

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA  
NTC-ISO 9001:2015 EN UNA EMPRESA DEL SECTOR SERVICIO

ANDREA PAOLA MARTÍNEZ RAMÍREZ

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD  
BOGOTÁ D.C.  
2017

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA  
NTC-ISO 9001:2015 EN UNA EMPRESA DEL SECTOR SERVICIO

ANDREA PAOLA MARTÍNEZ RAMÍREZ

Monografía para optar el título de  
Especialista en Gerencia de la Calidad

Orientador:

Angélica María Alzate Ibáñez  
Magíster, Ingeniera Química

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA  
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE LA CALIDAD  
BOGOTÁ D.C.  
2017

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Director de la Especialización

---

Firma del calificador

Bogotá D.C., agosto de 2017

## DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrectora Académica y de Posgrados

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Secretario General

Dr. Juan Carlos Posada García Peña

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suarez

Director Especialización en Gerencia de la Calidad

Dr. Emerson Mahecha Roa

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

## DEDICATORIA

A Dios por darme salud y motivación para desarrollar y culminar esta formación, por darme la oportunidad de compartir con las personas que han facilitado este nuevo conocimiento. A mi madre por el apoyo incondicional para cumplir los objetivos propuestos.

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	18
OBJETIVOS	20
1. MARCO TEORICO	21
1.1 CALIDAD	21
1.2 SISTEMA DE GESTIÓN	22
1.3 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	22
1.4 PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	22
1.5 PLANIFICACION DE LA CALIDAD	23
1.6 Significado de ISO	25
1.7 Evolución de la Norma ISO 9001	25
1.8 ¿QUÉ ES UN PROCESO?	26
1.9 ¿CÓMO REALIZA USTED EL CAMBIO?	26
1.10 ¿Qué es la gestión por procesos?	27
1.11 Ciclo PHVA	27
1.12 ¿QUÉ ES LA GESTIÓN ESTRATÉGICA?	29
2. EMPRESA CASO DE ESTUDIO	30
3. METODOLOGIA	32
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	32
3.2 ACTIVIDADES DETALLADAS	32
3.2.1 Etapa 1: análisis del contexto organizacional e impactos que se asocian a los procesos estratégicos y demás que se ejecutan en la empresa	33
3.2.2 Etapa 2: diagnóstico del cumplimiento de los requisitos de acuerdo a la norma ntc iso 9001:2015 para la empresa	34
3.2.3 Etapa 3: determinación de los procesos y sus interacciones	34
3.2.4 Etapa 4: detalle de las actividades para la implementación del sistema de gestión de calidad basada en la norma NTC ISO 9001:2015 a la empresa	35
4. ANÁLISIS DEL CONTEXTO ORGANIZACIONAL	36
4.1 APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA PESTAL Y DOFA E IMPACTOS ASOCIADOS A LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS Y DEMÁS QUE SE EJECUTAN EN LA EMPRESA	36
4.2 Presentación misión, visión	46
4.3 Valores corporativos	47
4.4 Estructura organizacional	48

5. DIAGNÓSTICO DEL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE LA NORMA NTC ISO 9001:2015 PARA LA EMPRESA	50
5.1 Capítulo 4: Contexto de la organización	50
5.2 Capítulo 5: Liderazgo y compromiso	52
5.3 Capítulo 6: Planificación para el sistema de gestión de calidad	53
5.4 Capítulo 7: Soporte	54
5.5 Capítulo 8: Planificación y control operacional	56
5.6 Capítulo 9: Evaluación del desempeño	59
5.7 Capítulo 10: Mejora	60
6. DETERMINACIÓN DE LOS PROCESOS Y SUS INTERACCIONES	64
6.1 Identificación de los Riesgos asociados a los procesos estratégicos	67
7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES para la IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	70
8. CONCLUSIONES	71
9. RECOMENDACIONES	72
BIBLIOGRAFIA	73
ANEXOS	76



## LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Pasos para la planificación de la calidad	24
Cuadro 2. Matriz DAFO – Combinaciones estratégicas	41
Cuadro 3. Matriz DOFA	44
Cuadro 4. Misión propuesta	46
Cuadro 5. Visión propuesta	47
Cuadro 6. Porcentaje General de cumplimiento de la norma ISO 9001:2015	62
Cuadro 7. Matriz de Interacción de los procesos	66
Cuadro 8. Identificación de riesgos para el proceso - planeación estratégica	67
Cuadro 9. Identificación de riesgos para el proceso - sistema de gestión	68
Cuadro 10. Identificación de riesgos para el proceso - comercialización y mercadeo	69

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Concepto de planificación de la calidad	24
Figura 2. Integración de las etapas del Ciclo PHVA con los principios de la Norma ISO 9001	28
Figura 3. Cronología - historia de la empresa	30
Figura 4. Detalle de Etapas para el plan de implementación	32
Figura 5. Descripción de las actividades en la etapa 2	34
Figura 6. Descripciones de las actividades en la etapa 3	35
Figura 7. Gráfica de la posición competitiva de la empresa frente a las combinaciones DA y FO	43
Figura 8. Estructura organizacional propuesta	49
Figura 9. Porcentaje de cumplimiento del Capítulo 4 - Contexto de la Organización	51
Figura 10. Porcentaje de cumplimiento del capítulo 5 Liderazgo	52
Figura 11. Porcentaje de cumplimiento del capítulo 6 Planificación	54
Figura 12. Porcentaje de cumplimiento del capítulo 7 Soporte	56
Figura 13. Porcentaje de cumplimiento del capítulo 8 Operación	57
Figura 14. Porcentaje de cumplimiento del capítulo 9 Evaluación de Desempeño	59
Figura 15. Porcentaje de cumplimiento del capítulo 10 Mejora	60
Figura 16. Resumen del porcentaje de cumplimiento de la norma ISO 9001:2015	63
Figura 17. Mapa de procesos de la empresa caso de estudio	65

## LISTA DE TABLAS

	Pag.
Tabla 1. Contexto organizacional – perfil interno – capacidad gerencial	36
Tabla 2. Contexto organizacional – perfil externo - factores económicos	37
Tabla 3. Contexto organizacional – puntuación factor interno	37
Tabla 4. Contexto organizacional – puntuación factor externo	37
Tabla 5. Matriz de evaluación de factores internos organizacionales - fortalezas	38
Tabla 6. Matriz de evaluación de factores internos organizacionales - debilidades	38
Tabla 7. Matriz de evaluación de factores externos organizacionales - oportunidades	39
Tabla 8. Matriz de evaluación de factores externos organizacionales - amenazas	39

## LISTA DE ANEXOS

	Pag.
Anexo A. Diagnóstico de la organización respecto al cumplimiento de los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2015	77
Anexo B. Caracterización del proceso de planeación estratégica	101
Anexo C. Caracterización del proceso sistema de gestión	103
Anexo D. Caracterización del proceso comercialización y mercadeo	105
Anexo E. Cronograma para el Plan de implementación de la Norma NTC ISO 9001:2015	107

## GLOSARIO

**ACCIÓN:** medio específico prescrito para el logro de los objetivos

**ACTIVIDAD:** aspecto relacionado con la satisfacción del cliente depende de los requisitos dados para la construcción y desarrollo del producto o del servicio.

**ALTA DIRECCIÓN:** se refiere a los directivos y líderes de primer nivel de la organización, en quienes reposa el pensamiento de la misma.

**CALIDAD:** grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos.

**CALIDAD:** satisfacción de las necesidades y expectativas razonables de los cliente a un precio igual o inferior al que ellos asignan al producto o servicio en función del valor que han percibido.

**CALIDAD:** se refiere a cumplir sistemáticamente con los requerimientos, para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes o usuarios.

**CALIDAD:** totalidad de los rasgos y característica de un producto o servicio, que se refieren a su capacidad de satisfacer necesidades expresas o implícitas.

**CLIENTE:** todo ser humano que busca la ayuda de otro y que está dispuesto a pagar por algo que no puede o no desea hacer.

**COMPETENCIA:** capacidad para aplicar conocimientos y habilidades para alcanzar los resultados pretendidos.

**COMPETITIVIDAD:** capacidad de la empresa para suministrar productos o prestar servicios con la calidad deseada y exigida por sus clientes al costo más bajo posible. También se define como la capacidad de la empresa para añadir valor al cliente al menor coste.

**CONFORMIDAD:** cumplimiento de un requisito.

**CONFORMIDAD:** grado en que el diseño de un producto servicio cumple con las normas establecidas para su creación.

**EFICACIA:** grado en el que se realizan las actividades planificadas y se logran los objetivos planificados.

**EFICIENCIA:** relación entre el resultado alcanzado y los resultados utilizados.

**ENFOQUE AL CLIENTE:** investigar las necesidades del cliente y tenerlas presentes al diseñar y ejecutar nuestras actividades, para satisfacer dichas necesidades.

**ESTRATEGIA:** conjunto de acciones encaminadas a la realización de los planes.

**ESTRATEGIA:** método para la gestión que ayuda a dar a las empresas una ventaja competitiva frente a sus competidores a través de la diferenciación.

**ESTRATEGIA:** plan para lograr un objetivo a largo plazo o global.

**EXPECTATIVA DE COMPRA:** en el campo de la previsión de ventas son las opiniones sobre lo que se cree que puede comprar un cliente.

**EXPECTATIVA:** determinan en gran medida la percepción del cliente de la calidad del servicio recibido, ya que necesita satisfacerla. Es subjetiva principalmente.

**FLEXIBILIDAD:** reacción eficaz, se asocia con la capacidad de adaptación a una situación específica, normalmente diferente (o normalizada) o imprevista. Una empresa es flexible si lo son sus personas.

**GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL:** enfoque de gestión para el éxito a largo plazo, a través de la satisfacción del cliente que se basa en la participación de todos los miembros de la organización para mejorar los procesos, productos y servicios, y la cultura en los cuales se trabaja.

**GESTION DE LA CALIDAD:** actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

**GESTIÓN:** diario que hacer del desarrollo de los planes instituciones.

**LIDERAZGO:** compromiso de alta dirección, para dirigir la compañía hacia la calidad. Da soporte al sistema, mediante la asignación de los recursos apropiados.

**LIDERAZGO:** se dice que es un conjunto de características y cualidades que posee una persona, con las cuales influye y hace que otros hagan en la consecución de las metas. Se puede decir también que es un concepto que se relaciona con el proceso de dirección, mediante el cual se da una influencia interpersonal, a partir de comunicación para la consecución de los objetivos de las empresas.

**MAPA DE PROCESOS:** representación gráfica para mostrar las interacciones más importantes para satisfacer al cliente y conseguir los objetivos de la empresa. Permite visualizar la orientación a objetivos comunes.

**MEJORA CONTINUA:** herramienta de incremento de la productividad que favorece el crecimiento estable y consistente en todos los segmentos de un proceso. Asegura la estabilización del proceso.

**MEJORA DEL DESEMPEÑO:** proceso sistemático para lograr la detección y análisis de las brechas de desempeño, la planificación de la mejora del desempeño, el diseño y desarrollo efectivo, intervenciones efectivas y éticamente justificadas para anular las brechas de desempeño, la implementación de intervenciones la evaluación de todos los niveles de resultados.

**MEJORA:** actividad para mejorar el desempeño.

**MÉTODO:** comportamientos, actividades procesos, procedimientos, proyectos y programas utilizados para lograr los resultados.

**ORGANIZACIÓN:** conjunto de personas que trabajan unidas; es una estructura más o menos determinada con unos recursos, para lograr un fin común.

**POLÍTICAS:** lineamientos estructurados para el manejo de la organización en cada una de las áreas.

**PROACTIVIDAD:** hábito que se puede aprender si se ejercita de forma continua y sin interrupción; es decir, que se incorpora a la forma de ser individual.

**PROCESO:** conjunto de acciones ejecutadas con orden y secuencia que transforma insumos en resultados (productos y servicios). En todo tipo de organización existen procesos directamente relacionado con su misión y otros que les brindan soporte.

**PUNTUALIDAD:** cumplir con el horario que se le asignó a cada cliente o con la fecha de entrega prometida de un producto o servicio.

**RIESGO:** probabilidad de una posible pérdida o de impresibilidad de una decisión.

**SATISFACCIÓN DEL CLIENTE:** percepción del cliente sobre tres aspectos diferenciados pero complementarios. Q- Calidad del producto, S-calidad de servicio, P-precio

**SERVICIO:** conjunto de actitudes que determinan comportamiento orientados a satisfacer al cliente en relación con sus intereses.

**SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD:** comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados.

**SISTEMA DE GESTIÓN:** conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos, y procesos para lograr dichos objetivos.

**SISTEMA DE GESTIÓN:** sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.

**SISTEMA:** conjunto de partes que operan con interdependencia para lograr objetivos comunes.

**USUARIO:** persona que recibe el beneficio y lo utiliza.

**VENTAJA COMPETITIVA SUSTENTABLE:** aplicación de una estrategia que crea valor que otras no son capaces de imitar o consideran que son demasiados costosos.



## RESUMEN

En este trabajo se presenta el plan de implementación del sistema de gestión de calidad basado en los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2015 en una empresa del sector servicio, dedicada a prestar servicios de correspondencia bancaria a entidades financieras debidamente autorizadas por la superintendencia financiera, consultoría y servicios para el sector cooperativo y financiero en Colombia.

Para iniciar, se realiza el análisis del contexto de la organización por medio de la herramienta PESTAL y DOFA. A continuación, se presenta el diagnóstico con respecto al cumplimiento de los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2015. Seguido se determinan los procesos, se plantea el mapa de procesos y realiza la caracterización de los procesos estratégicos de la organización. Con la información del análisis del contexto organizacional y la determinación de los procesos, se realizará la identificación de los riesgos asociados a los procesos estratégicos de la organización. Finalmente se plantean las actividades para la implementación del sistema de gestión de calidad basado en la NTC ISO 9001:2015.

Con la realización del análisis del contexto de la organización se detectaran oportunidades de mejora, que al tratarlas o desarrollarlas de manera adecuada, se logrará llegar a la competitividad, se destaca la importancia de establecer los roles y responsabilidades para los funcionarios de acuerdo a los procesos, así como mejorar en las comunicaciones internas para lograr el desempeño administrativo y operativo global de la empresa.

Con la aplicación de la gestión por procesos en la organización, se comprenderá la configuración de los procesos del negocio, sus fortalezas y debilidades, la determinación de los procesos que necesitan ser mejorados o rediseñados; el establecimiento de prioridades, el inicio y mantenimiento de los planes de mejora que permitan alcanzar los objetivos establecidos; la reducción de la variabilidad innecesaria que aparece habitualmente cuando se producen o prestan determinados servicios y eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las acciones o actividades (reprocesos), y al consumo inapropiado de recursos.

Palabras clave: Sistema de gestión de calidad, ISO 9001:2015, análisis del contexto de la organización, gestión por procesos.

## INTRODUCCIÓN

La permanencia en el mercado de las organizaciones depende de su capacidad de captar y fidelizar clientes, lo cual, requiere compromiso de todos en la empresa con la implementación de herramientas y técnicas administrativas que les permita asimilar, evolucionar, transformar e innovar constantemente, para afrontar los cambios permanentes a nivel micro y macro empresarial en el actual mercado globalizado, superando las expectativas y generando mayores rentabilidades que las esperadas, llevándola a ser competitiva.

Es por esto, que la organización objeto de este estudio, dedicada a la prestación de servicios de corresponsalía bancaria para el sector cooperativo con actividades financieras, para lograr esta competitividad centra todos sus esfuerzos en generar diferenciación en los servicios que ofrece, mediante la armonía de las estrategias, procesos, recursos y talento humano, para dar respuesta a las necesidades y expectativas de los clientes, ya que desde el inicio de la prestación de los servicios y al crecimiento anticipado de la organización, detecta confusiones de los empleados y deficiencias en las respuestas oportunas ante las necesidades de los clientes, generada por la falta de estandarización de los procedimientos, duplicidad en las funciones y falta de definición de roles, actividades y responsabilidades.

Por lo anterior, la organización busca implementar un sistema de calidad eficiente, que le permita mejorar en su desempeño, abordar los riesgos y oportunidades y desarrollar sus procesos de manera sostenible, que la lleve a lograr la diferencia competitiva, le genere credibilidad a los clientes en el sector y a un futuro cercano iniciar una nueva fase, como propósito estratégico.

Es por esta razón, que se genera la motivación para desarrollar este plan con la empresa caso de estudio, dado que se plantea, con el fin de apoyar en la consecución del propósito estratégico de la organización, de iniciar a plazo cercano la implementación del sistema de gestión de calidad basado en la NTC ISO 9001:2015 y de igual forma, la motivación está dado en que se aplican los conocimientos adquiridos durante la especialización en gerencia de la calidad, así como se adquieren experiencias para el futuro profesional en esta materia.

Por consiguiente, para el desarrollo de este plan, se aplicarán técnicas de recolección de datos, tales como; observación, entrevistas, reuniones, charlas mediante focus group, con el fin de recopilar información directa de las personas empleadas que a diario realizan las actividades, ordenarla e interpretarla. De igual forma se realizarán entrevistas vía telefónica con algunos clientes importantes para la empresa, con el propósito de obtener información directa sobre la percepción de los servicios, las oportunidades de mejora y el aporte recibido de la empresa, para el logro de los objetivos del cliente.

De igual forma, priorizar los cambios a que haya lugar, según las debilidades detectadas y aplicar la lista de chequeo, para de conocer el grado de cumplimiento de los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2015.

Es así, como se estructura el desarrollo de este plan en capítulos que incluyen cada una de las etapas metodológicas. En la a primera etapa; se analiza el contexto organizacional mediante la aplicación de la matriz PESTAL y DOFA; en la segunda etapa; se realiza un diagnóstico frente a los requisitos de la norma, a través de la aplicación de una lista de chequeo basada en el cumplimiento de los requisitos de la norma técnica Colombia ISO 9001:2015; En la tercera etapa, a partir de este análisis, se determinan los procesos y sus interacciones, se propone el mapa de procesos y se plantea la estructura organizacional, se replantea la misión, visión y valores; se determinan los riesgos asociados a los procesos estratégicos. En la cuarta etapa, se establecen las actividades para la implementación del sistema de gestión de calidad basada en la Norma NTC ISO 9001:2015, estableciendo un cronograma fundamentado en las actividades a desarrollar según los requisitos establecidos en la norma.

## OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma NTC ISO 9001:2015 en una empresa de servicios de logística y comercialización para entidades cooperativas de ahorro y crédito.

### OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar el contexto organizacional e impactos que se asocian a los procesos estratégicos y demás que se ejecutan en la empresa
- Realizar el diagnóstico del cumplimiento de los requisitos de acuerdo a la norma NTC ISO 9001:2015 para la empresa
- Determinar los procesos y sus interacciones.
- Detallar las actividades para la implementación del sistema de gestión calidad basada en la norma NTC 9001:2015 a la empresa.

# 1. MARCO TEORICO

## 1.1 CALIDAD

El significado de calidad en función del cumplimiento de las necesidades y expectativas del cliente, del valor que reciben las organizaciones y los beneficios que generan a todas las partes interesadas, según la NTC ISO:9000<sup>1</sup> (segunda actualización), es promover la cultura que da como resultado comportamientos, actividades y procesos para generar valor mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas del cliente y de otras partes interesadas. En los productos, la calidad esta generada por la capacidad que tienen las organizaciones para cumplir estos requisitos y por el impacto previsto y no previsto que da al cliente y las partes interesadas.

Ishikawa, enfoca la calidad con el factor humano, y desde los inicios, adopta un sistema que tiende a la gestión total de la calidad, basado en la eficacia del trabajo en grupo y la motivación de los trabajadores, incorporando a todo el personal en la mejora dela calidad para aprovechar las capacidades de todos, buscando el beneficio de la persona y de la empresa.<sup>2</sup>

Así mismo, Ishikawa<sup>3</sup> considera que es posible desarrollar calidad en todos los procesos y lograr la producción 100% libre de defectos, pues no basta con encontrar los defectos, fallas y corregirlas si no lo que se debe hacer es encontrar las causas de esas fallas y defectos.

Para Juran<sup>4</sup>, en una de las múltiples definiciones que le da a la calidad, la presenta como el comportamiento del producto y dicho comportamiento es el resultado de las características del producto que crean satisfacción con el mismo y hacen que los clientes compren el producto.

---

<sup>1</sup> INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN – ICONTEC – Sistemas de gestión de calidad. Fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9000. [Act. 2]: Bogotá D.C.: El instituto. 2015. p. 2.

<sup>2</sup> GRIFUL PONSATI, Eulália y CANELA CAMPOS, Miguel Ángel. Gestión de la Calidad. Ediciones UPC. 2005. Google académico. Web. p.46. [12 julio 2017]. Disponible en: GRIFUL PONSATI, Eulália, CANELA CAMPOS, Miguel Ángel. Gestión de la Calidad. Ediciones UPC. 2005. p.46.

<sup>3</sup> ISHIKAWA, Kaoru. ¿Qué es el control de la calidad? La modalidad japonés. Traducción de Margarita Cárdenas; Revisión técnica Hugo Salazar Marciales. Bogotá D.C.: Editorial Norma, 1985. p. [XI]

<sup>4</sup> JURAN, Joseph M. Juran y la Planificación para la Calidad, Díaz de Santos S.A., 1990. p. 9.

Para Deming<sup>5</sup>, calidad, no es que una empresa pueda producir artículos de calidad y sobrepasar las especificaciones de los clientes, sino que también se debe comunicar estas necesidades a sus proveedores y éstos a su vez deben suministrar los materiales que le permitan satisfacer las necesidades de los clientes.

Esto se logra mediante el mejoramiento incesante del proceso ampliado, que implica que la administración comprenda los tres tipos de calidad: (1) calidad del diseño / rediseño. (2) calidad de la conformidad. (3) calidad del desempeño.

## **1.2 SISTEMA DE GESTIÓN**

Un sistema de gestión, describe en forma simple la realidad que se trata de comprender, analizar, modificar y mejorar. Es el referente de toda organización para la gestión empresarial que permite establecer un lineamiento objetivo y estructurado para la organización y así establecer los lineamientos de mejora.

## **1.3 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Según el Icontec, “el sistema de gestión de la calidad - SGC, comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados esperados.

Gestiona los procesos que interactúan y los recursos que se requieren para proporcionar valor y lograr los resultados esperados para las partes interesadas pertinentes”<sup>6</sup>.

Estos procesos deben estar alineados con los principios de la calidad, para lograr el cumplimiento de los requisitos del cliente.

## **1.4 PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Según el Icontec,<sup>7</sup> el sistema de gestión de la calidad - SGC, está basado en siete principios, que aplicados de manera correcta, generan el éxito sostenido de la organización,

---

<sup>5</sup> GILTLOW, Howard Y GILTLOW, Shelley. Como mejorar la calidad y la productividad con el método Deming – Una guía para mejorar su posición competitiva. Traducción de Margarita Cárdenas. Bogotá D.C.: Editorial Norma, 1992. p. 10.

<sup>6</sup> INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN – ICONTEC – Sistemas de gestión de calidad. Fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9000. [Act. 2]: Bogotá D.C.: El instituto. 2015. p. 3.

<sup>7</sup> INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN – ICONTEC – Sistemas de gestión de calidad. Requisitos. NTC-ISO 9001. [Act. 4]: Bogotá D.C.: El instituto. 2015. p. [ii].

debido a que entender las necesidades actuales y futuras del cliente, crea y atrae confianza de éstos y de otras partes interesadas pertinentes. Estos son;

1. “Enfoque al Cliente: Cuyo objetivo principal es cumplir los requisitos del cliente y tratar de superar sus expectativas, para conservar la confianza de las partes interesadas, generando beneficios para la empresa y contribuyendo al éxito sostenido de la organización.
2. Liderazgo: Los líderes a todos los niveles de la organización, establecen la dirección y las condiciones para que las personas alinean las estrategias, políticas, procesos y recursos, con el fin de lograr los objetivos de la calidad.
3. Compromiso de las personas: Implicar a todos los colaboradores, para lograr empoderarlas y capacitarlas facilitan el compromiso en el logro de los objetivos de la calidad.
4. Enfoque a procesos: Es la interrelación de los procesos como un sistema y entender cómo produce los resultados, permite optimizar su desempeño.
5. Mejora: La mejora continua, hace que las organizaciones conserven su desempeño, reacciones a los cambios y creen nuevas oportunidades.
6. Toma de decisiones basada en la evidencia: Los resultados esperados se producen por el análisis y evaluación de la información.
7. Gestión de las relaciones: Es gestionar las relaciones con las partes interesadas para lograr el éxito sostenido”<sup>8</sup>.

