

**Diseño de la documentación del Sistema de Gestión de Calidad, basado en la norma NTC
ISO 9001: 2015, para la empresa “Afin S.A Comisionista de bolsa”.**

Gómez Martínez Camila Andrea
Quiroga Cubillos Angie Eliana

Universitaria Agustiniiana
Facultad de Ingenierías
Programa de Ingeniería Industrial
Bogotá D.C
2019

**Diseño de la documentación del Sistema de Gestión de Calidad, basado en la norma NTC
ISO 9001: 2015, para la empresa “Afin S.A Comisionista de bolsa”.**

Gómez Martínez Camila Andrea
Quiroga Cubillos Angie Eliana

Director
María Esperanza López Castaño

Trabajo de grado para optar al título de Ingeniera Industrial

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ingenierías
Programa de Ingeniería Industrial
Bogotá D.C
2019

Agradecimientos

Agradecemos primeramente a Dios por habernos dado la vida y por tener las condiciones necesarias para lograr nuestras metas y éxitos. A nuestras familias quienes fueron apoyo incondicional para poder desarrollar este trabajo de grado brindándonos los espacios y atenciones, sin mencionar el apoyo durante el transcurso de nuestra carrera. Agradecemos de igual manera a la Ingeniera Esperanza López quien creyó en nuestro proyecto y nos brindó todos sus conocimientos en las sesiones de tutorías. Por último y no menos importante agradecemos a Leopoldo Forero, dueño y gerente de la empresa Afin S.A Comisionista de bolsa, por darnos la oportunidad de desarrollar el proyecto en sus instalaciones.

Resumen

La necesidad de mejora continua en las empresas colombianas las lleva a generar proyectos que ayuden a potenciar la búsqueda de herramientas que mejoren sus procesos, productos y servicios con el fin de satisfacer las necesidades del cliente. Una de estas herramientas es la documentación del Sistema de Gestión de calidad basado en la norma NTC ISO 9001:2015.

Es de resaltar que gran parte del éxito en la implementación de un Sistema de Gestión de calidad puede basarse en la elaboración de la documentación. En este sentido dicha documentación, es útil para demostrar ante una entidad certificadora que la empresa cumple con los requisitos de la norma para poder conseguir el certificado, adicional a esto puede reforzar y contribuir a clasificar y normalizar la ejecución de las operaciones de la empresa.

El objetivo principal de este trabajo es diseñar y elaborar la documentación para el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa Afin S.A basada en los requerimientos establecidos en la norma NTC ISO 9001:2015 y para ello se establecieron algunos objetivos que permitieron de forma sistemática alcanzar este propósito. En primer lugar, se elaboró un diagnóstico de la compañía para saber qué aspectos de la norma cumplía, además de los numerales en los que se debía trabajar, se redactaron los elementos correspondientes a la planificación del sistema de gestión de calidad, misión, visión, política y objetivos de calidad, se diseñó el organigrama y a partir de ellos el mapa de procesos, caracterizaciones y demás documentos requeridos por la empresa en la evaluación del entorno organizacional y partes interesadas, con la información resultante de este ejercicio se construyó la matriz de riesgos, al igual que los roles, responsabilidades, el control de la información documentada, finalmente para poder realizar el seguimiento al desempeño del Sistema de Gestión de calidad de Afin S.A, se elaboraron los procedimientos necesarios para la realización de auditorías, seguimiento de la satisfacción del cliente y acciones de mejora.

Palabras clave: Calidad, certificación, documentación, proceso, requisito, seguimiento

Abstract

The need for continuous improvement in Colombian companies leads them to generate projects that help strengthen the search for tools that improve their processes, products and services in order to meet customer needs. One of these tools is the documentation of the Quality Management System based on the NTC ISO 9001: 2015 standard.

It is noteworthy that much of the success in the implementation of a Quality Management System can be based on the preparation of documentation. In this sense, this documentation is useful to demonstrate to a certifying entity that the company meets the requirements of the standard to be able to obtain the certificate, in addition to this it can reinforce and contribute to classify and normalize the execution of the company's operations.

The main objective of this work is to design and prepare the documentation for the Quality Management System of the company Afin S.A based on the requirements established in the NTC ISO 9001: 2015 standard and for this purpose some objectives were established that allowed systematically achieve this purpose First, a diagnosis of the company was prepared to know what aspects of the standard met in addition to the numbers in which it was to work, the elements corresponding to the planning of the quality management system, mission, vision, policy were drafted and quality objectives, the organization chart was designed and from them the map of processes, characterizations and other documents required by the company in the evaluation of the organizational environment and stakeholders, with the information resulting from this exercise the risk matrix was constructed, Like the roles, responsibilities, the control of the documented information, finally to be able to track the performance of the Quality Management System of Afin SA, the necessary procedures for the performance of audits, monitoring of customer satisfaction were developed and improvemen.

Keywords: Quality, certification, documentation, process, requirement, monitoring.

Tabla de contenido

1.	Introducción.....	11
2.	Planteamiento del problema	12
2.1	Antecedentes del problema.....	12
2.2	Descripción del problema.....	12
2.3	Formulación del problema.....	13
3.	Objetivos	14
3.1	Objetivo general	14
3.2	Objetivos específicos	14
4.	Justificación	15
5.	Marco referencial	16
5.1.	Antecedentes de la investigación.....	16
5.1.1	Propuesta de un sistema de gestión de calidad bajo la norma NTC ISO 9001 de 2015 para la asociación de reciclaje “MYM Universal S.A.S”.	16
5.2.	Marco teórico	18
5.3.	Gestión del riesgo	18
5.3.1.	Sistema de gestión de calidad.	18
5.3.2.	Aseguramiento de la calidad.....	21
5.3.3.	Evaluación de proyectos.	21
5.3.4.	Ciclo PHVA.....	21
5.4.	Indicadores de gestión.....	22
5.5.	Marco conceptual	22
5.5.1.	Sistemas de gestión.....	22
5.5.2.	Sistema de gestión de calidad.	23
5.6.	Sistemas de gestión de riesgos	25
5.6.1.	Identificación del riesgo.....	26
5.6.2.	Análisis de riesgos.....	26
5.6.3.	Valoración del riesgo.....	27
5.6.4.	Tratamiento de los riesgos.....	27
5.7.	Indicadores de gestión.....	28
5.7.1.	Beneficios.....	28
5.7.2.	Características.....	28

5.8. Aseguramiento de la calidad.....	29
5.8.1. Características.....	29
5.9. Evaluación de proyectos.....	29
5.9.1. Causas de fracaso en un proyecto.....	30
5.10. Marco metodológico	30
5.10.1 Variables.....	30
5.11. Tipo de investigación	31
5.12. Población y muestra.....	31
5.13. Técnicas para la recolección de la información.....	31
5.13.1. Fuentes de información.....	32
6. Entrega de resultados	33
6.1. Contexto de la organización.....	33
6.1.1. Historia.....	33
6.1.2. Organigrama.....	34
6.1.3. Visión.....	37
6.1.4. Misión.....	37
6.1.5. DOFA por proceso.....	38
6.1.6. Partes interesadas.....	41
6.2. Diagnóstico y análisis de resultados	42
6.2.1. Alcance del diagnóstico.....	42
6.2.2. Desarrollo diagnóstico NTC ISO 9001:2015.....	42
6.3. Identificación y valoración del riesgo.....	50
6.3.1. Matriz de riesgos.....	50
6.3.2. Definición del alcance del sistema de gestión de calidad.....	51
6.4. Documentación del sistema de gestión de calidad	51
6.4.1. Política de calidad.....	52
6.4.2. Objetivos de calidad.....	52
6.4.3. Matriz de responsabilidades.....	52
6.4.4. Planificación y control de cambios.....	55
6.4.5. Mapa de procesos.....	55
6.4.6. Caracterización de los procesos.....	56
6.4.7. Documentación de perfiles del sistema de gestión de calidad.....	58
6.4.8. Procedimientos de trabajo.....	58

6.4.9. Registros varios.	59
7. Estudio costo beneficio	62
8. Conclusiones.....	64
9. Recomendaciones	65
10. Referencias	66

Lista de figuras

Figura 1. Marco teórico. Elaboración propia	18
Figura 2. Representación de la estructura de esta norma internacional. Organización Internacional de Normalización. (2015). Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos. ISO 9001:2015. Ginebra: ISO. ...	21
Figura 3. Organigrama. Elaboración propia.....	34
Figura 4. Diagnóstico inicial. Elaboración propia.	43
Figura 5. Resultado del diagnóstico numeral, Contexto de la organización. Elaboración propia.	44
Figura 6. Resultado del diagnóstico numeral 5 Liderazgo. Elaboración propia.....	45
Figura 7. Resultado del diagnóstico numeral 6 Planificación. Elaboración propia.	46
Figura 8. Resultado del diagnóstico numeral 7 Apoyo, recursos. Elaboración propia.....	47
Figura 9. Resultado del diagnóstico numeral 8 Planificación y control operacional. Elaboración propia.	48
Figura 10. Resultado del diagnóstico numeral 9 Evaluación del desempeño. Elaboración propia.	49
Figura 11. Resultado del diagnóstico numeral 10 Mejora. Elaboración propia.	50
Figura 12. Mapa de procesos. Elaboración propia.....	56

Lista de tablas

Tabla 1. Evolución de las normas ISO	20
Tabla 2. Servicios de la compañía.	33
Tabla 3. DOFA, Debilidades y Fortalezas (Factores Internos).	39
Tabla 4. DOFA, Oportunidades y Amenazas (Factores Externos).	39
Tabla 5. Estrategias FODA.	40
Tabla 6. Matriz de partes interesadas.	41
Tabla 7. Esquema de la matriz de riesgo.	51
Tabla 8. Matriz de responsabilidades.	53
Tabla 9. Caracterización proceso de calidad.	57
Tabla 10. Tablero de indicadores.	61
Tabla 11. Estudio de costos.	62
Tabla 12. Relación Beneficio.	63

1. Introducción

El contexto actual de la industria financiera del país es uno de los sectores más exigidos en cuanto a la calidad de la información requerida, la seguridad y confiabilidad, la cual se debe mantener en todo momento. En él se desenvuelven las organizaciones que prestan un servicio o producto financiero, en Colombia se encuentra en auge, gracias a los objetivos que se promueven son los siguientes:

Diseñar, formular, adoptar y promover las políticas, planes, programas y proyectos del sector financiero, con el fin de contribuir al desarrollo económico.

A través del tiempo, la Superintendencia Financiera de Colombia ha incrementado la estrategia de mantenerse a la vanguardia con los mecanismos y herramientas utilizadas para la gestión, esto se hace con el fin de dar cumplimiento a los objetivos de cada una de las entidades.

Afin S.A Comisionista de Bolsa es una empresa la cual lleva más de 80 años en el mercado Financiero brindando productos y servicios a sus clientes, como ente financiero la empresa tiene un control y esta supervisada por la Superintendencia adicional cuenta con más de 43 años de experiencia en el Mercado de Valores de Colombia.

El presente proyecto busca aportar al proceso de estructuración para la empresa “Afin S.A Comisionista de bolsa, en su necesidad de establecer o implementar parcialmente la estructura de un sistema de gestión de calidad; propuesta que ayudaría la calidad de los procesos que se vean involucrados, partiendo de la documentación de los mismos, permitiendo así fluidez y control, depurando errores para prestar así un mejor servicio a los distintos clientes que intervienen en los procesos y productos de la Compañía.

2. Planteamiento del problema

2.1 Antecedentes del problema

La información, así como la plataforma tecnológica que la soporta, es considerada un activo estratégico para la Superintendencia Financiera, por lo que es fundamental establecer políticas que definan el marco de control para brindar seguridad a los activos de información de la Entidad. Estos activos de información se constituyen en el soporte de la misión y la visión, por lo que requieren ser utilizados y manejados dentro de un adecuado entorno de seguridad, cualquiera que sea el medio y el ambiente tecnológico en el que se encuentren.

Hoy por hoy, las organizaciones se están tornando altamente dependientes de sus sistemas de información y de los recursos informáticos que los soportan, por lo que se convierte en una decisión estratégica el implementar un Sistema de Gestión de Calidad cubre todos los procesos de los niveles de Dirección, estratégicos, transversales, misionales, de apoyo y de evaluación, y las dependencias ejecutoras de cada uno de ellos.

2.2 Descripción del problema

La empresa cuenta con problemas de planificación, operación, información, comunicación, documentación en general afectando así la razón de ser.

Se pretende hacer la documentación de un sistema el cual abarque la mayoría de las fallas de la organización con un progreso continuo recuperando la satisfacción del cliente, mediante el cumplimiento de los requisitos y su manejo interno operativo. Para ello, es importante especificar y llegar muy a fondo en cuanto a la planificación del proyecto, también se pueden establecer indicadores de mejora en relación con el tiempo de recuperación de la inversión para el proyecto o el tiempo que tomará ver beneficios notables generados gracias al cambio. A continuación, se relacionan los problemas identificados:

- No hay registro de requerimientos de seguridad, marco legal, obligaciones contractuales, niveles de riesgo y criterios de aceptación al riesgo.
- No registran procedimientos y controles que afectan la seguridad de la información.

- Se evidencia pérdida del 66% de clientes accionistas mensuales, realizando la venta del portafolio por mala atención y falta del envío de la información requerida que exige la Superintendencia Financiera, entre otros problemas de manejo.
- No hay un sistema de gestión en la seguridad de la información, la empresa no cuenta con bases de datos protegidas e integrales.
- No hay control de auditoría en los procesos de cada área, por tal razón no se registran planes estratégicos para el control de quejas, felicitaciones y reclamos. (PQR)

2.3 Formulación del problema

¿De qué manera puede la empresa Afin SA Comisionista de bolsa dar inicio al sistema de gestión de calidad?

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Diseñar la documentación necesaria del Sistema de Gestión de Calidad para la empresa Afin S.A Comisionista de bolsa, basada en los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2015, que le permita a la empresa prepararse para la implementación del mismo sistema.

3.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico a la organización bajo los requisitos de cumplimiento de la NTC ISO 9001:2015, con el fin de conocer la situación actual de la compañía Afin S.A Comisionista de bolsa.
- Realizar un análisis del contexto de la organización apoyados en la metodología DOFA y las necesidades de las partes interesadas.
- Gestionar para la compañía Afin S.A Comisionista de bolsa, la identificación y valoración de riesgos y oportunidades.
- Diseñar la documentación necesaria para el SGC que requiere la empresa Afin S.A Comisionista de bolsa.
- Elaborar el estudio costo beneficio para identificar la rentabilidad en la compañía.

4. Justificación

Para el crecimiento por competencias de cualquier organización es necesario estandarizar los procesos de las actividades que realizan, esto no solamente permitirá tener un orden adecuado, también permitirá ejercer control y seguimiento por medio de mediciones; ahora bien, las organizaciones tendrán la oportunidad de comenzar una gestión de cobertura de mercado acorde a la demanda de este.

Estos sistemas también permiten implementar modelos dependiendo la actividad económica de la empresa para mejoras continuas de sus productos, en este caso corresponde al sector financiero y debido a la normatividad que los regula, estas compañías deben estar fortalecidas en temas de seguridad y gestión para evitar tener un riesgo, con la planeación, dirección, organización y control empresarial o ciclo de Deming PHVA en cada uno de sus procesos.” El ciclo PHVA permite a una organización asegurarse de que sus procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, y que las oportunidades de mejora se determinen y se actúe en consecuencia”. La compañía está enfocada en satisfacer las necesidades externas de las partes interesadas, la cual no se realiza de manera adecuada, para dar solución a estos problemas nos basaremos en los siguientes puntos.

Basándose en la norma NTC ISO 9001:2015, sistema de gestión de calidad, se identificarán los procedimientos y controles, en respuesta a cambios internos o externos en los requisitos de negocio, requerimientos de seguridad, marco legal, obligaciones contractuales, niveles de riesgo y criterios de aceptación al riesgo. Complementando así y elaborando control de documentos, acciones correctivas y preventivas, planes de mejoramiento, medición seguimiento, control y por último comunicación de auditoría interna. El control de auditoría de procesos minimiza los inconvenientes en el área operativo ya que las bases de datos de información no son integrales, por ende, no es una base cien por ciento confiable. Como punto adicional optimizar la atención al cliente ya que es una entidad vigilada y con esto cambiar el porcentaje de retiros, quejas, requerimientos, reclamos, multas que afectan el riesgo reputacional de la empresa.

5. Marco referencial

5.1. Antecedentes de la investigación

5.1.1 Propuesta de un sistema de gestión de calidad bajo la norma NTC ISO 9001 de 2015 para la asociación de reciclaje “MYM Universal S.A.S”.

Un primer trabajo corresponde a Heidi Maldonado Castañeda quien implementó la propuesta de un sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001 2015 para la asociación de reciclaje “mym universal s.a.s, el cual “busca aportar al proceso de formalización de la asociación mym universal s.a.s en su necesidad de establecer o implementar parcialmente la estructura de un sistema de gestión de calidad; implementación que mejorará la calidad en los procesos que se vean involucrados, partiendo de la documentación de los mismos, permitiendo así fluidez y control”

Como resultado se obtuvo una matriz DOFA, un diagnóstico del sistema de gestión de la calidad, una presentación del manual integrado de gestión en el cual quedan registrado los requisitos que presenta la norma ISO 9001:2015 y se identifica que mediante la implementación se optimiza los procesos y se ve reflejado en un incremento en cuanto a productividad.

En la actualidad las empresas en su mayoría buscan la forma de certificarse en con la norma NTC ISO 9001:2015, ya que esta norma les permite estar a la vanguardia de garantizar la calidad del producto o servicio que estén ofreciendo. Entre las empresas que han decidido hacer parte de del grupo de empresas con sistemas de gestión de calidad y han generado un logro en la optimización en sus procesos han sido entre otras y más reconocidas:

- Fiduciaria Bancolombia.
- Cafam.
- Cementera Cemex.

Los primeros estudios sobre la calidad se hicieron en los años 30 antes de la Segunda guerra Mundial, la calidad no mejoró sustancialmente, pero se hicieron los primeros experimentos para lograr que ésta se elevará, los primeros estudios sobre calidad se hicieron en Estados Unidos. En el año de 1933 el Doctor W. A. Shward, de los Bell Laboratories, aplicó el concepto de control estadístico de proceso por primera vez con propósitos industriales; su objetivo era mejorar en términos de costo-beneficio las líneas de producción el resultado fue el uso de la estadística de

manera eficiente para elevar la productividad y disminuir los errores, estableciendo un análisis específico del origen de las mermas, con la intención de elevar la productividad y la calidad.

Existen dos palabras muy importantes que son riesgo y seguridad:

Riesgo. Es la materialización de vulnerabilidades identificadas, asociadas con su probabilidad de ocurrencia, amenazas expuestas, así como el impacto negativo que ocasione a las operaciones de negocio.

Seguridad. Es una forma de protección contra los riesgos.

La seguridad de la información comprende diversos aspectos entre ellos la disponibilidad, comunicación, identificación de problemas, análisis de riesgos, la integridad, confidencialidad, recuperación de los riesgos.

