servicio contar con personal técnico calificado para brindar el servicio y tenerlos debidamente equipados. <p><u>Evaluación del proveedor</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • La evaluación de los proveedores se lleva a cabo en base al cumplimiento de criterios como precio, calidad, flexibilidad, tiempo de garantía, nivel de servicio al cliente, proximidad geográfica, forma de pago y relación comercial: <ul style="list-style-type: none"> a) Precio: se mide si es acorde con el precio del mercado competitivo y la capacidad de mantener precios fijos por un periodo determinado de tiempo. b) Calidad: se mide la capacidad para cumplir con los requerimientos y necesidades que solicita la organización. | | | Nivel | Monto | 3 | S/. 3,001 a S/.50,000 | 4 | S/.50,001 a más |
| Nivel | Monto | | | | | | | |
| 3 | S/. 3,001 a S/.50,000 | | | | | | | |
| 4 | S/.50,001 a más | | | | | | | |


| | | |
|--|--|-----------------|
|  | ANEXO Nº 12 | Fecha: 04-06-14 |
| | PROCEDIMIENTO DE GESTION DE COMPRAS Y CONTRATOS | Rev.: 01 |
| | | Autor: VATL |
| <p>c) Flexibilidad: se mide el nivel de cambios con respecto a la solicitud original que puede hacer el proveedor para cumplir con el bien o servicio solicitado.</p> <p>d) Tiempo de Garantía: se mide el tiempo que brinda el proveedor como garantía luego de la adquisición del bien o servicio.</p> <p>e) Nivel de Servicio al Cliente: se mide el nivel de atención prestado por el proveedor durante y después de la atención del pedido.</p> <p>f) Proximidad geográfica: se mide la cercanía del proveedor con el lugar o la zona donde se efectuará el uso del bien o servicio.</p> <p>g) Forma de Pago: se mide la flexibilidad en el pago a los proveedores.</p> <p>h) Relación Comercial: se mide el tiempo que se viene trabajando con el proveedor.</p> <p>i) Tiempo de Entrega: mide el tiempo que toma en entregar el producto de acuerdo a lo especificado, además de la documentación.</p> <p>8. REGISTROS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de compra • Solicitud de contratación • Especificación técnica • Solicitud de cotización • Alcance del trabajo • Invitación a licitar • Orden de compra • Orden de servicio • Reporte de recepción de producto • Reporte de recepción de servicio • Reporte de discrepancia • Lista de proveedores y contratistas • Reporte de evaluación de proveedor externo • Reporte de evaluación del contratista <p>9. CAMBIOS EN EL DOCUMENTO: No aplica</p> | | |


| | | |
|---|--|-----------------|
|  | ANEXO Nº 13 | Fecha: 04-06-14 |
| | PROCEDIMIENTO DE EVALUACION DE PROVEEDORES INTERNOS | Rev.: 01 |
| | | Autor: VATL |
| <p>1. OBJETO: Establecer la metodología para la evaluación de los proveedores internos, en función de su capacidad para suministrar productos o servicios de acuerdo con los requisitos de la organización.</p> <p>2. ALCANCE: Este procedimiento es aplicable a todas las áreas que son identificadas como proveedores internos de servicios o productos relacionados con el SGC.</p> <p>3. DOCUMENTOS DE REFERENCIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • QI-SGCMN-001 Manual del sistema de Gestión de Calidad • Norma Internacional ISO 9001:2008 sistemas de gestión de calidad – requisitos cláusulas 8.5.2 y 8.5.3. • Norma Internacional ISO 9000:2005 sistemas de gestión de calidad - fundamentos y vocabulario. <p>4. DEFINICIONES: Proveedor interno: área que es parte de la organización que provee un producto o servicio que el área de ventas necesita.</p> <p>5. ABREVIATURAS: No aplica</p> <p>6. RESPONSABLES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerente Comercial • Comité de calidad • Proveedor interno <p>7. DESCRIPCION:</p> <p>7.1. Identificación de proveedores internos y establecimiento de criterios de evaluación: El comité de calidad identifica a los proveedores internos de productos y/o servicios necesarios para la realización de los procesos del área de ventas, establecen los criterios de evaluación de acuerdo al impacto del producto o servicio en la realización del servicio sobre la calidad del servicio, el Gerente Comercial los incluye en la lista de proveedores internos del área de ventas. Identificado el proveedor interno el Gerente Comercial y el Gerente del área considerada como proveedor interno firman el convenio.</p> | | |