## 1.5 PLANIFICACION DE LA CALIDAD

Como afirma Juran,<sup>9</sup> la planificación de la calidad, es el proceso estructurado para desarrollar productos y servicios que aseguren que el producto o servicio a entregar, satisface o cumple las necesidades del cliente.

Juran, establece los siguientes pasos para la planificación de la calidad. Ver cuadro 1. Pasos para la planificación de la calidad.

---

<sup>8</sup> INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN – ICONTEC – Sistemas de gestión de calidad. Fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9000. [Act. 2]: Bogotá D.C.: El instituto. 2015. p. 4.

<sup>9</sup> JURAN, Joseph M y A. BLANTON, Godfrey. *Manual de la calidad de juran*. Madrid España. [5]: McGraw-Hill, 2001. p. 3.2.

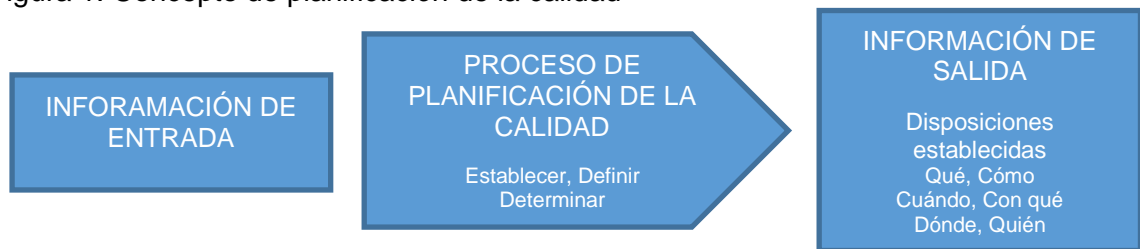
Cuadro 1. Pasos para la planificación de la calidad



Fuente: Diseño autoría propia e información tomada de JURAN, Joseph M y A. BLANTON, Godfrey. *Manual de la calidad de juran*. Madrid España. [5]: McGraw-Hill, 2001. p. 3.4

Para López,<sup>10</sup> la planificación de la calidad es un proceso en el que se establecen las salidas que dan respuesta al qué, cómo, cuándo, cuánto, con qué y dónde, que suelen encontrarse en documentos. Para ilustrar este concepto se muestra la figura 1 concepto de planificación de la calidad, que muestra el proceso de entrada mediante información, el proceso de planificación, en donde se establece, se define y se determina, y el proceso de salida, que es la información de las disposiciones establecidas que responden al qué, cómo, cuándo, con qué, dónde y quién.

Figura 1. Concepto de planificación de la calidad



Fuente: LOPEZ CARRIZOSA, Francisco José. *ISO 9000 y la planificación de la calidad*. Bogotá D.C., Colombia. Icontec, 2008. p. 10-11.

Según Icontec, “La planificación de la calidad, es la parte de la gestión de la calidad, orientada a establecer los objetivos de la calidad y a la especificación de los

<sup>10</sup> LOPEZ CARRIZOSA, Francisco José. *ISO 9000 y la planificación de la calidad*. Bogotá D.C., Colombia. Icontec, 2008. p. 10-11.



procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para lograr los objetivos de calidad”<sup>11</sup>.

## **1.6 SIGNIFICADO DE ISO**

Según el Icontec, “ISO (Organización Internacional de Normalización, es una federación mundial de organismos nacionales de normalización. Estos organismos a su vez son miembros de la ISO y la elaboración de las normas internacionales comúnmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO”<sup>12</sup>.

Con esta creación de estándares, se busca normalizar y facilitar el comercio mundial, con productos y servicios que sean seguros y de calidad y a su vez, aumentar la productividad y disminuir las pérdidas en las organizaciones; De igual forma, se busca garantizar al cliente el cumplimiento de los requisitos.

## **1.7 EVOLUCIÓN DE LA NORMA ISO 9001**

Según el Icontec, “esta norma, especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad - SGC, cuando la organización, necesita demostrar la capacidad de proporcionar productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente, los legales y reglamentarios y aumentar la satisfacción del cliente”<sup>13</sup>.

Con la aplicación de esta norma ISO 9001:2015<sup>14</sup>, se busca promover la adopción del enfoque por procesos, incorporando el ciclo Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA), ya que permite a las organizaciones desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un SGC mediante la planificación de los procesos y sus interacciones, de tal forma que se pueda mejorar el desempeño global de la organización y así aumentar la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de los requisitos.

De igual forma esta norma, está basada en la gestión del riesgo, que permite a toda organización identificar los factores que pueden causar que sus procesos y su SGC no cumpla los resultados planificados, para activar los controles preventivos que disminuyan los efectos o impactos negativos, analizar toda no conformidad, tomar

---

<sup>11</sup> INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN - ICONTEC – Sistemas de gestión de calidad – Sistemas de gestión de calidad. Fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9000. [Act. 2]: Bogotá D.C.: El instituto. 2015. p. 16.

<sup>12</sup> INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN - ICONTEC – Sistemas de gestión de calidad. Requisitos. NTC-ISO 9001. [Act. 4]. Bogotá D.C.: El instituto. 2015. p. [prólogo].

<sup>13</sup> *Ibíd.*, p. 1.

<sup>14</sup> *Ibíd.*, p. [ii].

acciones correctas para los no conformidades que prevengan su recurrencia, y aumenten el uso de oportunidades en la medida en que se presenten.

## 1.8 ¿QUÉ ES UN PROCESO?

En las organizaciones es necesario entender el significado de un Proceso, por lo cual el autor Harrington, considera que;

- a. “No existe un producto y/o servicio sin un proceso. De la misma manera, no existe proceso sin un producto o servicio.
- b. Proceso: Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados”<sup>15</sup>.

Para el Icontec, “proceso: es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto”<sup>16</sup>.

## 1.9 ¿CÓMO REALIZA USTED EL CAMBIO?

En un organización se requiere realizar el cambio, por lo que menciona el autor Harrington, quien manifiesta que;

Pasar de una orientación organizacional a una orientación de procesos es un cambio cultural muy difícil. Esto requiere un replanteamiento fundamental en el manejo de la organización. El cambio no es fácil. Todos se manifiestan a favor del cambio. Todos piensan que *él* debe cambiar, que *ella* debe cambiar, que *ellos* deben cambiar, ¿Pero cambiar *yo*? No hay posibilidad. ¿Por qué necesito cambiar? Ya he demostrado que esta es la forma correcta de hacer las cosas. El cambio no es un proceso simple. Requiere una gran cantidad de reflexión, un plan bien concebido, un enfoque complejo y un liderazgo constante.

Veamos diez normas que deben emplearse como guía en su proceso de cambio.

- a. La organización debe creer que el cambio es importante y valioso para su futuro.
- b. Debe existir una visión que describa el cuadro del estado futuro deseado, que todas las personas lo vean y lo comprendan.

---

<sup>15</sup> HARRINGTON, H. James. *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Santa Fé de Bogotá. McGraw-Hill, 1993. P. 8.

<sup>16</sup> INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN - ICONTEC – Sistemas de gestión de calidad – Sistemas de gestión de calidad. Fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9000. [Act. 2]: Bogotá D.C.: El instituto. 2015. p. 18.

- c. Deben identificarse y eliminarse las barreras reales y potenciales.
- d. Toda la organización debe estar tras la estrategia de convertir en realidad la visión.
- e. Los líderes de la organización necesitan modelar el proceso y elaborar un ejemplo.
- f. Debe suministrarse entrenamiento para las nuevas técnicas requeridas.
- g. Debe establecerse sistemas de evaluación de manera que puedan cuantificarse los resultados.
- h. Debe suministrarse a todos una retroalimentación continua.
- i. Debe suministrarse entrenamiento para corregir el comportamiento no deseado.
- j. Deben establecerse entrenamiento de reconocimiento y recompensa para reforzar efectivamente el comportamiento deseado<sup>17</sup>.

## 1.10 ¿QUÉ ES LA GESTIÓN POR PROCESOS?

El autor Agudelo Tobón considera que, “la metodología de gestión por procesos, está encaminada a la mejora continua de la organización, partiendo de la base de la correcta identificación, selección y mejora de los procesos y que estos estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización”<sup>18</sup>.

El Icontec en la norma NTC ISO 9001:2015, incorpora el ciclo Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA), que le permite a toda organización, la planificación de los procesos y sus interacciones, que garanticen y se gestionen los recursos de los procesos.

## 1.11 CICLO PHVA

Según el Icontec, “el ciclo PHVA Planificar-Hacer-Verificar-Actuar, permite a toda organización asegurar que sus procesos cuenten con los recursos, que se gestionen correctamente, y que las oportunidades de mejora se identifiquen y en consecuencia se actúe”<sup>19</sup>. A continuación se describe el ciclo PHVA;

- a. Planear: Establecer objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades.
- b. Hacer: Implementar lo planificado

---

<sup>17</sup> HARRINGTON, H. James. *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Santa Fe de Bogotá. McGraw-Hill, 1993. P. 6.

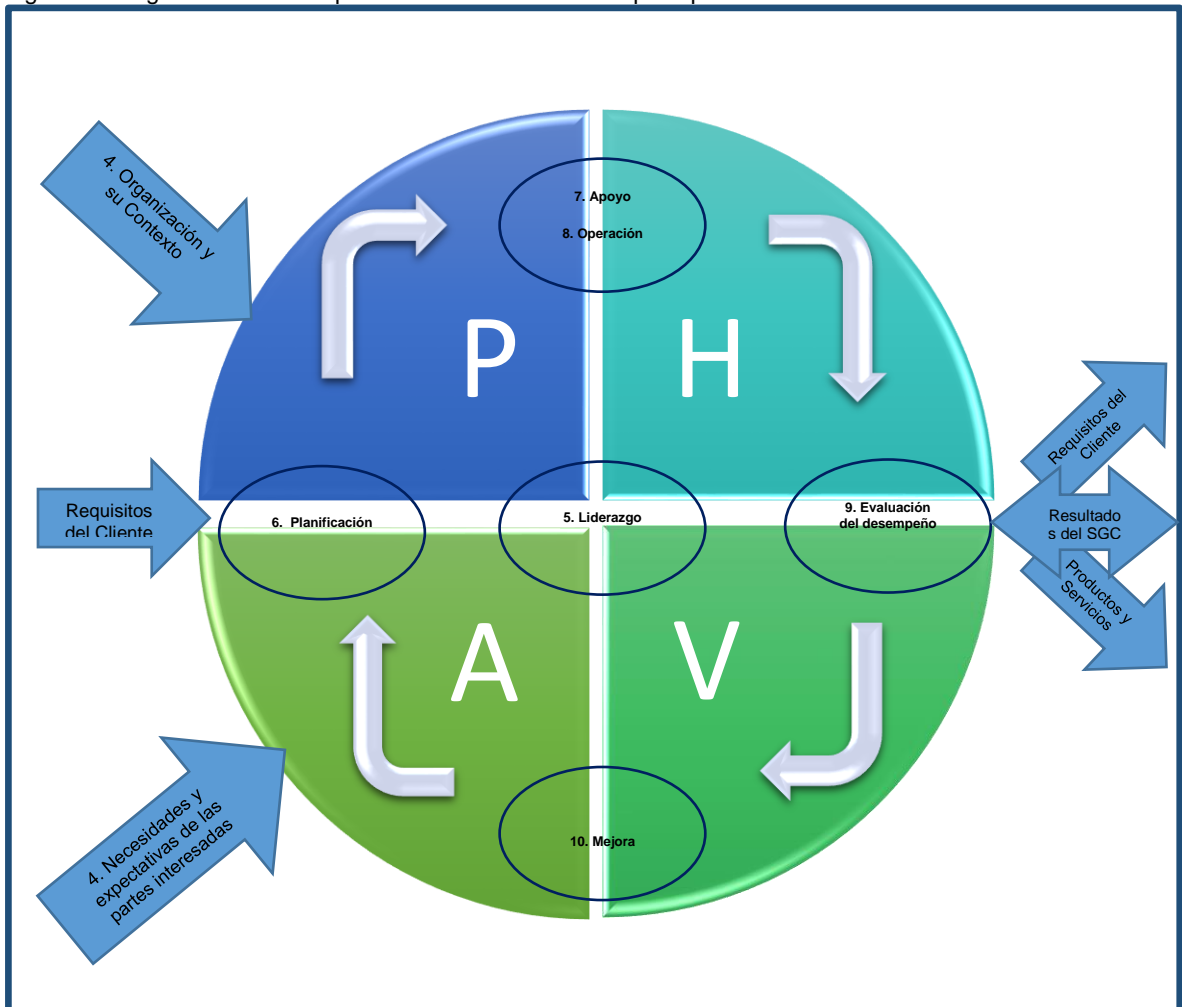
<sup>18</sup> AGUDELO TOBÓN, Luis Fernando. Evolución de la gestión por procesos. Icontec. Marzo de 2012. p.13

<sup>19</sup> INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN - ICONTEC – Sistemas de gestión de calidad. Requisitos. NTC-ISO 9001. [Act. 4]. Bogotá D.C.: El instituto. 2015. p. [i].

- c. Verificar: Realizar el seguimiento, y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas e informar sobre los resultados.
- d. Actuar: Tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario.

En la figura 2 se muestra la integración de las etapas del ciclo PHVA con los siete principios de la norma NTC ISO 9001: 2015

Figura 2. Integración de las etapas del Ciclo PHVA con los principios de la Norma ISO 9001



Fuente: Diseño autoría propia e información tomada de INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN - ICONTEC-. Sistemas de gestión de la calidad. NTC –ISO 9001. 2 act: Bogotá: El Instituto 2015. p. iv.

## 1.12 ¿QUÉ ES LA GESTIÓN ESTRATÉGICA?

Para el autor Tobón, “la gestión estratégica, muestra la dirección hacia el futuro y el mercado, según los intereses de sus accionistas y las necesidades del mercado al cual se dirigen, y así mismo, el medio para establecer, actuar y controlar las metas de la alta gerencia y conseguir lograrlos en todos los niveles es la administración por resultados”<sup>20</sup>.

En general, la gestión estratégica, debe ver a la organización como un sistema, ordenado y coherente, logrado con la aplicación del ciclo PHVA, que busca el pensamiento y las actuaciones basadas en relaciones que en componentes individuales, pues, la visión estratégica debe suministrar los recursos necesarios a los procesos para que estén en línea con la satisfacción de las necesidades con alto beneficio para las partes interesadas, y que le permita ventajas competitivas en el mercado.

---

<sup>20</sup> AGUDELO TOBÓN, Luis Fernando. Evolución de la gestión por procesos. Icontec. Marzo de 2012. p. 23

## 2. EMPRESA CASO DE ESTUDIO

Se toma como referencia para el desarrollo del plan de implementación del sistema de gestión de calidad basado en la norma NTC-ISO 9001:2015 en una empresa del sector servicio, fundada en diciembre de 2012, con el propósito de ofrecer un portafolio de servicios, que permitiera satisfacer las necesidades de los clientes del sector solidario y financiero en Colombia.

La empresa inició actividades desde el 2013 con la prestación de servicios de consultoría y asistencia técnica en temas del sector cooperativo y posteriormente incursiona en los servicios de corresponsalía bancaria, obteniendo gran aceptación por el mercado cooperativo en Colombia, por lo cual, realiza la apertura de varios puntos corresponsales en los departamentos del Meta, Boyacá, Cundinamarca y Casanare.

Entendiéndose corresponsalía bancaria, como la extensión de los servicios financieros, (operaciones financieras; consignaciones, retiros, pagos de cuotas de crédito), de entidades financieras debidamente autorizadas por la superintendencia financiera.

La empresa realiza la apertura de su primer corresponsal en el departamento de Boyacá, seguido del Meta, a mediados del año 2014. A finales del 2014 y durante el 2015 continuó el crecimiento de la red de corresponsales en los departamentos del Meta y Casanare, y a finales del año 2016 realiza la expansión de la red en el centro de Antioquia y para el año 2017 realiza apertura en Norte de Santander, y continua la expansión en Boyacá con Otanche, el meta, con Cumaral, Lejanías y La Macarena y en Casanare con Yopal, así mismo, se prevé crecimiento en el eje cafetero, Huila y Valle del Cauca.

Figura 3. Cronología - historia de la empresa



Fuente: Elaboración propia basado en (Entrevista Gerente de la empresa)

Durante los últimos años, ha logrado posicionarse como la empresa del sector cooperativo, ofertando servicios de corresponsalía bancaria, razón por la cual, la empresa se encuentra comprometida con el cumplimiento de los requisitos legales

en Colombia y con los requisitos específicos de entidades como la Dian, Superintendencia de Economía Solidaria y de la Superintendencia Financiera.

La organización se encuentra comprometida con la calidad de la prestación de servicios de corresponsalía bancaria a clientes del sector cooperativo y financiero, por lo cual, tiene como propósito el cumplimiento de los requisitos y expectativas de las partes interesadas, generando valor agregado a sus aliados clientes, con el servicio en tiempo real, oportuno y con excelentes condiciones locativas para los clientes y asociados de sus clientes, y sus objetivos estratégicos organizacionales.

Debido al crecimiento acelerado, la empresa ve la necesidad de implementar un sistema de gestión basado en procesos, que con la adecuada aplicación de sus diferentes etapas del ciclo (PHVA) planear, hacer, verificar y actuar, en los procesos le permita direccionarse a la certificación en la Norma internacional NTC ISO 9001:2015. Gestionar sus actividades por procesos, le traerá beneficios para ser más competitivo a nivel nacional e internacional, generar confianza y credibilidad con sus clientes y mejorar el caos administrativo al interior de la misma, así como proporcionar una base sólida para su desarrollo competitivo sostenible.

Dada la necesidad de los *stakeholders* o partes interesadas de la empresa por asegurar y tener respaldo en la calidad de los servicios de corresponsalía bancaria recibida y al crecimiento desaforado de la organización, la empresa para el año 2018 se ha proyectado como objetivo estratégico, la implementación de una gestión por procesos y el cumplimiento de los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2015.

### 3. METODOLOGIA

En este capítulo se describe la metodología utilizada para la realización de esta monografía, que tiene como fin establecer el plan de implementación del sistema de gestión de calidad basado en la norma NTC-ISO 9001:2015 en una empresa de servicios.

#### 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Es una investigación cualitativa, realizada en campo, que por el nivel de profundización es de tipo descriptiva; la información recopilada se obtiene de la realidad de la empresa, las variables no son manipuladas, son el resultado de la investigación y la aplicación de las herramientas existentes en la literatura, que permite generar conceptos sólidos respecto a la contextualización de la organización y al grado de cumplimiento de la norma NTC-ISO 9001:2015 en la empresa de servicios analizada.

#### 3.2 ACTIVIDADES DETALLADAS

La metodología establecida para el desarrollo del plan de implementación del sistema de gestión de calidad basado en la norma NTC-ISO 9001:2015 en una empresa del sector servicio, está estructurada en cuatro etapas, teniendo como base la información expuesta en el marco teórico en relación a los ítems planeación de la calidad. En la Figura 4, se encuentra el gráfico por etapas de la metodología empleada.

Figura 4. Detalle de Etapas para el plan de implementación





Fuente: Elaboración propia basado en (plan de trabajo para la implementación de la Empresa.)

**3.2.1 Etapa 1: análisis del contexto organizacional e impactos que se asocian a los procesos estratégicos y demás que se ejecutan en la empresa.** Para realizar este análisis, se realizaran reuniones con las personas relacionadas de cada proceso, de tal forma que facilite la comprensión de los factores internos y externos de la organización.

Se analizará el contexto de la organización mediante la aplicación de la herramienta PEST O PESTAL, que facilita el análisis del contexto externo de la empresa, según las necesidades y características de la misma. Este incluirá el análisis del contexto macro estratégico de la empresa, que normalmente están fuera del control de la empresa y se presentan como amenazas, u oportunidades. También el análisis del contexto micro estratégico de la empresa, que están dentro de la empresa y se presentan como debilidades o fortalezas.

El acrónimo, significa;

P: Político

E: Económico

S: Social - Legal

T: Tecnológico

A: Administrativo

L: Legal

De igual forma, se aplicará la herramienta DOFA, con el fin de analizar y conocer las cuestiones internas (debilidades y fortalezas) y externas (oportunidades y amenazas) e identificar aquellas oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas existentes en la empresa que afecte el cumplimiento de los objetivos estratégicos y los objetivos de calidad de la empresa. Esta herramienta servirá de base para tomar decisiones estratégicas en la empresa. En el cuadro 2 se presenta la matriz DOFA.

Posteriormente, se realizará una combinación de las dos herramientas para mostrar los resultados relacionados al crecimiento, la dirección y la estrategia de la empresa.

Así mismo, a través del análisis del contexto de las cuestiones internas y externas, se realizará la identificación de los riesgos asociados a los procesos estratégicos, con el fin de prever la materialización de dichos riesgos, mediante la aplicación de herramientas como espina de pescado y el método de las 6m, con el fin de que las personas relacionadas con la empresa, generen lluvia de ideas para plasmar estos riesgos en la herramienta, que permita identificar las causas que los generan y empezar a planificar desde ahora las acciones para mitigarlos en todos los factores, como son mano de obra, materiales, maquinaria, método, medición y moneda.

**3.2.2 Etapa 2: diagnóstico del cumplimiento de los requisitos de acuerdo a la norma ntc iso 9001:2015 para la empresa.** Se realizará el diagnóstico mediante la aplicación de un instrumento tipo lista de chequeo utilizada en clase y suministrada por el docente<sup>21</sup> de la cátedra de NTC ISO 9001:2015 de la universidad de América, en donde se evalúa el cumplimiento de los requisitos de la Norma NTC ISO 9001:2015 por parte de la empresa. Ver anexo A. Diagnóstico de la Organización respecto al cumplimiento de los requisitos de la Norma NTC ISO 9001:2015. En la figura 5 se describen las actividades a desarrollar en la etapa 2.

Figura 5. Descripción de las actividades en la etapa 2



Fuente: Elaboración propia basado en (plan de trabajo para la etapa 2)

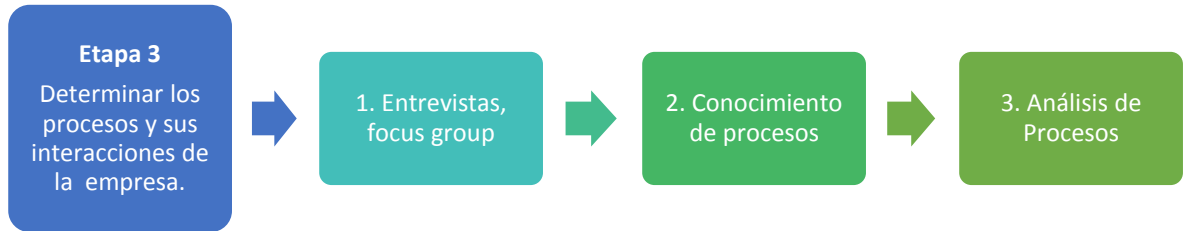
**3.2.3 Etapa 3: determinación de los procesos y sus interacciones.** Se realizarán entrevistas y charlas tipo focus group con los empleados que se encuentren vinculados dentro de los procesos de las diferentes áreas de la empresa, especialmente con quienes realizan las actividades críticas en todos los niveles de la organización para identificar y determinar los procesos y sus interacciones.

De igual forma, se realizará observación de las actividades en cada proceso, desde el punto de vista de empresa así como del cliente y las otras partes interesadas pertinentes, con el fin de obtener información adicional sobre las especificaciones y características de los procesos estratégicos para establecer sus objetivos, alcance y recursos e interacciones; con el análisis de esta información recopilada se planteará el mapa de procesos, el cual, se presentará ante la gerencia de la empresa y se socializará con todo el personal de la misma, a fin de conseguir la aprobación por los directamente involucrados en cada proceso y por ende la aprobación de la gerencia. En la figura 6 descripciones de las actividades en la etapa 3, se presenta el proceso de las actividades desarrolladas en esta etapa.