5.2. Marco teórico

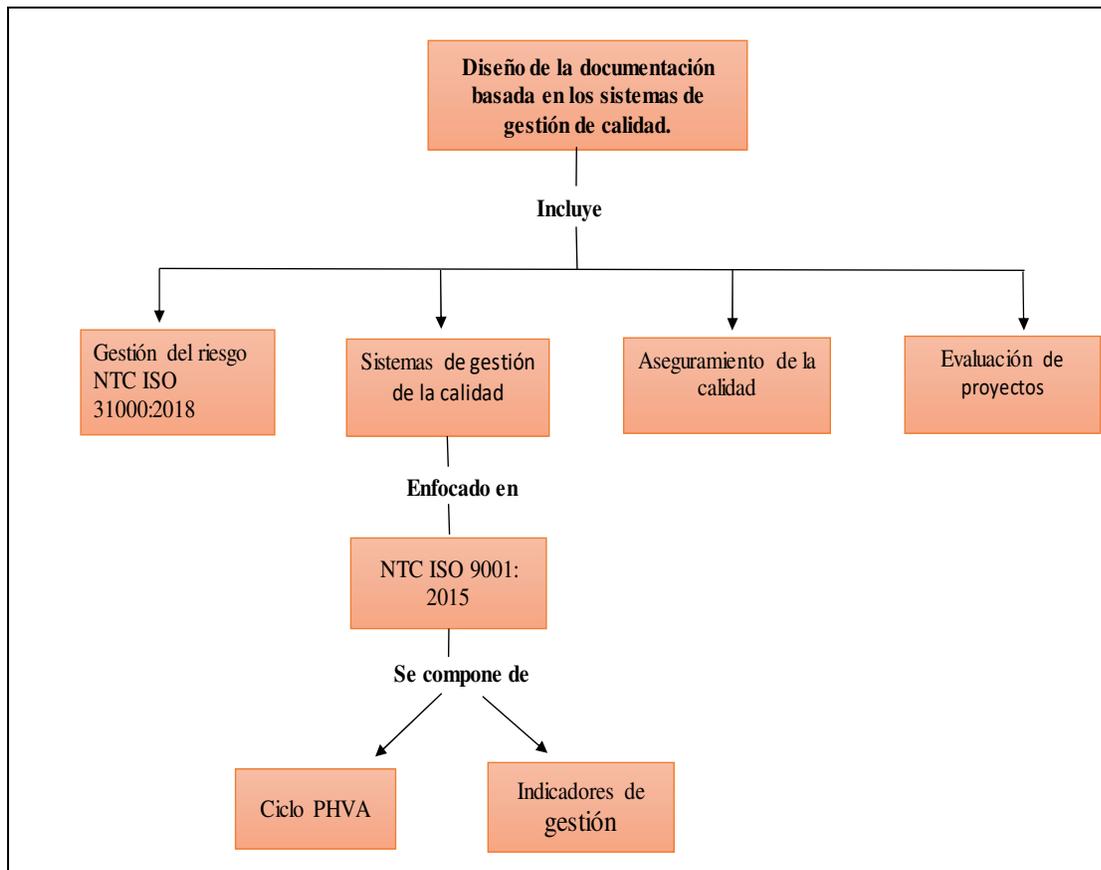


Figura 1. Marco teórico. Elaboración propia

5.3. Gestión del riesgo

La Gestión del Riesgo – ISO 31000: 2018 es el complemento de la NTC ISO 9001:2014. Esta norma permite que se puedan identificar los riesgos que aborda la empresa Afin S.A.S con el fin de gestionar los riesgos para que se pueda asegurar el cumplimiento de los objetivos y la política de calidad y satisfaciendo las necesidades de todas las partes interesadas (Wikipedia, 2019).

5.3.1. Sistema de gestión de calidad.

Los Sistemas de Gestión de la calidad son un conjunto de normas y estándares internacionales.

Los estándares internacionales contribuyen a hacer más simple la vida y a incrementar la efectividad de los productos y servicios que se usan diariamente. Permiten asegurar que dichos materiales, productos, procesos y servicios son los adecuados para sus propósitos.

Para definir con precisión los objetivos y los resultados esperados del sistema, se debería partir de los resultados obtenidos del análisis de la posición actual de la empresa, respecto de su entorno, mercado y competencia. A partir de ello, durante la gestión del sistema, se deberán actualizar continuamente los objetivos y las metas en busca de la mejor satisfacción de los clientes (Sistemas y Calidad Total, 2011).

La NTC ISO 9001:2015 es una norma internacional que toma en cuenta las actividades de una organización sin distinción de sector de actividad. Esta norma se concentra en la satisfacción del cliente y en la capacidad de proveer productos y servicios que cumplan con las exigencias internas y externa de la organización (Escuela Europea de Excelencia, 2015).

Esta norma emplea el enfoque a procesos que incorpora el ciclo PHVA y el pensamiento basado en riesgos, lo cual permite a una organización asegurarse de que sus procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, y que las oportunidades de mejora se determinen y se actúe en consecuencia.

Uno de los objetivos claves del trabajo de investigación para mejorar las fallas y problemas en cada una de las áreas de la empresa es diseñar la norma NTC ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de la Calidad, para la compañía. Para la aplicación de la norma NTC ISO 9001:2015 en la empresa Afin S.A Comisionista de bolsa, es vital enfocarse en varios procesos que serán de gran ayuda a la hora de diseñar y documentar el sistema de gestión de calidad.

Algunos de los beneficios potenciales de acuerdo a la norma técnica NTC ISO 9001:2015 a la hora de implementar este sistema son los siguientes:

1. Facilita oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente, se abordan los riesgos y oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente.
2. La capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales reglamentarios aplicables.

La familia de las normas ISO mencionadas a continuación han sido diseñadas para asistir a las organizaciones de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación eficaz del sistema de gestión de calidad:

Tabla 1.

Evolución de las normas ISO

<p>Norma ISO 9000:2005 “Describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología de los sistemas de gestión de calidad.”</p>	<p>Norma ISO 9000:2015 “Especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan con los requisitos de los clientes”</p>	<p>Norma ISO 9004 “Proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización.”</p>
--	---	---

Nota. Elaboración propia.

5.3.1.1 Indicadores de gestión.

Es de vital importancia vincular al presente proyecto la gestión de indicadores, los cuales “permiten identificar los distintos aspectos de la organización, objetivos estratégicos, productivos y de seguimiento”. Algunos de los indicadores importantes en una organización comprenden:

- Indicadores de ejecución y seguimiento (Tiempo)
- Indicadores de operaciones o procesos
- Indicadores financieros
- Indicadores de servicio

5.3.2. Aseguramiento de la calidad.

El aseguramiento de la calidad con normas internacionales es importante que esté presente en todo tipo de empresa sin importar su tamaño. Esta teoría es una herramienta de gestión que permite el desarrollo de este proyecto de tal manera que se logre reflejar todos los requerimientos de los clientes y poder generar confianza de que el producto o servicio cumpla los requerimientos de calidad (Universidad Cooperativa de Colombia, s.f.).

5.3.3. Evaluación de proyectos.

La evaluación es una fase fundamental para cualquier proyecto, con independencia de sus características y tamaño. A través de este proceso de valoración se analizan todos los elementos que intervienen en el proyecto con el fin de determinar su viabilidad y eficacia, calcular los posibles riesgos y determinar las respuestas. No obstante, el término evaluar implica mucho más que valorar. Este concepto supone la recogida y análisis de datos de manera continua (Business, 2019).

5.3.4. Ciclo PHVA.

El ciclo PHVA también conocido como ciclo Deming. Sus siglas significan (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos.

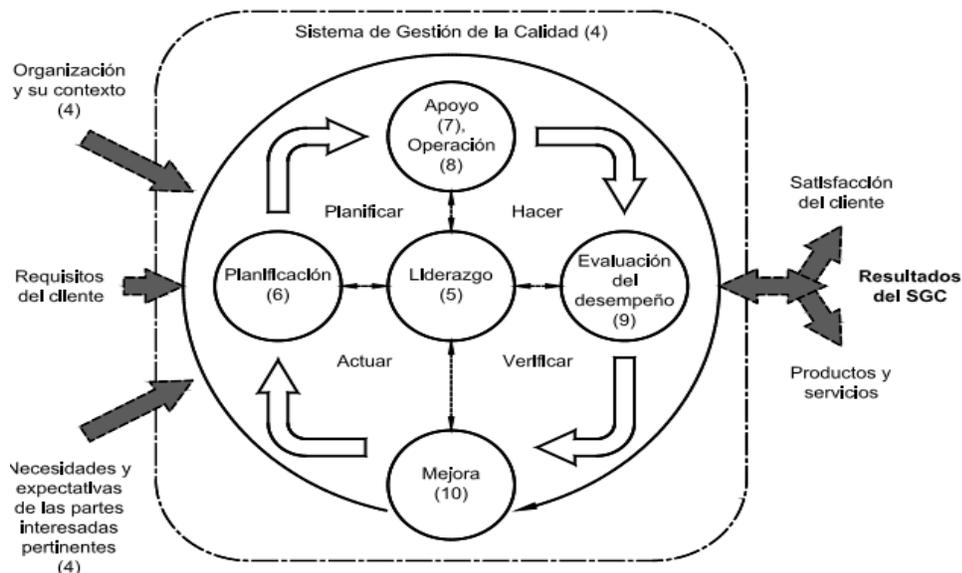


Figura 2. Representación de la estructura de esta norma internacional. Organización Internacional de Normalización. (2015). Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos. ISO 9001:2015. Ginebra: ISO.

Los resultados de la implantación de este ciclo permiten en las organizaciones una mejora integral de la competitividad, de los productos y servicios, mejorando de forma continua la calidad, reduciendo costos, optimizando productividad, reduciendo precios, incrementando la participación del mercado e incrementando la rentabilidad de la organización.

5.4. Indicadores de gestión

Se conoce como indicadores de gestión a aquellos datos que reflejan cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro.

Por todo ello, podemos dejar constancia de que los indicadores de gestión son fundamentales para que la empresa tome decisiones en pro de su presente y su futuro, para que se conozca la eficiencia real que tiene aquella, para que se descubran los puntos débiles y fuertes de la empresa.

Es importante que los indicadores de gestión reflejen datos veraces y fiables, ya que el análisis de la situación, de otra manera, no será correcto. Por otra parte, si los indicadores son ambiguos, la interpretación será complicada (Pro Optim, 2019).

5.5. Marco conceptual

5.5.1. Sistemas de gestión.

Un Sistema de Gestión (SG) es una serie de procesos, acciones y tareas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (personas, procedimientos, estrategias, planes, recursos, productos, etc.) para lograr el éxito sostenido de una organización, es decir, disponer de capacidad para satisfacer las necesidades y las expectativas de sus clientes o beneficiarios, trabajadores y de otras partes interesadas a largo plazo y de un modo equilibrado y sostenible (Seidor, 2019).

5.5.1.1 Ventajas del sistema de gestión. Se eliminan tareas repetitivas y se vuelve innecesario generando ahorro de esfuerzo y costos.

1. Aumento de la satisfacción debido a que las actividades diarias se vuelven más fáciles de ejecutar se agilizan los procesos de compra y los clientes están más satisfechos.

2. Con un sistema de gestión se unifican los procesos y gracias a esto se mejora la relación entre los trabajadores y su comunicación interna.

3. La gestión administrativa y finan.

4. Cierta mejora considerablemente (Siigo, 2018).

5.5.2. Sistema de gestión de calidad.

Los sistemas de gestión de calidad dan directrices para la mejora del desempeño de una organización con un enfoque basado en procesos, buscando la satisfacción de las necesidades de los clientes y de todas las partes interesadas para lograr ventajas competitivas a medio y largo plazo de una manera eficaz y eficiente (Consultores, 2019).

Adicional los sistemas están fundamentados en ocho principios de gestión de calidad, su finalidad es dirigir a las organizaciones al éxito. Para ello se enfocan principalmente al cliente y a la mejora continua.

Los principios de gestión de la calidad son:

1. Enfoque al cliente
2. Liderazgo
3. Compromiso de las personas.
4. Enfoque a procesos.
5. Mejora continua.
6. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión
7. Enfoque de sistema para la gestión de relaciones.
8. Enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos (IsoTools, 2018).

5.5.2.1. Enfoque al cliente.

“Las organizaciones dependen de sus clientes, y por lo tanto deben comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes”.

La empresa debe tener claro que las necesidades de sus clientes no son estáticas, sino dinámicas y cambiantes a lo largo del tiempo, además de ser los clientes cada vez más exigentes y cada vez está más informado. Por ello, la empresa no sólo ha de esforzarse por conocer las necesidades y expectativas de sus clientes, sino que ha de ofrecerles soluciones a través de sus productos y servicios, y gestionarlas e intentar superar esas expectativas día a día.

5.5.2.2. Liderazgo.

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

El liderazgo es una cadena que afecta a todos los directivos de una organización, que tienen personal a su cargo. Si se rompe un eslabón de esa cadena, se rompe el liderazgo de la organización.

5.5.2.3. Compromiso de las personas.

“El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización”.

La motivación del personal es clave, así como que una organización disponga de un plan de incentivos y de reconocimientos. Sin estas dos acciones, difícilmente una organización podrá conseguir el compromiso del personal.

5.5.2.4. Enfoque a procesos.

“Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso”.

El cambio reside en la concepción de “organización”. Ha dejado de ser una organización por departamentos o áreas funcionales para ser una organización por procesos para poder crear valor a los clientes.

5.5.2.5. Mejora.

“La mejora continua del desempeño global de una organización debería ser un objetivo permanente de ésta”.

Esa mejora continua de los procesos se consigue siguiendo el ciclo PHVA del Dr. E. Deming: Planificar, hacer, verificar y actuar, para mejorar.

5.5.2.6. Toma de decisiones basada en la evidencia.

Es necesario que se tomen decisiones analizando los riesgos que se presentan dentro de las organizaciones y recolectando la información necesaria para mirar la relación causa –efecto.

5.5.2.7. Gestión de las relaciones.

Debe tenerse en cuenta todas las partes interesadas (proveedores, clientes, socios, empleados, estado, sociedad) para que se pueda tener un mejor desempeño dentro de la organización (UCO, 2015).

5.6. Sistemas de gestión de riesgos

La gestión de riesgos es el proceso de planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos y materiales de una organización, con el fin de reducir al mínimo o aprovechar los riesgos e incertidumbres de la organización.

Las incertidumbres representan riesgos y oportunidades con el potencial de destruir o crear valor. La gestión de riesgos de la empresa permite a los administradores hacer frente eficazmente a las incertidumbres, así como a los riesgos y oportunidades asociados con ellos, con el fin de mejorar la capacidad de generar valor (Oliveira, 2017).

Para la implementación de este sistema se tiene la norma ISO 31000:2018 el cual es una parte que integra la gestión de una organización (Wikipedia, 2019).

Dentro de esta norma se tienen 8 principios que son la clave para lograr el éxito dentro de las organizaciones y tener un diseño, implementación, operación y mejora los cuales son:

1. Integrado en todas las actividades.
2. Estructurado.
3. Adaptado a la organización.
4. Inclusivo de todas las partes interesadas.
5. Dinámico y con respuesta de cambios.
6. Basado en la mejor información disponible.

7. Considera factores humanos y culturales.
8. Enfocado a la mejora continua.

Para poder desarrollar la evaluación del riesgo según la Norma ISO 31000:2018 la cual es un proceso global de identificación del riesgo, análisis y valoración del riesgo se pueden utilizar técnicas para identificar incertidumbres que pueden afectar a uno o a más objetivos de la organización (Bermúdez, 2018).

5.6.1. Identificación del riesgo.

Se tiene como propósito lograr identificar el riesgo para encontrar, reconocer y describir los riesgos que pueden ayudar o impedir que la organización cumpla sus objetivos. Para lograr esta identificación es necesario que la empresa cuente con información pertinente, apropiada y actualizada considerando los siguientes factores:

- Las fuentes del riesgo bien sean tangibles o intangibles.
 - Las causas y eventos.
 - Las amenazas y oportunidades.
 - La vulnerabilidad y las capacidades.
 - Los cambios en cuanto a situaciones externas e internas.
 - Indicadores de riesgos.
 - El valor y naturaleza de los activos y los recursos.
 - Las consecuencias y los impactos dentro de los objetivos.
 - La limitación de conocimiento y confiabilidad de la información.
- Factores relacionados con tiempo (Hernández, 2018).

5.6.2. Análisis de riesgos.

Dependiendo el propósito del análisis, disponibilidad y confiabilidad de la información se analiza el grado del riesgo utilizando técnicas cuantitativas, cualitativas o bien sea de las dos según

sea la situación y el uso que se le dará. Para lograr este análisis se debe tener en cuenta los siguientes factores:

- La probabilidad de los eventos y sus consecuencias.
- La naturaleza y magnitud de estas consecuencias.
- La complejidad e interrelación.
- Factores relacionados con tiempo y volatilidad.
- Eficacia en los controles existentes.
- Niveles de sensibilidad y confianza (Hernández, 2018).

5.6.3. Valoración del riesgo.

Tiene como propósito apoyar la toma de decisiones e implica comparar los resultados de la valoración del riesgo con los criterios que se han establecido para decidir cuándo se requiere una acción conduciendo a una decisión de:

- No hacer nada más.
- Analizar decisiones para el tratamiento del riesgo.
- Mantener controles existentes.
- Reconsiderar los objetivos (Hernández, 2018).

5.6.4. Tratamiento de los riesgos.

Para seleccionar las opciones que estén más relacionadas con el tratamiento de los riesgos se debe hacer un balance entre los beneficios que se derivan de los objetivos relacionados con costos, esfuerzo o desventaja al momento de realizar la implementación. Esto implica un proceso de:

- Formulación y selección de opciones para el tratamiento.
- Planificar e implementar las opciones para el tratamiento.
- Decidir si el riesgo residual es aceptable.
- Si no es aceptable, efectuar el tratamiento pertinente (Hernández, 2018).

5.7. Indicadores de gestión

Es una expresión cuantitativa relacionada con el desempeño de un proceso el cual se compara con un nivel de referencia el cual va a permitir saber si se encuentra adecuado o si por el contrario está presentando algún tipo de variación. Para tener un indicador se debe tener un sistema que incluya la comprensión de las características hasta la toma de las decisiones acertadas para lograr mantener, innovar o mejorar el proceso medido (Cruz, 2009).

5.7.1. Beneficios.

Satisfacción al cliente: al momento de identificar las prioridades de la empresa se establece una pauta de rendimiento. De esta manera si la satisfacción al cliente es una prioridad para la empresa todo el personal estará enterado y se trabajará sobre estrategias con los indicadores de gestión de tal manera que se logre el objetivo.

Monitoreo del proceso: al realizar una medición exhaustiva de cada uno de los componentes de los procesos se permite analizar su rendimiento y desempeño que permitirá mejorar el proceso o implementar nuevas alternativas de solución

Benchmarking: si la empresa desea mejorar sus procesos puede analizar su entorno para aprender o implementar lo aprendido. Para lograr esto benchmarking es una estrategia para interactuar con empresas de tal manera que se evalúen sus productos, procesos y actividades y ser comparados con los que se tienen dentro de la empresa implementado y tomando como referencia indicadores.

Gerencia del cambio: al tener una adecuada medición de los desempeños las personas conocerán los aportes que le están dando al cumplimiento de las metas de la empresa y los resultados que avalan la afirmación de lo que están realizando.