| | | |
|--|--|-------------------------|
|  | ANEXO N° 13 | Fecha: 04-06-14 |
| | PROCEDIMIENTO DE EVALUACION DE PROVEEDORES INTERNOS | Rev.: 01 Autor: VATL |
| <p>7.2. Aplicación de evaluaciones: Semestralmente el Gerente Comercial, evaluará a los proveedores internos, para lo cual debe coordinar con el proveedor interno y puede utilizar las siguientes metodologías:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de la documentación del proveedor interno. • Análisis de registros del proveedor interno. • Entrevistas. • Visitas a las instalaciones del proveedor interno para examinar las prácticas desarrolladas. • Análisis de comunicaciones internas entre el área de ventas y el proveedor interno relacionadas a los productos o servicios suministrados. <p>7.3. Análisis y comunicación de resultados: Todos los proveedores internos que hayan alcanzado un puntaje igual o superior a 80 puntos son considerados como proveedores internos confiables. Cuando se obtenga un puntaje inferior a 100 puntos, el Comité de calidad analiza los resultados para determinar sugerencias para la mejora. El gerente comercial realizará una reunión de cierre de evaluación, en la que se comunica el resultado de la evaluación. A aquellos que obtuvieron puntaje menor a 80 puntos se les sugiere la aplicación de acciones de mejora sugeridas a fin de permitirles corregir las deficiencias detectadas. Los acuerdos tomados en dicha reunión se registran en el Acta de revisión de evaluación de proveedores internos. Al término de esta etapa la ficha de evaluación de proveedor interno es firmada por las partes para dejar conformidad de los datos registrados. Se debe repetir la evaluación al proveedor interno con puntaje no menor a 80 puntos en un plazo no menor a 90 días.</p> <p>8. REGISTROS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lista de proveedores internos del área de ventas. • Convenio con el proveedor interno. • Ficha de evaluación del proveedor interno. • Acta de reunión de revisión de evaluación del proveedor interno. <p>9. ANEXOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anexo N° 1: QI-SGCFO-013 Formato Lista de proveedores. • Anexo N° 2: QI-SGCFO-014 Formato convenio con el proveedor interno. • Anexo N° 3; QI-SGCFO-015 Formato ficha de evaluación del proveedor interno. | | |

| | | |
|---|--|--|
|  | ANEXO N° 13 PROCEDIMIENTO DE EVALUACION DE PROVEEDORES INTERNOS | Fecha: 04-06-14 Rev.: 01 Autor: VATL |
| | <p style="text-align: center;">ANEXO N° 2: QI-SGCF0-014 FORMATO DE CONVENIO CON EL PROVEEDOR INTERNO</p> <p>A través del presente convenio, el área _____ considerada como proveedor interno, se compromete a proveer el producto o servicio, que de conformidad a los requerimientos de calidad necesarios para realización de las actividades del área de ventas de Quimera Inmobiliaria.</p> <p>Para tal fin se acuerda la aplicación de evaluaciones periódicas según el Procedimiento Evaluación de proveedores internos desarrollado por el SGC y según los siguientes criterios de evaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <p style="text-align: right;">Fecha:</p> <p>Gerente Comercial Proveedor inter</p> | |

| | | | |
|---|--|--------------------------|-------------------------|
|  | ANEXO Nº 13 | | Fecha: 04-06-14 |
| | PROCEDIMIENTO DE EVALUACION DE PROVEEDORES INTERNOS | | Rev.: 01 Autor: VATL |
| ANEXO Nº 3: QI-SGCFO-015 FORMATO FICHA DE EVALUACION DEL PROVEEDOR INTERNO | | | |
| PROVEEDOR: | | | |
| PRODUCTO O SERVICIO: | | | |
| PERIODO: | | | |
| FECHA DE EVALUACION: | | | |
| ATRIBUTO | PUNTAJE POR ATRIBUTO | EVIDENCIA | |
| | | | |
| A | | | |
| B | | | |
| C | | | |
| D | | | |
| PUNTAJE PONDERADO | | | |
| OBSERVACIONES | | | |
| | | | |
| SUGERENCIAS DE MEJORA | | | |
| | | | |
| CONCLUSIONES | | | |
| | | | |
| VºBº VENTAS | | PROVEEDOR INTERNO | |

| | | |
|---|--|-------------------------|
|  | ANEXO Nº 14 | Fecha: 04-06-14 |
| | PROCEDIMIENTO MEDICION Y SATISFACCION DEL CLIENTE | Rev.: 01 Autor: VATL |
| <p>1. OBJETIVO: Establecer la metodología para conocer el grado de satisfacción de los clientes en relación al producto entregado.</p> <p>2. ALCANCE: Este procedimiento es aplicable a todos los clientes que reciben el servicio/producto del área de ventas de Quimera Inmobiliaria</p> <p>3. DOCUMENTOS DE REFERENCIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • QI-SGCMN-001 Manual del sistema de Gestión de Calidad • Norma Internacional ISO 9001:2008 sistemas de gestión de calidad – requisitos cláusulas 8.5.2 y 8.5.3. • Norma Internacional ISO 9000:2005 sistemas de gestión de calidad - fundamentos y vocabulario. <p>4. DEFINICIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cliente: organización o persona que recibe un producto. • Satisfacción del cliente: percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos. • Producto: resultado de un proceso. <p>5. ABREVIATURAS: I: Índice de satisfacción del cliente</p> <p>6. RESPONSABLES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerente Comercial • Asistente Comercial • Comité de Calidad <p>7. DESCRIPCION:</p> <p>7.1. Recopilación de la información: Para la recopilación de información sobre la satisfacción del cliente, una vez terminado el servicio el Asistente comercial entregará al cliente una encuesta solicitando al cliente que conteste e informándole sobre el propósito de la aplicación de la misma, para que ayude a mejorar nuestro servicio.</p> | | |