---

<sup>21</sup> RODRÍGUEZ SÁNCHEZ, Arístides. [Docente]. Plantilla vista en la Cátedra de NTC ISO 9001:2015. 4ta actualización.

Figura 6. Descripciones de las actividades en la etapa 3



Fuente: Elaboración propia basado en (plan de trabajo para la etapa 3)

**3.2.4 Etapa 4: detalle de las actividades para la implementación del sistema de gestión de calidad basada en la norma NTC ISO 9001:2015 a la empresa.** Se planteará el cronograma de actividades con responsables, tiempos, casilla con verificación del cumplimiento de dichas actividades. Estas actividades se detallaran de acuerdo a los requisitos de la norma para dar cumplimiento a la misma y según los aspectos encontrados en el análisis del contexto de la organización.

## 4. ANÁLISIS DEL CONTEXTO ORGANIZACIONAL

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos mediante la aplicación de las diferentes herramientas a la empresa caso de estudio.

### 4.1 APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA PESTAL Y DOFA E IMPACTOS ASOCIADOS A LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS Y DEMÁS QUE SE EJECUTAN EN LA EMPRESA.

En esta sección se presenta el análisis del contexto organizacional e impactos que se asocian a los procesos de la organización. El análisis se realizó mediante la aplicación de la herramienta PESTAL y DOFA.

Por otro lado, con la aplicación de la herramienta PESTAL se identificaron y evaluaron todas las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que afecta a nivel interno (fortalezas y debilidades) como externo (amenazas y oportunidades) el cumplimiento de los objetivos estratégicos y de calidad de la empresa, para visualizar a manera general la situación estratégica en la que se encuentra la organización.

Se asigna a cada indicador interno (fortaleza – debilidad) y externo (oportunidad - amenaza) una valoración según la importancia, en donde 1 es la puntuación de menor importancia y 5 el de mayor importancia. En la tabla 1 contexto organizacional – perfil interno – capacidad Gerencial y tabla 2 contexto organizacional – Factor externo - Factores económicos, se presenta el modelo utilizado para esta calificación en cada uno de los indicadores presentados en el modelo PESTAL, tomada de la clase de gerencia estratégica de la calidad, liderada por el docente Fabio Tejada durante el inicio del año 2017.

Tabla 1. Contexto organizacional – perfil interno – capacidad gerencial

<b>CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN</b>			
<b>PERFIL INTERNO DE DEBILIDADES Y FORTALEZAS</b>			
<b>A. CAPACIDAD GERENCIAL</b>			
<b>INDICADORES INTERNOS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>NEUTRO</b>	<b>FORTALEZAS</b>
1. Clima y cultura organizacional	<b>5</b>		
2. Descentralización y delegación	<b>5</b>		
3. Estilo gerencial moderno			<b>4</b>
4. Asignación de recursos por objetivo			<b>3</b>
5. Gestión del talento humano	<b>4</b>		

Fuente: Elaboración propia, herramienta tomada en clase. TEJADA, Fabio. [Docente]. Gerencia estratégica de la calidad. [Documento en Excel]. Bogotá D.C. 2017

Tabla 2. Contexto organizacional – perfil externo - factores económicos

<b>CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN</b>			
<b>PERFIL EXTERNO DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS</b>			
<b>A. FACTORES ECONOMICOS</b>			
<b>INDICADORES EXTERNOS</b>	<b>AMENAZA</b>	<b>NEUTRO</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>
1. Apertura Económica. Tratados	<b>5</b>		
2. Crecimiento de Nuestro Sector			<b>4</b>
3. Nivel de Inflación	<b>2</b>		
4. Devaluación	<b>2</b>		

Fuente: Elaboración propia, herramienta tomada en clase. TEJADA, Fabio. [Docente]. Gerencia estratégica de la calidad. [Documento en Excel]. Bogotá D.C. 2017

Con esta puntuación, se seleccionan los indicadores de mayor importancia para la empresa, puntuadas entre 4 y 5 para posteriormente, seleccionar los indicadores en cada contexto, para realizar los respectivos cruces de indicadores y así, establecer con el equipo de trabajo de la empresa, de las estrategias organizacionales. En las tablas 3 y 4 se presentan los modelos utilizados para la puntuación de cada indicador desde los interno como externo respectivamente.

Tabla 3. Contexto organizacional – puntuación factor interno

<b>ANÁLISIS ESTRATÉGICO</b>			
<b>CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN</b>			
<b>FORTALEZAS</b>	<b>Puntuación</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>Puntuación</b>
Mezcla de productos y/o servicios	<b>5</b>	Clima y cultura organizacional	<b>5</b>
Participación en el mercado	<b>4</b>	Normalización y sistemas de calidad	<b>5</b>
Gestión y análisis financiero	<b>4</b>	Descentralización y delegación	<b>5</b>
Atención y servicio al cliente	<b>4</b>	Manejo de tesorería/flujos de caja	<b>5</b>
Actualidad de equipos y software	<b>4</b>	Eficiencia en el flujo de operaciones	<b>4</b>

Fuente: Elaboración propia, herramienta tomada en clase. TEJADA, Fabio. [Docente]. Gerencia estratégica de la calidad. [Documento en Excel]. Bogotá D.C. 2017

Tabla 4. Contexto organizacional – puntuación factor externo

<b>ANÁLISIS ESTRATÉGICO</b>			
<b>CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Puntuación</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>Puntuación</b>
Crecimiento del mercado	<b>5</b>	Nuevos métodos y procesos técnicos	<b>5</b>
Plan social del gobierno	<b>5</b>	Apertura Económica. Tratados	<b>5</b>

Tabla 4. (Continuación)

<b>ANÁLISIS ESTRATÉGICO</b>			
<b>CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Puntuación</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>Puntuación</b>
Actitud hacia la calidad y el servicio	<b>4</b>	Productos sustitutos de los nuestros	<b>4</b>
Crecimiento de Nuestro Sector	<b>4</b>	Herramientas de gerencia	<b>4</b>
Nivel de Empleo	<b>4</b>	Aspectos Fiscales y Tributarios	<b>3</b>
Situación Política Nacional	<b>4</b>	Nivel de Inflación	<b>2</b>
Crecimiento de la población	<b>3</b>	Devaluación	<b>2</b>

Fuente: Elaboración propia, herramienta tomada en clase. TEJADA, Fabio. [Docente]. Gerencia estratégica de la calidad. [Documento en Excel]. Bogotá D.C. 2017

También se realizó con esta herramienta, la categorización de estas debilidades, oportunidades fortalezas y amenazas desde el punto de vista estratégico para la compañía, asignando una ponderación para cada factor de tal forma que en cada aspecto interno y externo no superara el 100% al sumar las ponderaciones de lo interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidad y amenazas). En las tablas 5 y 6 se presenta la matriz de factores internos y externos, según las ponderaciones establecidas para cada factor.

Tabla 5. Matriz de evaluación de factores internos organizacionales - fortalezas

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN FACTORES INTERNOS ORGANIZACIONALES</b>			
<b>ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN</b>			
<b>FACTOR CRÍTICO</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>VALORACIÓN</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	
Mezcla de productos y/o servicios	12%	5	<b>0,6</b>
Participación en el mercado	12%	4	0,48
Gestión y análisis financiero	10,00%	4	0,4
Atención y servicio al cliente	13,00%	4	<b>0,52</b>
Actualidad de equipos y software	8,00%	4	0,32
<b>VALORACIÓN NIVEL FORTALEZA</b>	<b>55%</b>		<b>2,32</b>

Fuente: Elaboración propia, herramienta tomada en clase. TEJADA, Fabio. [Docente]. Gerencia estratégica de la calidad. [Documento en Excel]. Bogotá D.C. 2017

Tabla 6. Matriz de evaluación de factores internos organizacionales - debilidades

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN FACTORES INTERNOS ORGANIZACIONALES</b>			
<b>ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN</b>			
<b>FACTOR CRÍTICO</b>	<b>PONDERACIÓN %</b>	<b>VALORACIÓN</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>DEBILIDADES</b>		<b>#</b>	
Clima y cultura organizacional	10%	5	<b>0,5</b>

Tabla 6. (Continuación)

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN FACTORES INTERNOS ORGANIZACIONALES ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN</b>			
<b>FACTOR CRÍTICO</b>	<b>PONDERACIÓN %</b>	<b>VALORACIÓN #</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
Normalización y sistemas de calidad	5%	5	0,25
Descentralización y delegación	9%	5	0,45
Manejo de tesorería/flujos de caja	6,00%	5	0,3
Eficiencia en el flujo de operaciones	5,00%	4	0,2
Gestión del talento humano	4,00%	4	0,16
Capacidad de nuevas inversiones	6,00%	4	0,24
<b>VALORACIÓN NIVEL DEBILIDAD</b>	<b>45%</b>		<b>2,1</b>

Fuente: Elaboración propia, herramienta tomada en clase. TEJADA, Fabio. [Docente]. Gerencia estratégica de la calidad. [Documento en Excel]. Bogotá D.C. 2017

Tabla 7. Matriz de evaluación de factores externos organizacionales - oportunidades

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN FACTORES EXTERNOS ORGANIZACIONALES ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN</b>			
<b>FACTOR CRÍTICO</b>	<b>PONDERACIÓN %</b>	<b>VALORACIÓN #</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Crecimiento del mercado	13%	5	0,65
Plan social del gobierno	12%	5	0,6
Actitud hacia la calidad y el servicio	8%	4	0,32
Crecimiento de Nuestro Sector	10%	4	0,4
Nivel de Empleo	7%	4	0,28
Situación Política Nacional	10%	4	0,4
<b>VALORACIÓN NIVEL OPORTUNIDADES</b>	<b>60%</b>		<b>2,65</b>

Fuente: Elaboración propia, herramienta tomada en clase. TEJADA, Fabio. [Docente]. Gerencia estratégica de la calidad. [Documento en Excel]. Bogotá D.C. 2017

Tabla 8. Matriz de evaluación de factores externos organizacionales - amenazas

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN FACTORES EXTERNOS ORGANIZACIONALES ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN</b>			
<b>FACTOR CRÍTICO</b>	<b>PONDERACIÓN %</b>	<b>VALORACIÓN #</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>AMENAZAS</b>			
Nuevos métodos y procesos técnicos	12%	5	0,6
Apertura Económica. Tratados	14%	5	0,7
Productos sustitutos de los nuestros	8%	4	0,32
Herramientas de gerencia ES UNA DEBILIDAD	6%	4	0,24
<b>VALORACIÓN NIVEL AMENAZA</b>	<b>40%</b>		<b>1,3</b>

Fuente: Elaboración propia, herramienta tomada en clase. TEJADA, Fabio. [Docente]. Gerencia estratégica de la calidad. [Documento en Excel]. Bogotá D.C. 2017

Al asignar estas valoraciones y ponderaciones se genera un resultado producto de la multiplicación entre estas dos, para seleccionar dos de las de mayor valor con el

fin de realizar las combinaciones para generar las respectivas estrategias, por lo cual, se presentan los resultados obtenidos en Cuadro 2 Matriz DAFO – Combinaciones Estratégicas.

Así mismo, en la figura 7, se presenta la gráfica de la posición competitiva en la que se encuentra ubicada la empresa, resultado de ubicar en un plano cartesiano los datos del DA y del FO en un escala de valores y en donde se presentan espacios para lo que se considera zona de riesgo, terreno de juego y zona de ventaja competitiva. En ella, se muestra, que la empresa se encuentra en el terreno de juego, pero se sugiere mejorar los aspectos administrativos y aplicar las estrategias resultantes del análisis, para alejarse de la zona de riesgo. Ver Figura 7 gráfica de la posición competitiva de la empresa frente a las combinaciones DA y FO.

Adicionalmente, se realiza la matriz DOFA, que permite a la empresa identificar los problemas o las cuestiones internas y externas que amenazan el cumplimiento de objetivos de la empresa en relación al sistema de gestión de calidad, así como sus oportunidades y fortalezas que puede potencializar la empresa para el cumplimiento de los logros planteados. En el cuadro 3, Matriz DOFA, se presenta el análisis de la herramienta DOFA, la cual fue desarrollada con el apoyo del equipo de trabajo de la empresa y a solicitud de la gerencia de la empresa. En esta se presentan estrategias resultantes de las variables internas y externas establecidas y analizadas por toda la empresa.



Cuadro 2. Matriz DAFO – Combinaciones estratégicas

MATRIZ DOFA COMBINACIONES		FORTALEZAS		R	DEBILIDADES		R	
1	Mezcla de productos y/o servicios			0,6	1	Clima y cultura organizacional	0,5	
2	Atención y servicio al cliente			0,52	2	Descentralización y delegación	0,45	
3					3			
OPORTUNIDADES		R	COMBINACIÓN FO		COMBINACIÓN DO			
1	Crecimiento del mercado	0,65	1-1	Ampliar los servicios de corresponsalía para llegar a nuevos nichos de mercados.	0,39	1-1	a. Formación suficiente a empleados para afrontar el reto de venta de seguros y fuerza externa de entidades bancarias y cooperativas. b. Se contratara una asesoría de personal calificado para identificar nuevos nichos de mercado.	0,325
2	Plan social del gobierno	0,6	1-2	Realizar estudio de mercado en las poblaciones rurales, para ofertar servicios que estén en línea con el plan de bancarización del gobierno.	0,36	1-2	a. Formación suficiente a empleados para afrontar el reto de venta de seguros y fuerza externa de entidades bancarias y cooperativas b. Se contratara una asesoría de personal calificado para identificar nuevos nichos de mercado.	0,3
3			2-1	Capacitar a los colaboradores en el portafolio de servicios y atención al cliente, para cautivar mercado haciendo la diferencia en el servicio al cliente.	0,34	2-1	Capacitar a los colaboradores en empoderamiento y comunicaciones asertivas, para mejorar el relacionamiento interno y externo	0,29
4			2-2	Establecer servicios alineados con los planes de bancarización del estado.	0,31	2-2		0,27

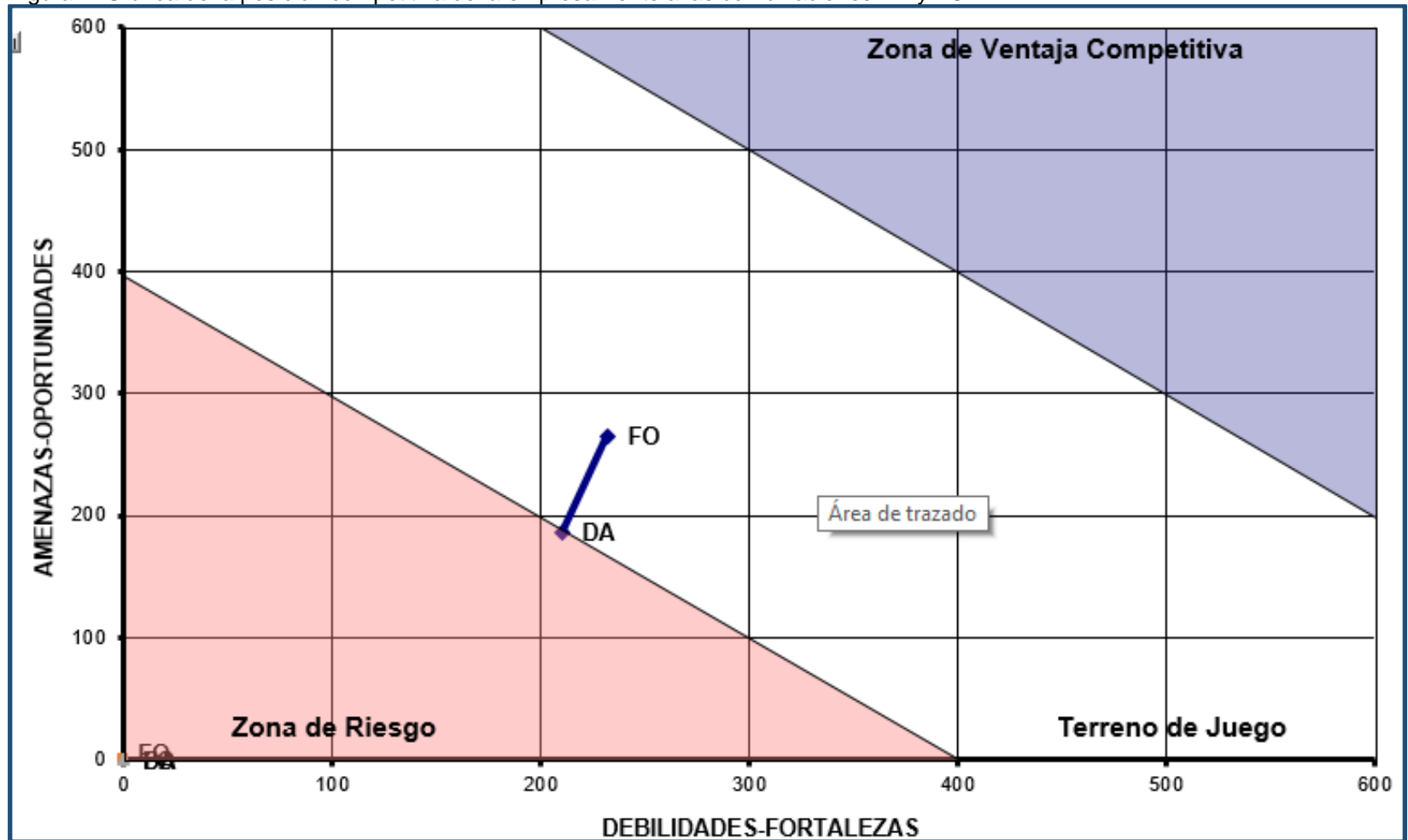
Fuente: Elaboración propia, herramienta tomada en clase. TEJADA, Fabio. [Docente]. Gerencia estratégica de la calidad. [Documento en Excel]. Bogotá D.C. 2017

Cuadro 2. Matriz DAFO – Combinaciones estratégicas – Continuación

MATRIZ DAFO COMBINACIONES			FORTALEZAS		R	DEBILIDADES		R
			1	Mezcla de productos y/o servicios	0,6	1	Clima y cultura organizacional	0,5
			2	Atención y servicio al cliente	0,52	2	Descentralización y delegación	0,45
			3			3		
AMENAZAS		R	COMBINACIÓN FA		COMBINACIÓN DA			
1	Nuevos métodos y procesos técnicos	0,6	1-1	Documentar la prestación de los nuevos servicios que permita fortalecer el método y los procesos de la organización	0,36	1-1	Establecer manuales de los procesos técnicos y divulgarlos al interior de la organización	0,3
2	Apertura Económica. Tratados	0,7	1-2	Potencializar los nuevos servicios, que permitan el aprovechamiento de conocimiento internacional	0,364	1-2	Contratar una empresa especializada en temas de clima organizacional, para que nos asesore en los proyectos a nivel internacional, fortaleciendo de esta manera la comunicación en la organización.	0,35
			2-1	Mejorar la atención al cliente mediante la definición de procesos	0,312	2-1	Capacitar al personal en trabajo en equipo, para definir la forma de actuar de la organización	0,27
			2-2	Establecer una plataforma tecnológica que permita la atención al cliente con métodos eficientes a clientes en todo el territorio nacional e internacional	0,364	2-2	Descentralizar la operación de la organización en referencia a la fuerza comercial con el objeto de ingresar a aquellos mercados de oportunidad que brinda la apertura económica.	0,315

Fuente: Elaboración propia, herramienta tomada en clase. TEJADA, Fabio. [Docente]. Gerencia estratégica de la calidad. [Documento en Excel]. Bogotá D.C. 2017

Figura 7. Gráfica de la posición competitiva de la empresa frente a las combinaciones DA y FO



Fuente: Elaboración propia herramienta tomada en clase. TEJADA, Fabio. [Docente]. Gerencia estratégica de la calidad. [Documento en Excel]. Bogotá D.C. 2017

Cuadro 3. Matriz DOFA

<p style="text-align: center;"><b>VARIABLES INTERNAS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>VARIABLES EXTERNAS</b></p>	<p><b>FORTALEZAS – (F)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ser pioneros en el mercado de corresponsalía-bancaria compartida.</li> <li>2. Liderazgo y compromiso de la alta dirección.</li> <li>3. Capital humano competente.</li> <li>4. Servicio al cliente de calidad</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES – (D)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructura organizacional ajena a gestión por procesos.</li> <li>2. Falta de trabajo en equipo y de comunicación entre departamentos.</li> <li>3. Falta mayor interacción con los clientes.</li> <li>4. Falta de investigación de mercado</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES - (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Interés de entidades financieras por descongestionar sus oficinas.</li> <li>2. No inversión en activos ni aumento de la nómina por entidades financieras.</li> <li>3. Programas de gobierno que generen demanda de operaciones.</li> <li>4. Posibilidad de ofertar servicios innovadores</li> <li>5. Crecimiento de puntos de atención en municipios donde no existe representación financiera directa y/o infraestructura inadecuada de las entidades establecidas.</li> <li>6. Ingreso de nuevos actores financieros en el mercado colombiano (Banca internacional)</li> <li>7. Posibilidad de ingresar nuevos negocios adicionales a la representación financiera en los puntos de atención</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS – (FO)</b></p> <p>Abordar las entidades financieras para conseguir contratos que permitan el crecimiento en cobertura geográfica y de demanda operacional de la organización, se enfatizara en ser los principales aliados en temas de corresponsalía en la Banca Internacional que ingrese al mercado nacional.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS – (DO)</b></p> <p>Buscar una aseguradora para convertirla en aliada, buscando la venta de estos productos directamente en los puntos de venta y fuerza de venta proyectada de la empresa, así mismo se buscarán negocios con la Banca y sector cooperativo donde se ofrecerá los servicios de la empresa como fuerza externa</p>

<b>AMENAZAS – (A)</b>	<b>ESTRATEGIAS – (FA)</b>	<b>ESTRATEGIAS – (DA)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No retorno de la inversion</li> <li>2. Crisis económica (nacional o sectorizada)</li> <li>3. Devaluación del peso frente al dólar (facturación de transportadora de valores, compra y/o mantenimiento de equipos)</li> <li>4. Aparición constante de nuevos competidores en el Mercado.</li> <li>5. Baja demanda de operaciones por preferencia del canal tradicional.</li> </ol>	<p>Mitigar el riesgo respecto al impacto del valor de la moneda y no retorno de la inversión a causa de bajo flujo respecto de las operaciones proyectadas. Para lo anterior, se obtendrán ingresos por concepto de arrendamiento de áreas en los puntos de atención a empresas de otros sectores (Ejemplo. Baloto, Servientrega, Claro, Tostao)</p>	<p>Formación suficiente a empleados para afrontar el reto de venta de seguros y fuerza externa de entidades bancarias y cooperativas, así mismo temas trabajo en equipo y atención de clientes.</p> <p>Se contratará una asesoría de personal calificado para identificar nuevos nichos de mercado.</p>

Fuente: Elaboración propia, herramienta tomada en clase. GALLEGO PATIÑO, Consuelo. [Docente]. DETECCIÓN DE EXPECTATIVAS Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES. [Documento en Excel]. Bogotá D.C. 2016

Realizando el análisis al contexto interno, se identifican los problemas más críticos reflejados en la cuadro 2 matriz DAFO combinaciones estratégicas; en donde se refleja la falta de una gestión por procesos, deficiencia en el trabajo en equipo y fallas en las comunicaciones entre áreas, evidenciada en la poca documentación y por ende, en la poca claridad en las funciones de cada puesto de trabajo. Así mismo, se encuentra una deficiencia en la interacción con los clientes y en la investigación de mercado, por la misma falta de definición de roles y responsabilidades.

Respecto al análisis del contexto externo, en el cuadro 2 matriz DAFO combinaciones estratégicas, también se muestran los factores más críticos que son el No retorno de la inversión, crisis económica en el sector, la devaluación del peso frente al dólar, pues, se considera que afecta la adquisición de equipos tecnológicos y de los servicios de transporte de valores y por otro lado, se presenta la aparición de nuevas competidores en el mercado.

Con la combinación de la matriz DOFA y el PEST o PESTAL y la asignación de la puntuación por nivel de importancia, se obtienen estrategias encaminadas a abordar estos factores que pueden llegar a evitar el cumplimiento de los objetivos de la organización, y a plantear acciones para lograrlas.