5.7.2. Características.

Simplicidad: es la capacidad de definir el componente que se desea medir teniendo poco costo en cuanto a tiempo y recurso.

Adecuación: es la facilidad para describir el resultado de la medida demostrando el grado de desviación real.

Validez en el tiempo: es la permanencia en un periodo deseado.

Participación de los usuarios: se involucra todos los procesos requeridos brindando los recursos necesarios para lograrlo.

Utilidad: Es la posibilidad del indicador para buscar un resultado que permita buscar las causas que conllevan al alcance de un determinado valor y poder mejorar.

Oportunidad: Capacidad para que los datos se recolecten en el tiempo adecuado y que la información pueda ser analizada oportunamente para poder actuar.

5.8. Aseguramiento de la calidad

Se define como el esfuerzo que hacen las empresas al momento de plantear, organizar, dirigir y controlar la calidad total del sistema de producción con el objetivo de ofrecer a los clientes productos en óptimas condiciones de calidad permitiendo crear confianza y seguridad en el producto final (Andrade, 2002).

5.8.1. Características.

1. Prevención de errores.
2. Control total de la calidad.
3. Énfasis en el diseño de los productos.
4. Uniformidad y conformidad en el diseño de productos.
5. Compromiso de los trabajadores (Moreno, Peris y González, 2001).

5.9. Evaluación de proyectos

Es una base fundamental para la elaboración de todo tipo de proyectos sin importar las características o tamaño que tenga. En este proceso se analizan todos los factores que intervienen para la realización del proyecto con el fin de identificar su viabilidad y eficacia. Todos los procesos requieren de un seguimiento y control para:

- Verificar que el proyecto se desarrolle de acuerdo a lo establecido en el diseño del proyecto.

Detectar las amenazas y oportunidades a tiempo para poder tomar las decisiones pertinentes en cada una de estas (Universidad de Barcelona, 2001).

5.9.1. Causas de fracaso en un proyecto.

Para que un proyecto fracase se tienen muchas razones, sin embargo, las principales causas son:

- Definición del alcance.
- Objetivos mal definidos o inalcanzables.
- Gestión del riesgo.
- Gestión del cambio.
- Comunicación.
- Evaluación (Universidad de Barcelona, 2001).

5.10. Marco metodológico

Para la realización del trabajo y el logro del presente trabajo se hizo necesario definir las variables del problema, hipótesis, el tipo de investigación, elementos para la recolección de la información y la población y muestra.

Se abordó cada uno de los objetivos específicos y se desarrollaron de manera sistémica de tal manera que la información resultante del primer objetivo sirva como base o fuente de información para el desarrollo del siguiente y así sucesivamente hasta terminar.

5.10.1 Variables.

5.10.1.1. Variables dependientes.

Diseño de la documentación del sistema de gestión de calidad.

5.10.1.2. Variables independientes.

- Diagnóstico inicial.
- Análisis de las partes interesadas y el contexto de la organización.
- Elaboración de la matriz de riesgos.

- Diseño de la documentación.
- Elaboración del estudio financiero.

5.10.1.3. Variables intervinientes.

- Norma Técnica Colombiana NTC ISO 9001:2015.
- Norma Técnica Colombiana NTC ISO 31000:2018.

5.11. Tipo de investigación

La metodología propuesta para el presente trabajo será de tipo documental y descriptivo, puesto que la información necesaria para el desarrollo corresponde a la información existente en la compañía AFIN SA Comisionista de bolsa, así mismo los soportes de las actividades que allí se realizan y los datos estadísticos a que haya lugar. Todo esto con el fin de realizar una visualización de las actividades involucradas e identificar los procesos o actividades que son necesarias y todo ello se encuentra como un registro documental correspondiente a información administrativa y estadística, de la cual será tomada en cuenta. Exploratorio y descriptivo.

5.12. Población y muestra

En el presente trabajo no se toma en consideración la población y muestra debido a que se requiere determinar una población con características en común y este trabajo está referido en particular a la empresa AFIN S.A.

5.13. Técnicas para la recolección de la información

El instrumento con el cual se pretende recolectar datos se basará en un formato de Check list, dicha lista contemplará las características del cumplimiento de las normas y que puede estar o no sustentada. Con el análisis realizado a partir de la información recolectada se evidenciará un diagnóstico adecuado para poder desarrollar el trabajo de grado de una manera precisa.

- Etapa 1, Diagnóstico del estado de la organización y sus áreas. Se debe tener presente como funciona la organización, partiendo del punto de vista de lo exigido por la Superintendencia Financiera de Colombia y los manejos adicionales.

- Etapa 2, Etapa de elaboración de mapa de procesos. Acorde a la información recolectada en la Etapa I, es procedente iniciar la elaboración del mapa de procesos, esto con el fin de validar apropiadamente las áreas a intervenir e identificar las necesidades inmediatas de la organización.
- Etapa 3, Identificar los procesos y procedimientos generales. Es necesario identificar los procesos a nivel general de la organización, así se tendrán presentes las entradas y salidas que existan y brinden del servicio.
- Etapa 4 – Elaboración de la propuesta para los mecanismos de control. Una vez obtenida la información y realizado el respectivo análisis se desarrollará la propuesta para tener un control adecuado sobre los procesos que lleguen a ser prioritarios para la organización, estos mecanismos serán documentados y propuestos para su mantenimiento y control. Esto teniendo presente la forma de medirlos por medio de los indicadores que surjan.

5.13.1. Fuentes de información.

Las fuentes de información primaria son aquellas que contienen información original, debido a la investigación que se realiza de forma directa con la compañía, para así llevar a cabo la estructuración de la propuesta. También se basará en la información que se contiene en el marco teórico que se desarrolle.

6. Entrega de resultados

6.1. Contexto de la organización

6.1.1. Historia.

Afín S.A. Comisionista de Bolsa cuenta con más de 43 años de experiencia en el mercado de valores colombiano. Puesto No.3, fundador de la antigua Bolsa de Bogotá, hoy Bolsa de Valores de Colombia.

Por 11 años consecutivos Calificación Buenos Estándares en Fortaleza en Administración de Portafolios por Fitch Ratings de Colombia S.A. De las 24 firmas en el mercado de valores de Colombia ocupa el puesto 16 según su patrimonio y propiedad familiar con absoluto profesionalismo. Adopta un Código de Buen Gobierno Corporativo aprobado por la Asamblea General de Accionistas en el año 2002. Cuenta con manuales y todos los procesos certificados según la metodología Six Sigma.

Adicional cuenta con un Sistema de Información para Prevención de lavado de Activos y Financiación del Terrorismo SARLAFT y con un oficial de cumplimiento, principal posesionado ante la SFC y su Suplente con excelencia operacional.

6.1.1.1. Servicios de la compañía. Los servicios que son prestados por esta entidad regulada por la “AMV” autorreguladora del mercado de valores y “SFC” la superintendencia financiera de Colombia son:

Tabla 2.

Servicios de la compañía.

Renta fija	Renta variable	Fondos de inversión colectiva FIC	Administración de portafolios	Asesorías financieras	Banca de inversión
------------	----------------	-----------------------------------	-------------------------------	-----------------------	--------------------

Nota. Elaboración propia.

6.1.2. Organigrama.

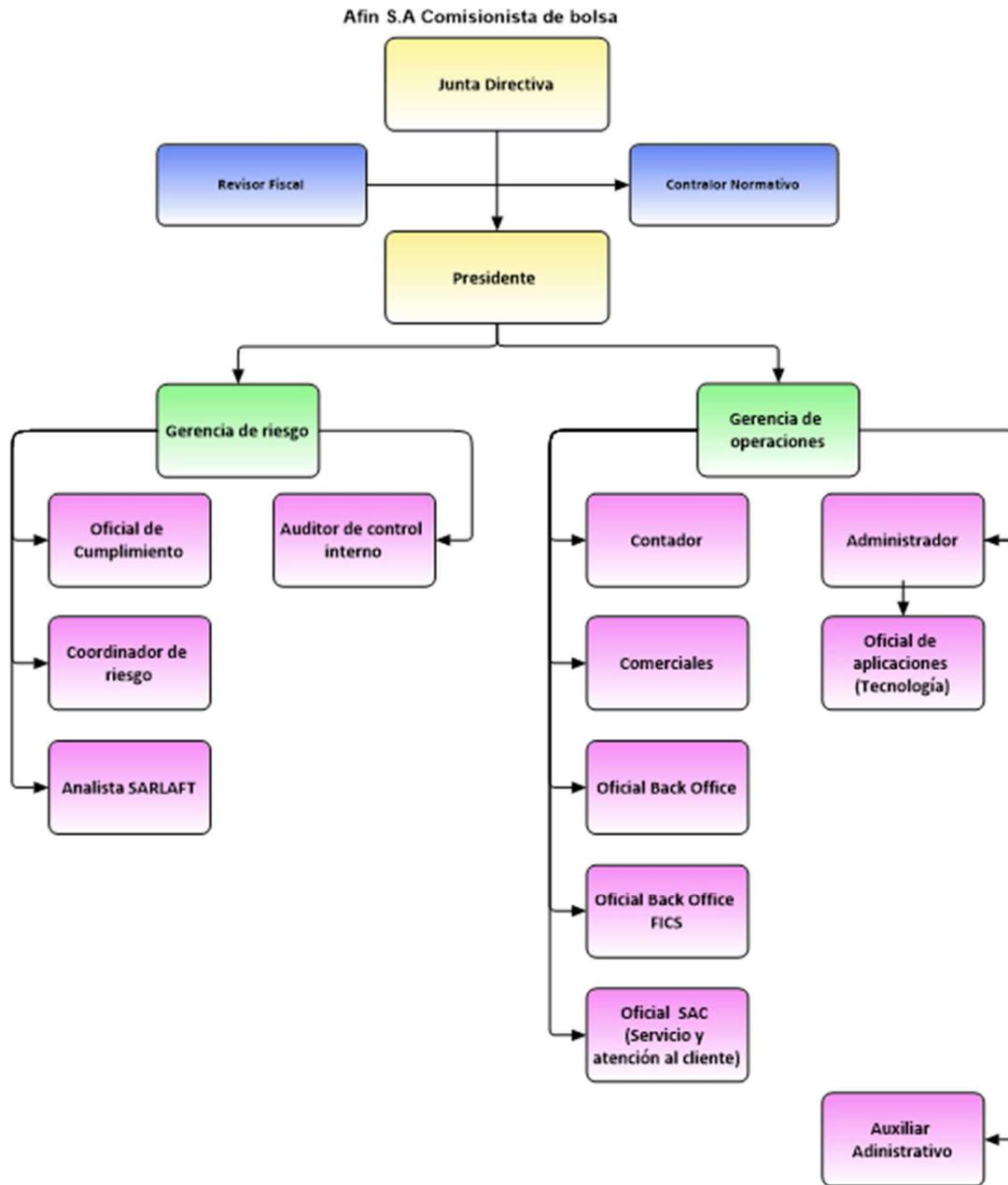


Figura 3. Organigrama. Elaboración propia.

6.1.2.1. Descripción de cargos.

- **Junta directiva.** Es el órgano se establece la soberanía de la asociación y está compuesta por todos los socios. Sus características fundamentales son:

- ✓ Se reúnen al menos una vez al año, con carácter ordinario para evaluar y presupuestar cuentas y cambios dentro de la compañía.

- ✓ Definen los principales cambios y mejoras dentro de cada área y proceso
- ✓ Establecen políticas para aumentar la rentabilidad del negocio.

- **Revisor fiscal.** Es la persona encargada de cerciorarse de que las operaciones que se celebren o cumplan por cuenta de la sociedad se ajusten a las prescripciones de los estatutos, a las decisiones de la asamblea general y de la junta directiva.

- **Contralor normativo.** Establecer los procedimientos para asegurar que se cumpla con las leyes, reglamentos, estatutos y, en general, toda la normatividad y medidas internas de buen gobierno corporativo, códigos de ética, buena conducta y transparente comercial que tengan relación con las actividades de la entidad.

Proponer a la junta directiva el establecimiento de medidas para asegurar comportamientos éticos y transparencia en las actividades comerciales y personales de sus funcionarios y terceros relacionados. Prevenir conflictos de interés, garantizar exactitud y transparencia en la revelación de información financiera, evitar el uso indebido de información no pública.

- **Presidente.** El presidente de la empresa es la máxima autoridad inmediata. Se encuentra ubicado entre los niveles más altos de la organización y sus funciones son: Dirigir y controlar el funcionamiento de la compañía, tanto la matriz como la sucursal. Representar a la compañía en todos los negocios y contratos con terceros en relación con el objeto de la sociedad, también convoca y preside las reuniones de la junta directiva.

- **Gerente de riesgo.** Cumple las funciones como:

- ✓ Corroborar la correcta implementación de las políticas y procedimiento de gestión de riesgo.

- ✓ Proponer los temas a ser tratados en el comité de riesgos.

- ✓ Analizar alternativas para mantener los riesgos en el marco definido por el comité de riesgos, distorsiones, problemas o cambios que pudieran generarse en la evolución de los distintos sectores económicos.

- ✓ Promover la capacitación del personal en temas relacionados con las practicas líderes de gestión de riesgo.

- **Gerente suplente de riesgo.** Revisa verifica y controla los riesgos asociados a Sistema de Administración del Riesgo de Mercado (SARM), Sistema de Administración del Riesgo Operativo (SARO), Sistema de Administración del Riesgo de Liquidez (SARL).

- **Oficial de cumplimiento.** Verificar la aplicación de las políticas y procedimientos implementados para el conocimiento del cliente, conocimiento del mercado, conocimiento de la banca corresponsal, según corresponda. De igual modo, verificar la aplicación de los procedimientos necesarios para asegurar el nivel de integridad de los directores gerentes y trabajadores.

- **Auditoría interna.** La auditoría interna es una actividad que tiene por objetivo fundamental examinar y evaluar la adecuada y eficiente aplicación de los sistemas de control interno, velando por la preservación de la integridad del patrimonio de una entidad y la eficiencia de su gestión económica, proponiendo a la dirección las acciones correctivas pertinentes. Es aquella cuyo ámbito de su ejercicio se da por auditores que dependen o son empleados de la misma organización en que se practica. El resultado de su trabajo es con propósitos internos o de servicio para la misma organización. (autor, Sin año)

- **Analista de Sistema de Administración del Riesgo y la Financiación del terrorismo (SARLAFT).** Encargado del sistema compuesto de etapas y elementos para que las entidades vigiladas por la superintendencia financiera de Colombia gestionen el riesgo de ser utilizadas como instrumento para dar apariencia de legalidad a activos provenientes de actividades delictivas.

- **Gerente de operaciones.** Su función es planificar, implementar y supervisar el desarrollo óptimo y la ejecución de todas las actividades y procesos diarios, adicional es el encargado de la administración de los recursos necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa.

- **Administración.** Es el encargado de la planeación, organización desarrollo y coordinación de estrategias enfocadas en el desempeño eficiente del personal, tomando en consideración que la organización es un medio que permite a los trabajadores lograr sus objetivos.

En esta área se toma en cuenta el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de los colaboradores generalmente en relación a los factores que rodean la organización.

- **Contador.** Recopila información y analiza los registros contables garantizando que los ingresos y los egresos de dinero hayan sido debidamente registrados, adicional verifican que los libros contables cumplan con la legislación aplicable y se declaren impuesto acorde al sector financiero.

- **Oficial de aplicaciones.** Es el encargado de revisar las páginas y actualizaciones tecnológicas, controlar los virus y verificar el correcto funcionamiento de Winsiob, el aplicativo interno que contiene toda la información de la compañía, adicional del programa de SoftValores, el cual se utiliza para hacer los cierres diarios de los fondos de inversión.

- **Oficial de Soporte de Atención al Cliente (SAC).** Es el encargado del conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece la empresa con el fin de que el cliente obtenga el servicio en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

- **Comercial.** Es el encargado de conocer los servicios ofrecidos, adaptar cualquier tipo de cambio que se pueda generar en el servicio, convencer al cliente que desee adquirir o invertir. También tiene la capacidad de poder resolver las dudas o inquietudes acerca del tipo de servicio ofrecido en la compañía.

- **Oficial Back Office.** Es el encargado de controlar, manejar y realizar todos los movimientos y operaciones que se dispongan para la apertura o cierre de los fondos de inversión, con el fin de tener los valores de participación, este cargo va de la mano con el contador y tesorería, ya que son movimientos financieros entre bancos y dejar soportes de las transacciones.

6.1.3. Visión.

Continuar siendo una comisionista reconocida, por la gestión y administración de fondos de inversión, que provean soluciones innovadoras y a la medida de las necesidades de cada inversionista y receptor de las inversiones, contribuyendo así al desarrollo y crecimiento del país.

6.1.4. Misión.

Estructuramos y gestionamos inversiones, por medio de la creación y administración de fondos de inversión en Colombia, con los más altos estándares de profesionalismo en el mercado de valores, ética y responsabilidad, gracias a la conformación de un equipo humano calificado, con

amplia experiencia en el negocio y distinguiéndonos en una atención oportuna, clara y satisfaciendo los intereses de nuestros clientes. Procuramos el bienestar y desarrollo profesional de nuestros trabajadores y una rentabilidad adecuada para nuestros accionistas.

6.1.5. DOFA por proceso.

Mediante la realización de un análisis DOFA como método de diagnóstico estratégico, se identificaron aquellos factores que pueden afectar la organización tanto positiva como negativa, desde dos enfoques; por una parte el enfoque interno, que consiste en determinar las debilidades y fortalezas de la organización, los cuales son factores en los que se puede actuar directamente; por otro lado están los factores externos que afectan la organización, los cuales se desea minimizarlos si se trata de amenazas o potencializarlos cuando se trata de oportunidades. **Ver anexo B.**

A continuación, se relaciona la matriz para cada una de las áreas de la compañía las cuales son las siguientes:

- Gestión comercial.
- Gestión de calidad.
- Gestión de recursos humanos.
- Gestión de operaciones.
- Gestión gerencial.

Tabla 3.