| | | |
|--|--|-------------------------|
|  | ANEXO N° 14 | Fecha: 04-06-14 |
| | PROCEDIMIENTO MEDICION Y SATISFACCION DEL CLIENTE | Rev.: 01 Autor: VATL |
| <p>a. Cálculo del índice de satisfacción del cliente: Una vez recepcionada las encuestas resultas, el Asistente Comercial calculará el índice de satisfacción del cliente de la siguiente manera:</p> $I = \frac{\text{Satisfacción total real}}{\text{Satisfacción total esperada}}$ <p>Donde: I=Índice de satisfacción del cliente Satisfacción total real = sumatoria de valores alcanzados en la encuesta. Satisfacción total esperada= sumatoria de los máximos valores a alcanzar.</p> <p>b. Elaboración del informe de resultados El asistente comercial elabora el informe de resultados de medición de satisfacción del cliente donde incluye la información relevante de las encuestas realizadas a los clientes, así como el índice de satisfacción del cliente alcanzado.</p> <p>c. Análisis de la información: El siguiente paso es que el Gerente comercial una vez analizado el informe, convoque a una reunión a los miembros del comité de calidad en la que analizarán los resultados obtenidos y decidan el tratamiento que se les dará determinando las acciones necesarias para mantener o aumentar el grado de satisfacción del cliente, quedando registrados estos acuerdos en el Acta de reunión de análisis de la satisfacción del cliente. El coordinador del SGC comunica a los responsables de los acuerdos establecidos y da seguimiento al cumplimiento de los mismos.</p> <p>8. REGISTROS: Encuesta de satisfacción del cliente Informe de resultados de medición de satisfacción del cliente Acta de reunión de análisis de la satisfacción del cliente</p> <p>9. CAMBIOS EN EL DOCUMENTO No aplica</p> <p>10. ANEXOS : Anexo N° 1: QI-SGCFO-016 Encuesta de satisfacción del cliente.</p> | | |

| | | |
|---|--|-------------------------|
|  | ANEXO N° 14 | Fecha: 04-06-14 |
| | PROCEDIMIENTO MEDICION Y SATISFACCION DEL CLIENTE | Rev.: 01 Autor: VATL |

ANEXO N° 1 : QI-SGCFO-016 ENCUESTA DE SATISFACCION AL CLIENTE


Estimado cliente:
El siguiente cuestionario tiene como objetivo detectar el grado de satisfacción que usted como nuestro cliente tiene con respecto a nuestro producto, sus respuestas nos ayudaran a mejorar continuamente. Agradecemos el tiempo que le dedique a resolver esta encuesta.


CLIENTE: _____
FECHA: _____ FIRMA: _____


Instrucciones:
Valore del 1 al 5 las siguientes cuestiones marcando con una "X" en recuadro. Deficiente (1) Regular (2) Bueno(3) Muy Bueno (4) Excelente (5)


| Nº | PREGUNTAS | VALORACION | | | | |
|----|--|------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Cuál es su grado de satisfacción con el servicio | | | | | |
| 2 | La actitud del personal hacia usted es | | | | | |
| 3 | Que le aprece los precios ofertados | | | | | |
| 4 | El tiempo de respuesta en cuanto a sus solicitudes de cotizaciones | | | | | |
| 5 | El comercio electrónico le sirvió como herramienta para comunicarse con nosotros | | | | | |
| 6 | Cumplimiento del contrato | | | | | |
| 7 | Claridad en la información recibida | | | | | |
| 8 | Cómo considera la atención post venta/rapidez de respuesta | | | | | |
| 9 | Cómo considera el cumplimiento del plan de avance de la obra | | | | | |
| 10 | Entrega a tiempo de la obra | | | | | |


¿Qué recomendaciones o sugerencias nos puede hacer para nuestra mejroa?