De estas combinaciones, se genera la Figura 6 Gráfica de la posición competitiva de las combinaciones DA y FO, que muestran la posición en la que se encuentra la empresa, por lo cual se sugiere a la empresa implementar las estrategias planteadas para disminuir la cercanía a la zona de riesgo y encaminar los avances para llegar a la zona de ventaja competitiva.

#### 4.2 PRESENTACIÓN MISIÓN, VISIÓN

De este mismo análisis, se plantean modificaciones en la misión y visión, las cuales fueron presentadas y socializadas con la empresa.

Cuadro 4. Misión propuesta

<b>Misión</b>
Somos una entidad especializada en la oferta de servicios en corresponsales bancarios y consultoría para el sector solidario y financiero a nivel nacional e internacional.
Desarrollamos Productos y Servicios Innovadores para las entidades de la Economía Solidaria con actividad financiera, con altos estándares de calidad en la prestación del servicio, permitiendo con ello llevar beneficios económicos y sociales a las personas asociadas, a través de entidades sólidas.

Fuente: Elaboración propia, basada en información de la empresa caso de estudio

Cuadro 5. Visión propuesta

<b>Visión</b>
Ser para el 2020 una marca posicionada en el sector solidario y financiero en la prestación de servicios que apoyen el desarrollo y crecimiento en el sector.
Ser reconocida como la primera entidad del país que brinda servicios de Corresponsales, Consultoría y demás servicios innovadores y especializados para entidades del Sector Solidario y financiero Colombiano.

Fuente: Elaboración propia, basada en información de la empresa caso de estudio

### 4.3 VALORES CORPORATIVOS

De igual forma, se modifican los valores y algunos conceptos de los valores actuales de la empresa, y se proponen los siguientes valores corporativos y los conceptos para los mismos, así;

**Confianza:** Valor de sustancial importancia para entidades con intermediación financiera. Se caracteriza por manejar altos niveles de confianza generada ella por el cumplimiento y responsabilidad en las actividades encomendadas.

**Responsabilidad:** Nuestra empresa se caracteriza por el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas, apoyado por los diferentes sistemas de gestión que nos componen, teniendo en cuenta la satisfacción y los beneficios de nuestros clientes.

**Cumplimiento:** Somos eficaces en tiempo y calidad dejando satisfechos a nuestros clientes, presentando un ambiente de confiabilidad y excelente actitud en la prestación de servicios.

**Respeto:** Comprendemos, aceptamos y valoramos a nuestros colaboradores, empleados, clientes, proveedores, haciendo posible la comunicación y el trabajo en equipo para el crecimiento de nuestra empresa, logrando en las relaciones interpersonales un balance entre la tolerancia y el respeto.

**Integridad:** Actuamos con firmeza, rectitud, honestidad, coherencia y sinceridad.

**Transparencia:** Es un uno de los pilares básicos de nuestra empresa, realizando nuestra gestión de una forma imparcial, clara y verificable, buscando servir eficazmente a nuestros clientes, proveedores, empleados.

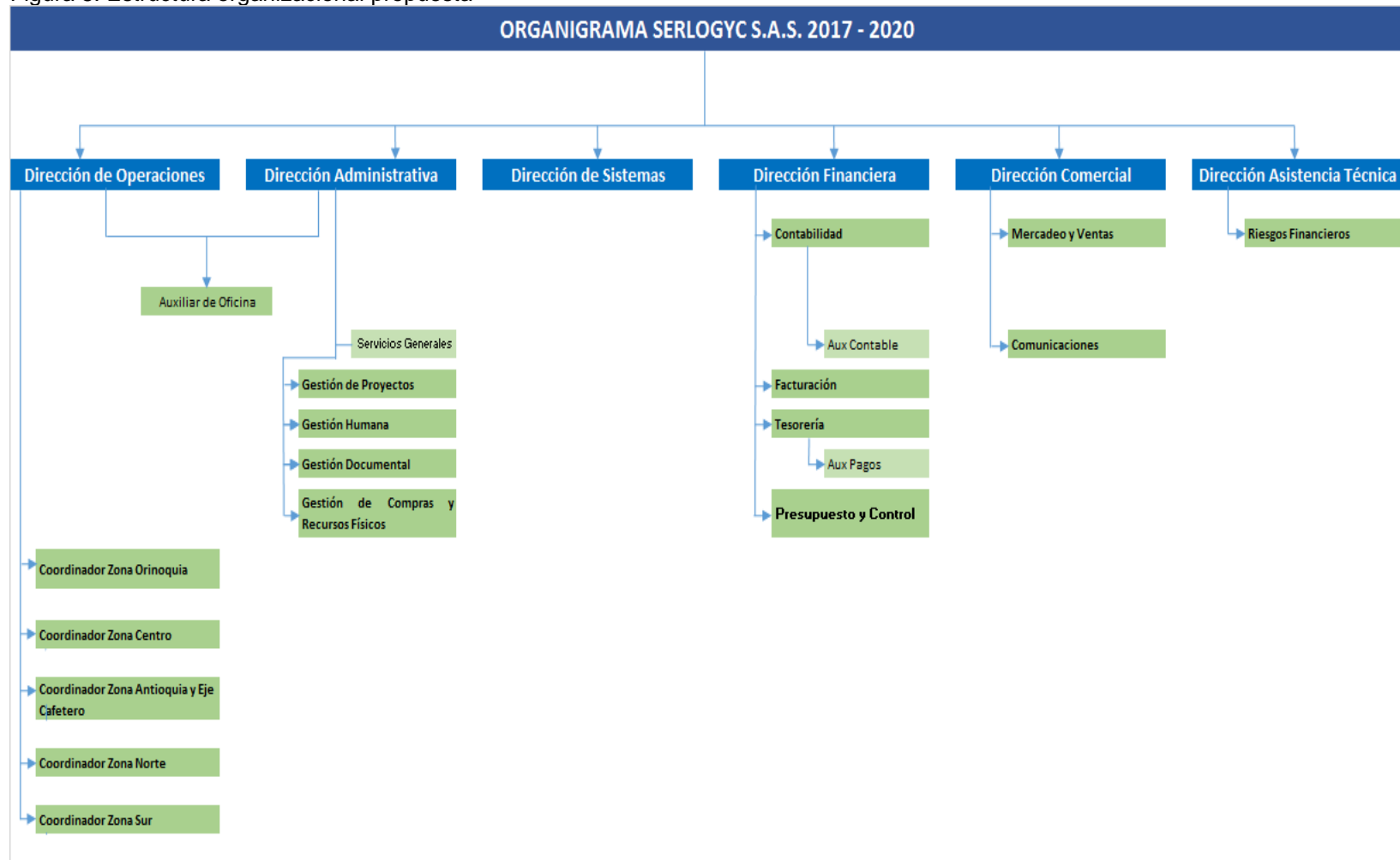
**Seguridad:** Ofrecemos la más completa y alta seguridad a nuestros puntos de corresponsales bancarios monitoreando durante toda la jornada de atención asegurando un excelente servicio.

#### **4.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Por otro lado, en la figura 8 se propone a la empresa una estructura organizacional socializada con la gerencia y los empleados, la cual fue solicitada y avalada por la gerencia, para que presentara en esquema jerárquico.



Figura 8. Estructura organizacional propuesta



Fuente: Elaboración propia, basada en la información de la empresa caso de estudio

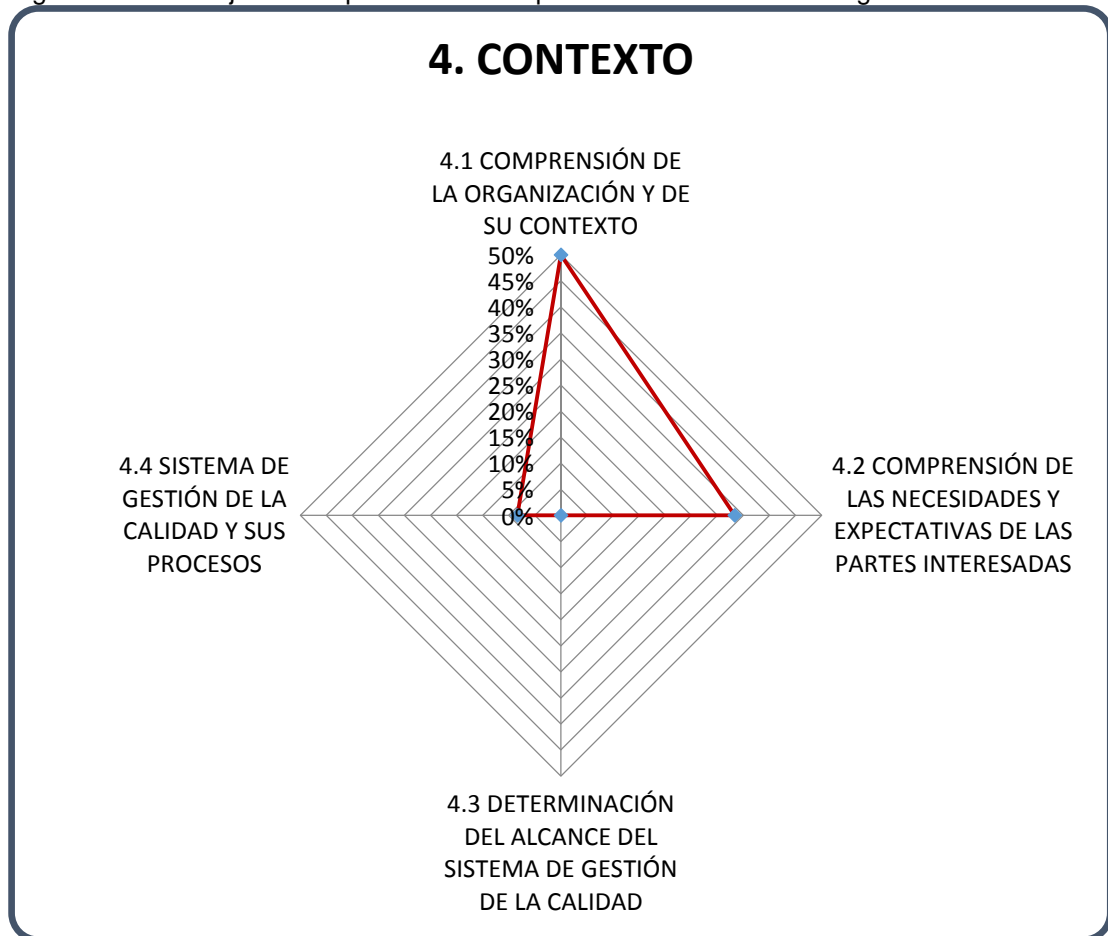
## **5. DIAGNÓSTICO DEL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE LA NORMA NTC ISO 9001:2015 PARA LA EMPRESA**

El cumplimiento de los requisitos de la norma por parte de la organización se evaluó mediante la aplicación de un instrumento tipo lista de chequeo, el cual se encuentra estructurado por capítulos. En el anexo A se presentan los resultados detallados del diagnóstico respecto al cumplimiento de los requisitos específicos de cada numeral, basados en la norma NTC ISO 9001:2015 y a continuación se describen los resultados consolidados obtenidos por capítulo según la norma.

### **5.1 CAPÍTULO 4: CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN**

En la figura 9 se resume el capítulo 4 contexto de la organización en todas las dimensiones. En esta figura se muestra el cumplimiento en la comprensión de la organización y su contexto en un 50%, debido a que tiene identificado las cuestiones legales que le puede llegar a afectar a la empresa y a una de sus partes interesadas-cliente, dadas sus necesidades y expectativas, mas no tiene la información documentada de estas cuestiones internas y externas. Pese a conocer y comprender los aspectos legales y del cliente, no se evidencian documentos de los requisitos de las otras partes interesadas. De igual forma, no se encuentra, un mapa de procesos ni existen los procesos documentados.

Figura 9. Porcentaje de cumplimiento del Capítulo 4 - Contexto de la Organización



Fuente: RODRÍGUEZ SÁNCHEZ, Aristides [Docente]. Norma técnica colombiana NTC-ISO 9001:2015 [Documento en Excel]. Bogotá D.C. 2017.

Igualmente, se evidencia que la empresa tiene un nivel de cumplimiento del 33%, en el conocimiento de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, debido a que se observa la perfecta identificación de la parte interesada cliente, no se involucra a las otras partes interesadas y no se tienen documentada la parte interesada identificada.

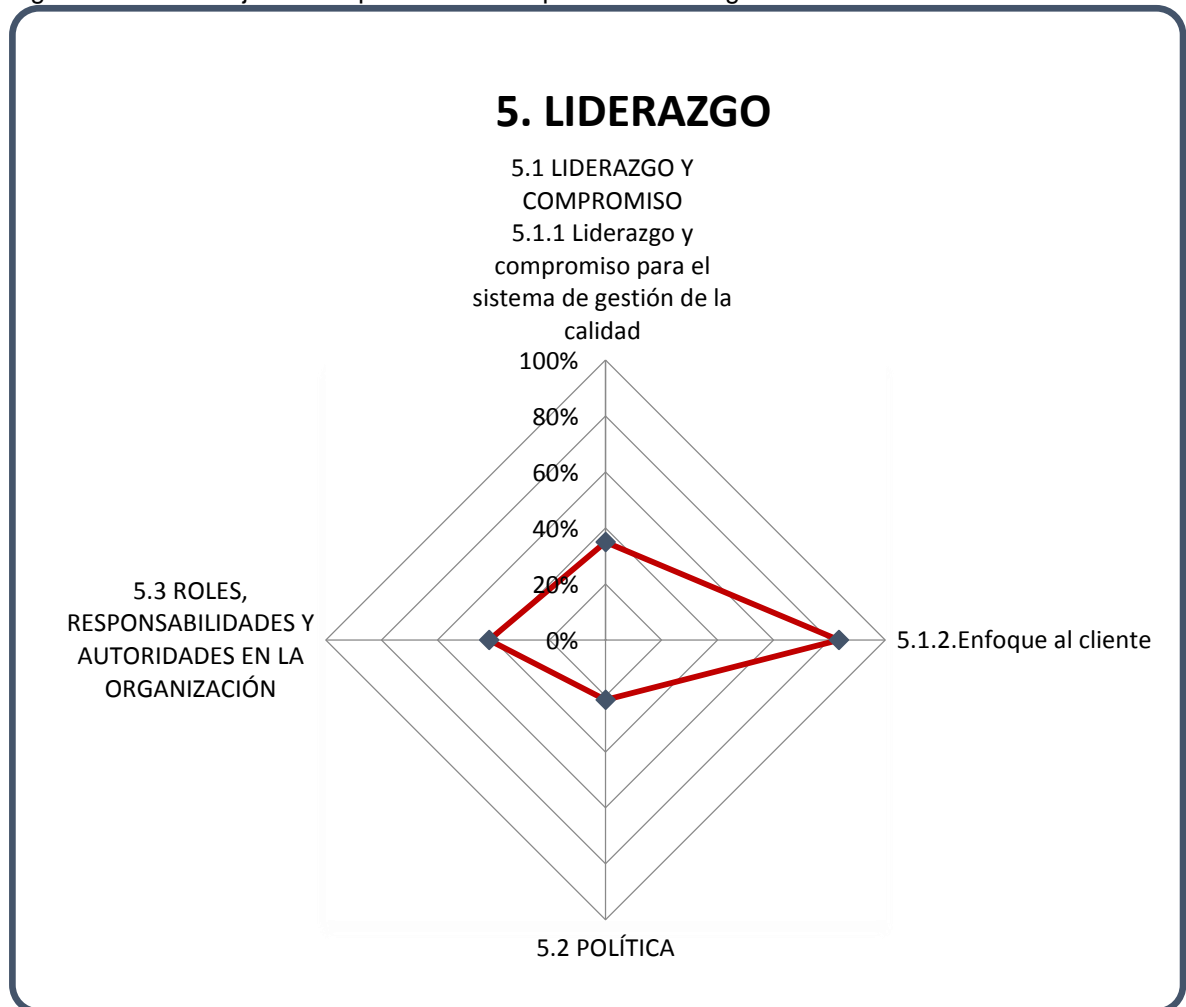
Así mismo, la determinación del alcance del SGC se encuentran en un cero por ciento (0%), seguido del 4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos que se encuentra en un 8%, debido a que no se ha establecido un sistema de gestión de calidad, no se evidencia la caracterización ni la documentación de los procesos. En relación al principio 1 Contexto de la organización de la norma NTC-ISO 9001:2015, la empresa se encuentra en un 23% de cumplimiento.

## 5.2 CAPÍTULO 5: LIDERAZGO Y COMPROMISO

En la figura 10 se resume el porcentaje de cumplimiento del capítulo 5, liderazgo y compromiso. Aquí se evidencia el compromiso por parte de la Alta Dirección en un porcentaje del 35%, ya que motiva a la mejora constante, está siempre atenta a la entrega del servicio bajo los requisitos establecidos y con calidad y a los resultados esperados, pese a no contar con un SGC, siempre está liderando todas las actividades con el enfoque hacia el cliente; sin embargo, no se evidencia la gestión basada en procesos, por lo cual, la documentación de los roles y autoridades en cada proceso, es nula. Así mismo, no existe evidencia del establecimiento de una política de Calidad y por ende no existe comunicación ni socialización de la misma.

Por lo anterior, la empresa se encuentra en un porcentaje de cumplimiento del 45% en este capítulo.

Figura 10. Porcentaje de cumplimiento del capítulo 5 Liderazgo



### **5.3 CAPÍTULO 6: PLANIFICACIÓN PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

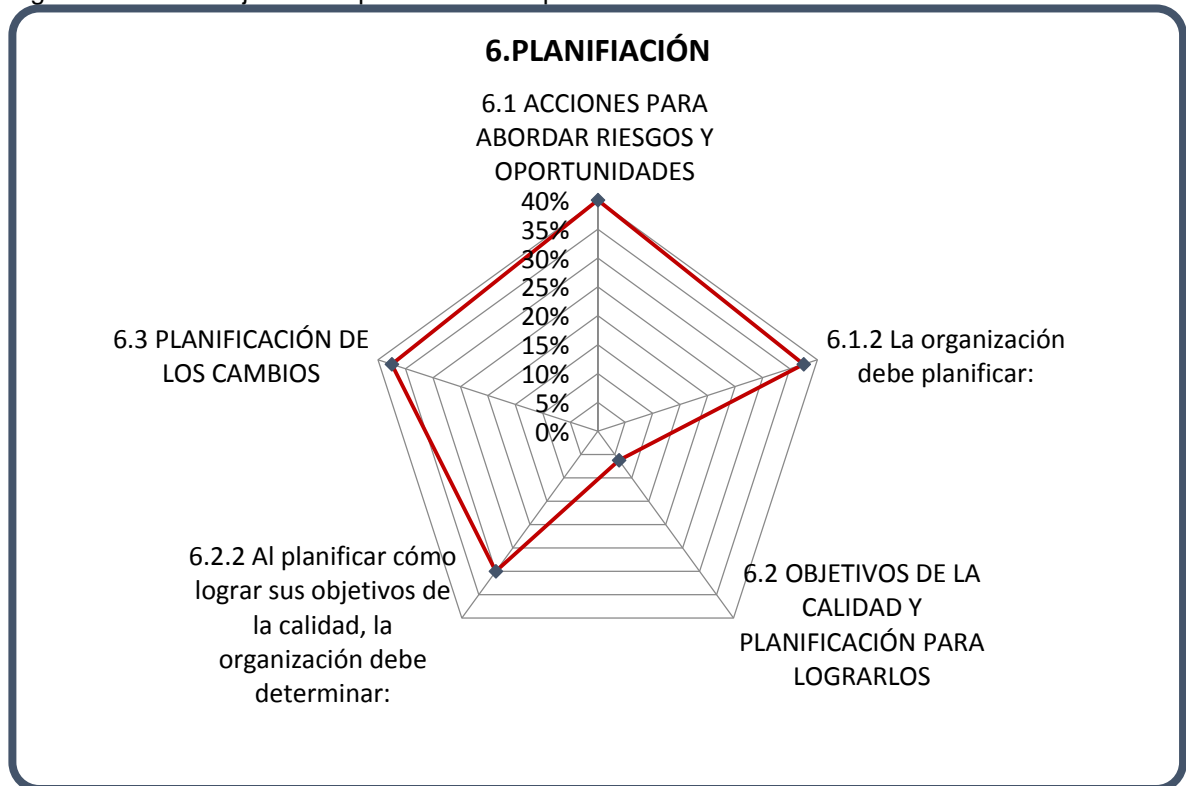
En la figura 11 se resume el porcentaje de cumplimiento del capítulo 6 Planificación para el sistema de gestión de calidad, debido a que en el numeral 6.1. Acciones para abordar los riesgos y oportunidades y el 6.1.2. La organización debe planificar, el cumplimiento es del 39% entre los dos numerales, debido a que la empresa siempre está en comunicación con el resto del equipo de trabajo, considerando los riesgos y revisando qué oportunidades pueden optimizar, sin embargo, no se evidencia la documentación de esta identificación de los riesgos ni tampoco el plan para abordar estos riesgos en el momento que se presentaren.

En el 6.2 Objetivos de calidad y planificación para lograrlos, la empresa está en un 6%, desde luego porque no ha determinado un sistema de gestión de calidad, por consiguiente, no cuenta con una política de calidad a pesar de que en la empresa se habla de “prestar el servicio cumpliendo con las especificaciones y con la calidad requerida”, luego tampoco se sigue un plan para lograr dichos objetivos. No obstante, en el numeral 6.2.2. Al planificar cómo lograr los objetivos de la calidad en la organización, la empresa se encuentra en un 30%, a pesar de no contar con objetivos de calidad; la organización siempre planifica lo que va a hacer, los recursos que necesitarán, los responsables, los tiempos de ejecución y realizan la evaluación de los resultados, para realizar el análisis de las experiencias, siempre enfocados en la prestación del servicio al cliente.

En el numeral 6.3. Planificación de los cambios, la empresa se encuentra en un 38%, debido a que los cambios no son planificados, se presentan o realizan por necesidad, luego, no existe planeación para cuando se presente algún cambio, como es el caso de los cambios de leyes.

Por lo anterior, la empresa se encuentra en un porcentaje de cumplimiento total del 30% en este capítulo.

Figura 11. Porcentaje de cumplimiento del capítulo 6 Planificación



Fuente: RODRÍGUEZ SÁNCHEZ, Aristides [Docente]. Norma técnica colombiana NTC-ISO 9001:2015 [Documento en Excel]. Bogotá D.C. 2017.

#### 5.4 CAPÍTULO 7: SOPORTE

En la figura 12 se resume el Porcentaje de cumplimiento del capítulo 7 Soporte, en donde se evidencia que la organización para el numeral 7.1. Recursos, 7.1.1 Generalidades, cumple en un 33% ya que la empresa considera la capacidad y las limitaciones de los recursos internos, pero no cuenta con un proceso documentado para compras, ni con una lista de proveedores, tampoco con convenios estratégicos con proveedores.

En el ítem 7.1.2 personas; dado que la empresa no ha establecido un SGC, tampoco ha asignado un responsable para la implementación del SGC. Respecto al numeral 7.1.3 infraestructura; la empresa cumple en un 50%, porque no cuenta con espacio suficiente para desarrollar todas sus actividades y en su plan de mejora, dado el crecimiento acelerado, tiene planeada la expansión de la oficina para mejorar las condiciones locativas y el ambiente para la operación de los procesos y las personas.