DOFA, Debilidades y Fortalezas (Factores Internos).

afin Comisión de Bolsa		MATRIZ DOFA GENERAL		
FACTORES INTERNOS	DEBILIDADES	FORTALEZAS		
	D1. Falta de planes estratégicos. D2. No hay seguimiento y control al desempeño de los procesos. D3. No se estimula la participación en la planificación, toma de decisiones y solución de problemas. D4. No se gestiona el mejoramiento continuo de la comunicación entre las áreas. D5. No se consideran los errores, propios y ajenos, como una oportunidad para aprender y mejorar. D6. No hay presentación de informes de seguimiento de auditoría. D7. Falta de cumplimiento a los requerimientos de la superintendencia. D8. No hay control establecido al acceso de información dentro de la compañía. D9. La organización no actualiza los riesgos y oportunidades. D10. Deficiencias en el proceso de instrucción del cliente. D11. No hay un registro de POR radicados ante la superintendencia. D12. Falta de información documentada para la gestión de los procesos. D13. No hay gestión documental de archivo físico o digital. D14. No hay auditoría de procesos de la gestión de confirmación del cliente. D15. Envío/publicación inoportuna o errada de información obligatoria a los inversionistas. D16. Cobros de administración sin informar a los clientes por la tenencia del portafolio. D17. No hay documentación de procesos que se manejan en el área, la mayoría es manual y operativos. D18. Se incurren costos por errores en operaciones manuales, frente a instrucciones del cliente. D19. Poco control de flujos de caja. D20. Falta de auditoría en las cuentas de clientes inactivos. D21. No hay un control medurado de gastos. D22. Falta control de operación en cuanto a movimientos bancarios. D23. Poca educación financiera por parte de los clientes. D24. No hay retroalimentación del estado del portafolio y sus productos. D25. Pocas gestiones por parte de los comerciales en visitar a los clientes importantes. D26. Hardware no competente. D27. Pérdida de la documentación.	F1. Conocimiento de las tareas a realizar. F2. Personal calificado. F3. Instalaciones adecuadas. F4. Habilidades para la buena comunicación. F5. Conocimiento de la visión, misión y organigrama. F6. Proyectan la empresa para el crecimiento. F7. La gerencia garantiza que los requisitos de los clientes se determinen y se cumplen. F8. Se determinan los requisitos legales y los necesarios para la organización. F9. Entidad vigilada por la Superintendencia. F10. Análisis y evaluación de los clientes inversionistas. F11. Se cuenta con infraestructura. F12. Credibilidad del sector financiero. F13. Revisión contra el portafolio de riesgo y depósitos centrales. F14. Contol periódico de la SFC. F15. Validaciones de calidad de la información. F16. Aseguramiento de identidad del cliente frente a instrucciones. F17. Educación financiera, asesoría del mercado para ofrecer los productos. F18. Agradable atención y servicio. F19. Plataforma tecnológica idónea. F20. Implementación de nuevas tecnologías. F21. Capacitación de los funcionarios para cada aplicativo. F22. Detección y prevención de virus. F23. Conocimiento del conflicto de interés. F24. Comprobantes de egreso son debidamente aprobados y archivados. F25. Reportes exitosos de clientes con operaciones sospechosas. F26. Efectivo control de saldos disponibles. F27. Personal idóneo y comprometido.	F19. Agradable atención y servicio. F20. Plataforma tecnológica idónea. F21. Implementación de nuevas tecnologías. F22. Capacitación de los funcionarios para cada aplicativo. F23. Detección y prevención de virus. F24. Conocimiento del conflicto de interés. F25. Comprobantes de egreso son debidamente aprobados y archivados. F26. Reportes exitosos de clientes con operaciones sospechosas. F27. Efectivo control de saldos disponibles. F28. Personal idóneo y comprometido.	F28. Personal idóneo y comprometido. F29. Baja conflictividad laboral. F30. Políticas y procedimientos establecidos por los directivos de RRHH F31. Amplios conocimientos en la selección y contratación de personal F32. Equipo motivado con enfoque en la mejora continua
E	D27. Pérdida de la documentación. D28. No registro de la certificación ante el Autorregulador del Mercado de Valores (AMV). D29. No se identifican los cambios a realizar en la infraestructura tecnológica. D30. No hay contingencias durante un cambio de infraestructura tecnológica. D31. Control de acceso a los aplicativos. D32. Poca confiabilidad de la grabación de las llamadas. D33. Falta de revisión de chats y correos electrónicos. D34. No existen controles para garantizar la autenticidad e integridad de los datos. D35. No hay procesos para prevenir el acceso a la información sensible. D36. Falta de cumplimiento diario de operaciones en el mercado. D37. No hay seguimiento de operaciones modificadas y anuladas. D38. No hay libros oficiales de los procesos. D39. Nulo control del ticket previo debidamente diligenciado. D40. Poco control de gestión sobre las liquidaciones de operaciones. D41. No se conoce las limitaciones de acceso lógico y físico. D42. Contratación de personal no idóneo para los cargos. D43. Falta de integración de personas a planes y programas. D44. Los sueldos no son acorde al nivel educativo de cada funcionario. D45. No se cuenta con un buen ambiente laboral. D46. No hay incentivos para los empleados.			

Nota. Elaboración propia.

Tabla 4.

DOFA, Oportunidades y Amenazas (Factores Externos).

afin Comisión de Bolsa		MATRIZ DOFA GENERAL	
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
	O1. Aprovechamiento de mercados, para la vinculación de nuevos clientes. O2. Cobros de administración mas bajos que la competencia. O3. Nuevas negociaciones y alianzas. O4. Innovar en procesos de auditoría y control interno. O5. Se evalúan las acciones para eliminar las causas de no conformidades por parte de la SFC. O6. Considera la adecuación de los recursos para la prestación de un excelente servicio. O8. Adquisición de beneficios con diferentes empresas del mismo sector. O9. Generación de posibles alianzas con empresas para traer mas productos a la compañía. O10. Generación de nuevas tendencias en el mercado. O11. Mejorar el sistema operativo. O12. Reconocimiento de la buena asesoría y recomendación. O13. Crecimiento de clientes y mas inversiones en la compañía. O14. Aperturas de nuevas cuentas. O16. Revisar los cobros de administración frente a la competencia. O18. Herramientas automatizadas para la realización de cambios. O19. Integración y consistencia entre plataformas. O20. Aprovechar los beneficios con los proveedores. O21. Mejora continua del sistema financiero. O22. Nuevos sistemas de monitoreo. O23. Capacitar al personal que labora en la empresa. O24. Actualización de las políticas de Recursos Humanos en la organización. O25. Competencia Laboral. O26. Mejora de las condiciones de trabajo mas favorables para los colaboradores.	A1. Sanción por parte de la superintendencia por no cumplir los requerimientos. A2. Percepción que tienen los clientes sobre el tipo de producto. A3. Daño, pérdida, robo o deterioro de activos físicos de la compañía. A4. Competencia certificada a favor de la seguridad de la información. A6. Pérdida de competitividad. A7. Las operaciones de manejo de dinero son manuales. A8. Riesgos reputacionales frente a la economía de la compañía. A9. No poder gestionar las transmisiones del día, por errores en el área operativa. A10. Poco monitoreo por parte de auditoría frente a los incumplimientos. A11. Suplantación por parte de los clientes. A12. Malas practicas comerciales de la competencia. A13. Incumplimiento del deber de asesoría. A14. Alta competencia. A15. Cambio en las políticas de distribución del software. A16. Virus o codigos maliciosos en el sistema. A17. Actualización de plataformas o versiones de aplicativos. A18. Vulnerabilidad de pérdida de elementos importantes. A19. Falta de sistemas de control. A20. Falta de trabajo en equipo, comunicación y actitud positiva. A21. Falta de personal calificado A22. Insensibilidad ante problemáticas de los empleados A23. Baja competencia laboral	

Nota. Elaboración propia.

Tabla 5.

Estrategias FODA.

 ESTRATEGIAS F O D A	
FORTALEZAS / OPORTUNIDADES FO	DEBILIDADES / OPORTUNIDADES DO
FO1. Conocimiento de las tareas a realizar ayuda a mejorar el sistema operativo, tener reconocimientos de la buena asesoría y finalmente tener una competencia laboral.(F1; O11,O12,O25,O26)	DO1. Generar planes de auditoría y control interno, frente a los procedimientos de la compañía los cuales se deben realizar al menos de manera semanal, según la importancia del proceso.(D2, D6, D14, D20, D33; 04)
FO2. Competencial laboral al tener personal calificado. (F2, F28 ; O23, O25)	DO2. Mejorar las condiciones de trabajo favorables para los empleados y la empresa frente al ambiente y la integración de os mismos.(D4,D43,D44,D45,D46; O26)
FO3. Aprovechar las instalaciones para la prestación de un excelente servicio (F3, F11;O6)	DO3. Implementar los registros adecuados que solicita la SFC frente a un requerimiento. (D7,D11;O5)
FO4. Mantener una buena comunicación y aprovechar nuevas negociaciones y posibles alianzas (F4; O3,O9)	DO4. Implementar nuevos soportes de infraestructura tecnológica, frente a la documentación, competencia de hardware, blindaje de pérdida de la información.(D12,D13, D26,D27,D29,D30,D31,D35; O6,O19)
FO5. Actualizar las políticas de la organización con el conocimiento de la misión, visión y organigrama. (F5, F30; O24)	DO5. Capacitar al personal de la compañía ejecutando planes estratégicos y así aumentar el indicador de productividad.(D1,D5,D42;O23)
FO6. Crecimiento de clientes e inversiones con aperturas de cuentas. (F7; O1,O13,O14)	DO6. Implementar un plan de auditoría en el área financiera, frente al control de gastos, movimientos bancarios erróneos y seguimiento a las operaciones que se realizan.(D21,D22,D37,D40;O21)
FO7. Revisar continuamente los requisitos legales de la compañía frente a los cobros de administración. (F8; O2, O16)	DO7. Mejorar el sistema operativo, dejar de realizar las operaciones manuales e implementar un control. (D17,D18,D36,D39;O11)
FO8. Cuidar la credibilidad del sector financiero, como empresa vigilada por la SFC, para eliminar la causas de no conformidades. (F9, F13, F15; O5, O10)	DO8. Realizar monitoreos constantes en los procesos necesarios de la compañía. (D8,D10,D15,D16,D19,D34; O22)
FO9. Continuar con el análisis de verificación de clientes para la adquisición de nuevos beneficios. (F10, F16, F17; O8)	DO9. Actualizar las políticas de RH respecto a la solución de problemas y riesgos. (D3,D9;O24, O25)
FO10. Equipo motivado con enfoque en la mejora continua de la empresa.(F32;O21)	DO10. Aprovechar los beneficios y capacitaciones respecto a la grabación de llamadas, para evitar un requerimiento de la SFC. (D32;O20)
FO11. Proyectar la empresa para el crecimiento de nuevos sistemas de monitoreo y herramientas para la realización de cambios.(F6; O18, O22)	DO11. Gestionar el reconocimiento del deber de asesoría con respecto a la información de los clientes y las actividades a realizar. (D23,D24,D25,D26; O12;O3)
FO12. Implementación de nuevas tecnologías junto con la capacitación e integración de cada aplicativo. (F20, F21, F22; O19)	DO12. Implementar nuevas herramientas para identificar las limitaciones de cada proceso. (D38,D41; O18,O10,09)
FO13. Revisión de auditoría y control interno frente a la detección del riesgo del portafolio. (F14, F23; O4)	DO13. Mantener los beneficios para la apertura de nuevas cuentas. (O1,O8,O13,O14)
FO14. Aprovechar los beneficios con los proveedores. (O20)	DO14. Consultar las actualizaciones respecto a los cobros de administración versus la competencia. (O2,O16)
FORTALEZAS / AMENAZAS FA	DEBILIDADES / AMENAZAS DA
calificado, incentivando la buena comunicación. (F1,F2,F22,F28,F29; A6,A20,A21,A22,A23)	DA1. Mantener registros exigidos por parte de la SFC frente a un requerimiento. (D7,D11;A1)
FA2. Cumplir con los requisitos que exige la SFC, respecto a la documentación. (F7,F8,F9,F15;A1)	DA2. Implementar un plan ejecutable de revisiones, donde se puedan mitigar los aspectos débiles en cuanto a procesos. (D2,D8,D19,D21,D22;A19)
FA3. Apoyarse con las empresas para obtener estrategias que cumplan con la seguridad de información y nuevas tecnologías. (F16,F20,F21; A4)	DA3. Mantener documentados y actualizados el control previo a los requisitos para evitar la pérdida de la información. (D31,D34,D39,D40; A19)
FA4. Realizar seguimientos frente a los Backup que se debe realizar como mínimo diario, por la cantidad de información que se obtiene en el día. (F3,F11,F23;	DA4. Revisar el procedimiento de contratación y hacer los ajuste necesarios para la mejora. (D42;A21)
FA5. Fomentar el crecimiento y el desarrollo a cerca de los tipos de productos. (F4,F6,F13,F18;A2)	DA5. Establecer tiempos de respuesta para las peticiones presentadas ante la SFC. (D6,D10,D15; A10)
FA6. Revisión de monitoreo realizado en cada una de las áreas con sus respectivos resultados. (F14,F19,F25,F26; A7,A9,A10)	DA6. Ejecutar planes de acción cuando se requiera, en caso de algún fallo energético o evento diferente. (D29,D30;A3,A4)
FA7. Realizar seguimientos al área comercial frente al deber de asesoría a los inversionistas y así efectuar controles contra la suplantación. (F10,F17;A11,A12)	
FA8. Enfatizar el deber de asesoría que deben cumplir los comerciales para la atención al cliente, con esto resaltar si presenta conflictos de intereses. (F24; A8,A13)	
FA9. Ayudar al mejoramiento de los sistemas de control. (F27; A9)	
FA10. Mantener y aumentar el equipo de trabajo motivado en la mejora continua de los procesos internos, para mitigar la pérdida de los elementos de información. (F5,F30,F31,F32; A14, A18)	

Nota. Elaboración propia.

6.1.6. Partes interesadas.

Como requisitos de cumplimiento en la versión 2015 de la norma NTC ISO 9001, se establece la identificación y el análisis de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, la tabla 6, permite evidenciar las partes interesadas establecidas por Afin S.A y las actividades que permiten evidenciar el seguimiento y control de estas.

Tabla 6.

Matriz de partes interesadas.

 PARTES INTERESADAS	NECESIDADES	COMO CUBRIRLA
ACCIONISTAS	Rentabilidad	Informes de perdidas y ganancias
	Reconocimiento del mercado	Procedimientos documentados Se tiene como objetivo el crecimiento y desarrollo de la empresa dentro del sector financiero llevando una buena genrenca.
PROVEEDOR	Atención oportuna	Disponen del tiempo y el espacio para recibir el proveedor
	Puntualidad en los pagos	Acuerdan y manejan los pagos adecuadamente con el proveedor.
	Buen trato	Existe buen clima laboral para los proveedores
	Fidelización	La compañía ofrece fidelización.
EMPLEADOS	Salario justo	Los salarios son acorde a las funciones y cargo de cada uno de los empleados
	Continuidad en el contrato de trabajo	La compañía ofrece continuidad en los contratos de trabajo y garantiza que los empleados cuenten con las prestaciones de ley
	Buen ambiente laboral	Implementan un clima positivo de trabajo y fomentan la comunicación dentro de las diferentes areas.
	Puestos de trabajo ergonomicos	Brindan espacios adecuados para el desarrollo de las actividades dentro de la empresa, así como los elementos necesarios; (computador, telefonos y papeleria).
	Capacitaciones	Realizan capacitaciones para dar a conocer los nuevos desarrollos dentro de la compañía así como los resultados por el buen desempeño.
	Promoción	Incentivan la participacion de los empleados en proyectos innovadores
CLIENTES	Buena atención	Genera buen trato hacia todas las personas que desean adquirir servicios en la comisionista.
	Seguimiento y control de los servicios que adquieren	Bridan información clara a los clientes y personas que se vinculan.
	Servicio de buena calidad	Enfocan el buen servicio dentro de todas las areas de compañía.
SOCIEDÁD	Cooperación humanitaria	Brindan ayuda a la poblacion y colegios de escasos recursos.
	Oferta labora	Fomentan campañas de empleo acorde a los cargos necesarios dentro de la empresa.
	Responsabilidad con el medio ambiente	Automatizan los procesos de forma tecnologica logrando disminuir el uso de papel.

Nota. Elaboración propia.

6.2. Diagnóstico y análisis de resultados

6.2.1. Alcance del diagnóstico.

El diagnóstico busca dar un resultado final, acerca de la realidad de la empresa y su estado inicial con respecto a las disposiciones o requisitos establecidos por la NTC ISO 9001, el análisis se hizo para evaluar el cumplimiento general y el de cada uno de los capítulos

6.2.2. Desarrollo diagnóstico NTC ISO 9001:2015.

Con el fin de evaluar las deficiencias en el área de la calidad en la empresa Afin S.A Comisionista de bolsa, se realiza un primer acercamiento a la realidad de la compañía y su estado actual, obteniendo de esta forma las bases del funcionamiento y condiciones de trabajo mediante las cuales se realizan las labores diarias.

Apoyados en una matriz de requisitos y con el apoyo de los directivos y operativos de cada área de la organización se definió el estado de cumplimiento de cada uno de los capítulos, numerales y literales de la norma NTC ISO 9001:2015 y con base en los resultados se realizó el análisis que permitiera obtener conclusiones frente al grado de cumplimiento. **Ver anexo A.**

La matriz de requisitos cuenta con un sistema de evaluación mixto, cualitativo y cuantitativo de tal manera que se pueda realizar un análisis más completo y profundo; se realizó un análisis cualitativo en donde se evaluaba si el requisito se cumple o no se cumple, y después de ello se aplica una escala de valoración de las normas, dando valores al nivel de cumplimiento, lo siguientes:

- A. Cumple completamente con el criterio enunciado =10 puntos
- B. Cumple parcialmente con el criterio enunciado = 5 puntos.
- C. No cumple con el criterio enunciado = 0 puntos

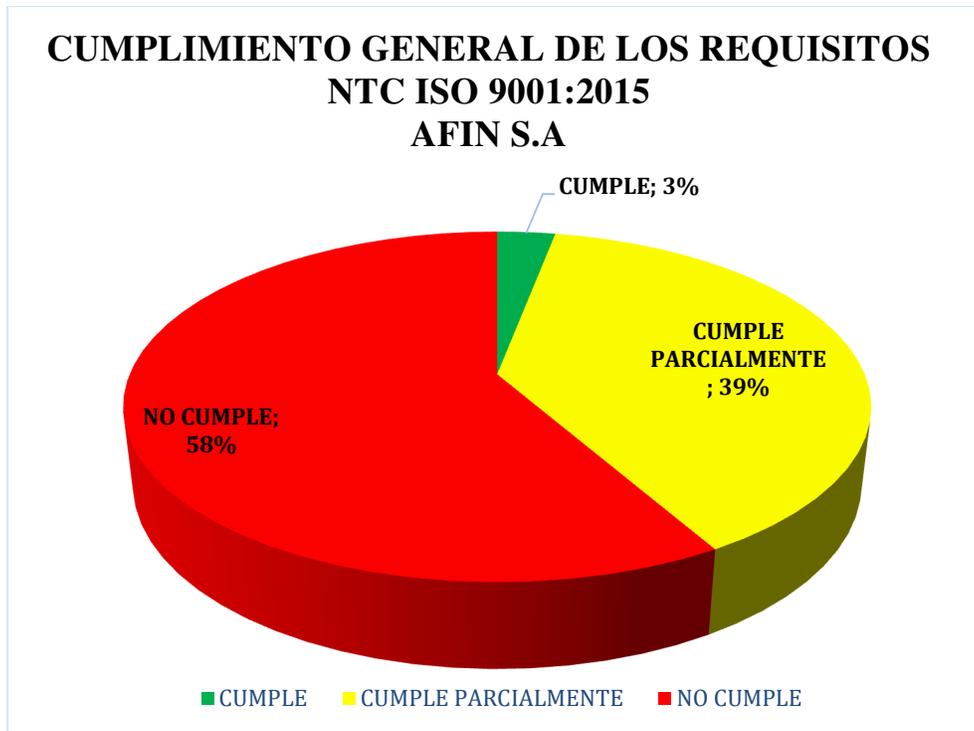


Figura 4. Diagnóstico inicial. *Elaboración propia.*

Conforme a la figura 4, la organización evidencia un pequeño porcentaje de cumplimiento con un 3%, evidentemente no hay documentación ni cumplimiento de lo exigido por la norma, por lo tanto, adquiere ese porcentaje, el 39% del cumplimiento es parcial dado que se tienen algunas revisiones, sin embargo, falla en buena parte por ausencia en la documentación y evidencia un 58% de incumplimiento a los requisitos definidos por la norma NTC ISO 9001:2015.