| | | |
|---|--|-----------------|
|  | ANEXO Nº 15 | Fecha: 04-06-14 |
| | PROCEDIMIENTO ATENCION DE QUEJAS Y RECLAMOS | Rev.: 01 |
| | | Autor: VATL |
| <p>i. OBJETIVO Establecer los lineamientos a seguir para llevar a cabo la atención de quejas y reclamos garantizando su respuesta oportuna dentro de la empresa hacia el cliente.</p> <p>2. ALCANCE: Este procedimiento es aplicable a todos los clientes que reciben el servicio/producto del área de ventas de Quimera Inmobiliaria</p> <p>3. DOCUMENTOS DE REFERENCIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • QI-SGCMN-001 Manual del sistema de Gestión de Calidad • Norma Internacional ISO 9001:2008 sistemas de gestión de calidad – requisitos cláusulas 8.5.2 y 8.5.3. • Norma Internacional ISO 9000:2005 sistemas de gestión de calidad - fundamentos y vocabulario. <p>4. DEFINICIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • QUEJA: Manifestación de descontento o insatisfacción de un deseo o expectativa. • RECLAMO: Manifestación de insatisfacción de una necesidad o requerimiento. • SUGERENCIA: Recomendación o consejo sobre un tema determinado, que sin implicar un incumplimiento, significa una oportunidad de mejora. <p>5. ABREVIATURAS: No aplica</p> <p>6. RESPONSABLES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerente Comercial • Asistente comercial • Comité de calidad <p>7. DESCRIPCION: Las actividades se ejecutan como se describe a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El asistente comercial consolida todas las ocurrencias (reclamos, quejas y sugerencias) en el Reporte de quejas y reclamos, determinando qué procesos están involucrados. | | |

| | | |
|---|--|-------------------------|
|  | ANEXO Nº 15 | Fecha: 04-06-14 |
| | PROCEDIMIENTO ATENCION DE QUEJAS Y RECLAMOS | Rev.: 01 Autor: VATL |
| <ul style="list-style-type: none"> • El asistente comercial deriva el reporte de la(s) ocurrencia(s) a los involucrados para su investigación. • Los responsables de área involucrados en el reclamo deben realizar la investigación del mismo de acuerdo a lo establecido en la política de calidad, con el fin de determinar si es procedente o infundado. • Si el reclamo procede, se debe comunicar al cliente el resultado de la investigación así como el plazo de cumplimiento de la solución propuesta, de acuerdo a lo establecido en la política de aseguramiento de la calidad. El asistente comercial debe registrar dicha información en el Reporte de quejas y reclamos. • El asistente comercial realiza el seguimiento a la implementación de la solución propuesta por los responsables, registrando los resultados en el Reporte de quejas y reclamos. • De haberse implementado la solución propuesta, el asistente comercial registra el cierre del reclamo en el Reporte de quejas y reclamos. • Si producto de la investigación del reclamo se identifica la necesidad de implementar acciones correctivas (de acuerdo a lo establecido en la política de aseguramiento de la calidad), se procederá de acuerdo a lo establecido en el procedimiento Gestión de acciones correctivas/preventivas. • El gerente comercial realizará el monitoreo a los reclamos cerrados, de acuerdo a lo establecido en la política de aseguramiento de la calidad. • El Asistente comercial elaborará un informe mensualmente con la data de quejas y reclamos para que la analice el Gerente Comercial junto con el comité de calidad a fin de revisar las deficiencias en el área. <p>8. REGISTROS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reporte de quejas y reclamos • Formato de quejas y reclamos <p>9. CAMBIOS EN EL DOCUMENTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No aplica | | |

| | | |
|--|--|-----------------|
|  | ANEXO Nº 16 | Fecha: 04-06-14 |
| | PROCEDIMIENTO DE COMUNICACIONES INTERNAS Y EXTERNAS | Rev.: 01 |
| | | Autor: VATL |
| <p>1. OBJETIVO: Asegurar que la información pertinente sea comunicada hacia y desde los empleados y otras partes interesadas considerando la eficacia del SGC.</p> <p>2. ALCANCE: Este procedimiento alcanza la totalidad de los procesos del SGC. Entendiéndose con ello a todo el personal y partes interesadas involucradas en el desempeño del SGC de Quimera Inmobiliaria.</p> <p>3. DOCUMENTOS DE REFERENCIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Norma Internacional ISO 9001:2008 sistemas de gestión de calidad – requisitos cláusulas 8.5.2 y 8.5.3. • Norma Internacional ISO 9000:2005 sistemas de gestión de calidad - fundamentos y vocabulario. <p>4. DEFINICIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Parte interesada: Individuo o grupo preocupado o afectado por el desempeño del SGC de una empresa. • Comunicación interna: Comunicación necesaria con el personal que pertenece a Quimera Inmobiliaria para asegurar la eficacia del SGC. <p>5. ABREVIATURAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • SGC: Sistemas de Gestión de Calidad. • RED: Representante de la Alta Dirección. <p>6. RESPONSABLES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerente General • Gerente Comercial • Asistente Comercial • Comité de Calidad | | |