Para el ítem 7.1.5 Recurso; la empresa no aplica para este requisito, dado que no lo realiza medición ni directamente ni a través de terceros. Para el 7.1.6 Conocimientos organizativos; el cumplimiento está en el 50%, ya que realiza

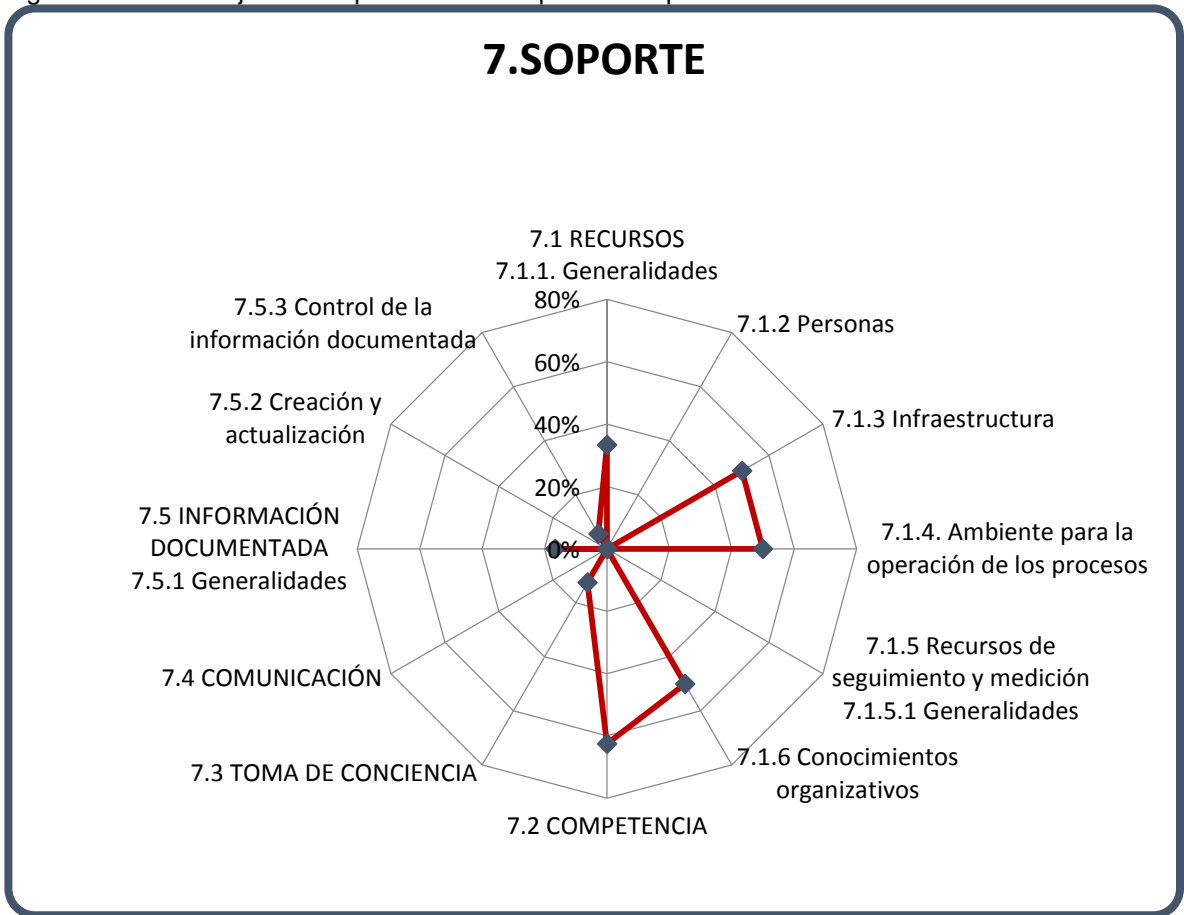
capacitaciones al personal de manera constante, cuenta con un archivo, donde específicamente se actualiza normatividad y todos los empleados pueden y deben consultarla.

En relación al numeral 7.2. Competencia; la empresa se encuentra en un porcentaje de cumplimiento del 63%, porque cuenta con personal competente, evidenciado en las formaciones y experiencias adjuntas en las hojas de vida del personal, sin embargo, la empresa debe definir los perfiles y responsabilidades de los cargos, así como establecer la evaluación de desempeño de los funcionarios.

Para el numeral 7.3. Toma de conciencia y 7.4 Comunicación; la empresa se encuentra en un 13% y 0% de cumplimiento respectivamente, debido a que no existe una política, ni objetivos de calidad y por tanto no se tiene qué comunicar, ni un responsable de dicha comunicación. Sin embargo, se habla de unos objetivos de gestión general de toda la organización que no se evidencian documentados.

En cuanto al numeral 7.5 Información Documentada, se presenta el porcentaje de cumplimiento por ítem; 7.5.1. Generalidades 17%, 7.5.2 Creación y Actualización 0% y 7.5.3 Control de la información documentada 6%, debido a que se encuentran algunos procedimientos, que no están documentados pero que se hacen por la experiencia y la mecánica de las actividades. Razón por la cual, la empresa no cuenta con la identificación ni descripción de los procedimientos. Se manejan algunos formatos, pero no están debidamente identificados. Por lo anterior, para el control de la información, no se tiene evidencia de la documentación y no existe proceso para almacenamiento o recuperación de la información.

Figura 12. Porcentaje de cumplimiento del capítulo 7 Soporte



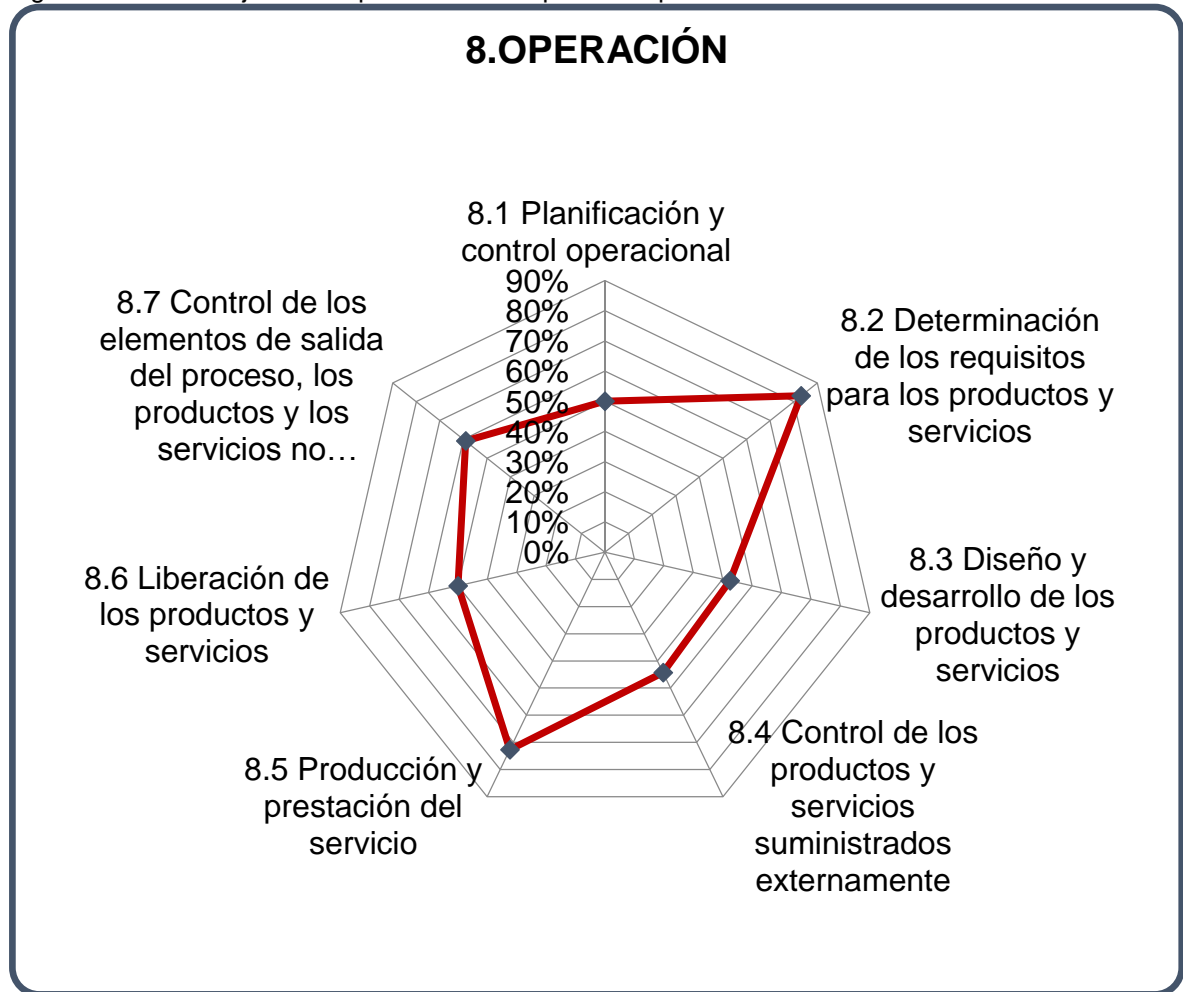
Fuente: RODRÍGUEZ SÁNCHEZ, Aristides [Docente]. Norma técnica colombiana NTC-ISO 9001:2015 [Documento en Excel]. Bogotá D.C. 2017.

## 5.5 CAPÍTULO 8: PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL

En la figura 13 se resume el Porcentaje de cumplimiento del capítulo 8 operación, para cada ítem de este capítulo.



Figura 13. Porcentaje de cumplimiento del capítulo 8 Operación



Fuente: RODRÍGUEZ SÁNCHEZ, Arístides [Docente]. Norma técnica colombiana NTC-ISO 9001:2015 [Documento en Excel]. Bogotá D.C. 2017.

Para el ítem 8.1 Planificación y control operacional la empresa cumple en un 50%, debido a que la empresa realiza la planificación requerida para producir los servicios que ofrece, utiliza un check list para el seguimiento y control, sin embargo, no cuenta con procesos documentados, y como tampoco tienen control de cambios como se mencionaba en el principio anterior, no puede aplicar parte de este ítem.

En el numeral 8.2 Requisitos para los productos y servicios; 8.2.1 Comunicación con el cliente, 8.2.2 Determinación de los requisitos relativos a los productos y servicios y 8.2.3. Revisión de los requisitos relacionados con los productos y servicios, la empresa cumple en un 83%, ya que su operación está enfocada al cliente, y por ende la comunicación con este es permanente, el seguimiento a los servicios entregas en constante y la retroalimentación con el cliente es doble vía.

Luego los requisitos de los servicios están alineados con la normatividad exigida vigente y con los requisitos del cliente establecidos y acordados por las partes. Los cambios presentados por el cliente, siempre son validados entre las partes y se evidencia en las actas de reunión para socialización y al seguimiento al cambio aprobado.

En el numeral 8.3 diseño y desarrollo de los productos y servicios; 8.3.1 Generalidades, 8.3.2 planificación del diseño y desarrollo, 8.3.3 elementos de entrada para el diseño y desarrollo, 8.3.4 controles del diseño y desarrollo, 8.3.5 elementos de salida del diseño y desarrollo, 8.3.6 Cambios del diseño y desarrollo; la empresa cumple en un 43%, debido a que tiene diseñado los tipos de servicios a ofrecer, pero no tiene implementado un proceso de diseño y desarrollo. Así mismo, no cuenta con controles para el diseño, tampoco con actividades de verificación y validación, ya que éstas se realizaron para los servicios iniciales y posteriormente, se han validado con la experiencia y lecciones aprendidas. Respecto a los elementos de entrada, la empresa tiene identificados las normas, los requisitos del cliente y de la organización para el servicio, mas no se aplican a la etapa de diseño. No tiene controles en la etapa de diseño y desarrollo y por lo tanto, no conserva información documentada de estos controles.

En el numeral 8.4 control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente; 8.4.1 generalidades, 8.4.2 tipo y alcance del control de la provisión externa, 8.4.3 información para los proveedores externos; la empresa tiene un cumplimiento del 44%, debido a que muchas actividades se realizan, pero no están documentados, pues no se han determinado los procesos y tampoco se tienen documentos los procesos de compras.

Respecto al numeral 8.5 producción y prestación del servicio; 8.5.1 control de la producción y de la prestación del servicio, 8.5.2 Identificación y trazabilidad, 8.5.3 propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos, 8.5.4 preservación, 8.5.5 actividades posteriores a la entrega, 8.5.6 control de los cambios; la empresa tiene un cumplimiento del 73%, ya que existe claridad en las características de los servicios ofrecidos, pero estos no están documentados, adicionalmente, se realiza seguimiento y trazabilidad pero no se deja evidencia documentada, que servirán de consulta, soporte legal y contractual. Cuando se presentan casos especiales, no se documenta y por tanto no se tiene evidencia. Para los casos posteriores a la entrega, siempre están en comunicación con el cliente, por lo cual, la retroalimentación es constante, sin embargo no se deja evidencia de dicha retroalimentación.

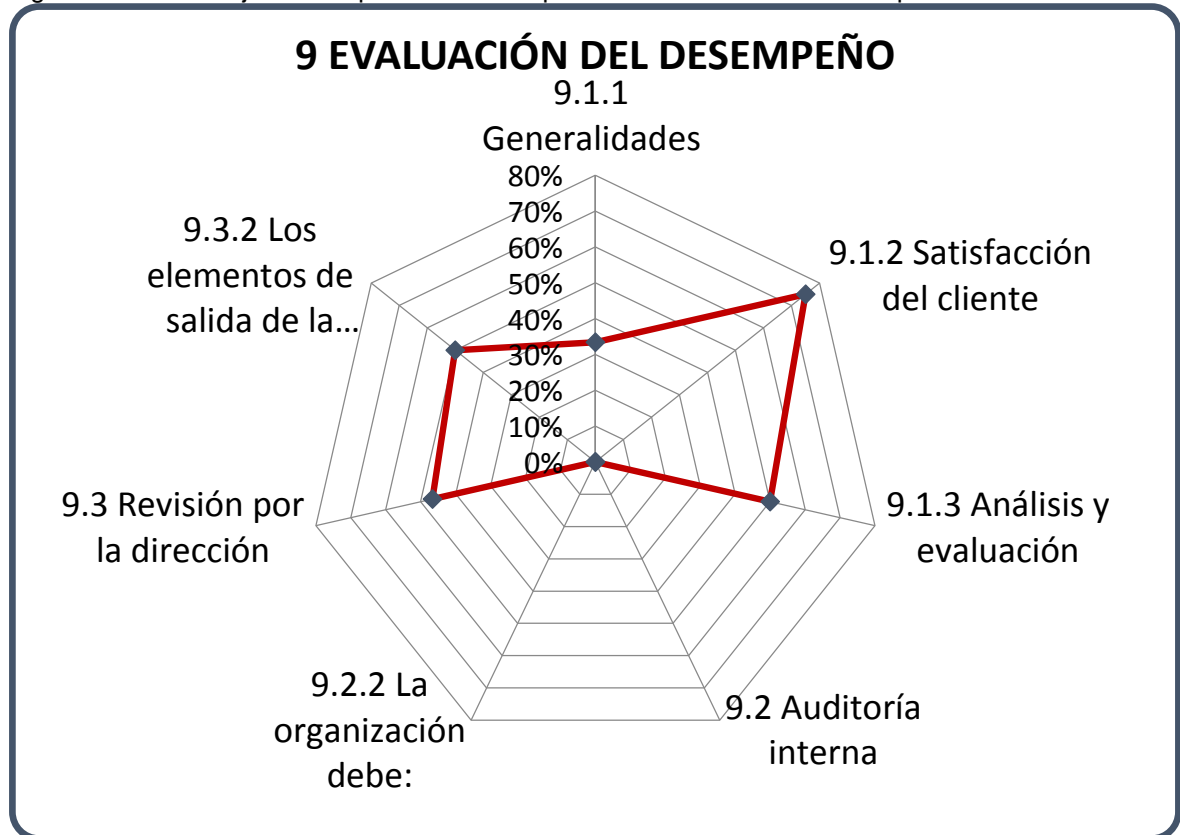
En el numeral 8.6 Liberación de los productos y servicios, 50% y en el numeral 8.7 Control de las salidas no conformes, 59%, se cumple con los porcentajes relacionados en cada uno, debido a que la empresa no deja documentado ni registro de la liberación de los servicios, a pesar que los libera, no documentan las salidas

no conformes, tampoco deja evidencia de las acciones tomadas, ni del responsable de la acción tomada.

## 5.6 CAPÍTULO 9: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En la figura 14 se resume el porcentaje de cumplimiento del capítulo 9 Evaluación del desempeño, para cada ítem de este principio.

Figura 14. Porcentaje de cumplimiento del capítulo 9 Evaluación de Desempeño



Fuente: RODRÍGUEZ SÁNCHEZ, Arístides [Docente]. Norma técnica colombiana NTC-ISO 9001:2015 [Documento en Excel]. Bogotá D.C. 2017.

En el numeral 9.1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación, se tienen los siguientes porcentajes de cumplimiento en cada ítem; 9.1.1 Generalidades 33%, debido a que la empresa realiza algunas actividades de seguimiento, pero no cuenta con indicadores para medir los resultados. 9.1.2 Satisfacción del cliente 75%, aunque la empresa realiza reuniones de seguimiento cuando entrega cada servicio con el cliente, no deja evidencia de este. 9.1.3 Análisis y Evaluación 50%, la empresa se asegura de que los servicios sean conformes a los requisitos

establecidos y satisfagan al cliente, no se deja evidencia. Tampoco hay un análisis del grado de satisfacción y cumplimiento de expectativa. No se hace seguimiento a la eficacia del SGC, porque no existe el mismo dentro de la organización.

En el numeral 9.2 Auditoria Interna 0%; la empresa no tiene cumplimiento alguno, porque no cuenta con un SGC y por ende no tiene un plan de auditorías del SGC. Cuenta con un plan de auditorías para el área contable y financiera, que son lideradas por el responsable del área contable y financiera.

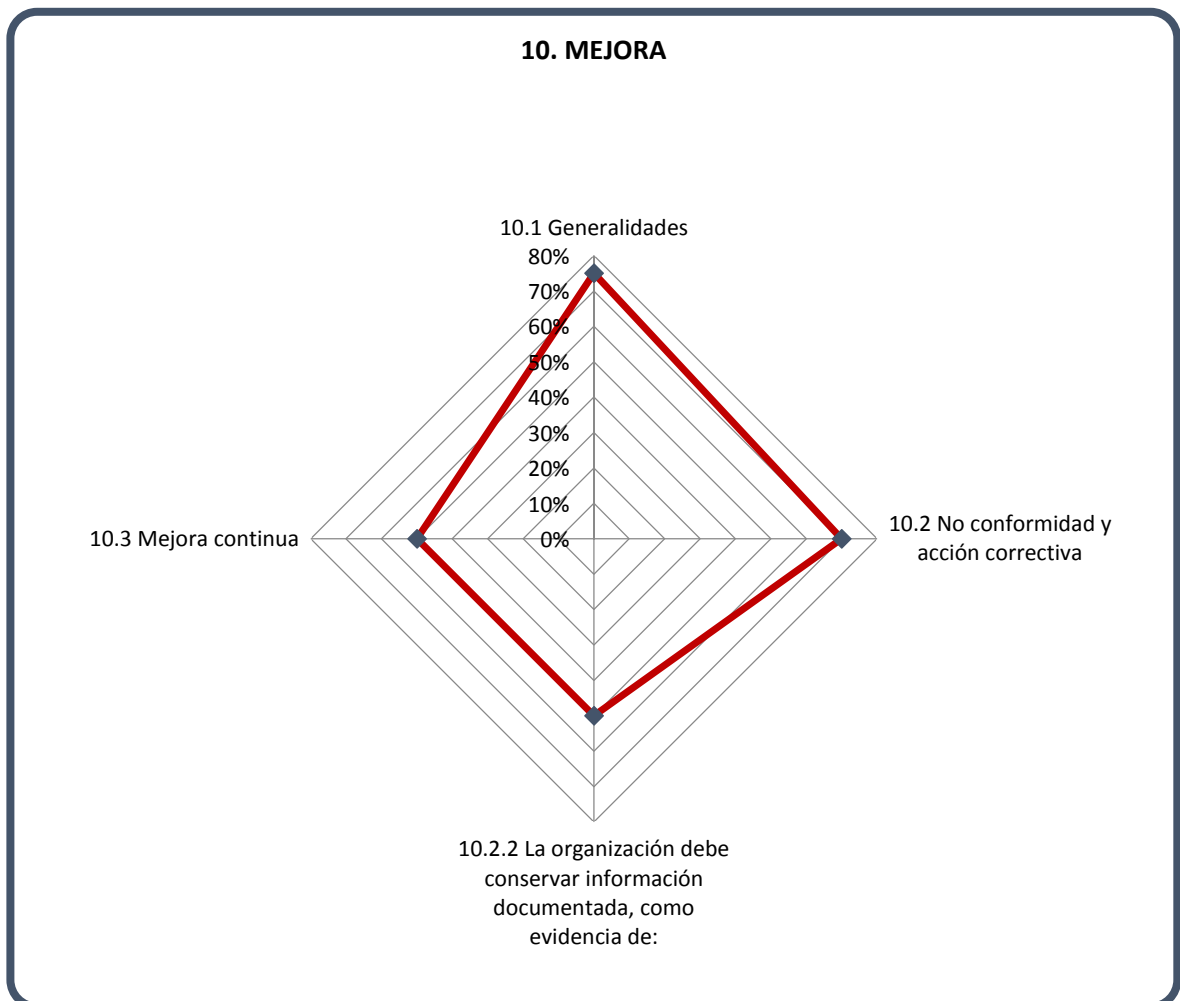
Respecto al numeral 9.3 Revisión por la dirección; 9.3.1 Generalidades, 9.3.2 Entradas de la revisión por la dirección, se tiene un porcentaje de cumplimiento del 47%, porque se tiene partes interesadas: clientes y proveedores identificadas, pero no al resto de partes interesadas pertinentes; sin embargo, a los proveedores no se les realiza evaluación de desempeño y tampoco se tiene lista de proveedores. Por otro lado, no se tienen objetivos de calidad y no se tiene evidencia de los resultados de las mediciones, el seguimiento y la retroalimentación con las partes interesadas.

En el ítem 9.3.3 Salidas de la revisión por la dirección se cumple en un 50% porque la dirección siempre busca las acciones de mejora, se realiza análisis para detectar las necesidades de recursos, sin embargo, de estas revisiones por la dirección no se deja evidencia documentada y como se mencionaba en numerales anteriores, no se cuenta con un SGC.

## **5.7 CAPÍTULO 10: MEJORA**

En la figura 15 se resume el porcentaje de cumplimiento del capítulo 10 Mejora, en cada ítem.

Figura 15. Porcentaje de cumplimiento del capítulo 10 Mejora



Fuente: RODRÍGUEZ SÁNCHEZ, Arístides [Docente]. Norma técnica colombiana NTC-ISO 9001:2015 [Documento en Excel]. Bogotá D.C. 2017.

En el ítem 10.1 Generalidades, la empresa tiene un cumplimiento del 75%, dado su interés en cumplir los requisitos legales y del cliente siempre con la orientación de superar las expectativas, por ser un servicio innovador el que ofrece, aunque no cuente con un SGC. Siempre está analizando todo el proceso de prestación del servicio, para detectar las fallas y tomar las mejores decisiones, sin embargo de esto no se deja evidencia.

Respecto al ítem 10.2 No conformidad y Acción correctiva la empresa tiene un cumplimiento del 70% debido a su enfoque al cliente, y por ende su constante comunicación con él, le permite reaccionar ante no conformidades y asumir las consecuencias de las acciones tomadas. Por esta misma razón, antes de entregar el servicio, cuando se encuentran hallazgos, se utilizan herramientas de mejora (lluvia de ideas y espina de pescado) para determinar las causas raíces del hallazgo y generar planes de acción de mejora, revisando la eficacia de las mismas.

En relación al ítem 10.3 Mejora continua, el cumplimiento es del 50%, pues siempre se está en la búsqueda de la toma de decisiones enfocadas a la mejora y basadas en los resultados, los análisis de los servicios entregados, sin embargo no se tiene documentado ni establecido un SGC.