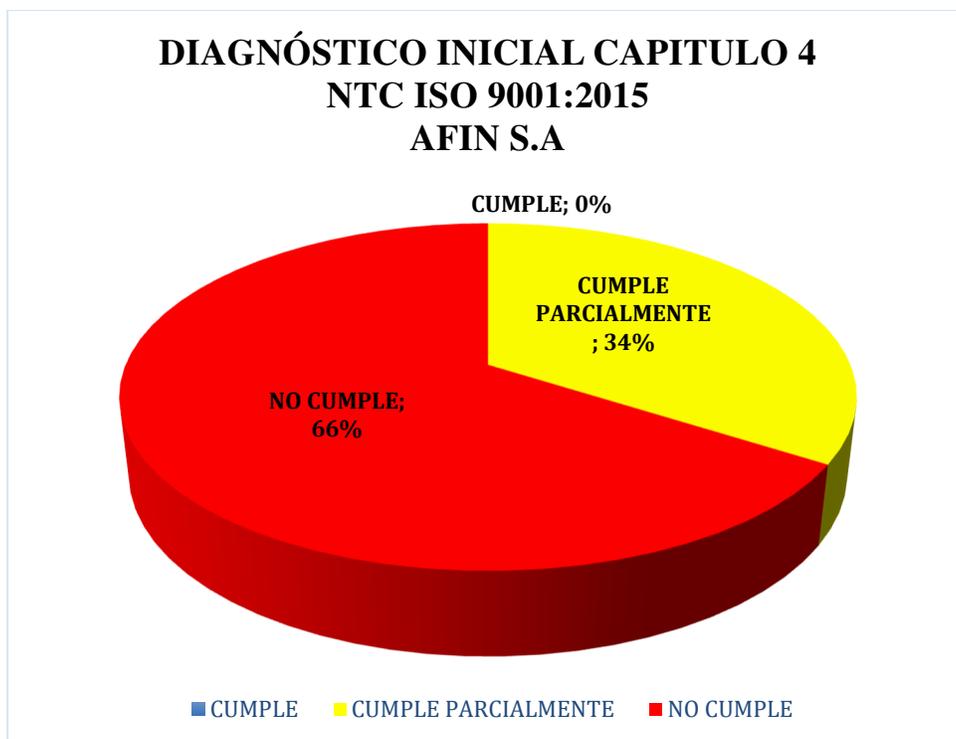


Figura 5. Resultado del diagnóstico numeral, Contexto de la organización. Elaboración propia.

El numeral 4 de la norma NTC ISO 9001:2015, acerca del contexto de la organización, evidencia el desconocimiento sobre algunos requisitos de la norma y en general sobre un SGC.

La organización evidencia un alto grado de incumplimiento de la norma como se observa en la figura 5, el 34% cumple parcialmente, esto quiere decir que cada numeral que fue evaluado, se establece, no se implementa y no se mantiene, lo cual corresponde a una baja planificación e identificación del sistema, el 0% según los criterios cumple, se establece, se implementa, pero no se mantiene, igualmente como se evidencia no hay cumplimiento en ninguna proporción. La otra mitad de la figura que tiene un porcentaje del 66% no cumple con los numerales descritos en el diagnóstico.

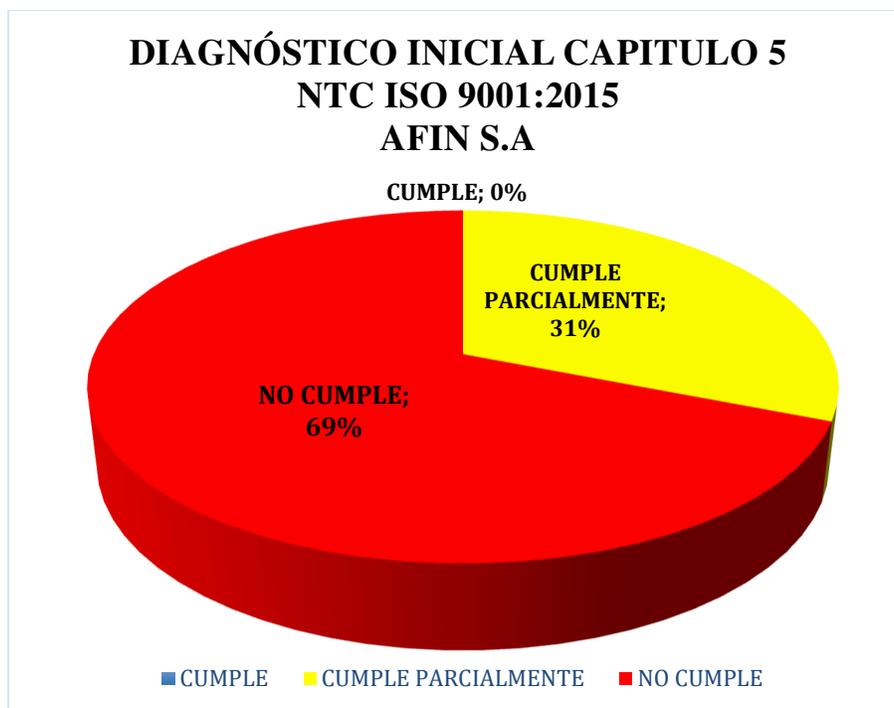


Figura 6. Resultado del diagnóstico numeral 5 Liderazgo. Elaboración propia.

En el numeral 5 de la NTC ISO 9001:2015, correspondiente al Liderazgo y compromiso de la dirección se evidencia en el resultado general de la figura 6, un grado de cumplimiento parcial del 31%, también se observa un porcentaje del 69% el cual no cumple con los requisitos descritos en el diagnóstico y por último notablemente se evidencia el 0% de cumplimiento según los estándares de calificación.

Se evidencio sobrecarga laboral en el personal administrativo y operativo, lo cual aumenta el índice de productividad y por ello el porcentaje de incumplimiento es bastante alto. Su concentración está dirigida a ciertos puntos que consideran trascendentales, esto adicional a la falta de comunicación no solo entre las áreas de la organización, sino también de los directivos a los trabajadores lo que agudiza el inconveniente y ratifica los resultados de inconformidades.

Si bien existe un porcentaje considerable de cumplimiento parcial de la norma, la mayoría de este es en bajo nivel, en donde consideran la existencia de política de calidad y objetivos que en algún momento fueron creados, pero no implementados ni evaluados a la situación actual de la organización.

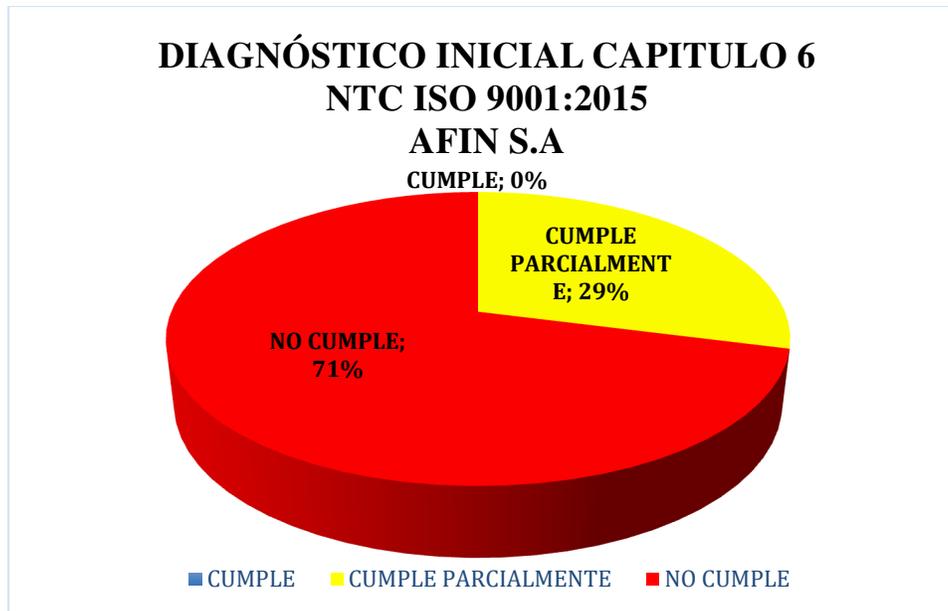


Figura 7. Resultado del diagnóstico numeral 6 Planificación. Elaboración propia.

El ítem número 6 de la norma NTC ISO 9001:2015, se refiere a la planificación y las acciones para abordar los riesgos y oportunidades, la definición de los objetivos y el control del riesgo. La organización cuenta con la identificación de los riesgos operacionales ya que es una entidad financiera, pero como se puede evidenciar en la figura 7, existe un porcentaje considerable 71%, de no cumplimiento frente a los requisitos de éste numeral, seguido de un 29% de cumplimiento parcial, soportado en acciones que tienden a dar respuesta a los requisitos de este capítulo aun cuando no se cuente con los soportes adecuados. Las principales falencias están en no contar con una política de calidad claramente definida, no ejercer sistémicamente un control al cambio y la no consideración de todos los riesgos y oportunidades.

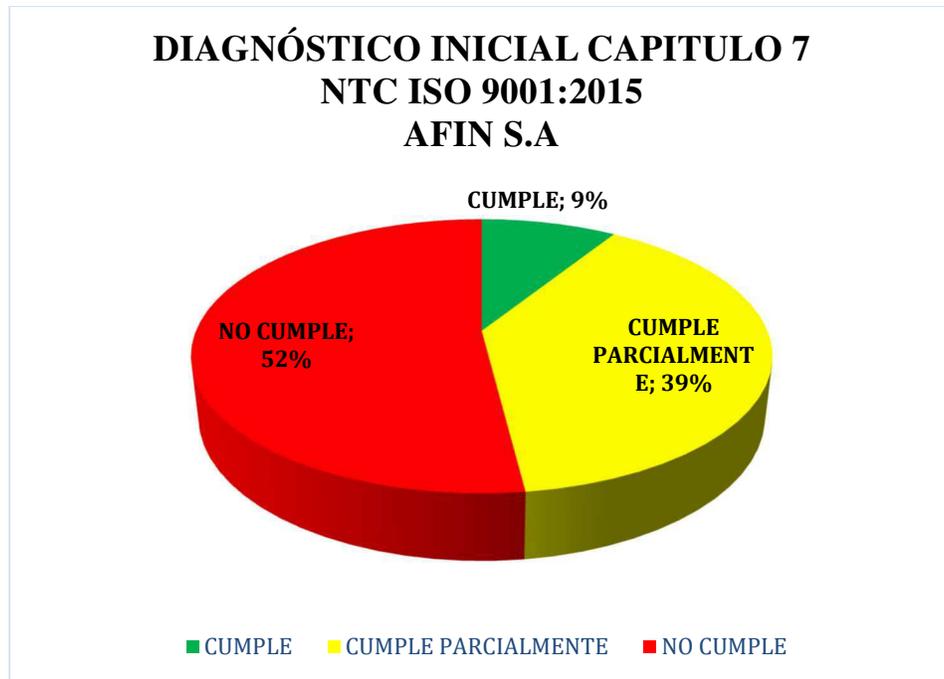


Figura 8. Resultado del diagnóstico numeral 7 Apoyo, recursos. Elaboración propia.

En el numeral 7 de la norma evaluada NTC ISO 9001:2015, referente al apoyo y en general a los recursos, se evidencia que tiene un porcentaje de cumplimiento parcial 39% ya que la organización cuenta con los recursos físicos adecuados y con el personal idóneo para la prestación del servicio, un 52% de no cumplimiento como se muestra en la figura 8, dando oportunidad a establecer acciones de mejora frente a la forma del cómo se realiza la documentación para éste numeral y la planeación o direccionamiento para la asignación de los recursos.

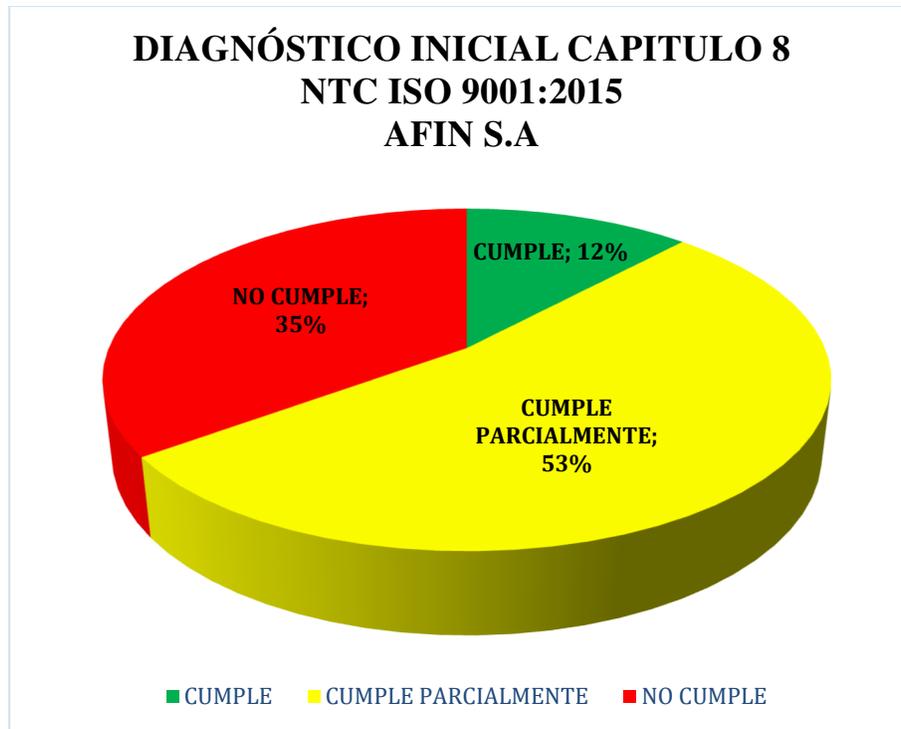


Figura 9. Resultado del diagnóstico numeral 8 Planificación y control operacional. Elaboración propia.

El numeral 8 de la norma NTC ISO 9001:2015, hace referencia a la planificación y control operacional. La figura 9 evidencia un porcentaje respecto al cumplimiento parcial del 53% frente a los criterios de la norma, este porcentaje está justificado en parte con el control de procesos necesarios para la operatividad del servicio y el control de acciones para prevenir los errores humanos, seguido de un 12% de cumplimiento y un 35%, no cumple con los numerales establecidos en el diagnóstico.

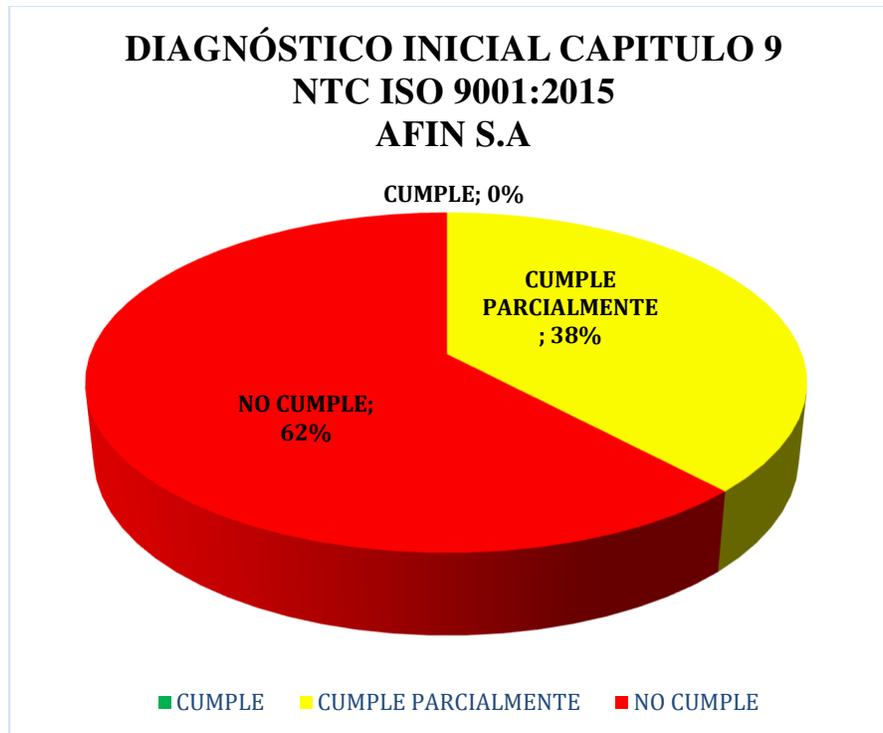


Figura 10. Resultado del diagnóstico numeral 9 Evaluación del desempeño. Elaboración propia.

El numeral 9 de la norma corresponde a la evaluación del desempeño, donde se ve reflejado con un porcentaje del 38% que cumple parcialmente, aunque no es un buen cumplimiento se identificó en el diagnóstico, los numerales aplicables y la valoración de cada ítem donde el 62% no cumple, entre otros incumplimientos está el poco seguimiento y control, el no programa de auditorías que se debe realizar a cada proceso y como última falencia, está que no se hace análisis y evaluación al desempeño de los procesos.

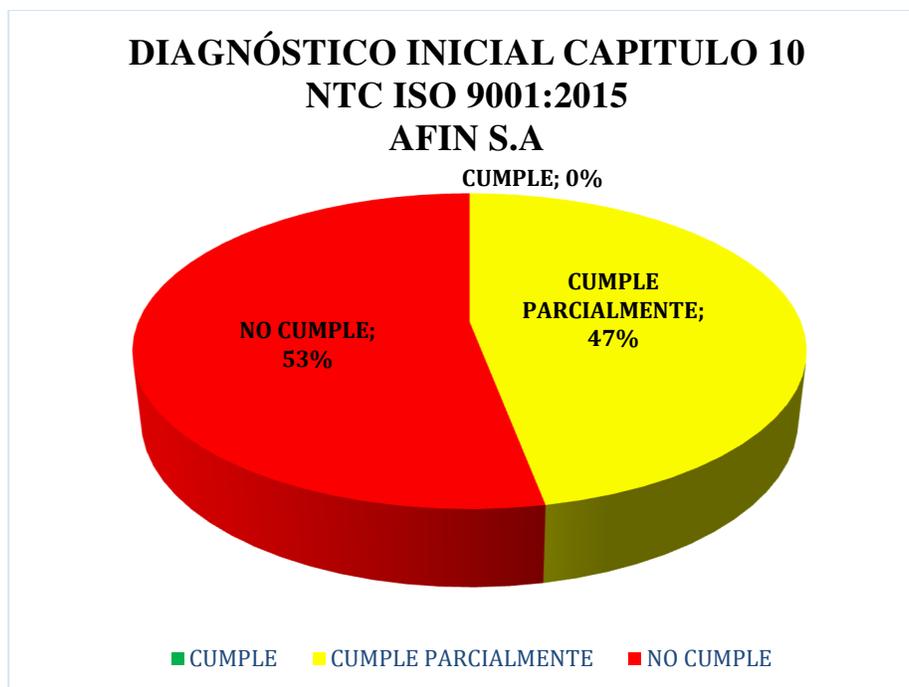


Figura 11. Resultado del diagnóstico numeral 10 Mejora. Elaboración propia.