| | | |
|--|--|-------------------------|
|  | ANEXO Nº 16 | Fecha: 04-06-14 |
| | PROCEDIMIENTO DE COMUNICACIONES INTERNAS Y EXTERNAS | Rev.: 01 Autor: VATL |
| <p>7. DESCRIPCION:</p> <p>7.1. Comunicación interna:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El RED es responsable de comunicar a los responsables de cada área de la organización el resultado del cumplimiento de los objetivos de calidad, así como los resultados de las auditorías internas y las acciones tomadas de las sugerencias realizadas. La comunicación en relación con el SGC, se dará a través de anuncios en vitrinas, red interna, circulares, correos electrónicos, charlas o reuniones. • Es responsabilidad de cada Gerente de área la difusión de los objetivos de calidad y del resultado de los indicadores de eficacia de los procesos, a todo el personal. • El personal de Quimera Inmobiliaria, contratistas o visitas podrán hacer llegar sus sugerencias, comentarios o inquietudes mediante correos electrónicos, buzones de sugerencia que se ubican en las diferentes áreas de la empresa y que un miembro del SGC analizará periódicamente para identificar las oportunidades de mejora. La comunicación directa, verbal o escrita al Gerente Comercial, quien elevará al Gerente General. • Los encargados de cada área son responsables de comunicar a los trabajadores sus formas de comunicación dentro de toda la empresa, así como de verificar la eficacia de los mecanismos de comunicación y sugerir nuevos cuando sea necesario. • Los trabajadores podrán hacer llegar sus inquietudes, consultas, sugerencias respecto al desempeño del SGC a través de correo electrónico, cartas y/o comunicación directa con el equipo de implementación, hecho que debe quedar registrado en el Acta de reuniones, seguidamente los miembros del equipo de implementación deberán gestionar la respuesta argumentada en el tiempo oportuno. Los registros de comunicación deberán ser archivados según el medio que lo soporte. | | |

| | | |
|---|--|-----------------|
|  | ANEXO Nº 16 | Fecha: 04-06-14 |
| | PROCEDIMIENTO DE COMUNICACIONES INTERNAS Y EXTERNAS | Rev.: 01 |
| | | Autor: VATL |

7.2. Comunicación externa:

- La comunicación con los clientes relativos a información sobre el servicio y las consultas, contratos, modificaciones, etc. Se dará a través de la central telefónica, correo electrónico, cartas, fax, entrevistas personales y/o encuestas.
- La negociación y cierre de ofertas serán atendidas por el gerente comercial
- LA atención de quejas y reclamos serán atendidas en primera instancia por el asistente comercial y luego por el gerente comercial. Así el cliente podrá hacer llegar sus quejas mediante el formato de quejas y reclamos, la página web, vía telefónica o personalmente. Indistintamente del área donde una queja sea recibida, esta deberá ser canalizada al área de ventas de forma inmediata para que proceda su gestión.
- La comunicación hacia las partes interesadas en relación al desempeño del SGC, se dará a través de informes a organismos públicos, privados según corresponda, publicaciones en diferentes medios de comunicación, participación en eventos y otros medios.
- Las partes interesadas podrán hacer llegar sus sugerencias, comentarios o inquietudes acerca del desempeño del SGC a través de la página web, vía telefónica, comunicación directa o dirigiéndose personalmente al área de ventas.
- En función de la naturaleza de la comunicación de la parte interesada, el Gerente involucrado debe gestionar la respuesta argumentada en tiempo oportuno. Los registros de comunicación deberán ser archivados según el medio que lo soporte.

8. REGISTROS:

- Actas de Reuniones
- Atención de quejas y reclamos
- Correos electrónicos
- Página Web
- Cartas

ANEXO N°17
ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA PREVIO A LA NORMA ISO 9001:2008