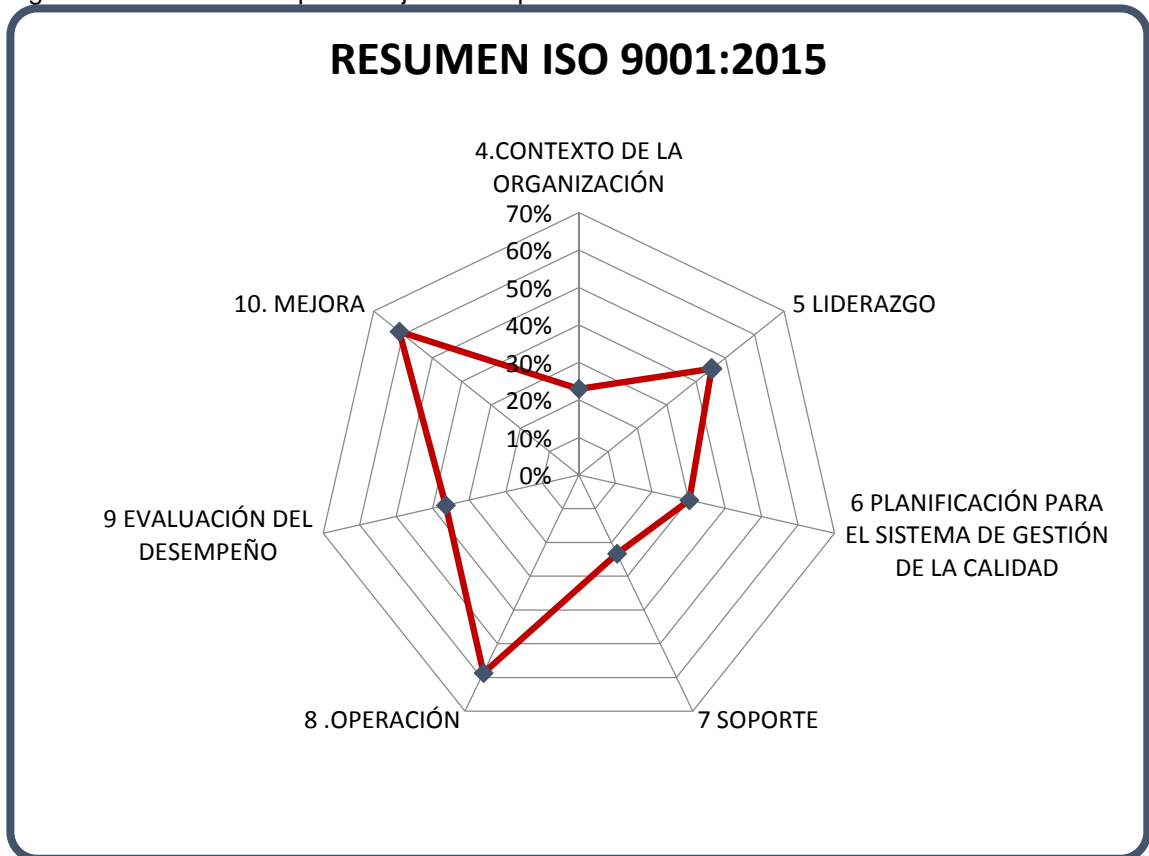
Para concluir, la empresa se encuentra en un porcentaje de cumplimiento en cada uno de los capítulos de la norma, según los valores presentado en el cuadro 6 y que se resumen en la figura 16 resumen del porcentaje de cumplimiento de la Norma ISO 9001:2015.

Cuadro 6. Porcentaje General de cumplimiento de la norma ISO 9001:2015

<b>CAPITULO DE LA NORMA ISO 9001:2015</b>	<b>% DE CUMPLIMIENTO</b>
<b>4.CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>23%</b>
<b>5 LIDERAZGO</b>	<b>45%</b>
<b>6 PLANIFICACIÓN PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	<b>30%</b>
<b>7 SOPORTE</b>	<b>23%</b>
<b>8 .OPERACIÓN</b>	<b>59%</b>
<b>9 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	<b>36%</b>
<b>10. MEJORA</b>	<b>61%</b>

Fuente: RODRÍGUEZ SÁNCHEZ, Aristides [Docente]. Norma técnica colombiana NTC-ISO 9001:2015 [Documento en Excel]. Bogotá D.C. 2017.

Figura 16. Resumen del porcentaje de cumplimiento de la norma ISO 9001:2015



Fuente: RODRÍGUEZ SÁNCHEZ, Aristides [Docente]. Norma técnica colombiana NTC-ISO 9001:2015 [Documento en Excel]. Bogotá D.C. 2017.

## **6. DETERMINACIÓN DE LOS PROCESOS Y SUS INTERACCIONES**

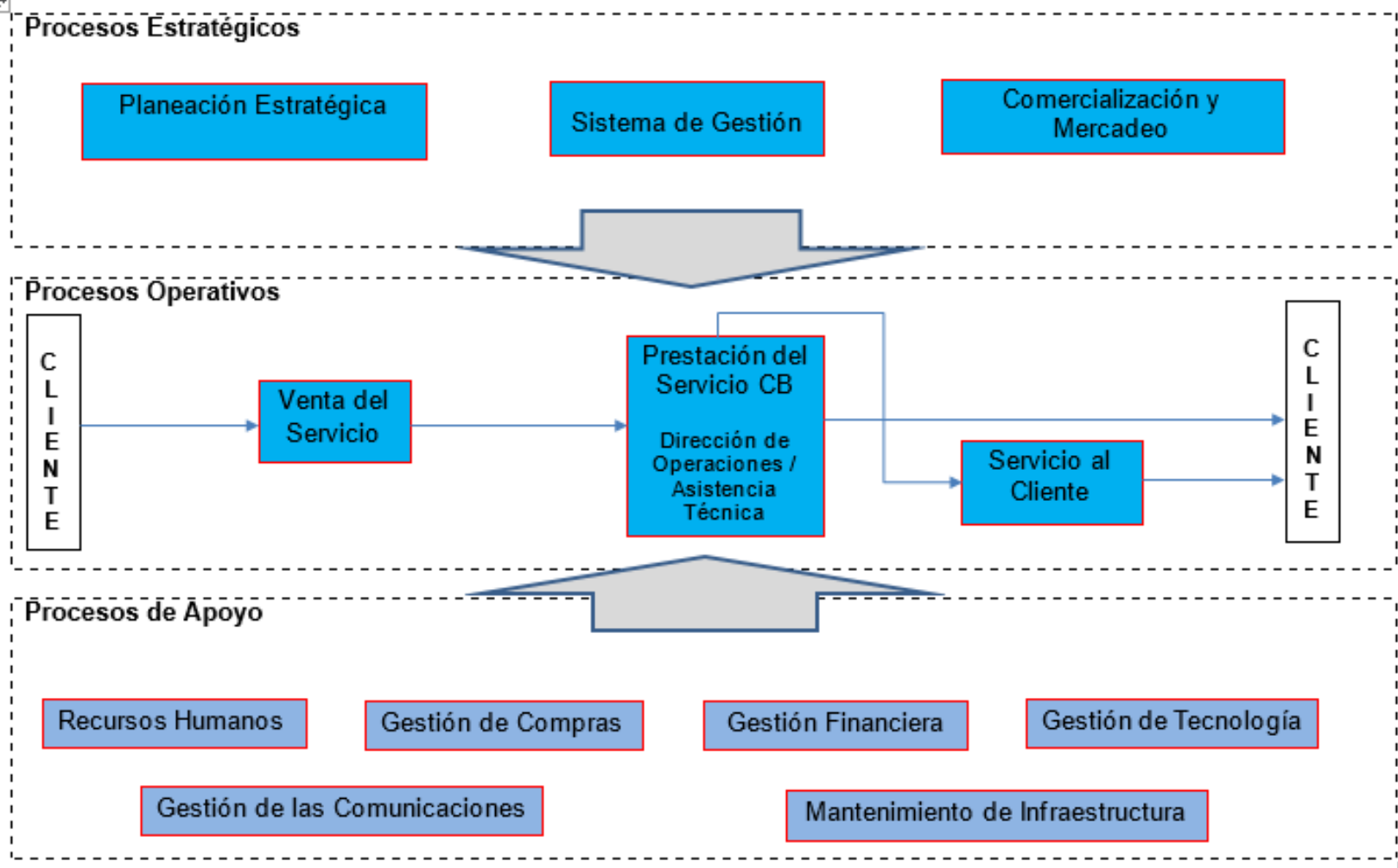
Según las tareas y actividades que desarrolla la empresa, se plantea en la figura 17 el mapa de procesos de la empresa caso de estudio, luego de varias reuniones con los diferentes grupos de trabajo quienes estuvieron involucrados durante su desarrollo y en acuerdo a las secuencias.

Respecto a la interacción de los procesos, se establece el proveedor del servicio, las entradas, que generan las actividades para de igual forma, generar las salidas que llevan un servicio o producto al cliente. En el cuadro 7 se presenta la matriz de interacción de los procesos.

De igual forma, se presentan las caracterizaciones de los procesos de Planeación estratégica, Sistema de gestión y Comercialización y ventas de la organización, de acuerdo a las reuniones con el personal de la empresa y al análisis efectuado durante esta etapa. En esta caracterización se identifican las entradas (requisitos), qué tipo de actividades debe realizar, salidas o servicios una vez se han ejecutados las actividades, el proveedor y el cliente. Así mismo se establece un objetivo, responsables, insumos e indicadores para el proceso. En los anexos B, C y D se muestran las caracterizaciones de los procesos estratégicos de la organización.



Figura 17. Mapa de procesos de la empresa caso de estudio



Fuente: Elaboración propia, basada en información de la empresa caso de estudio

Cuadro 7. Matriz de Interacción de los procesos

PROCESO DE	PROVEEDOR	ENTRADA	SALIDA	CLIENTE
Venta del servicio	Cliente	Requerimientos del cliente	Pedido acordado con clientes	Proceso de Prestación del servicio CB Operaciones / Asistencia Técnica
Prestación del servicio CB	Proceso de ventas del servicio	Servicio acordado con clientes Servicio aprobado  Materias primas aprobadas Producción planeada	Servicio entregado aprobado Factura de venta	Cliente
Servicio al Cliente	Proceso de la Dirección Operaciones	Materias primas aprobadas Prestación del servicio planeado	Prestación del servicio terminado aprobado	Cliente
Gestión de Compras	Proceso de planeación, Proveedor externo	Compras planeadas, Materias primas Lista proveedores	Servicios contratados Materias primas aprobadas	Proceso de Operaciones / Asistencia Técnica
Planeación	Proceso de ventas	Estadísticas de venta	Compras planeadas Servicios planeados	Proceso de compras Proceso de prestación de los servicios
Recursos humanos	Todos los procesos	Personal solicitado Requerimiento de capacitación	Personal seleccionado y contratado Personal capacitado	Todos los procesos
Mantenimiento	Todos los procesos	Mantenimiento solicitado	Instalaciones y equipos configurados y calificados	Todos los procesos
Gestión financiero	Todos los procesos Proceso de compras Proceso de Dirección de Operaciones / Asistencia Técnica	Presupuesto proyectado Facturas de gastos realizados facturas de ventas	Recurso financiero autorizado Información financiera aprobada Obligaciones pagadas Cartera cobrada	Proceso de planeación estratégica

PROCESO DE	PROVEEDOR	ENTRADA	SALIDA	CLIENTE
Gestión de la tecnología	Todos los procesos	Requerimientos de tecnología	Software y hardware implementados y actualizados	Todos los procesos
Planeación estratégica	Mercado - cliente Proceso de gestión financiera	Requerimientos de mercado Oportunidades Legislación Información financiera aprobada Cartera	Objetivos estratégicos definidos Presupuesto aprobado	Todos los procesos

Fuente: VEGA PRIETO, ANGELA. [Docente]. Diseño y gestión por procesos. [Documento en Word]. Bogotá D.C. 2016

## 6.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS ASOCIADOS A LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS

A partir del análisis del contexto de la organización, realizado mediante la aplicación de las herramientas PEST y DOFA, la determinación de los procesos y sus interacciones, se identifican los riesgos para los procesos estratégicos, determinando las causas, basadas en los factores internos y externos de la empresa, que afectan o pueden llegar a afectar el cumplimiento de los objetivos de la misma. En las siguientes tablas se identifican los riesgos para el proceso de Planeación Estratégica, Sistema de Gestión y Comercialización y Mercadeo.

Para la identificación de estos riesgos, se utiliza el método de las 6m<sup>22</sup>, con el fin de pasar de lo general a lo específico en cada una de las m y así prever que el riesgo se materialice, planificando acciones para eliminarlos. Se identificaron los siguientes riesgos para los procesos estratégicos, mediante la aplicación de la herramienta de las 6m, analizadas para cada aspecto en cada proceso. En el cuadro 8, se presenta la identificación de los riesgos para el proceso planeación estratégica.

Cuadro 8. Identificación de riesgos para el proceso - planeación estratégica

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO				
Proceso	Planeación Estratégica		Tipo de proceso	Estratégico
M	Causas	Riesgo	Descripción	Consecuencias potenciales
Mano de obra	Falta de claridad en la planeación estratégica	Error en el planteamiento de políticas que	Política incoherente con la	Incumplimiento de objetivos

<sup>22</sup> INGENIERÍA ONLINE. Diagrama de Ishikawa. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. sec. Temas. [consultado el 08, Agosto, 2017]. Disponible en: <http://ingenieriaonline.com/temas-2/ingenieria-industrial-2/diagrama-de-ishikawa/>

		direccionen a la empresa	razón de ser de la organización	Resultados de la organización distantes de lo esperado
<b>Método</b>	Diseño unificado de la planeación Estratégica para establecer metas y objetivos	Personal no interiorice los planes, objetivos y metas	Desconocimiento de los objetivos de la empresa	Trabajo en función del qué hacer diario y no de la meta organizacional
<b>Maquinaria</b>	Desconocimiento de los requerimientos de los servicios	Adquisición de máquinas y equipos innecesarios	Adquisición de máquinas y equipos innecesarios para los prestación de los servicios	Doble inversión en equipos Reproceso de compra Pérdida de tiempo
<b>Materiales</b>	Desconocimiento de los requerimientos y especificaciones de los servicios	Adquisición de materias primas innecesarios	Adquisición de materias primas innecesarios para los servicios que ofrecerá la empresa	Doble inversión en materias primas Reproceso de compra Pérdida de tiempo
<b>Mediciones o inspección</b>				
<b>Medio Ambiente</b>	Falta de valores organizacionales	Falta de identidad corporativa	No existencia de valores	Desconocimiento para proceder y actuar

Fuente: VEGA PRIETO, ANGELA. [Docente]. Diseño y gestión por procesos. [Documento en Word]. Bogotá D.C. 2016

Cuadro 9. Identificación de riesgos para el proceso - sistema de gestión

10				
<b>Proceso</b>	Sistema de Gestión		<b>Tipo de proceso</b>	Estratégico
m	Causas	Riesgo	Descripción	Consecuencias potenciales
<b>Mano de obra</b>	Falta de capacitación del encargado del SGC	Falta de habilidades y liderazgo del encargado del SGC	Mala identificación de objetivos y lineamientos en el SGC	Desconocimiento de las directrices de calidad
<b>Método</b>	N/A			
<b>Maquinaria</b>	N/A			
<b>Materiales</b>	N/A			
<b>Mediciones o inspección</b>	No contar con la medición de la eficacia del SGC	Desempeño inadecuado del SGC	Mal desempeño del SGC	
<b>Medio Ambiente</b>	N/A			

Fuente: VEGA PRIETO, ANGELA. [Docente]. Diseño y gestión por procesos. [Documento en Word]. Bogotá D.C. 2016

Cuadro 10. Identificación de riesgos para el proceso - comercialización y mercadeo

<b>IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO</b>				
<b>Proceso</b>	Comercialización y mercadeo		<b>Tipo de proceso</b>	Estratégico
<b>m</b>	<b>Causas</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Consecuencias potenciales</b>
<b>Mano obra</b>	Personal Carente de Competencias y no capacitado	Mala identificación y análisis del mercado	Mala identificación de nichos de mercado	Desconocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes.
		Oferta de servicios erróneos a los clientes	Respuestas sin conocimiento ni competencia	Reclamos y devoluciones por no cumplir con las especificaciones
<b>Método</b>	Centralización de las ofertas y cotizaciones de servicios	Demora en los tiempos de entrega de cotizaciones	Centralización en una persona para emitir cotizaciones, por lo cual existe la demora	Pérdida potencial de negocios o clientes
<b>Maquinaria</b>	No contar con equipos tecnológicos a la vanguardia - adecuados para el mercadeo y comercialización	Perder la posibilidad de cautivar nuevos nichos de mercado		Pérdida potencial de negocios o clientes
<b>Materiales</b>	No realizar convenios o acuerdos contractuales adecuados	No contar con material pop o publicidad oportuna	Existencia nula de Material pop	Pérdida potencial de acercamiento al mercado y nuevas formas de acceder a los nichos de mercado
<b>Mediciones o inspección</b>	Falta de medición o evaluación del desempeño o cumplimiento de las actividades.	Desconocimiento de las percepciones de mi cliente	Verificación del cumplimiento de proceso y de indicadores	No Mejorar potencialmente en los servicios
<b>Medio Ambiente</b>	No presupuestar	No realizar las campañas publicitarias	Ambiente de trabajo deficiente por la falta de recursos para ejercer la labor	Pérdida de tiempo, pérdida de oportunidades para llegar a más nichos de mercados

Fuente: VEGA PRIETO, ANGELA. [Docente]. Diseño y gestión por procesos. [Documento en Word]. Bogotá D.C. 2016

## **7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

En esta sección se detallan las actividades para la implementación de sistemas de gestión, conforme al diagnóstico de cumplimiento de la norma NTC ISO 9001:2015 para la empresa caso de estudio. En el anexo E, se presenta el cronograma de las actividades para la implementación del sistema de gestión de calidad NTC ISO 9001:2015 en el anexo E.

## 8. CONCLUSIONES

- A partir del desarrollo de este trabajo y de las diferentes metodologías aplicadas en la identificación y análisis del contexto de la organización, y de las plantillas o listas de chequeo utilizadas para la revisión del cumplimiento de los requisitos de la norma, se permitió establecer el nivel de cumplimiento total de los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2015 en un 39,8%.
- Se identificaron las directrices estratégicas sobre las cuales debe aunar esfuerzos la organización para lograr los objetivos planteados y así mismo plantear la estrategia de calidad basada en procesos y la mejora continua, requerida por la organización con el fin de lograr diferenciación en el mercado y por ende, ventaja competitiva.
- Se identificaron los riesgos para los procesos de planeación estratégica, sistema de gestión y comercialización y mercadeo, teniendo en cuenta las causas potenciales identificadas en el análisis del contexto de la organización.
- Se socializaron los avances y resultados con la alta dirección, generando concientización sobre la importancia de documentar la Planeación Estratégica; misión, visión, política y objetivos de calidad, indicadores de gestión, con el fin de lograr mayor compromiso por parte de los colaboradores y llevarlos al logro de los objetivos planteados.
- De igual forma, con la aplicación de estas metodologías se afianzaron los conocimientos adquiridos durante la especialización y la puesta en práctica de los métodos para llegar al resultado final de manera real, basados en la gestión por procesos, la planeación estratégica y la mejora continua.
- Se establecen las actividades para la implementar el sistema de gestión de calidad basado en la norma NTC ISO 9001:2015, cuya importancia, está dada en garantizar en un alto porcentaje, que el servicio ofrecido cumple con los requisitos del cliente, y que por lo tanto, logrará satisfacer sus necesidades y expectativas.

## 9. RECOMENDACIONES

- De acuerdo a los resultados se sugiere establecer el Sistema de Gestión de Calidad, su alcance, y un responsable de su implementación, establecer los objetivos de calidad. Documentar los requisitos de sus accionistas, clientes, proveedores y demás partes interesadas.
- Implementar la gestión basada en procesos, realizar y mejorar la definición de roles, responsabilidades y autoridades, así como realizar la documentación e identificación de los riesgos y las oportunidades de mejora, con miras a prever la materialización y optimizar las oportunidades.
- Se recomienda establecer convenios estratégicos con proveedores, contar con una lista de proveedores, ampliar la cobertura de internet y las comunicaciones para establecer mecanismos de comunicación en tiempo real, como el intranet. Establecer planes de capacitación para todo el personal. Alineado con el principio de calidad, compromiso y relaciones.
- Se sugiere documentar los cambios y los seguimientos a los cambios mediante la implementación de formatos de seguimiento y revisión, alineado con el principio, mejora y la toma de decisiones.
- Se recomienda establecer indicadores de medición y establecer formatos y registros para realizar la identificación y trazabilidad de los resultados.
- Se recomienda al a empresa aunar esfuerzos para iniciar la implementación del sistema de gestión basado en la NTC ISO 9001:2015, que le permita crear procesos simplificados y eficaces, aumentar su rendimiento operacional y financiero, asegurar la toma de decisiones adecuadas y aumentar la satisfacción y cumplimiento de necesidades y expectativas del cliente.



## BIBLIOGRAFIA

- AGUDELO TOBÓN, Luis Fernando. Evolución de la gestión por procesos. Icontec. Marzo de 2012. p.13
- CANTÚ DELGADO, Humberto. Desarrollo de una cultura de calidad (2a. ed.) México D.F. McGraw-Hill, 2005. p. 275.
- CAMISON, Cesar: CRUZ, Sonia y GONZÁLEZ, Tomás. Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid España. Pearson Prentice Hall, 2007.
- CORREDOR VILLALBA, Álvaro. [Docente]. Programa: Gerencia y pensamiento estratégico. [Apuntes de clase]. Bogotá D.C.: Universidad de América. 2017.
- FERNÁNDEZ GARCÍA, Ricardo. Mejora Continua. En: La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa. San Vicente – Alicante ES. Editorial Club Universitario. 2013. Google académico. Web. p. 29. [12 julio 2017]. Disponible en: <https://books.google.es/books?id=8crnCgAAQBAJ&pg=PA27&dq=concepto+de+mejora&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwixs8eP74TVAhUFOT4KHd00CR4Q6AEIPzAF#v=onepage&q=concepto%20de%20mejora&f=false>
- GILTLOW, Howard Y GILTLOW, Shelley. Como mejorar la calidad y la productividad con el método Deming – Una guía para mejorar su posición competitiva. Traducción de Margarita Cárdenas. Bogotá D.C.: Editorial Norma, 1992. p. 10.
- GRIFUL PONSATI, Eulália y CANELA CAMPOS, Miguel Ángel. Gestión de la Calidad. Ediciones UPC. 2005. Google académico. Web. p.46. [12 julio 2017]. Disponible en: GRIFUL PONSATI, Eulália, CANELA CAMPOS, Miguel Ángel. Gestión de la Calidad. Ediciones UPC. 2005. p.46.
- GUERRA LÓPEZ, Ingrid. Mejora del desempeño. En: Evolución y mejora continua: Conceptos y herramientas para la medición y mejora del desempeño. Indiana EU. Global Business Press, 2007. Google académico. Web. p. 29. [12 julio 2017]. Disponible en: [https://books.google.es/books?id=tQiAlcui5dsC&printsec=frontcover&dq=concepto+de+mejora&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjsrd7I5oTVAhUMTCYKHeU\\_AugQ6AEIJzAB#v=onepage&q=concepto%20de%20mejora&f=false](https://books.google.es/books?id=tQiAlcui5dsC&printsec=frontcover&dq=concepto+de+mejora&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjsrd7I5oTVAhUMTCYKHeU_AugQ6AEIJzAB#v=onepage&q=concepto%20de%20mejora&f=false)
- HARRINGTON, H. James. *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Santa Fé de Bogotá. McGraw-Hill, 1993. P. 8.

INGENIERÍA ONLINE. Diagrama de Ishikawa. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. sec. Temas. [consultado el 08, Agosto, 2017]. Disponible en: <http://ingenieriaonline.com/temas-2/ingenieria-industrial-2/diagrama-de-ishikawa/>

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN – ICONTEC – Sistemas de gestión de calidad. Fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9000. [Act. 2]: Bogotá D.C.: El instituto. 2015. p. 2.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN – ICONTEC-. Directrices para la auditoria de los sistemas de gestión. NTC-ISO 19011. 1 act: Bogotá: El Instituto 2012. p. 3.

ISHIKAWA, Kaoru. ¿Qué es el control de la calidad? La modalidad japonés. Traducción de Margarita Cárdenas; Revisión técnica Hugo Salazar Marciales. Bogotá D.C.: Editorial Norma, 1985. p. [XI]

JURAN, Joseph M y A. BLANTON, Godfrey. *Manual de la calidad de juran*. Madrid España. [5]: McGraw-Hill, 2001. p. 3.2.

JURAN, Joseph M. Juran y la Planificación para la Calidad, Díaz de Santos S.A., 1990. p. 9.

LOPEZ CARRIZOSA, Francisco José. *ISO 9000 y la planificación de la calidad*. Bogotá D.C., Colombia. Icontec, 2008. p. 10-11.

OLAMENDI, Gabriel. Diccionario de Marketing. *Cultural SA Tomado de [http://esgerencia.com/pdf/blo\\_gmkt/diccionario.pdf](http://esgerencia.com/pdf/blo_gmkt/diccionario.pdf)*, 1999.