El numeral 10 de la norma está enfocado en la mejora, donde se representan con un 53% el incumplimiento, donde el porcentaje de cumplimiento parcial si bien es del 47% no es significativo para indicar si es considerable ya que la empresa no tiene un sistema de gestión integrado, ni un sistema de gestión de calidad, ocasionando problemas a los requisitos de la satisfacción del cliente. Se evidencia también poca gestión en la actualización de la identificación de los riesgos operativos y la organización y mejora para el cumplimiento del sistema lo cual evidentemente Afin S.A no cumple con ello.

Por lo tanto, se considera que se deben ejecutar todas las actividades y acciones necesarias detalladas en el diagnóstico, para la mejora del sistema manteniendo así la información documentada de cada área y de cada proceso operativo de la compañía.

6.3. Identificación y valoración del riesgo

6.3.1. Matriz de riesgos.

Teniendo en cuenta los resultados del numeral 4.1 Contexto de la organización y del numeral 4.2 asuntos de las partes interesadas, definidos en la norma NTC ISO 9001:2015, se definieron los criterios para la gestión del riesgo ver procedimiento Gestión del Riesgo en documentos de pág. 84

de este documento. Se consideró la parametrización para la probabilidad de ocurrencia y el impacto del riesgo a evaluar.

La tabla 7 muestra el esquema empleado para la representación y valoración del riesgo, ésta matriz, se realizó teniendo en cuenta las causas, consecuencias, probabilidad de ocurrencia, impacto y la valoración del mismo, ver matriz completa en **Anexo C**.

Tabla 7.

Esquema de la matriz de riesgos.

PROCESO GESTIÓN DE CALIDAD AFIN SA COMISIONISTA DE BOLSA															GGC-MAT-01					
MATRIZ DE RIESGOS															PÁGINA: 1 DE 1					
CONTEXTO E IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO															FECHA EDICIÓN: 10/10/2019					
															VERSIÓN: 1					
RIESGO	(1) CÓDIGO	(2) RIESGO Y/O OPORTUNIDAD	(3) CAUSAS	(4) CONSECUENCIA	(5) CLASIFICACIÓN	(6) CONTEXTO	(7) FUENTE	ANÁLISIS INCIDENCIA DEL RIESGO			CALIFICACIÓN DEL RIESGO		TRATAMIENTO DEL RIESGO							
								PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO		1101 VALOR IMPACTO	1102 SEVERIDAD	1103 EL RIESGO ES CRÍTICO O CATASTRÓFICO	1104 MEDIDA DE CONTROL	1105 TIPO DE CONTROL	1106 FRECUENCIA DE CONTROL	1107 INDICADOR DE CONTROL	1108 RESPONSABLE		
GESTIÓN GENERAL	BCAP-01	Habilidades en los procesos de inversión de acciones.	Procesos por parte del inversionista o asesor de realizar la operación del activo con la mejor parte.	Procedimientos inadecuados	realizados	Operaciones	Idiosincrasia	Proceso Bolsa y Financiera	18	MODERADA	4	MEJOR	48	RIESGO ALTO	SI	Revisión y supervisión de las diferencias de los reportes de inversión en el proceso de inversión.	Preventiva	Re	NO	General
	BCAP-02	Disponibilidad de la información financiera de la compañía y de sus filiales relacionadas.	Disponibilidad de la información financiera para facilitar el trabajo de los clientes y el perfil de inversión de inversión.	Procedimientos inadecuados	realizados	Operaciones	Idiosincrasia	Proceso General	8	ALTA	5	IMPORANTE	40	RIESGO ALTO	SI	Revisión y supervisión de las diferencias de los reportes de inversión en el proceso de inversión.	Preventiva	Re	NO	General
	BCAP-03	Disponibilidad de la información financiera de la compañía y de sus filiales relacionadas.	Falta en la actualización de los aplicativos múltiples y el personal.	Falta de actualización.	Tratamiento	Idiosincrasia	Proceso B.R	5	MODERADA	5	IMPORANTE	25	RIESGO MODERADO	SI	Capacitación, control y supervisión de los procesos involucrados, junto con actualización del equipo.	Correctiva	Re	NO	General	
	BCAP-04	Disponibilidad de la información financiera de la compañía y de sus filiales relacionadas.	Falta en la actualización de los aplicativos múltiples y el personal.	Manejo inadecuado de transacciones.	Del Proceso	Idiosincrasia	Proceso Bolsa y Financiera	8	ALTA	8	MEJOR	64	RIESGO EXTERNO	SI	Capacitación al personal involucrado en los procesos de inversión de acciones al día con los cambios de mercado.	Correctiva	SI	Realizar un taller	Control	
BCAP-05	Pérdida, pérdida, robo o deterioro de acciones o datos de la compañía.	Procesos por parte del inversionista o asesor de realizar la operación del activo con la mejor parte.	Pérdida o deterioro de la información de inversión.	Pérdida de información.	Idiosincrasia	Idiosincrasia	Proceso B.R	5	MODERADA	5	IMPORANTE	25	RIESGO MODERADO	SI	Revisión y supervisión de las diferencias de los reportes de inversión en el proceso de inversión.	Preventiva	Re	NO	Reservado	
BCAP-06	Pérdida, pérdida, robo o deterioro de acciones o datos de la compañía.	Procesos por parte del inversionista o asesor de realizar la operación del activo con la mejor parte.	Pérdida o deterioro de la información de inversión.	Pérdida de información.	Idiosincrasia	Idiosincrasia	Proceso General	18	MODERADA	18	CATASTRÓFICO	180	RIESGO EXTERNO	SI	Revisión y supervisión de las diferencias de los reportes de inversión en el proceso de inversión.	Preventiva	Re	NO	General	

Nota. Elaboración propia.

6.3.2. Definición del alcance del sistema de gestión de calidad.

El alcance del sistema de gestión de la calidad de la empresa Afin S.A se define como “la prestación de servicio e intermediación entre los inversionistas y la bolsa de valores de Bogotá”

6.4. Documentación del sistema de gestión de calidad

Para la realización de la documentación del SGC para la empresa Afin S.A, se tuvo en cuenta los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2015, las necesidades internas de control y demás información documentada requerida por la empresa para demostrar la conformidad del servicio y de los procesos.

La información documentada para la empresa Afin S.A está distribuida de la siguiente manera:

- DOFA (contexto de la organización).
- Partes interesadas.
- Matriz de riesgos.

- Mapa de procesos.
- Caracterizaciones.
- Matriz de responsabilidades.
- Política de calidad.
- Objetivos de calidad.
- Información documentada exigida por la norma NTC ISO 9001:2015
- Procedimientos o instrucciones de trabajo.
- Formatos y registros.

6.4.1. Política de calidad.

La empresa Afin S.A, busca ofrecer servicios con los mejores estándares de calidad, comprometida con la misión, visión y estrategia organizacional, suministra servicios confiables y seguros que cumplen los requisitos aplicables y buscan satisfacer las necesidades y expectativas del grupo de interés, en un ámbito de sostenibilidad, transparencia, mejora continua, administración de riesgos y responsabilidad social.

6.4.2. Objetivos de calidad.

- Cumplir la normatividad vigente y los requisitos de ley.
- Mejorar permanentemente el desempeño de los procesos del SGC
- Manejar de manera transparente y adecuada la información. Y recursos financieros de los clientes
- Satisfacer las necesidades y expectativas del cliente
- Mantener y mejorar la rentabilidad de la empresa.

6.4.3. Matriz de responsabilidades.

Para poder construir la matriz de responsabilidades, se tuvo en cuenta la estructura organizacional de Afin S.A y la responsabilidad por el liderazgo de los diferentes procesos,

acompañado del compromiso que cada cargo asume a las actividades requeridas para un buen desempeño del SGC.

Tabla 8.

Matriz de responsabilidades.

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES CON EL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD "SGC"										
ACTIVIDADES	RESPONSABLES									
	Gerencia General	Departamento de calidad	Departamento administrativo	Contabilidad	Cartera	Recursos Humanos	Departamento comercial	Atención al cliente	Marketing	
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN										
4.1 Comprensión de la organización y su contexto	X	X								
4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	X	X								
4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de calidad										
4.4 Sistema de gestión de calidad y sus procedimientos										
5. LIDERAZGO										
5.1 Liderazgo y compromiso	X		X				X			
5.1.2 Enfoque al cliente	X	X					X	X		
5.2 Política	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5.2.1 Establecimiento de la política de calidad	X	X								
5.2.2 Comunicación de la política de calidad	X									
5.5 Roles, Responsabilidades y autoridades en la organización	X	X	X				X			
6. PLANIFICACIÓN										
6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades	X	X								
6.2 Objetivos de calidad y planificación para lograrlos		X								
6.3 Planificación de cambios		X								
7. APOYO										
7.1 Recursos	X		X	X	X					
7.1.1 Personas	X					X				
7.1.2 Infraestructura	X	X	X							
7.1.3 Ambiente para la operación de los buenos procesos	X		X				X			
7.1.4 Recursos de seguimiento y evaluación	X		X							
7.1.4.1 Trazabilidad de las mediciones	X									
7.1.5 Conocimiento de la organización	X	X	X				X			
7.2 Competencia	X	X				X				X
7.3 Toma de conciencia	X	X	X				X			
7.4 Comunicación	X						X	X		
7.5 Información documentada		X	X							
7.5.1 Creación y actualización		X	X							
7.5.2 Control de la información documentada		X	X							

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES CON EL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD "SGC"									
ACTIVIDADES	RESPONSABLES								
	Gerencia General	Departamento de calidad	Departamento administrativo	Contabilidad	Cartera	Recursos Humanos	Departamento comercial	Atención al cliente	Marketing
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN									
8. OPERACIÓN									
8.1 Planificación y control operacional	X	X							
8.2 Requisitos para los productos y servicios								X	
8.2.1 Comunicación con el cliente							X	X	
8.2.2 Determinación de los requisitos del producto y servicio							X	X	
8.2.3 Revisión de los requisitos de los productos y servicios		X							
8.2.4 Cambios en los requisitos de los productos y servicios		X							
8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios	X		X						
8.3.1 Planificación del diseño y desarrollo	X		X						
8.3.2 Entradas para el diseño y desarrollo									
8.3.3 Controles del diseño y desarrollo		X							
8.3.4 Salidas del diseño y desarrollo									
8.3.5 Cambios del diseño y desarrollo		X							
8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente	X								
8.4.1 Tipo y alcance del control	X						X		
8.4.2 Información para los proveedores externos			X				X		
8.5 Producción y provisión del servicio									
8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio									
8.5.2 Identificación y trazabilidad									
8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos	X		X				X		
8.5.4 Preservación									
8.5.5 Actividades posteriores a la entrega	X	X	X				X		
8.5.6 Control de los cambios									
8.6 Liberación de los productos y servicios									
8.7 Control de las salidas no conformes		X							
9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO									
9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación		X							
9.1.2 Satisfacción del cliente	X							X	X
9.1.3 Análisis y evaluación		X							
9.2 Auditoría interna		X							
9.3 Revisión por la dirección	X								
9.3.1 Entradas de la revisión por la dirección	X								
9.3.2 Salidas de la revisión por la dirección	X								
10. MEJORA									
10.2 No conformidad y acciones correctivas	X	X	X	X	X	X	X	X	X
10.3 Mejora continua	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Nota. Elaboración propia.

6.4.4. Planificación y control de cambios.

Para cumplir con los requisitos establecidos en la Norma NTC ISO 9001:2015, es importante determinar los cambios en el Sistema de Gestión de la Calidad cuando sean necesarios y mantener información documentada de estos cambios. Por lo tanto, se desarrolló el procedimiento para llevar a cabo el control de cambios el cual consta de:

- ✓ Objeto.
- ✓ Alcance.
- ✓ Definiciones.
- ✓ Generalidades.
- ✓ Flujo grama de las actividades que se deben desarrollar.

De igual manera se estableció una matriz de control donde se llevará documentado todos los cambios que se deban realizar, la evaluación del riesgo y el seguimiento de las acciones emprendidas para la mejora de estos. **Ver anexo D.**

6.4.5. Mapa de procesos.

Es la representación gráfica de la entidad que refleja la estructura completa, dando a conocer de manera concreta las principales actividades que se deben desarrollar para poder cumplir al cliente con el servicio ofrecido y con los debidos requerimientos.

El mapa de procesos se compone de la siguiente manera:

- **Procesos estratégicos:** Son los procesos relacionados con la planeación, diseño de estrategias, tácticas y proyectos de la firma, los cuales dependen directamente la alta dirección.
- **Procesos operativos o misionales:** Son los procesos relacionados directamente con la razón de ser de la Firma y proporcionan el resultado previsto por la Entidad para el cumplimiento de su objeto social.
- **Procesos de soporte o apoyo:** Son los procesos que brindan apoyo a la actividad principal de la firma y buscan garantizar el adecuado desarrollo y sostenimiento de la cadena de valor.

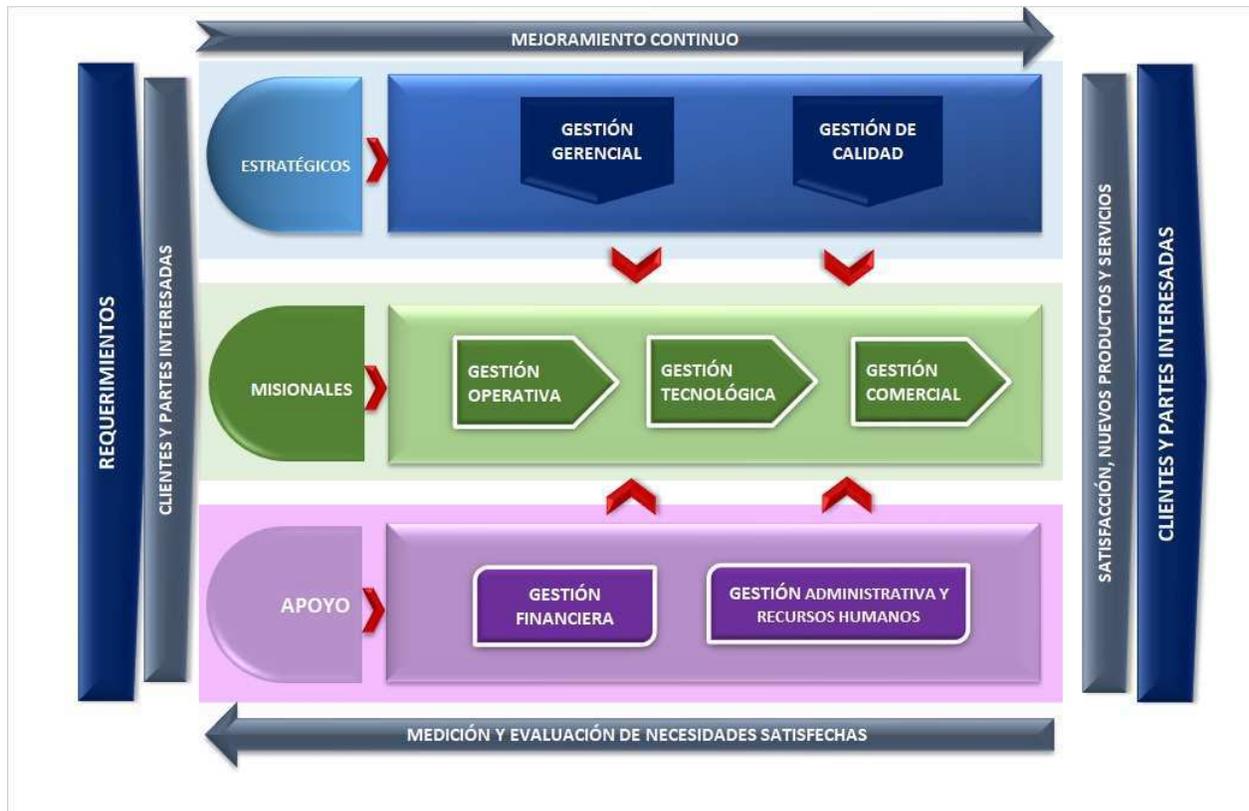


Figura 12. Mapa de procesos. Elaboración propia.

6.4.6. Caracterización de los procesos.

Las caracterizaciones del proceso permiten evidenciar las entradas, salidas y la interrelación entre los procesos, los indicadores de gestión con los cuales se hará el seguimiento al desempeño del proceso, los recursos necesarios para gestionar los procesos, así como el alcance y el propósito de estos.

La tabla 9 muestra el esquema de formato para cada una de las caracterizaciones, que se encuentra en el **Anexo E**.

Tabla 9.

Caracterización proceso de calidad.

 CARACTERIZACIÓN PROCESO DE CALIDAD		Código: GCA-CAL-01 Fecha: 11/11/2019 Página: 1			
OBJETIVO	Controlar, mantener y mejorar el Sistema de Gestión de calidad así como las actividades del control interno de la empresa				
ALCANCE	Aplica para todos los procesos del SGC				
RESPONSABLES	Gerente de Riesgo				
PROVEEDORES	ENTRADAS	CICLO PHVA	ACTIVIDADES	SALIDAS	PROCESO DESTINO
Gestión estratégica	Misión, Visión	P H H V	Planificación del SGC	Política, objetivos de calidad	Todos los procesos
	Presupuestos		Asignación de recursos	Ejecución de presupuesto	
	Indicadores		Gestión del proceso	Resultados de indicadores	
Todos los procesos	Infomes gestión de los procesos	V	Revisión por la dirección	Acciones de mejora	
Todos los procesos	Infomes de desempeño del proceso	P	Auditorías internas	Informe de auditorías	Todos los procesos
	Necesidades de la documentación	H	Diseño documentación	Información documentada	
	Resultado de los indicadores	V	Implementación de acciones de mejora	Mejoras en el desempeño del SGC	
	No conformidades	A	Implementación de acciones de mejora	Informe estado del SGC	
Planificación Estratégica	Matriz del riesgo	V	desarrollo de la eficacia del control del riesgo	Informe gestión del riesgo	Todos los procesos
Gestión de operaciones	Informe de operaciones		Análisis informe de operaciones	SAC (PQR's)	
INDICADORES DE GESTIÓN		INDICE		FRECUENCIA	
(Transacciones con controles aplicados / Total de Transacciones) * 100		Seguridad en la transacción		Mensual	
(No. De reporte de auditorías no conformes/ Total reportes de auditoría en el periodo)		Desempeño de auditorías		Semestral	
(Total de indicadores de gestión cumplidos / Total de indicadores medidos en el periodo) * 100		Eficiencia en el Sistema de Gestión de Calidad		Trimestral	
RECURSOS PARA EL DESARROLLO Y SEGUIMIENTO		DOCUMENTOS Y REGISTROS		NUMERALES DE LA ISO 9001:2015	
HUMANOS: Gerente General, Gerente de Riesgo, Oficial de Cumplimiento		Procedimiento control de información documentada, auditorías internas, Gestión del riesgo, control del cambio, acciones de mejora, no conformidades y formatos asociados a los procedimientos.		4.1;4.2;4.3;5.2;6;7.2;7.3;7.5; 8.2;9;10	
ECONÓMICOS: Recursos propios y financiación					
FÍSICOS: Oficina, equipo de Oficina, Software					

Nota. Elaboración propia.