| NUM. ISO | REQUISITO | SI | | | | | | TOTAL | OBSERVACIONES |
|--|--|----------|-----------|----------|-------------|--------------|---------------------------|------------|---|
| | | NA | NO | IDEA | DOCUMENTADO | IMPLEMENTADO | REISTRO DE IMPLEMENTACION | | |
| | | 0% | 10% | 25% | 50% | 75% | 100% | | |
| CAPITULO 4: SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD | | | | | | | | 13% | |
| 4.1 | REQUISITOS GENERALES | 0 | 5 | 2 | 0 | 0 | 0 | 14% | |
| 4.1 | Identifica los procesos necesarios para el SGC y su aplicación a través de la organización | | 1 | | | | | | |
| 4.1 | Cuenta con diagramas que muestran la secuencia e interacción de sus procesos | | | 1 | | | | | Se conoce la secuencia e interacción de los procesos pero no se encuentran plasmados en un diagrama |
| 4.1 | Tiene documentado y definido los criterios y métodos para asegurar que el control y operación de sus procesos sea eficaz | | 1 | | | | | | |
| 4.1 | Cuenta con un programa que asegure la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de sus procesos. | | | 1 | | | | | |
| 4.1 | Tiene documentado el seguimiento, la evaluación y el análisis de sus procesos | | 1 | | | | | | |
| 4.1 | Tiene documentado la forma de llevar a cabo las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y mejorar continuamente sus procesos | | 1 | | | | | | |
| 4.1 | Se han registrado los controles a los procesos contratados externamente que afecten la conformidad del servicio | | 1 | | | | | | |
| 4.2 | REQUISITOS DE LA DOCUMENTACION | 0 | 10 | 2 | 0 | 0 | 0 | 13% | |
| 4.2 | Declaraciones documentadas de una política y objetivos de calidad | | 1 | | | | | | |
| 4.2 | Procedimientos documentados y registros requeridos por esta norma | | 1 | | | | | | |
| 4.2 | Cuenta con los documentos incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de los procesos | | 1 | | | | | | |
| 4.2 | Cuenta con un manual de calidad | | 1 | | | | | | Sólo existen procedimientos sueltos no documentados |
| 4.2 | Se tiene un procedimiento para aprobar documentos | | | 1 | | | | | |
| 4.2 | Se tiene un procedimiento documentado para revisar y actualizar documentos cuando sea necesario aprobarlos nuevamente | | 1 | | | | | | |
| 4.2 | Se tiene un procedimiento documentado para asegurarse que se identifican los cambios y estado de revisión actual de los documentos | | 1 | | | | | | |
| 4.2 | Se tiene un procedimiento documentado para asegurarse que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentren disponibles en los puntos de uso | | 1 | | | | | | |
| 4.2 | Se tiene un procedimiento documentado para asegurarse que los documentos permanezcan legibles y fácilmente identificables | | 1 | | | | | | |
| 4.2 | Se tiene un procedimiento documentado para asegurarse de que se identifican los documentos obsoletos y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón. | | 1 | | | | | | |
| 4.2 | Se tiene un procedimiento documentado para asegurarse de prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón | | 1 | | | | | | |
| 4.2 | Los registros de calidad permanecen legibles, fácilmente identificables y recuperables | | | 1 | | | | | |

| SI | | | | | | | | | |
|--|---|----|-----------|----------|-------------|--------------|---------------------------|------------|--|
| CAPITULO | REQUISITO | NA | NO | IDEA | DOCUMENTADO | IMPLEMENTADO | REISTRO DE IMPLEMENTACION | TOTAL | OBSERVACIONES |
| % | | 0% | 10% | 25% | 50% | 75% | 100% | | |
| CAPITULO 5: RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION | | | | | | | | | |
| 5 | RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION | | 11 | 2 | | | | 12% | |
| 5.1 | Se ha establecido una política de calidad y se cuentan con objetivos vinculados a dicha política. | | 1 | | | | | | La política de calidad y sus objetivos se identifican en las actividades diarias pero no existe documento físico de ellos. |
| 5.1 | Se ha difundido correctamente la política de calidad | | 1 | | | | | | |
| 5.1 | van a cabo revisiones del SGC. | | 1 | | | | | | |
| 5.2 | La alta dirección de su organización se asegura que los requisitos del cliente se determinen y se cumplan con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente. | | 1 | | | | | | |
| 5.3 | La alta dirección asegura que la política de calidad incluya el compromiso de satisfacer los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del SGC. | | 1 | | | | | | |
| 5.3 | La alta dirección asegura que la política de calidad se revisa para conseguir que se mantenga adecuada continuamente. | | 1 | | | | | | |
| 5.4.1 | Los objetivos de calidad se establecen en las funciones y los niveles pertinentes y son medibles y coherentes con la política de calidad | | 1 | | | | | | |
| 5.4.2 | Se planifican los cambios que pueden afectar la integridad del SGC | | 1 | | | | | | |
| 5.5.1 | Se tienen definidas las responsabilidades de las personas que puedan afectar la calidad según la ISO 9001:2008 | | | 1 | | | | | |
| 5.5.1 | Se cuenta con un organigrama actualizado | | | 1 | | | | | |
| 5.5.2 | se ha seleccionado el representante de la dirección. | | 1 | | | | | | |
| 5.5.3 | Se han establecido procesos de comunicación y se han efectuado mejoras de los mismos | | 1 | | | | | | |
| 5.6 | Se han establecido las entradas y los resultados y otras características del proceso de revisión por la dirección | | 1 | | | | | | |