PÉREZ FERNANDEZ DE VALASCO, José Antonio. Gestión por procesos. 4ta edición. México D.F. Alfaomega grupo editor S.A. de C.V. 2012. P. 31

PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO, José. Calidad en los servicios y atención al cliente. Calidad total. Madrid. Esic Editorial. 1994. Google académico. Web. p. 91. [12 julio 2017]. Disponible en: [https://books.google.es/books?id=2ibhVMNE\\_EgC&pg=PA91&dq=concepto+de+expectativa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiw39GJ5YTVAhWDWSYKHRjxBUAQ6AEI UjAl#v=onepage&q=concepto%20de%20expectativa&f=false](https://books.google.es/books?id=2ibhVMNE_EgC&pg=PA91&dq=concepto+de+expectativa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiw39GJ5YTVAhWDWSYKHRjxBUAQ6AEI UjAl#v=onepage&q=concepto%20de%20expectativa&f=false)

TEJADA LOSADA, Fabio. [Docente]. Programa: Gerencia y pensamiento estratégico. [Apuntes de clase]. Bogotá D.C.: Universidad de América. 2017.

VARGAS QUIÑONES, Martha Elena y ALDANA DE VEGA, Luzángela. Calidad y servicio: conceptos y herramientas (2a. ed.). Bogotá, CO: Ecoe Ediciones, 2011. ProQuest ebrary. Web. [6 Julio 2017]. Disponible en:

[http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/27250/Calidad\\_servicio3ED\\_digital.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/27250/Calidad_servicio3ED_digital.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

VEGA PRIETO, Ángela. [Docente]. Programa: Diseño y gestión por procesos. [Apuntes de clase]. Bogotá D.C.: Universidad de América. 2016

## ANEXOS

## ANEXO A.

Diagnóstico de la organización respecto al cumplimiento de los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2015

4.CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO
<b>4.1 COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SU CONTEXTO</b>				<b>50%</b>
La organización debe determinar:				
∅ Las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de Calidad	<input type="checkbox"/>		<b>X</b>	
		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>4.2 COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS</b>				<b>33%</b>
La organización debe determinar:				
a. Las partes interesadas que son pertinentes al sistema de gestión de calidad;	<input type="checkbox"/>		<b>X</b>	
b. Los requisitos de estas partes interesadas que son pertinentes para el sistema de gestión de la calidad.	<input type="checkbox"/>		<b>X</b>	
La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos pertinentes.	<input type="checkbox"/>			<b>X</b>
		<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>4.3 DETERMINACIÓN DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>				<b>0%</b>
Cuando se determina este alcance, la organización debe considerar:				
Determinar los límites y la aplicabilidad del SGC para establecer su alcance	<input type="checkbox"/>			<b>X</b>
a. Las cuestiones externas e internas referidas en 4.1;	<input type="checkbox"/>		<b>X</b>	
b. Los requisitos de las partes interesadas pertinentes referidos en el apartado 4.2;	<input type="checkbox"/>		<b>X</b>	
c. Los productos y servicios de la organización;	<input type="checkbox"/>		<b>X</b>	
El alcance debe estar disponible y mantenerse como información documentada estableciendo:	<input type="checkbox"/>			<b>X</b>
∅ Los tipos de productos y servicios cubiertos por el sistema de gestión de la calidad;	<input type="checkbox"/>		<b>X</b>	
∅ La justificación para cualquier requisito de esta norma internacional que la organización determine que no es aplicable para el alcance de su SGC.	<input type="checkbox"/>			<b>X</b>
		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>

<b>4.4 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y SUS PROCESOS</b>			<b>8%</b>
<b>4.4.1</b> La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional			<b>X</b>
La organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización, y debe:			<b>X</b>
a) determinar las entradas requeridas y las salidas esperados de estos procesos;			<b>X</b>
b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos;			<b>X</b>
c) determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, la medición y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse la operación eficaz y el control de estos procesos;			<b>X</b>
d) determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad;		<b>X</b>	
e) asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos;		<b>X</b>	
f) abordar los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo con los requisitos del apartado 6.1;			<b>X</b>
g) valorar estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logran los resultados previstos;			<b>X</b>
h) mejorar los procesos y el sistema de gestión de la calidad.			<b>X</b>
<b>4.4.2</b> En la medida en que sea necesario, la organización debe:			
a) mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos;			<b>X</b>
b) conservar la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado.			<b>X</b>

5 LIDERAZGO	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO
<b>5.1 LIDERAZGO Y COMPROMISO</b>				
<b>5.1.1 Liderazgo y compromiso para el sistema de gestión de la calidad</b>				<b>35%</b>
La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al Sistema de gestión de la Calidad:				
a) asumiendo la rendición de cuentas de la eficacia del sistema de gestión de la calidad;			X	
b) asegurando que se establezcan para el sistema de gestión de la calidad la política de la calidad y los objetivos de la calidad y que éstos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización;;				X
c) asegurando la integración de los requisitos del sistema de gestión de la calidad en los procesos de negocio de la organización;				X
d) promoviendo el uso del enfoque basado en procesos y el pensamiento basado en riesgos;			X	
e) asegurando que los recursos necesarios para el sistema de gestión de la calidad estén disponibles;			X	
f) comunicando la importancia de una gestión de la calidad eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión de la calidad;				X
g) asegurando que el sistema de gestión de la calidad logre los resultados previstos;			X	
h) comprometiendo, dirigiendo y apoyando a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de la calidad;			X	
i) promoviendo la mejora;			X	
j) apoyando otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo aplicado a sus áreas de responsabilidad.			X	
		<b>0</b>	<b>7</b>	<b>3</b>
<b>5.1.2. Enfoque al cliente</b>				<b>83%</b>
La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente asegurándose de que:				
a) se determinan, se comprenden y se cumplen de manera coherente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;		X		
b) se determinan y se tratan los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y los servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente;			X	
c) se mantiene el enfoque en aumentar la satisfacción del cliente.		X		
		<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

<b>5.2 POLÍTICA</b>				
<b>5.2.1.Desarrollar la política de la calidad</b>				<b>21%</b>
La alta dirección debe establecer, implementar y mantener una política de la calidad que:				
a) sea apropiada al propósito y al contexto de la organización y apoya su dirección estratégica;				X
b) proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad			X	
c) incluya el compromiso de cumplir los requisitos aplicables;			X	
d) incluya el compromiso de mejora continua del sistema de gestión de la calidad.			X	
<b>1.2.2 Comunicar la política de la calidad</b>				
La política de la calidad debe:				
a) estar disponible y mantenerse como información documentada;				X
b) comunicarse, entenderse y aplicarse dentro de la organización;				X
c) estar disponible para las partes interesadas pertinentes, según corresponda.				X
		0	3	4
<b>5.3 ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN</b>				<b>42%</b>
La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan dentro de la organización. La alta dirección debe asignar la responsabilidad y autoridad para:		X		
a) asegurarse de que el sistema de gestión de la calidad es conforme con los requisitos de esta Norma Internacional;				X
b) asegurarse de que los procesos están dando las salidas previstas;				X
c) informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y sobre las oportunidades de mejora (véase 10.1);			X	
d) asegurarse de que se promueva el enfoque al cliente a través de la organización;		X		
e) asegurarse de que la integridad del sistema de gestión de la calidad se mantiene cuando se planifican e implementan cambios en el sistema de gestión de la calidad				X



6.PLANIFICACIÓN	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO
<b>6.1 ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES</b>			40%	
<b>6.1.1 Generalidades</b>				
Al planificar el sistema de gestión de la calidad, la organización debe considerar las cuestiones referidas en el apartado 4.1 (contexto de la organización) y los requisitos referidos en el apartado 4.2 (necesidades y expectativas de las partes interesadas), y determinar los riesgos y oportunidades que es necesario abordar con el fin de:				X
a) asegurar que el sistema de gestión de la calidad pueda lograr sus resultados previstos;				X
b) aumentar los efectos deseables;			X	
c) prevenir o reducir efectos no deseados;			X	
d) lograr la mejora		X		
		1	2	2
<b>6.1.2 La organización debe planificar:</b>			38%	
a) las acciones para abordar estos riesgos y oportunidades;			X	
b) La manera de:				
1) integrar e implementar las acciones en sus procesos del sistema de gestión de la calidad;			X	
2) evaluar la eficacia de estas acciones.				X
Las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades deben ser proporcionales al impacto potencial en la conformidad de los productos y los servicios			X	
		0	3	1
<b>6.2 OBJETIVOS DE LA CALIDAD Y PLANIFICACIÓN PARA LOGRARLOS</b>				
<b>6.2.1</b> La organización debe establecer los objetivos de la calidad para las funciones, niveles y procesos pertinentes necesarios para el sistema de gestión de la calidad.			6%	
Los objetivos de la calidad deben:				
a) ser coherentes con la política de la calidad;				X
b) ser medibles;				X
c) tener en cuenta los requisitos aplicables;				X
d) ser pertinentes para la conformidad de los productos y servicios y para el aumento de la satisfacción del cliente;			X	
e) ser objeto de seguimiento;				X
f) comunicarse				X

g) actualizarse, según corresponda.				X
La organización debe mantener información documentada sobre los objetivos de la calidad.				X
		0	1	7
<b>6.2.2</b> Al planificar cómo lograr sus objetivos de la calidad, la organización debe determinar:			<b>30%</b>	
a) qué se va a hacer;			X	
b) qué recursos se requerirán;			X	
c) quién será responsable;			X	
d) cuándo se finalizará;			X	
e) cómo se evaluarán los resultados.			X	
		0	5	0
<b>6.3 PLANIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS</b>			<b>38%</b>	
Cuando la organización determine la necesidad de cambios en el sistema de gestión de la calidad, estos cambios se deben llevar a cabo de manera planificada y sistemática (véase 4.4). La organización debe considerar:				
a) el propósito de los cambios y sus potenciales consecuencias;				X
b) la integridad del sistema de gestión de la calidad;				X
c) la disponibilidad de recursos;			X	
d) la asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades.		X		

<b>7.SOPORTE</b>	<b>NO APLICA</b>	<b>COMPLETO</b>	<b>PARCIAL</b>	<b>NINGUNO</b>
<b>1.1 RECURSOS</b>				
<b>7.1.1. Generalidades</b>	<b>33%</b>			
La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la calidad.				<b>X</b>
La organización debe considerar:				
a) las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes;			<b>X</b>	
b) qué se necesita obtener de los proveedores externos.			<b>X</b>	
		<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>7.1.2 Personas</b>				
	<b>0%</b>			
La organización debe determinar y proporcionar las personas necesarias para la implementación eficaz de su sistema de gestión de la calidad y para la operación y control de sus procesos.				<b>X</b>
		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>7.1.3 Infraestructura</b>				
	<b>50%</b>			
La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para que la operación de sus procesos logre la conformidad de los productos y servicios.			<b>X</b>	
		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>7.1.4. Ambiente para la operación de los procesos</b>				
	<b>50%</b>			
La organización debe determinar, proporcionar y mantener el ambiente necesario para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios.			<b>X</b>	
		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>7.1.5 Recursos de seguimiento y medición</b>				
<b>7.1.5.1 Generalidades</b>	<b>0%</b>			
La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para asegurarse de la validez y fiabilidad de los resultados cuando el seguimiento o la medición se utilizan para verificar la conformidad de los productos y servicios con los requisitos.	<b>X</b>			
La organización debe asegurarse de que los recursos proporcionados:				

a) son adecuados para el tipo específico de actividades de seguimiento y medición realizadas;	X			
b) se mantienen para asegurarse de la adecuación continua para su propósito.	X			
La organización debe conservar la información documentada adecuada como evidencia de la adecuación para el propósito del seguimiento y medición de los recursos.	X			
<b>7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones</b>				
Cuando la trazabilidad de las mediciones sea un requisito, o es considerada por la organización como parte esencial de proporcionar confianza en la validez de los resultados de la medición, el equipo de medición debe:	X			
a) verificarse o calibrarse, o ambas, a intervalos especificados, o antes de su utilización, comparando con patrones de medición trazables a patrones de medición internacionales o nacionales; cuando no existan tales patrones, debe conservarse como información documentada la base utilizada para la calibración o la verificación;	X			
b) identificarse para determinar su estado;	X			
c) protegerse contra ajustes, daño o deterioro que pudieran invalidar el estado de calibración y los posteriores resultados de la medición.	X			
La organización debe determinar si la validez de los resultados de medición previos se ha visto afectada de manera adversa cuando el equipo de medición se considere no apto para su propósito previsto, y debe tomar las acciones adecuadas cuando sea necesario.	X			
		0	0	0
<b>7.1.6 Conocimientos organizativos</b>				
				50%
La organización debe determinar los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios.			X	
Estos conocimientos deben mantenerse y ponerse a disposición en la extensión necesaria.			X	
Cuando se tratan las necesidades y tendencias cambiantes, la organización debe considerar sus conocimientos actuales y determinar cómo adquirir o acceder a los conocimientos adicionales necesarios y a las actualizaciones requeridas.			X	
		0	3	0
<b>7.2 COMPETENCIA</b>				63%
La organización debe:				
a) determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad;			X	
b) asegurarse de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia adecuadas;			X	

c) cuando sea aplicable, tomar acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas;			X	
d) conservar la información documentada apropiada, como evidencia de la competencia.		X		
		1	3	0
<b>7.3 TOMA DE CONCIENCIA</b>				
La organización debe asegurarse de que las personas pertinentes que realizan el trabajo bajo el control de la organización toman conciencia de:				<b>13%</b>
a) la política de la calidad;			X	
b) los objetivos de la calidad pertinentes;				X
c) su contribución a la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los beneficios de una mejora del desempeño;				X
d) las implicaciones de no cumplir los requisitos del sistema de gestión de la calidad.				X
		0	1	3
<b>7.4 COMUNICACIÓN</b>				
La organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de la calidad, que incluyan:				<b>0%</b>
a) qué comunicar;				X
b) cuándo comunicar;				X
c) a quién comunicar;				X
d) cómo comunicar.				X
e) quién comunica.				X
		0	0	5
<b>7.5 INFORMACIÓN DOCUMENTADA</b>				
<b>7.5.1 Generalidades</b>				<b>17%</b>
El sistema de gestión de la calidad de la organización debe incluir:				
a) la información documentada requerida por esta Norma Internacional			X	
b) la información documentada que la organización ha determinado que es necesaria para la eficacia del sistema de gestión de la calidad.				X
		0	1	1
<b>7.5.2 Creación y actualización</b>				
Cuando se crea y actualiza información documentada, la organización debe asegurarse de que lo siguiente sea apropiado				<b>0%</b>
a) la identificación y descripción (por ejemplo, título, fecha, autor o número de referencia);				X
b) el formato (por ejemplo, idioma, versión del software, gráficos) y sus medios de soporte (por ejemplo, papel, electrónico);				X
c) la revisión y aprobación con respecto a la idoneidad y adecuación.				X
		0	0	3
<b>7.5.3 Control de la información documentada</b>				<b>6%</b>

<b>7.5.3.1</b> La información documentada requerida por el sistema de gestión de la calidad y por esta Norma Internacional se debe controlar para asegurarse de que:				
a) esté disponible y adecuada para su uso, dónde y cuándo se necesite;				X
b) esté protegida adecuadamente (por ejemplo, contra pérdida de la confidencialidad, uso inadecuado, o pérdida de integridad).				X
<b>7.5.3.2</b> Para el control de la información documentada, la organización debe tratar las siguientes actividades, según corresponda:				X
a) distribución, acceso, recuperación y uso;				X
b) almacenamiento y preservación, incluida la preservación de la legibilidad;				X
c) control de cambios (por ejemplo, control de versión);				X
d) conservación y disposición.				X
La información documentada de origen externo, que la organización determina como necesaria para la planificación y operación del sistema de gestión de la calidad se debe identificar según sea adecuado y controlar.			X	
La información documentada conservada como evidencia de la conformidad debe protegerse contra las modificaciones no intencionadas.				X

<b>8. OPERACIÓN</b>	<b>NO APLICA</b>	<b>COMPLETO</b>	<b>PARCIAL</b>	<b>NINGUNO</b>
<b>8.1 PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL</b>			<b>50%</b>	
La organización debe planificar, implementar y controlar los procesos (véase 4.4) necesarios para cumplir los requisitos para la producción de productos y prestación de servicios, y para implementar las acciones determinadas en el capítulo 6, mediante:				
a) la determinación de los requisitos para los productos y servicios;			<b>X</b>	
b) el establecimiento de criterios para: 1) los procesos; 2) la aceptación de los productos y servicios;			<b>X</b>	
c) la determinación de los recursos necesarios para lograr la conformidad para los requisitos de los productos y servicios;			<b>X</b>	
d) la implementación del control de los procesos de acuerdo con los criterios;				<b>X</b>
e) la determinación y almacenaje de la información documentada en la medida necesaria: 1) para confiar en que los procesos se han llevado a cabo según lo planificado; 2) para demostrar la conformidad de los productos y servicios con sus requisitos.			<b>X</b>	
El elemento de salida de esta planificación debe ser adecuado para las operaciones de la organización.			<b>X</b>	
La organización debe controlar los cambios planificados y revisar las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso, cuando sea necesario.			<b>X</b>	
La organización debe asegurarse de que los procesos contratados externamente estén controlados (véase 8.4).		<b>X</b>		
		<b>1</b>	<b>6</b>	<b>1</b>
<b>8.2 REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>				
<b>8.2.1 Comunicación con el cliente</b>			<b>70%</b>	
La comunicación con los clientes debe :				
a) proporcionar la información relativa a los productos y servicios;			<b>X</b>	
b) la atención de las consultas, los contratos o los pedidos, incluyendo los cambios;			<b>X</b>	
c) obtener la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios, incluyendo las quejas de los clientes;		<b>X</b>		
d) manipular o controlar las propiedades del cliente;		<b>X</b>		
e) establecer los requisitos específicos para las acciones de contingencia, cuando sea pertinente.			<b>X</b>	
		<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>

<b>8.2.2 Determinación de los requisitos relativos a los productos y servicios</b>			<b>100%</b>
Cuando determina los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes, la organización debe asegurarse de que:		X	
a) los requisitos para los productos y servicios se definen, incluyendo: 1) cualquier requisito legal y reglamentario aplicable; 2) aquellos considerados necesarios por la organización;		X	
b) la organización puede cumplir las reclamaciones de los productos y servicios que ofrece.		X	
		<b>3</b>	<b>0 0</b>
<b>8.2.3 Revisión de los requisitos relacionados con los productos y servicios</b>			<b>79%</b>
<b>8.2.3.1</b> La organización debe asegurarse de que tiene la capacidad de cumplir los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes.		X	
La organización debe llevar a cabo una revisión antes de comprometerse a suministrar productos y servicios a un cliente, para incluir:		X	
a) los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma;		X	
b) los requisitos no establecidos por el cliente, pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido;		X	
c) los requisitos especificados por la organización;		X	
d) los requisitos legales y reglamentarios adicionales aplicables a los productos y servicios;		X	
e) las diferencias existentes entre los requisitos de contrato o pedido y los expresados previamente.			X
La organización debe asegurarse de que se resuelven las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.		X	
La organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación, cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de sus requisitos.			X
<b>8.2.3.2</b> La organización debe conservar la información documentada, cuando sea aplicable:			
a) sobre los resultados de la revisión;			X
b) sobre cualquier requisito nuevo para los productos y servicios.			X
<b>8.2.4 Cambios en los requisitos para los productos y servicios</b>			
La organización debe asegurarse de que la información documentada pertinente sea modificada, y de que las personas correspondientes sean conscientes de los requisitos modificados, cuando se cambien los requisitos para los productos y servicios			X



		7	5	0
<b>8.3 DISEÑO Y DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>			50%	
<b>8.3.1 Generalidades</b>				
La organización debe establecer, implementar y mantener un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurarse de la posterior producción de productos y prestación de servicios.			X	
		0	1	0
<b>8.3.2 Planificación del diseño y desarrollo</b>			35%	
Al determinar las etapas y controles para el diseño y desarrollo, la organización debe considerar:				
a) la naturaleza, duración y complejidad de las actividades de diseño y desarrollo;			X	
b) las etapas del proceso requeridas, incluyendo las revisiones del diseño y desarrollo aplicables;			X	
c) las actividades requeridas de verificación y validación del diseño y desarrollo;				X
d) las responsabilidades y autoridades involucradas en el proceso de diseño y desarrollo;			X	
e) las necesidades de recursos internos y externos para el diseño y desarrollo de los productos y servicios;			X	
f) la necesidad de controlar las interfaces entre las personas implicadas en el proceso de diseño y desarrollo;			X	
g) la necesidad de la participación activa de los clientes y usuarios en el proceso de diseño y desarrollo;				X
h) los requisitos para la posterior producción de productos y prestación de servicios;			X	
i) el nivel de control del proceso de diseño y desarrollo esperado por los clientes y otras partes interesadas pertinentes;				X
j) la información documentada necesaria para demostrar que se han cumplido los requisitos del diseño y desarrollo.			X	
		0	7	3
<b>8.3.3 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo</b>			70%	
La organización debe determinar los requisitos esenciales para los tipos específicos de productos y servicios que se van a diseñar y desarrollar. La organización debe considerar:		X		
a) los requisitos funcionales y de desempeño;		X		
b) la información proveniente de actividades de diseño y desarrollo previas similares;			X	
c) los requisitos legales y reglamentarios;		X		
d) normas o códigos de prácticas que la organización se ha comprometido a implementar;		X		

e) las consecuencias potenciales del fracaso debido a la naturaleza de los productos y servicios;		X		
Los elementos de entrada deben ser adecuados para los fines de diseño y desarrollo, estar completos y sin ambigüedades. Los conflictos entre elementos de entrada deben resolverse.			X	
Las entradas deben ser adecuadas para los fines de diseño y desarrollo, estar completos y sin ambigüedades.			X	
Deben resolverse las entradas del diseño y desarrollo contradictorios.			X	
La organización debe conservar la información documentada sobre las entradas del diseño y desarrollo.				X
		5	4	1
<b>8.3.4 Controles del diseño y desarrollo</b>			0%	
La organización debe aplicar controles al proceso de diseño y desarrollo para asegurarse de que:				
a) los resultados a lograr están definidos;				X
b) las revisiones se realizan para evaluar la capacidad de los resultados del diseño y desarrollo de cumplir los requisitos;				X
c) se realizan actividades de verificación para asegurarse de que las salidas del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de las entradas;				X
d) se realizan actividades de validación para asegurarse de que los productos y servicios resultantes satisfacen los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto;				X
e) se toma cualquier acción necesaria sobre los problemas determinados durante las revisiones, o las actividades de verificación y validación;				X
f) se conserva la información documentada de estas actividades.				X
		0	0	6
<b>8.3.5 Elementos de salida del diseño y desarrollo</b>			50%	
La organización debe asegurarse de que las salidas del diseño y desarrollo:				
a) cumplen los requisitos de las entradas;			X	
b) son adecuados para los procesos posteriores para la provisión de productos y servicios;			X	
c) incluyen o hacen referencia a los requisitos de seguimiento y medición, cuando sea adecuado, y a los criterios de aceptación;			X	
d) especifican las características de los productos y servicios que son esenciales para su propósito previsto y su uso seguro y correcto.			X	
		0	4	0