6.4.7. Documentación de perfiles del sistema de gestión de calidad.

En el capítulo 7 de la norma NTC ISO 9001:2015 están establecidos los requisitos que deben estar documentados como evidencia de las competencias que requiere el personal, así como sus habilidades, estudios y conocimientos puesto que se relacionan directamente con el desempeño y eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.

Por tal motivo se desarrollaron los siguientes formatos:

- ✓ Manual de funciones.
- ✓ Perfil de cargos.
- ✓ Entrevista.
- ✓ Inducción.
- ✓ Requisición del personal

Ver anexo F.

6.4.8. Procedimientos de trabajo.

Se identificó en cada capítulo los requerimientos que se deben conservar como información documentada para garantizar y cumplir con el objetivo del Sistema de Gestión de la Calidad, con el fin de que la empresa tenga la documentación y cumpla con los requisitos aplicables a la norma, se realizaron los procedimientos para el proceso de:

- ✓ Procedimiento de Ventas.
- ✓ Procedimiento del deber de asesoría.
- ✓ Seguimiento a los FIC's (Fondos de Inversión Colectiva)
- ✓ Procedimiento creación de productos.
- ✓ Procedimiento registro de participaciones.
- ✓ Procedimiento de planeación estratégica.

Cada uno de los procedimientos está estructurado de la siguiente manera:

- ✓ Objetivo
- ✓ Alcance
- ✓ Definiciones

- ✓ Convenciones
- ✓ Flujograma

Ver anexo G.

6.4.9. Registros varios.

Se identificó en cada capítulo los requerimientos que se deben conservar como información documentada para garantizar y cumplir con el objetivo del Sistema de Gestión de la Calidad los cuales son formatos y procedimientos para:

- ✓ Formato compilación documentos hoja de vida.
- ✓ Formato Encuesta para clientes.
- ✓ Formato de control de Peticiones, quejas y reclamos (PQR).

Ver anexo H.

6.4.10. Control de la información documentada.

La norma NTC ISO 9001:2015 requiere que toda la información documentada este controlada para garantizar su uso cuando se requiera y se mantenga protegida para evitar la pérdida de la integridad o la confiabilidad de los documentos.

Por tal motivo se desarrollaron actividades que la norma considera importantes para mantener el control de la información adecuada las cuales se evidencian en los siguientes formatos:

- ✓ Listado maestro de documentos.

De igual manera se desarrolló el procedimiento para el control de la información adecuada donde se evidencian las actividades a desarrollar mediante un flujograma. **Ver anexo I.**

6.4.11 Procedimiento de auditorías internas. Para realizar el seguimiento y verificar la viabilidad de la información suministrada al Sistema de Gestión de la Calidad es importante planificar, mantener, y establecer diferentes planes de auditorías, asignar el responsable de las auditorías, entregar informes, analizar los resultados de las auditorías, definir los criterios y el alcance de las auditorías y validar con la alta dirección el proceso de auditorías.

Para asegurar el cumplimiento de estas actividades se desarrollaron los siguientes formatos:

- ✓ Procedimiento de auditorías.
- ✓ Plan de auditorías.
- ✓ Programa de auditorías.
- ✓ Reporte de auditorías.
- ✓ Apertura y cierre de auditorías.
- ✓ Registro para la revisión por la dirección.

Para establecer los criterios, las actividades, el alcance y los hallazgos de las auditorías se realizó el procedimiento para auditorías. **Ver anexo J.**

6.4.12 Procedimiento no conformidades y acciones correctivas. Para garantizar que el Sistema de Gestión de Calidad cumpla con los requisitos de los clientes y se aumente la satisfacción del cliente, es necesario identificar las oportunidades de mejora y acciones de mejora.

De igual manera se debe establecer el procedimiento de la no conformidad cuando esta se presente y se debe evaluar y eliminar las causas que están generando la no conformidad.

Para cumplir con este requisito que la norma NTC ISO 9001:2015 exige mantener documentado se desarrolló el formato y el procedimiento de acciones de mejora. **Ver anexo K.**

6.4.13 Tablero de indicadores. Con el propósito de realizar un seguimiento y control al Sistema de Gestión de Calidad, se realizó un tablero de indicadores donde se evidencia el proceso que va dirigido, el objeto u objetivo que aplica, el índice, el indicador para calcular el resultado, la frecuencia con la que se sugiere practicar el indicador, la meta proyectada y los responsables del proceso.

Tabla 10.

Tablero de indicadores.

afin		TABLA DE INDICADORES DE GESTIÓN						Año 2019												Prom Año
afin								Código: GGE-TI-01 Fecha: 3/10/2019 Páginas: 1												
Proceso	Objetivo de calidad que aplica	Indicador	Índice	Frecuencia	Responsables	Meta	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Prom Año	
CALIDAD	Desarrollar una gestión transparente mediante el manejo adecuado de los recursos financieros y de la información.	Seguridad en la transacción	(Transacciones con controles aplicados / Total de Transacciones) * 100	Mensual	Operaciones															
		Desempeño de auditorías	(No. De reporte de auditorías no conformes/ Total reportes de auditoría en el periodo)	Semestral	Auditoría															
	Mejorar de forma continua los requisitos aplicables del sistema de gestión de la calidad.	Eficiencia en el Sistema de Gestión de Calidad	(Total de indicadores de gestión cumplidos / Total de indicadores medidos en el periodo) * 100	Trimestral	Calidad															
OPERACIONES	Mantener y mejorar la rentabilidad de la empresa.	Calidad en las transacciones	(No. de Transacciones con Errores / No. de Transacciones Realizadas) * 100	Mensual	Operaciones															
		Oportunidad en las transacciones	(No. de Transacciones realizadas / No. de Transacciones proyectadas) * 100	Mensual	Operaciones															
COMERCIAL	Satisfacer las necesidades del cliente teniendo en cuenta los compromisos legales.	Nuevos clientes	(Total Meta Comercial Planeada / Total Meta Comercial Ejecutada)*100	Trimestral	Comercial															
	Mantener y mejorar la rentabilidad de la empresa.	Rentabilidad para los clientes	(Beneficio neto / Activo total)*100	Trimestral	Comercial															
	Satisfacer las necesidades del cliente teniendo en cuenta los compromisos legales.	Resultados del estudio de la satisfacción del cliente	(No. De quejas interpuestas / Total de clientes)*100	Mensual	Aux. Administrativo															
TECNOLOGÍA	Desarrollar una gestión transparente mediante el manejo adecuado de los recursos financieros y de la información.	Parada de los equipos	(Copias de seguridad realizadas / Copias de seguridad planeadas)*100	Semanal	Coordinador de aplicaciones															
	Cumplir rigurosamente los requisitos legales.	Cumplimiento del programa de mantenimiento	(Programas de mantenimiento realizados / Programas de mantenimiento planeados)*100	Semestral	Director de tecnología															
FINANCIERA	Cumplir rigurosamente los requisitos legales.	Transmisiones con errores	(No. de informes transmitidos con Errores / No. de informes requeridos) * 100	Mensual	Contabilidad															
		Transmisiones extemporaneas	(No. de informes transmitidos extemporaneos / No. de informes requeridos) * 100	Mensual	Contabilidad															
	Enfoque a procesos y gestión de las relaciones.	Gestión y cumplimiento	Σ (Tiempo Cierre - Tiempo Apertura) / Total de Operaciones	Mensual	Operaciones (Back Office)															
ADMINISTRATIVO	Mejorar de forma continua los requisitos aplicables del sistema de gestión de la calidad.	Resultados de la evaluación del desempeño	(No. De retrocesos / No. de procesos ejecutados correctamente) * 100	Trimestral	Operaciones															
	Cumplir rigurosamente los requisitos legales.	Eficiencia en la gestión de contacto	(Clientes Inactivos / Clientes con saldo)*100	Trimestral	Comercial / Administrativo															
GERENCIAL	Ejecuta las funciones administrativas como medio para lograr los propósitos en la empresa.	Eficiencia en los proyectos emprendidos	Numero de proyectos ejecutados con resultados, año/ total proyectos emprendidos, año) * 100	Semestral	Gerente															
	Planifica la coordinación de recursos de la organización	Rentabilidad	(Utilidad del ejercicio en el periodo / patrimonio neto) *100	Anual	Gerente															

Nota. Elaboración propia.

7. Estudio costo beneficio

Se realizó la relación costo beneficio para este trabajo, determinando el costo que se hubiera incurrido al contratar un asesor externo para el desarrollo de la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad y el costo en el que incurrieron los estudiantes al ser ejecutado mediante el trabajo de grado.

Los costos se evaluaron teniendo en cuenta los objetivos del trabajo, las horas que se implementaron para el desarrollo de cada una y el costo por hora. Adicionalmente se evaluaron los costos de los recursos tanto humanos como físicos, que se presentaron para la ejecución del proyecto, junto con las asesorías que para este caso fueron de 18 horas, el trabajo tuvo una duración de 6 meses incluyendo el tiempo en el que se desarrolló en la materia de formativa dos.

Tabla 11.

Estudio de costos.

COSTOS DIRECTOS DEL PROYECTO, RECURSOS HUMANOS				
Actividad	Unidades	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Diagnóstico	Horas	20	\$ 9.500	\$ 190.000
Gestión de riesgo	Horas	50	\$ 9.500	\$ 475.000
Documentación	Horas	80	\$ 9.500	\$ 760.000
Asesoría del proyecto	Horas	18	\$ 45.000	\$ 810.000
Total, recursos humanos				\$ 2.235.000

COSTOS DIRECTOS DEL PROYECTO, RECURSOS FISICOS				
Costos recursos físicos	Unidades	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Equipos de oficina	Mes	6	\$ 80.000	\$ 480.000
Insumos informáticos	Und	1	\$ 220.000	\$ 220.000
Viáticos	Und	2	\$ 350.000	\$ 700.000
Total, recursos físicos				\$ 1.400.000
COSTO TOTAL				\$ 3.635.000

COSTO DE ASESORIA EXTERNA		
Actividad	Meses	Costo total
Diagnóstico y documentación del SGC, contratado externamente	4	\$ 7.500.000

Nota. Elaboración propia

Al diseñar toda la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad por parte de los estudiantes de Ingeniería Industrial, se evidenció un ahorro significativo del 48% frente al costo en el que se incurriría la empresa si fuese el caso de contratar un asesor externo para el desarrollo del mismo trabajo, este porcentaje está fundamentado en el cálculo que se hizo a partir de una cotización efectuada a una persona asesora y experta en la implementación de SGC. El costo de la firma asesora en SGC para el mismo contenido del presente trabajo, (diagnóstico diseño y documentación), es de \$7'500.000,00 con una duración de 4 meses.

Tabla 12.

Relación Beneficio.

RELACION BENEFICIO	
Costo del proyecto	\$ 3.635.000
Costo con un tercero	\$ 7.500.000
COSTO BENEFICIO	48%

Nota. Elaboración propia

8. Conclusiones

Se logró elaborar y entregar a la compañía, la información documentada, requerida por la norma NTC ISO 9001:2015, obteniendo así un cumplimiento del 100% con lo que la organización determina como necesaria para la eficacia del SGC, así como los procedimientos y formatos necesarios para el manejo interno, requeridos para dar inicio a la implementación de esta norma y contribuir en el crecimiento de la compañía.

Se realizó el diagnóstico al estado inicial de la empresa Afin S.A, validando cada una de las áreas de la organización permitiendo reconocer el funcionamiento operativo de la compañía, con este resultado, se evidenció, que en promedio el 45% de los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2015, requería intervención en cuanto a la documentación requerida por la norma.

En conjunto con la Gerencia Administrativa la empresa Afin S.A, se construyó la matriz DOFA por áreas, lo que dio paso a cumplir los requisitos establecidos en el numeral 4.2 de la norma NTC ISO 9001:2015.

Una vez realizado el análisis de los costos, al contratar el diseño de la documentación del SGC con una persona experta en SGC, versus los costos calculados desde la realización del trabajo por parte de las estudiantes, se pudo concluir que el beneficio en términos de costos para la empresa Afin S.A, es del 48%.

Las estudiantes adquirieron conocimiento y formación en cuanto a la interpretación de los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2015, así como en la construcción de la documentación para un SGC.

9. Recomendaciones

Importante que la compañía Afin S.A Comisionista de bolsa, divulgue la política y los objetivos de calidad a todo su personal y también a las demás partes interesadas.

Implementar el uso de la información documentada que se deriva del presente trabajo y que se entrega a la empresa Afin S.A

Hacer el seguimiento y control al desempeño de los procesos, basado en el modelo “Tablero de control de indicadores”

Asignar una persona que tenga la competencia para que dé continuidad en la implementación y certificación de la empresa frente a la norma planteada.

10. Referencias

- autor, S. (Sin día de Sin mes de Sin año). *La función de la auditoria interna en la entidad*. Obtenido de <http://cursos.aiu.edu/Auditor%C3%ADa%20Interna%20y%20Administrativa/PDF/Tema%201.pdf>
- barcelona, U. d. (1 de Febrero de 2001). *La evaluación de proyectos. Herramienta clave para evitar el fracaso*. Obtenido de <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/etapas-de-un-proyecto/la-evaluacion-de-proyectos-herramienta-clave-para-evitar-el-fracaso>
- camilo, h. (15 de junio de 2018). *ISO 31000:2018: evaluación de riesgos* . Obtenido de <https://www.incp.org.co/iso-31000-2018-evaluacion-riesgos/>
- colombia, U. C. (23 de Octubre de 2017). *Sistema de Gestión de la Calidad*. Obtenido de <https://www.ucc.edu.co/sistema-gestion-integral/Paginas/sistema-gestion-calidad.aspx>
- cruz, O. (19 de Mayo de 2009). *Indicadores de Gestión*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion2.shtml>
- gandrade. (19 de Julio de 2002). *CONCEPTOS GENERALES DE CALIDAD TOTAL*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml>
- gestión de riesgos . (26 de febrero de 2019). Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_riesgos
- moreno, P. (. (2001). *Gestión y Control de Calidad*. Valencia.
- VERITAS, B. (16 de febrero de 2018). *Iso31000:2018. para la gestión del riesgo* . Obtenido de <https://blogbvelearning.wordpress.com/2018/02/16/iso-310002018-para-la-gestion-del-riesgo/>
- aguilera, J. (2009). Los sistemas integrados de gestión. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/sistemas-integrados-gestion>
- andrade, G. (2002). Conceptos generales de calidad total. Recuperado de: <https://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml>

- Bermúdez, L. (2018). ISO 31000:2018, para la gestión del riesgo. Recuperado de: <https://blogbvelearning.wordpress.com/2018/02/16/iso-310002018-para-la-gestion-del-riesgo/>
- Cruz, L. (2009). Indicadores de gestión. Recuperado de: <https://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion2.shtml>
- EcuRed. (s.f.). Fuente de información. Recuperado de: https://www.ecured.cu/Fuente_de_informaci%C3%B3n
- Escuela Europea de Excelencia. (2010). Adaptación a la nueva norma ISO 9001:2015. Recuperado de: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com>
- Guerrero, V. (2019). ISO 9001:2015(es). Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos. Recuperado de: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- Hernández, C. (2018). ISO 31000-2018: evaluación de riesgos. Recuperado de: <https://www.incp.org.co/iso-31000-2018-evaluacion-riesgos/>
- Maldonado, H. (2018). Propuesta de un sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001 de 2015 para la asociación de reciclaje “MYM Universal S.A.S”. Tesis de grado, Bogotá, Universidad Católica de Colombia. Recuperado de: <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/16141/1/PROPUESTA%20DE%20UN%20SISTEMA%20DE%20GESTI%C3%93N%20DE%20CALIDAD%20BAJO%20LA%20NORMA%20ISO%209001%20DE%202015%20PARA%20LA%20ASOCIACI%C3%93N%20D.pdf>
- Morales, J. (2007). Aplicación ISO. México: Universidad Iberoamericana.
- Moreno, M., Peris, F. y González, T. (2001). Gestión de la calidad y diseño de organizaciones. Teoría y estudio de casos. Madrid: Prentice Hall.
- Oliveira, W. (2017). ¿Qué es la gestión de riesgos? Propósitos y concepto. Recuperado de: <https://www.heflo.com/es/blog/gestion-de-riesgos/que-es-gestion-de-riesgos/>

Significados. (2017). Significado de calidad. Recuperado de:
<https://www.significados.com/calidad/>

Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada. (2016). Manual del sistema de gestión de calidad. Bogotá: Supervigilancia.

Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada. (2016). Manual de política de seguridad de la información. Bogotá: Supervigilancia.

UCO. (2015). Los 8 principios de gestión de la calidad. Recuperado de:
<http://blogdecalidadiso.es/los-8-principios-de-gestion-de-la-calidad/>

Universidad Cooperativa de Colombia. (s.f.). Sistema de Gestión de la Calidad. Recuperado de:
<https://www.ucc.edu.co/sistema-gestion-integral/Paginas/sistema-gestion-calidad.aspx>

Universidad de Barcelona. (2001). La evaluación de proyectos. Herramienta clave para evitar el fracaso. Recuperado de: <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/etapas-de-un-proyecto/la-evaluacion-de-proyectos-herramienta-clave-para-evitar-el-fracaso>

Wikipedia. (2019). Gestión de riesgos. Recuperado de:
https://es.wikipedia.org/wiki/Gestión_de_riesgos

Anexos.

Anexo A.


DIAGNÓSTICO DE EVALUACION SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD SEGÚN NTC ISO 9001-2015

CRITERIOS DE CALIFICACIÓN: A. Cumple completamente con el criterio enunciado (10 puntos: Se establece, se implementa y se mantiene; Corresponde a las fase de Verificar y Actuar para la Mejora del sistema); B. cumple parcialmente con el criterio enunciado (5 puntos: Se establece, se implementa, no se mantiene; Corresponde a las fase del Hacer del sistema); C.No cumple con el criterio enunciado (0 puntos: no se establece, no se implementa, no se mantiene N/S).