| CAPITULO | REQUISITO | NA | NO | SI | | | | TOTAL | OBSERVACIONES |
|--|--|----|-----|------|-------------|--------------|---------------------------|------------|---------------|
| | | | | IDEA | DOCUMENTADO | IMPLEMENTADO | REISTRO DE IMPLEMENTACION | | |
| % | | 0% | 10% | 25% | 50% | 75% | 100% | | |
| CAPITULO 6: GESTION DE LOS RECURSOS | | | | | | | | 22% | |
| 6.1 | PROVISION DE RECURSOS | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 25% | |
| 6.1 | Existe una metodología para la asignación sistemática de los recursos | | | 1 | | | | | |
| 6.2 | RECURSOS HUMANOS | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 25% | |
| 6.2.2 | Se ha determinado la competencia del personal que realiza trabajos que afectan la calidad del producto/servicio | | | 1 | | | | | |
| 6.2.2 | Existe una metodología que permita identificar las necesidades de formación y suministrar la misma al personal del SGC | | | 1 | | | | | |
| 6.2.2 | Se mantienen registros que evidencien la educación, formación habiliadades y experiencia | | | 1 | | | | | |
| 6.3 | INFRAESTRUCTURA | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 25% | |
| 6.3 | Se cuenta con un listado de los equipos con los que cuenta la empresa y que incidan en la conformidad del producto o servicio. | | | 1 | | | | | |
| 6.3 | Se cuenta con los edificios, espacio de trabajo y servicios asociados para el buen desempeño de las actividades de la empresa. | | | 1 | | | | | |
| 6.3 | Se cuenta con los servicios de apoyo, tales como transporte comunicación o sistemas de información | | | 1 | | | | | |
| 6.4 | AMBIENTE DE TRABAJO | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10% | |
| 6.4 | Se han identificado las condiciones del ambiente de trabajo que afectan la conformidad del servicio | | 1 | | | | | | |
| 6.4 | Se han definido los controles para el ambiente de trabajo que afecta la conformidad del servicio | | 1 | | | | | | |

| CAPITULO | REQUISITO | NA | NO | SI | | | | TOTAL | OBSERVACIONES |
|---|--|----|-----|------|-------------|--------------|---------------------------|------------|---------------|
| | | | | IDEA | DOCUMENTADO | IMPLEMENTADO | REISTRO DE IMPLEMENTACION | | |
| | | 0% | 10% | 25% | 50% | 75% | 100% | | |
| CAPITULO 7: REALIZACION DEL PRODUCTO | | | | | | | | 13% | |
| 7.1 | PLANIFICACION DE LA REALIZACION DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 15% | |
| 7.1 | Se han determinado los requisitos del producto/servicio. | | | 1 | | | | | |
| 7.1 | Se tiene documentado las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, medición, inspección y ensayo/prueba específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo. | | 1 | | | | | | |
| 7.1 | Se tiene documentado el plan de calidad: Descripción de los controles que deben realizarse en cada una de las etapas del proceso. Variable a controlar, especificación, método de control, registro. | | 1 | | | | | | |
| 7.2 | PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE | 0 | 1 | 3 | 0 | 0 | 0 | 21% | |
| 7.2.1/7.2.2 | Cuentan con metodologías para gestionar los pedidos, convenios o intercambios, presentación de ofertas o ventas. | | 1 | | | | | | |
| 7.2.3 | Se han establecido los procesos de comunicación con el cliente relacionados con la información sobre el producto. | | | 1 | | | | | |
| 7.2.3 | Se han establecido los procesos de comunicación con el cliente durante la elaboración del producto. | | | 1 | | | | | |
| 7.2.3 | Se han establecido los procesos de comunicación con el cliente en cuanto a la retroalimentación, incluyendo sus quejas. | | | 1 | | | | | |
| 7.3 | DISEÑO Y DESARROLLO | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0% | |
| NO APLICA | | | | | | | | | |
| 7.4 | COMPRAS | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10% | |
| 7.4.1 | Se tiene una metodología para seleccionar, registrar y calificar periódicamente a los proveedores | | 1 | | | | | | |
| 7.4.1 | Se tienen datos o información de las materias primas a comprar o servicios a prestarse. | | 1 | | | | | | |
| 7.4.2 | Se lleva un registro adecuado de los requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos, equipos, calificación del personal y los requisitos del sistema de gestión de la calidad | | 1 | | | | | | |
| 7.4.3 | Se cuenta con una metodología apropiada para la verificación de los productos comprados (inspecciones) | | 1 | | | | | | |
| 7.5 | PRODUCCION Y/O PRESTACION DEL SERVICIO | 2 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 9% | |
| 7.5.1 | Se tiene una descripción completa de los procesos de realización del producto o prestación del servicio | | | 1 | | | | | |
| 7.5.2 | Existen procedimientos registrados para la validación de los procesos de producción o prestación del servicio | 1 | | | | | | | |
| 7.5.3 | Se tiene una metodología que identifique la información de enlace y/o ruta para la trazabilidad del producto | | 1 | | | | | | |
| 7.5.4 | Existe una metodología para el tratamiento del producto suministrado por el cliente para su utilización o incorporación dentro del producto. | 1 | | | | | | | |
| 7.5.5 | Existe una metodología para la preservación del producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto para mantener la conformidad con los requisitos | | 1 | | | | | | |
| 7.6 | CONTROL DE LOS DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICION | 0 | 4 | 1 | 0 | 0 | 0 | 13% | |
| 7.6 | Se conocen cuales son los equipos de medición que pueden afectar la calidad del producto o servicio, así como su procedimiento de uso | | 1 | | | | | | |
| | Tiene una metodología que describa la | | | | | | | | |