<b>8.3.6 Cambios del diseño y desarrollo</b>			<b>50%</b>	
La organización debe identificar, revisar y controlar los cambios hechos durante el diseño y desarrollo de los productos y servicios o posteriormente, en la medida necesaria para asegurarse de que no haya un impacto adverso en la conformidad con los requisitos.			X	
La organización debe conservar la información documentada sobre:				
a) los cambios del diseño y desarrollo;			X	
b) los resultados de las revisiones;			X	
c) la autorización de los cambios;			X	
d) las acciones tomadas para prevenir los impactos adversos.			X	
		0	5	0
<b>8.4 CONTROL DE LOS PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS SUMINISTRADOS EXTERNAMENTE</b>			<b>36%</b>	
<b>8.4.1 Generalidades</b>				
La organización debe asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conformes a los requisitos.			X	
La organización debe determinar los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente cuando:			X	
a) los productos y servicios de proveedores externos están destinados a incorporarse dentro de los propios productos y servicios de la organización;			X	
b) los productos y servicios son proporcionados directamente a los clientes por proveedores externos en nombre de la organización;	x			
c) un proceso, o una parte de un proceso, es proporcionado por un proveedor externo como resultado de una decisión de la organización.	x			
La organización debe determinar y aplicar criterios para la evaluación, la selección, el seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos, basándose en su capacidad para proporcionar procesos o productos y servicios de acuerdo con los requisitos.			X	
La organización debe conservar la información documentada adecuada de estas actividades y de cualquier acción necesaria que surja de las evaluaciones.			X	
		0	5	0
<b>8.4.2 Tipo y alcance del control de la provisión externa</b>			<b>40%</b>	
La organización debe asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente no afectan de manera adversa a la capacidad de la organización de entregar productos y servicios conformes de manera coherente a sus clientes. La organización debe:			X	
a) asegurarse de que los procesos suministrados externamente permanecen dentro del control de su sistema de gestión de la calidad;				X
b) definir los controles que pretende aplicar a un proveedor externo y los que pretende aplicar a las salidas resultantes;			X	

c) tener en consideración:			X	
1) el impacto potencial de los procesos, productos y servicios suministrados externamente en la capacidad de la organización de cumplir regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;				
2) la eficacia de los controles aplicados por el proveedor externo;				
d) determinar la verificación, u otras actividades, necesarias para asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente cumplen los requisitos.			X	
		0	4	1
<b>8.4.3 Información para los proveedores externos</b>				<b>57%</b>
La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos antes de su comunicación al proveedor externo.			X	
La organización debe comunicar a los proveedores externos sus requisitos para:				
a) los procesos, productos y servicios a proporcionar;		X		
b) la aprobación de:				
1) productos y servicios;			X	
2) métodos, procesos y equipo;				
3) la liberación de productos y servicios;				
c) la competencia, incluyendo cualquier calificación de las personas requerida;			X	
d) las interacciones del proveedor externo con la organización;			X	
e) el control y el seguimiento del desempeño del proveedor externo a aplicar por la organización;			X	
f) las actividades de verificación o validación que la organización, o su cliente, pretenden llevar a cabo en las instalaciones del proveedor externo.			X	
		1	6	0
<b>8.5 PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO</b>				
<b>8.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio</b>				<b>44%</b>
La organización debe implementar la producción y prestación del servicio bajo condiciones controladas.			X	
Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable:				
a) la disponibilidad de información documentada que defina:				
1) las características de los productos a producir, los servicios a prestar, o las actividades a desempeñar;				X
2) los resultados a alcanzar;				
b) la disponibilidad y el uso de los recursos de seguimiento y medición adecuados;				X
c) la implementación de actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas para verificar que se cumplen los criterios para el control de los procesos o las salidas, y los criterios de aceptación para los productos y servicios;			X	

d) el uso de la infraestructura y el ambiente adecuados para la operación de los procesos;			X	
e) la designación de personas competentes, incluyendo cualquier calificación requerida;		X		
f) la validación y revalidación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados de los procesos de producción y de prestación del servicio, donde el elemento de salida resultante no pueda verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores;			X	
g) la implementación de acciones para prevenir los errores humanos;			X	
h) la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.			X	
		1	6	2
				63%
<b>8.5.2 Identificación y trazabilidad</b>				
La organización debe utilizar los medios adecuados para identificar las salidas cuando sea necesario para asegurar la conformidad de los productos y servicios.		X		
La organización debe identificar el estado de las salidas con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de la producción y prestación del servicio.			X	
La organización debe controlar la identificación única de las salidas cuando la trazabilidad sea un requisito, y		X		
Se debe conservar la información documentada necesaria para permitir la trazabilidad.				X
		2	1	1
<b>8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos</b>				88%
La organización debe cuidar la propiedad perteneciente a los clientes o a proveedores externos mientras esté bajo el control de la organización o esté siendo utilizado por la misma		X		
La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar la propiedad de los clientes o de los proveedores externos suministrada para su utilización o incorporación dentro de los productos y servicios.		X		
Cuando la propiedad de un cliente o de un proveedor externo se pierda, deteriore o que de algún otro modo se considere inadecuada para su uso, la organización debe informar de esto al cliente o proveedor externo y		X		
conservar la información documentada sobre lo que ha ocurrido..			X	
		3	1	0
<b>8.5.4 Preservación</b>				100%
La organización debe preservar las salidas durante la producción y prestación del servicio, en la medida necesaria para asegurarse de la conformidad con los requisitos.		X		
		1	0	0
<b>8.5.5 Actividades posteriores a la entrega</b>				92%

La organización debe cumplir los requisitos para las actividades posteriores a la entrega asociadas con los productos y servicios.		X		
Al determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega que se requieren, la organización debe considerar:				
a) los requisitos legales y reglamentarios;		X		
b) las potenciales consecuencias no deseadas asociadas con sus productos y servicios;		X		
c) la naturaleza, el uso y la vida prevista de sus productos y servicios;		X		
d) los requisitos del cliente;		X		
e) retroalimentación del cliente;			X	
		5	1	0
			50%	
<b>8.5.6 Control de los cambios</b>				
La organización debe revisar y controlar los cambios para la producción o la prestación del servicio, en la medida necesaria para asegurarse de la conformidad continua con los requisitos especificados.			X	
La organización debe conservar información documentada que describa los resultados de la revisión de los cambios, las personas que autorizan el cambio y de cualquier acción necesaria que surja de la revisión.			X	
		0	2	0
<b>8.6 LIBERACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>				
			50%	
La organización debe implementar las disposiciones planificadas, en las etapas adecuadas, para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios.		X		
La liberación de los productos y servicios al cliente no debe llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sea aprobado de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente.		X		
La organización debe conservar la información documentada sobre la liberación de los productos y servicios.				X
La información documentada debe incluir: a) evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación; b) trazabilidad a las personas que han autorizado la liberación.				X
		2	0	2
<b>8.7 CONTROL DE LAS SALIDAS NO CONFORMES</b>				
			59%	
<b>8.7.1</b> La organización debe asegurarse de que las salidas que no sean conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega no intencional.			X	
La organización debe tomar las acciones adecuadas basándose en la naturaleza de la no conformidad y en su efecto sobre la conformidad de los productos y servicios. Esto se debe aplicar también a los productos y servicios no conformes detectados después de la entrega de los productos, durante o después de la provisión de los servicios.		X		

La organización debe tratar las salidas no conformes de una o más de las siguientes maneras:				
a) corrección;			X	
b) separación, contención, devolución o suspensión de la provisión de los productos y servicios;				X
c) informar al cliente;		X		
d) obtener autorización para su aceptación bajo concesión.			X	
Debe verificarse la conformidad con los requisitos cuando las salidas no conformes se corrigen.		X		
<b>8.7.2</b> La organización debe mantener la información documentada que:			X	
a) describa la no conformidad;			X	
b) describa las acciones tomadas;			X	
c) describa las concesiones obtenidas;			X	
d) identifique la autoridad que ha decidido la acción con respecto a la no conformidad.			X	

9 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO
<b>9.1 SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN</b>			<b>33%</b>	
<b>9.1.1 Generalidades</b>				
La organización debe determinar:				
a) a qué es necesario hacer seguimiento y qué es necesario medir;			X	
b) los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos;			X	
c) cuándo se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición;			X	
d) cuándo se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición.			X	
La organización debe evaluar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad.				X
La organización debe mantener la información documentada como evidencia de los resultados.				X
		<b>0</b>	<b>4</b>	<b>2</b>
<b>9.1.2 Satisfacción del cliente</b>			<b>75%</b>	
La organización debe realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas.			X	
La organización debe determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información.		X		
		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>9.1.3 Análisis y evaluación</b>			<b>50%</b>	
La organización debe analizar y evaluar los datos y la información apropiados originados por el seguimiento y la medición.			X	
Los resultados del análisis deben utilizarse para evaluar:				
a) la conformidad de los productos y servicios;		X		
b) el grado de satisfacción del cliente;		X		
c) el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad;				X
d) si lo planificado se ha implementado de forma eficaz;			X	
e) la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades;			X	
f) el desempeño de los proveedores externos;			X	
g) la necesidad de mejoras en el sistema de gestión de la calidad.				X
		<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>



<b>9.2 Auditoría interna</b>				<b>0%</b>
<b>9.2.1</b> La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de si el sistema de gestión de la calidad:				<b>X</b>
a) cumple:				
1) los requisitos propios de la organización para su sistema de gestión de la calidad;				<b>X</b>
2) los requisitos de esta Norma Internacional;				<b>X</b>
b) está implementado y mantenido eficazmente.				<b>X</b>
		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>
<b>9.2.2</b> La organización debe:				<b>0%</b>
a) planificar, establecer, implementar y mantener uno o varios programas de auditoría que incluyan la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y la elaboración de informes, que deben tener en consideración la importancia de los procesos involucrados, los cambios que afecten a la organización y los resultados de las auditorías previas;				<b>X</b>
f) conservar la información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y los resultados de la auditoría.				<b>X</b>
c) seleccionar los auditores y llevar a cabo auditorías para asegurarse de la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría;				<b>X</b>
d) asegurarse de que los resultados de las auditorías se informan a la dirección pertinente;				<b>X</b>
e) realizar las correcciones y tomar las acciones correctivas adecuadas sin demora injustificada;				<b>X</b>
f) conservar la información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y los resultados de la auditoría.				<b>X</b>
		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>
<b>9.3 Revisión por la dirección</b>				<b>47%</b>
<b>9.3.1. Generalidades</b>				
La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de su idoneidad, adecuación, eficacia y alineación con la dirección estratégica de la organización continua.				<b>X</b>
<b>9.3.2 Entradas de la revisión por la dirección</b>				
La revisión por la dirección debe planificarse y llevarse a cabo incluyendo consideraciones sobre:		<b>X</b>		
a) el estado de las acciones desde revisiones por la dirección previas;		<b>X</b>		
b) los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al sistema de gestión de la calidad;		<b>X</b>		
c) la información sobre el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluidas las tendencias relativas a:				<b>X</b>
1) satisfacción del cliente y la retroalimentación de las partes interesadas pertinentes;		<b>X</b>		
2) el grado en que se han cumplido los objetivos de la calidad;				<b>X</b>
3) desempeño de los procesos y conformidad de los productos y servicios;				<b>X</b>

4) no conformidades y acciones correctivas;			X	
5) resultados de seguimiento y medición;			X	
6) resultados de las auditorías;				X
7) el desempeño de los proveedores externos;			X	
d) la adecuación de los recursos;				
e) la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades (véase 6.1);			X	
f) oportunidades de mejora.		X		
		5	4	5
<b>9.3.3 Salidas de la revisión por la dirección</b>			<b>50%</b>	
Las salidas de la revisión por la dirección deben incluir las decisiones y acciones relacionadas con:		X		
a) las oportunidades de mejora;				
b) cualquier necesidad de cambio en el sistema de gestión de la calidad;				X
c) las necesidades de recursos.		X		
La organización debe conservar información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección.				X

<b>10. MEJORA</b>	<b>NO APLICA</b>	<b>COMPLETO</b>	<b>PARCIAL</b>	<b>NINGUNO</b>
<b>10.1 Generalidades</b>			<b>75%</b>	
La organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente.		<b>X</b>		
Estas deben incluir:				
a) mejorar los productos y servicios para cumplir los requisitos, así como tratar las necesidades y expectativas futuras;		<b>X</b>		
b) corregir, prevenir o reducir los efectos indeseados;		<b>X</b>		
c) mejorar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad.				<b>X</b>
<input type="checkbox"/>		<b>3</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>10.2 NO CONFORMIDAD Y ACCIÓN CORRECTIVA</b>				
<b>10.2.1</b> Cuando ocurra una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización debe:			<b>70%</b>	
a) reaccionar ante la no conformidad y, cuando sea aplicable: 1) tomar acciones para controlarla y corregirla; 2) hacer frente a las consecuencias;		<b>X</b>		
b) evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir ni ocurra en otra parte, mediante:			<b>X</b>	
1) la revisión y el análisis de la no conformidad;			<b>X</b>	
2) la determinación de las causas de la no conformidad;			<b>X</b>	
3) la determinación de si existen no conformidades similares, o que potencialmente podrían ocurrir;			<b>X</b>	
c) implementar cualquier acción necesaria;		<b>X</b>		
d) revisar la eficacia de cualquier acción correctiva tomada;		<b>X</b>		
e) si es necesario, actualizar los riesgos y oportunidades determinados durante la planificación;		<b>X</b>		
f) si es necesario, hacer cambios al sistema de gestión de la calidad.				<b>X</b>
Las acciones correctivas deben ser adecuadas a los efectos de las no conformidades encontradas.		<b>X</b>		
		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>1</b>
<b>10.2.2</b> La organización debe conservar información documentada, como evidencia de:			<b>50%</b>	
a) la naturaleza de las no conformidades y cualquier acción posterior tomada;			<b>X</b>	
b) los resultados de cualquier acción correctiva.			<b>X</b>	
		<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>

<b>10.3 MEJORA CONTINUA</b>			<b>50%</b>	
La organización debe mejorar continuamente la idoneidad, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad.			<b>X</b>	
La organización debe considerar los resultados del análisis y la evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben tratarse como parte de la mejora continua.			<b>X</b>	

Fuente: Instituto de normas técnicas y certificación – ICONTEC. Citado por RODRÍGUEZ SÁNCHEZ, Arístides. [Docente]. Plantilla vista en la Catedra de NTC ISO 9001:2015. 4ta actualización. 2017.

Nota: La lista de chequeo que se presenta, contiene los requisitos de los numerales de la norma y su calificación es aplicada a la valoración, según el cumplimiento de la empresa caso de estudio.

Anexo B. Caracterización del proceso de planeación estratégica

<b>Proceso:</b> <i>Planeación Estratégica</i> <b>Responsable del Proceso:</b> <i>Alta Gerencia</i>		<b>Objetivo del proceso:</b> <i>Determinar las directrices, objetivos y proyectos que estén alineados al cumplimiento de la misión, visión, objetivos de la organización mediante aplicación y desarrollo de estrategias empresariales.</i>		
Proveedores	Entradas	Principales actividades	Productos/ Servicios que salen	CLIENTES
<i>Todos los procesos de la empresa</i>	<i>Requisitos Legales</i>  <i>Expectativas y necesidades del cliente</i>  <i>Requisitos del Cliente</i>	<b>Actividades de Operación/Ejecución:</b> <b>P</b> <i>Determinar el contexto de la organización.</i> <i>Identificar las necesidades y expectativas de los clientes</i>  <i>Plantear y Definir políticas que direccionen a la empresa</i>  <i>Definir la política y los objetivos de calidad, así como los indicadores de gestión para su medición</i>  <b>H</b> <i>Elaborar los diagnósticos mediante la aplicación de las herramientas adecuadas</i>  <i>Adoptar la política y objetivos de calidad</i>  <i>Socializar los proyectos de la empresa</i>  <i>Aplicar las herramientas de planeación</i>  <i>Identificar los riesgos asociados a la empresa</i>	<i>Necesidades y expectativas del cliente</i>  <i>Planeación Estratégica</i>  <i>Misión, visión, política y Objetivos de calidad</i>  <i>Plan de auditoría</i>  <i>Informe sobre cumplimiento de objetivos</i>  <i>Plan de acción sobre mejora</i>	<i>Todos los procesos de las organización</i>

Anexo B. (Continuación)

Proveedores	Entradas	Principales actividades	Productos/ Servicios que salen	CLIENTES
<p>Todos los procesos de la empresa</p>	<p>Requisitos Legales</p> <p>Expectativas y necesidades del cliente</p> <p>Requisitos del Cliente</p>	<p><b>Actividades de Control que se aplican en el proceso</b></p> <p><b>V</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar la eficacia del SGC</li> <li>• Realizar seguimiento y control a la planeación estrategia planteada</li> <li>• Analizar los resultados de medición de los indicadores</li> </ul> <p><b>A</b></p> <p><b>Corrección</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar acciones de mejora.</li> <li>• Implementar acciones correctivas y preventivas</li> </ul> <p><b>Registro</b></p> <p>Formato Pla de Mejora</p> <p>Formato Plan de auditoria</p>	<p>Necesidades y expectativas del cliente</p> <p>Planeación Estratégica</p> <p>Misión, visión, política y Objetivos de calidad</p> <p>Plan de auditoría</p> <p>Informe sobre cumplimiento de objetivos</p> <p>Plan de acción sobre mejora</p>	<p>Todos los procesos de las organización</p>
<p><b>Recursos Humanos</b> Alta dirección Todos los empleados</p>		<p><b>Recursos de Tecnología</b> Computadores, Celulares Software, Hardware, Internet</p>		
<p><b>INDICADORES DEL PROCESO</b></p>				

Fuente: VEGA PRIETO, ANGELA. [Docente]. Diseño y gestión por procesos. [Documento en Word]. Bogotá D.C. 2016

Anexo C. Caracterización del proceso sistema de gestión

<b>Proceso:</b> <i>Sistema de Gestión</i> <b>Responsable del Proceso:</b> <i>Alta Gerencia</i> <i>Coordinador del SGC</i>		<b>Objetivo del proceso:</b> <i>Establecer las directrices, políticas, documentación, implementación y evaluación del SGC.</i>		
Proveedores	Entradas	Principales actividades	Productos/ Servicios que salen	CLIENTES
<i>Cliente</i>  <i>Todos los Proceso de la empresa</i>	<i>Documentación</i> <i>Acciones Correctivas y preventivas</i> <i>Indicadores de Gestión</i> <i>Auditoría Interna</i>	<b>Actividades de Operación/Ejecución:</b> <b>P</b> <i>Planear el cronograma para la implementación del SGC</i> <i>Liderar las actividades relacionadas al SGC</i> <b>H</b> <i>Realizar auditorías de calidad</i> <i>Liderar y realizar las acciones de mejora</i> <b>V</b> <b>Actividades de Control que se aplican en el proceso</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Verificar la eficacia de las acciones de mejora</i></li> <li>• <i>Verificar el desempeño del SGC</i></li> <li>• <i>Verificar el reporte de las auditorías internas</i></li> </ul> <b>A</b> <b>Corrección</b> <i>Realizar acciones de mejora</i> <b>Registro</b> <i>Formato Informes de Auditorías</i> <i>Formato Plan de acción de mejora</i> <i>Formato Control de servicio no conforme</i>	<i>SGC Implementado, controlado y mejorado</i> <i>Procedimientos, instructivos</i> <i>Plan de auditorías</i> <i>Plan de acciones correctivas y preventivas</i> <i>Mejora del SGC</i>	<i>Todos los procesos de las organización</i>

### Anexo C. (Continuación)

<b>Recursos Humanos</b> Gerente , Coordinador del SGC Todos los líderes de proceso	<b>Recursos de Tecnología</b> Computadores, Celulares Software, Hardware, Internet
<b>INDICADORES DEL PROCESO</b>	% de implementación del SGC ( <i>Auditorías realizadas / Auditorias programadas</i> ) * 100

Fuente: VEGA PRIETO, ANGELA. [Docente]. Diseño y gestión por procesos. [Documento en Word]. Bogotá D.C. 2016



Anexo D. Caracterización del proceso comercialización y mercadeo

<p><b>Proceso:</b> <i>Comercialización y Mercadeo</i></p> <p><b>Responsable del Proceso:</b> <i>Alta Gerencia</i></p>		<p><b>Objetivo del proceso:</b> <i>Ofrecer el portafolio de servicios con el fin de asegurar nuevos nichos de mercado y más clientes satisfaciendo las necesidades de éstos, cumpliendo las políticas de la empresa.</i></p>		
Proveedores	Entradas	Principales actividades	Productos/ Servicios que salen	CLIENTES
<p><i>Planeación estratégica</i></p> <p><i>Proceso de ventas</i></p> <p><i>Proceso de producción</i></p>	<p><i>Contexto de la Organización</i></p> <p><i>Necesidades y expectativas de los clientes</i></p> <p><i>Metas y objetivos</i></p> <p><i>Portafolio de Servicios</i></p> <p><i>Base de datos de cliente</i></p>	<p><b>P</b></p> <p><b>Actividades de Operación/Ejecución:</b></p> <p><i>Planear la estrategia de comercialización y mercadeo</i></p> <p><i>Planear e identificar el método de venta</i></p> <p><i>Planear y diseñar el material p.o.p</i></p> <p><b>H</b></p> <p><i>Realizar seguimiento a las campañas publicitarias y al plan de comercialización y mercadeo</i></p> <p><i>Realizar retroalimentación con el cliente</i></p> <p><i>Analizar los resultados de los objetivos</i></p> <p><i>Realizar medición de la satisfacción del cliente</i></p>	<p><i>Material p.o.p.</i></p> <p><i>Informe investigación de mercados</i></p> <p><i>Base datos de clientes actualizada</i></p> <p><i>Encuestas de satisfacción cliente</i></p> <p><i>Resultados de indicadores</i></p> <p><i>Plan de acción</i></p>	<p><i>Cliente Final</i></p> <p><i>Usuario Final</i></p>

Anexo D (continuación)

Proveedores	Entradas	Principales actividades	Productos/ Servicios que salen	CLIENTES
<p><i>Planeación estratégica</i></p> <p><i>Proceso de ventas</i></p> <p><i>Proceso de producción</i></p>	<p><i>Estudios de mercado</i></p> <p><i>Resultados de indicadores de gestión y de Calidad</i></p> <p><i>Servicios acordado</i></p>	<p><b>V</b> <b>Actividades de Control que se aplican en el proceso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Verificar el cumplimiento de objetivos</i></li> <li>• <i>Realizar seguimiento al cumplimiento de objetivos del proceso C&amp;V</i></li> </ul> <p><b>A</b> <b>Corrección</b></p> <p><i>Desarrollar acciones correctivas y preventivas</i></p> <p><b>Realizar acciones de mejora</b> <b>Registro</b> <i>Informe de Satisfacción del cliente</i></p> <p><i>Plan de acción de preventiva y correctiva y de mejora</i></p>	<p><i>Material p.o.p.</i></p> <p><i>Informe investigación de mercados</i></p> <p><i>Base datos de clientes actualizada</i></p> <p><i>Encuestas de satisfacción cliente</i></p> <p><i>Resultados de indicadores</i></p> <p><i>Plan de acción</i></p>	<p><i>Cliente Final</i></p> <p><i>Usuario Final</i></p>
<p><b>Recursos Humanos</b> Gerente</p>		<p><b>Recursos de Tecnología</b> Computadores, Celulares Software, Hardware, Internet</p>		
<p><b>INDICADORES DEL PROCESO</b></p>		<p><i>(Número de clientes nuevos / Número de clientes del año anterior) x 100%</i></p>		

Fuente: VEGA PRIETO, ANGELA. [Docente]. Diseño y gestión por procesos. [Documento en Word]. Bogotá D.C. 2016

## ANEXO E

### Anexo E. Cronograma para el Plan de implementación de la Norma NTC ISO 9001:2015

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA NTC ISO 9001:2015																			
No.	ÍTEM DE LA NORMA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	CRONOGRAMA													ESTADO	AVANCE	OBSERVACIONES
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEPT	OCT	NOV	DIC	ENE			
1	<b>4.CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<p><b>4.1 COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SU CONTEXTO</b></p> <p>Ø Determinar las cuestiones externas que son pertinentes para su propósito y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de Calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Clientes</li> <li>* Proveedores</li> <li>* Tecnología</li> <li>* Restricción de precios</li> <li>* Competencia</li> <li>* Aliados Estratégicos</li> </ul>	Alta Dirección Líderes de Proceso																
2		<p>Ø Determinar las cuestiones internas que son pertinentes para su propósito y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de Calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Gestión de desempeño</li> <li>* Estructura de Marca</li> <li>* Portafolio de Servicios</li> <li>* Competencias del personal</li> <li>* Cultura Organización</li> </ul>																	

















45		<p><b>10.3 MEJORA CONTINUA</b></p> <p>Mejorar continuamente la idoneidad, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad.</p> <p>Considerar los resultados del análisis y evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección para determinar si hay necesidades u oportunidades que deban tratarse como parte de la mejora continua.</p>	Alta Dirección				
----	--	---	----------------	---	--	--	--

Fuente: Elaboración propia basada en la norma NTC-ISO 9001:2015. 4ta actualización.