| CAPITULO | REQUISITO | NA | NO | SI | | | REISTRO DE IMPLEMENTACION | TOTAL | OBSERVACIONES |
|--|--|----|-----|------|-------------|--------------|---------------------------|------------|--|
| | | | | IDEA | DOCUMENTADO | IMPLEMENTADO | | | |
| | | 0% | 10% | 25% | 50% | 75% | 100% | | |
| CAPITULO 8: MEDICION, ANALISIS Y MEJORA | | | | | | | | 13% | |
| 8.2 | SEGUIMIENTO Y MEDICION | 0 | 4 | 3 | 0 | 0 | 0 | 16% | |
| 8.2.1 | Se realiza seguimiento a la satisfacción del cliente o usuario. | | | 1 | | | | | |
| 8.2.2 | Existe un procedimiento para auditorías internas de calidad | | 1 | | | | | | |
| 8.2.2 | Existe un sistema o forma de evaluación y selección de auditores internos de calidad | | 1 | | | | | | |
| 8.2.2 | Se ha elaborado un programa de auditorías internas de calidad | | 1 | | | | | | |
| 8.2.3 | Se tienen definidos indicadores de desperdicios, devoluciones, quejas y reclamos y acciones de mejoramiento | | 1 | | | | | | |
| 8.2.4 | Tienen metodologías para la medición y seguimiento del producto (materias primas, producto en proceso, producto terminado) y de la prestación del servicio | | | 1 | | | | | |
| 8.2.4 | Se llevan registros de las personas que autorizan la liberación del producto al cliente | | | 1 | | | | | |
| 8.3 | CONTROL DEL PRODUCTO / SERVICIO NO CONFORME | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10% | |
| 8.3 | Se tiene un procedimiento para el control de productos o servicios no conformes. | | 1 | | | | | | |
| 8.3 | Se tienen identificadas las posibles no conformidades relacionadas con los productos o servicios | | 1 | | | | | | |
| 8.4 | ANALISIS DE DATOS | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10% | |
| 8.4 | El análisis de datos se aplica a la satisfacción del cliente. | | 1 | | | | | | Primordial para la empresa |
| 8.4 | El análisis de datos se aplica a la conformidad del producto o servicio. | | 1 | | | | | | De la mano con la satisfacción del cliente |
| 8.4 | El análisis de datos se aplica a las características y tendencias de los procesos y los productos o servicios. | | 1 | | | | | | |
| 8.4 | El análisis de datos se aplica a los proveedores. | | 1 | | | | | | |
| 8.5 | MEJORA | 0 | 5 | 1 | 0 | 0 | 0 | 13% | |
| 8.5.1 | Existe mejora demostrable a través de las auditorías internas | | 1 | | | | | | |
| 8.5.1 | Existe mejora demostrable a través de la política y objetivos de calidad | | | 1 | | | | | |
| 8.5.1 | Existe mejora demostrable a través del análisis de los datos | | 1 | | | | | | |
| 8.5.1 | Existe mejora demostrable a través de las acciones preventivas y correctivas | | 1 | | | | | | |
| 8.5.1 | Existe mejora demostrable a través de la revisión por la dirección | | 1 | | | | | | |
| 8.5.2/8.5.3 | Tienen un procedimiento para implementar y verificar la eficacia de las acciones preventivas y correctivas | | 1 | | | | | | |

Fuente: Elaboracion Propia

BIBLOGRAFIA

- **GESTIÓN DE CALIDAD**, Udaondo Miguel, España: Ediciones Díaz de Santos. (1991)
- **GESTIÓN DE LA CALIDAD**, Griful Eulália y Canela Miguel, Barcelona: Ediciones UPC (2002)
- **SEIS SIGMA 2ª EDICIÓN**, Gómez Fermín, Villar José y Tejero Miguel, Madrid: FC EDITORIAL (2003)
- **LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIO ISO 9001:2008**, Fontalvo Tomás y Vergara Juan, España: Editorial Eumed. (2010)
- **DIMENSIÓN MEDIOAMBIENTAL DE LA RSC**, Muñoz María y De La Cuesta Marta, España: Editorial Gesbiblo. (2010)
- **CALIDAD 2DA EDICIÓN**, Alcalde Pablo, España: Ediciones Paraninfo S.A. (2010)
- **GESTIÓN INTEGRAL DE LA CALIDAD**, Cuatrecasas Lluís, Barcelona: Editorial Inmobiliaria. (2010)
- **SER COMPETITIVO**, Porter Michael, Barcelona: Ediciones Deusto (2009)
- **PAGINAS WEB**
<http://qualitytrends.squalitas.com>
www.iso.org
http://calidad-gestion.com.ar/rec_gratuitos/articulos/beneficios_iso_9000.pdf
http://aqa.es/iso_9000.htm
http://www.cdl.org.pe/asistencia_iso9000.htm