No.	NUMERALES	CRITERIO DE CALIFICACIÓN		
		C	CP	NC
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN				
4.1 COMPRESION DE LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO		10	5	0
1	Se determinan las cuestiones externas e internas que son pertinentes para el propósito y dirección estratégica de la organización.		5	
2	Se realiza el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas.			0
4.2 COMPRESIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS				
3	La Organización debe determinar las partes interesadas que son pertinentes al sistema de gestión de la calidad;			0
4	La organización debe determinar los requisitos pertinentes de estas partes interesadas para el sistema de gestión de la calidad.			0
5	La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos pertinentes.			0
4.3 DETERMINACIÓN DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD				
6	La organización debe determinar los límites y la aplicabilidad del sistema de gestión de la calidad para establecer su alcance.			0

7	Cuando se determina este alcance, la organización debe considerar las cuestiones externas e internas indicadas en el apartado 4.1		5	
8	Cuando se determina este alcance, la organización debe considerar los requisitos de las partes interesadas pertinentes indicados en el apartado 4.2			0
9	Cuando se determina este alcance, la organización debe considerar los productos y servicios de la organización.		5	
10	La organización debe aplicar todos los requisitos de esta Norma Internacional si son aplicables dentro del alcance determinado de su sistema de gestión de la calidad.			0
11	El alcance del sistema de gestión de la calidad de la organización debe estar disponible y mantenerse como información documentada.			0
4.4 SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD Y SUS PROCESOS				
12	El alcance debe establecer los tipos de productos y servicios cubiertos, y proporcionar la justificación para cualquier requisito de esta Norma Internacional que la organización determine que no es aplicable para el alcance de su sistema de gestión de la calidad.			0
13	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.			0
14	La organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.			0
15	a) determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos;		5	
16	b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos		5	
17	c) determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, la medición y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos		5	
18	d) determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad		5	
19	e) asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos		5	
20	f) abordar los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo con los requisitos del apartado 6.1			0
21	g) Evaluar estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logran los resultados previstos			0
22	h) Mejorar los procesos y el sistema de gestión de la calidad			0

23	La organización debe: a) mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos			0	
24	b) conservar la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado			0	
SUBTOTAL			0%	34%	66%
5. LIDERAZGO					
5.1 LIDERAZGO Y COMPROMISO GERENCIAL					
1	La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad: a) asumiendo la responsabilidad y obligación de rendir cuentas con relación a la eficacia del sistema de gestión de la calidad;			0	
2	b) asegurándose de que se establezcan la política de la calidad y los objetivos de la calidad para el sistema de gestión de la calidad, y que éstos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización			0	
3	c) asegurándose de la integración de los requisitos del sistema de gestión de la calidad en los procesos de negocio de la organización;			0	
4	d) promoviendo el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos			0	
5	e) asegurándose de que los recursos necesarios para el sistema de gestión de la calidad estén disponibles			0	
6	f) comunicando la importancia de una gestión de la calidad eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión de la calidad			0	
7	g) asegurándose de que el sistema de gestión de la calidad logre los resultados previstos			0	
8	h) comprometiendo, dirigiendo y apoyando a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de la calidad			0	
9	i) promoviendo la mejora		5		
10	j) apoyando otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad.		5		
5.1.2 Enfoque al cliente					
11	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 regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables		5		
12	b) se determinan y se consideran los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente.		5		
13	c) se mantiene el enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente.		5		

5.2 POLÍTICA			
5.2.1 ESTABLECIMIENTO DE LA POLÍTICA			
14	La alta dirección debe establecer, implementar y mantener una política de la calidad que: a) Sea apropiada al propósito y contexto de la organización y apoye su dirección estratégica		0
15	b) Proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad		0
16	c) Incluya un compromiso de cumplir los requisitos aplicables		0
17	d) Incluya un compromiso de mejora continua del sistema de gestión de la calidad.		0
5.2.2 Comunicación de la política de calidad			
18	La política de la calidad debe: a) estar disponible y mantenerse como información documentada;		0
19	b) Comunicarse, entenderse y aplicarse dentro de la organización;		0
20	c) Estar disponible para las partes interesadas pertinentes, según corresponda		0
5.3 ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN			
21	La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan en toda la organización.	5	
22	La alta dirección debe asignar la responsabilidad y autoridad para: a) asegurarse de que el sistema de gestión de la calidad es conforme con los requisitos de esta Norma Internacional;		0
23	b) asegurarse de que los procesos están generando y proporcionando las salidas previstas;	5	
24	c) informar, en particular, a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y sobre las oportunidades de mejora (véase 10.1);		0
25	d) asegurarse de que se promueve el enfoque al cliente en toda la organización;	5	
26	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		0
SUBTOTAL		0%	31%
6. PLANIFICACIÓN			
6.1 ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES			
1	Al planificar el sistema de gestión de la calidad, la organización debe considerar las cuestiones referidas en el apartado 4.1 y los requisitos referidos en el apartado 4.2 y determinar los riesgos y oportunidades que es necesario abordar con el fin de: a) asegurar que el sistema de gestión de la calidad pueda lograr sus resultados previstos		0
2	b) Aumentar los efectos deseables	5	

3	c) Prevenir o reducir efectos no deseados	5	
4	d) Lograr la mejora	5	
5	La organización debe planificar: a) las acciones para abordar estos riesgos y oportunidades		0
6	b) la manera de: 1. integrar e implementar las acciones en sus procesos del sistema de gestión de la calidad (véase 4.4)		0
7	2. Evaluar la eficacia de estas acciones	5	
8	Las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades deben ser proporcionales al impacto potencial en la conformidad de los productos y los servicios		0
6.2 OBJETIVOS DE LA CALIDAD Y PLANIFICACIÓN PARA LOGRARLOS			
9	La organización debe establecer objetivos de la calidad para las funciones, niveles y los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad		0
10	Los objetivos de la calidad deben: a) ser coherentes con la política de la calidad" b) ser medibles c) tener en cuenta los requisitos aplicables d) ser pertinentes para la conformidad de los productos y servicios y para el aumento de la satisfacción del cliente e) ser objeto de seguimiento f) comunicarse g) actualizarse, según corresponda		0
11	La organización debe mantener información documentada sobre los objetivos de la calidad		0
12	Al planificar cómo lograr sus objetivos de la calidad, la organización debe determinar: a) qué se va a hacer" b) qué recursos se requerirán c) quién será responsable d) cuándo se finalizará e) cómo se evaluarán los resultados		0
6.3 PLANIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS			
13	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 (véase 4.4).		0

14	La organización debe considerar: a) el propósito de los cambios y sus consecuencias potenciales" b) la integridad del sistema de gestión de la calidad c) la disponibilidad de recursos d) la asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades			0
SUBTOTAL		0%	29%	71%
7. APOYO				
7.1 RECURSOS				
7.1.1 Generalidades				
1	La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la calidad.			0
2	La organización debe considerar: a) las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes" b) qué se necesita obtener de los proveedores externos		5	
7.1.2 Personas				
3	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.		5	
7.1.3 Infraestructura				
4	La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para que la operación de sus procesos y lograr la conformidad de los productos y servicios.	10		
7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos				
5	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. Estos factores pueden diferir sustancialmente dependiendo de los productos y servicios suministrados.		5	
7.1.5 Recursos de seguimiento y medición				
7.1.5.1 Generalidades				

6	La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para asegurarse de la validez y fiabilidad de los resultados cuando se realice el seguimiento o la medición para verificar la conformidad de los productos y servicios con los requisitos	5	
7	La organización debe asegurarse de que los recursos proporcionados: a) son apropiados para el tipo específico de actividades de seguimiento y medición realizadas" b) se mantienen para asegurarse de la idoneidad continua para su propósito	5	
7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones			
8	La organización debe conservar la información documentada apropiada como evidencia de que los recursos de seguimiento y medición son idóneos para su propósito		0
9	Cuando la trazabilidad de las mediciones es un requisito, o es considerada por la organización como parte esencial para proporcionar confianza en la validez de los resultados de la medición, el equipo de medición debe: a) calibrarse o verificarse, o ambas, a intervalos especificados, o antes de su utilización, contra 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	5	
10	b) identificarse para determinar su estado	5	
11	c) protegerse contra ajustes, daño o deterioro que puedan invalidar el estado de calibración y los posteriores resultados de la medición	5	
7.1.6 Conocimientos de la organización			
12	La organización debe determinar los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios	10	
13	Estos conocimientos deben mantenerse y ponerse a disposición en la medida en que sea necesario	5	
14	Cuando se abordan 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	5	
7.2 COMPETENCIA			
15	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	5	
16	b) asegurarse de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia adecuadas	10	

17	c) cuando sea aplicable, tomar acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas		5	
18	d) conservar la información documentada apropiada, como evidencia de la competencia			0
7.3 TOMA DE CONCIENCIA				
19	La organización debe asegurarse de que las personas que realizan el trabajo bajo el control de la organización toman conciencia de: a) la política de la calidad" b) los objetivos de la calidad pertinentes c) su contribución a la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluidos los beneficios de una mejora del desempeño d) las implicaciones del incumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de la calidad			0
7.4 COMUNICACIÓN				
20	"La organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de la calidad, que incluyan: a) qué comunicar" b) cuándo comunicar c) a quién comunicar d) cómo comunicar e) quién comunica			0
7.5 INFORMACION DOCUMENTADA				
7.5.1 Generalidades				
21	El sistema de gestión de la calidad de la organización debe incluir: a) la información documentada requerida por esta Norma Internacional			0
22	b) la información documentada que la organización determina como necesaria para la eficacia del sistema de gestión de la calidad			0
7.5.2 Creación y actualización				
23	Al crear y actualizar la información documentada, la organización debe asegurarse de que lo siguiente sea apropiado: a) la identificación y descripción (por ejemplo, título, fecha, autor o número de referencia);			0
24	b) el formato (por ejemplo, idioma, versión del software, gráficos) y los medios de soporte (por ejemplo, papel, electrónico)			0
25	c) la revisión y aprobación con respecto a la conveniencia y adecuación			0
7.5.3 Control de la información documentada				

26	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 sea idónea para su uso, dónde y cuándo se necesite		0
27	b) esté protegida adecuadamente (por ejemplo, contra pérdida de la confidencialidad, uso inadecuado, o pérdida de integridad).		0
28	Para el control de la información documentada, la organización debe abordar las siguientes actividades, según corresponda: a) distribución, acceso, recuperación y uso.		0
29	b) almacenamiento y preservación, incluida la preservación de la legibilidad		0
30	c) control de cambios (por ejemplo, control de versión)		0
31	d) conservación y disposición	5	
32	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 apropiado, y controlar.		0
33	La información documentada conservada como evidencia de la conformidad debe protegerse contra modificaciones no intencionadas		0
SUBTOTAL		9%	39%
8. OPERACIÓN			
8.1 PLANIFICACION Y CONTROL OPERACIONAL			
1	La organización debe planificar, implementar y controlar los procesos (véase 4.4) necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de productos y servicios, y para implementar las acciones determinadas en el capítulo 6, mediante: a) la determinación de los requisitos para los productos y servicios	5	
2	b) el establecimiento de criterios para: 1) los procesos; 2) la aceptación de los productos y servicios;	5	
3	c) la determinación de los recursos necesarios para lograr la conformidad con los requisitos de los productos y servicios	5	
4	d) la implementación del control de los procesos de acuerdo con los criterios		0
5	e) la determinación, el mantenimiento y la conservación de la información documentada en la extensión necesaria para: 1) Tener confianza en que los procesos se han llevado a cabo según lo planificado; 2) Demostrar la conformidad de los productos y servicios con sus requisitos.	5	
6	La salida de esta planificación debe ser adecuada para las operaciones de la organización	5	
7	La organización debe controlar los cambios planificados y revisar las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso, según sea necesario.	5	

8.2 REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS			
8.2.1 Comunicación con el cliente			
8	La comunicación con los clientes debe incluir: a) proporcionar la información relativa a los productos y servicios	5	
9	b) tratar las consultas, los contratos o los pedidos, incluyendo los cambios	5	
10	c) obtener la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios, incluyendo las quejas de los clientes	5	
11	d) manipular o controlar la propiedad del cliente	5	
12	e) establecer los requisitos específicos para las acciones de contingencia, cuando sea pertinente	5	
8.2.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios			
13	Cuando se determinan los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes, la organización debe asegurarse de que: 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	5	
14	b) la organización puede cumplir con las declaraciones acerca de los productos y servicios que ofrece.	5	
8.2.3 Revisión de los requisitos para los productos y servicios			
15	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.	5	
16	La organización debe llevar a cabo una revisión antes de comprometerse a suministrar productos y servicios a un cliente, para incluir: a) los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma	5	
17	b) los requisitos no establecidos por el cliente, pero necesarios para el uso especificado o previsto, cuando sea conocido		0
18	c) los requisitos especificados por la organización	5	
19	d) los requisitos legales y reglamentarios aplicables a los productos y servicios	5	
20	e) las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente	5	
21	La organización debe asegurarse de que se resuelven las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente	5	

22	La organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación, cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de sus requisitos			0
23	La organización debe conservar la información documentada, cuando sea aplicable: a) sobre los resultados de la revisión; b) sobre cualquier requisito nuevo para los productos y servicios.			0
8.2.4 Cambios en los requisitos para los productos y servicios				
24	La organización debe asegurarse de que, cuando se cambien los requisitos para los productos y servicios, la información documentada pertinente sea modificada, y de que las personas pertinentes sean conscientes de los requisitos modificados			0
8.3 DISEÑO Y DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS				
8.3.1 Generalidades				
25	La organización debe establecer, implementar y mantener un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurarse de la posterior provisión de productos y servicios.		5	
8.3.2 Planificación del diseño y desarrollo				
26	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	10		
27	b) las etapas del proceso requeridas, incluyendo las revisiones del diseño y desarrollo aplicables	10		
28	c) las actividades requeridas de verificación y validación del diseño y desarrollo			0
29	d) las responsabilidades y autoridades involucradas en el proceso de diseño y desarrollo			0
30	e) las necesidades de recursos internos y externos para el diseño y desarrollo de los productos y servicios		5	
31	f) la necesidad de controlar las interfaces entre las personas que participan activamente en el proceso de diseño y desarrollo			0
32	g) la necesidad de la participación activa de los clientes y usuarios en el proceso de diseño y desarrollo		5	
33	h) los requisitos para la posterior provisión de productos y servicios			0
34	i) el nivel de control del proceso de diseño y desarrollo esperado por los clientes y otras partes interesadas pertinentes			0
35	j) la información documentada necesaria para demostrar que se han cumplido los requisitos del diseño y desarrollo			0
8.3.3 Entradas para el diseño y desarrollo				

36	La organización debe determinar los requisitos esenciales para los tipos específicos de productos y servicios a diseñar y desarrollar.		5	
37	La organización debe considerar: a) los requisitos funcionales y de desempeño	10		
38	b) la información proveniente de actividades previas de diseño y desarrollo similares;	10		
39	c) los requisitos legales y reglamentarios.	10		
40	d) normas o códigos de prácticas que la organización se ha comprometido a implementar.			0
41	e) las consecuencias potenciales de fallar debido a la naturaleza de los productos y servicios.		5	
42	Las entradas deben ser adecuadas para los fines del diseño y desarrollo, estar completas y sin ambigüedades. Las entradas del diseño y desarrollo contradictorias deben resolverse.		5	
43	La organización debe conservar la información documentada sobre las entradas del diseño y desarrollo.			0
8.3.4 Controles del diseño y desarrollo				
44	La organización debe aplicar controles al proceso de diseño y desarrollo para asegurarse de que: a) se definen los resultados a lograr		5	
45	b) se realizan las revisiones para evaluar la capacidad de los resultados del diseño y desarrollo de cumplir los requisitos		5	
46	c) se realizan actividades de verificación para asegurarse de que las salidas del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de las entradas			0
47	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		5	
48	e) se toma cualquier acción necesaria sobre los problemas determinados durante las revisiones, o las actividades de verificación y validación			0
49	f) se conserva la información documentada de estas actividades (revisión, verificación y validación).			0
8.3.5 Salidas del diseño y desarrollo				
50	La organización debe asegurarse de que las salidas del diseño y desarrollo: a) cumplen los requisitos de las entradas		5	

51	b) son adecuadas para los procesos posteriores para la provisión de productos y servicios		5	
52	c) incluyen o hacen referencia a los requisitos de seguimiento y medición, cuando sea apropiado, y a los criterios de aceptación.			0
53	d) especifican las características de los productos y servicios que son esenciales para su propósito previsto y su provisión segura y correcta.		5	
54	La organización debe conservar información documentada sobre las salidas del diseño y desarrollo.			0

8.3.6 Cambios del diseño y desarrollo

55	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		5	
56	La organización debe conservar la información documentada sobre: a) los cambios del diseño y desarrollo			0
57	b) los resultados de las revisiones			0
58	c) la autorización de los cambios			0
59	d) las acciones tomadas para prevenir los impactos adversos			0

8.4 CONTROL DE LOS PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS SUMINISTRADOS EXTERNAMENTE

8.4.1 Generalidades

60	La organización debe asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conformes a los requisitos.	10		
61	La organización debe determinar los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente cuando: a) los productos y servicios de proveedores externos están destinados a incorporarse dentro de los propios productos y servicios de la organización	10		
62	b) los productos y servicios son proporcionados directamente a los clientes por proveedores externos en nombre de la organización.	10		
63	c) un proceso, o una parte de un proceso, es proporcionado por un proveedor externo como resultado de una decisión de la organización.	10		

64	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. La organización debe conservar la información documentada de estas actividades (evaluación, selección, seguimiento del desempeño y reevaluación de los proveedores) y de cualquier acción necesaria que surja de las evaluaciones.			0
8.4.2 Tipo y alcance del control				
65	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.		5	
66	La organización debe: a) asegurarse de que los procesos suministrados externamente permanecen dentro del control de su sistema de gestión de la calidad			0
67	b) definir los controles que pretende aplicar a un proveedor externo y los que pretende aplicar a las salidas resultantes		5	
68	c) tener en consideración: 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		5	
69	d) determinar la verificación, u otras actividades necesarias para asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente cumplen los requisitos		5	
8.4.3 Información para los proveedores externos				
70	La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos antes de su comunicación al proveedor externo.		5	
71	La organización debe comunicar a los proveedores externos sus requisitos para: a) los procesos, productos y servicios a proporcionar		5	
72	b) la aprobación de: 1) productos y servicios; 2) métodos, procesos y equipo; 3) la liberación de productos y servicios;		5	
73	c) la competencia, incluyendo cualquier calificación requerida de las personas	10		

74	d) las interacciones del proveedor externo con la organización		5	
75	e) el control y el seguimiento del desempeño del proveedor externo a aplicar por parte de la organización		5	
76	f) las actividades de verificación o validación que la organización, o su cliente, pretenden llevar a cabo en las instalaciones del proveedor externo.		5	
8.5 PRODUCCIÓN Y PROVISIÓN DEL SERVICIO				
8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio				
77	La organización debe implementar la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas.		5	
78	Las condiciones controladas deben incluir, cuando se 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 2) los resultados a alcanzar			0
79	b) la disponibilidad y el uso de los recursos de seguimiento y medición adecuados			0
80	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 sus salidas, y los criterios de aceptación para los productos y servicios		5	
81	d) el uso de la infraestructura y el entorno adecuados para la operación de los procesos	10		
82	e) la designación de personas competentes, incluyendo cualquier calificación requerida		5	
83	f) la validación y revalidación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados de los procesos de producción y de prestación del servicio, cuando las salidas resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores		5	
84	g) la implementación de acciones para prevenir los errores humanos			0
85	h) la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.			0
8.5.2 Identificación y trazabilidad				
86	La organización debe utilizar los medios apropiados para identificar las salidas, cuando sea necesario, para asegurar la conformidad de los productos y servicios.		5	
87	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		5	
88	La organización debe controlar la identificación única de las salidas cuando la trazabilidad sea un requisito, y debe conservar la información documentada necesaria para permitir la trazabilidad		5	
8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos				

89	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.	10		
90	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			0
91	Cuando la propiedad de un cliente o de un proveedor externo se pierda, deteriore o de algún otro modo se considere inadecuada para su uso, la organización debe informar de esto al cliente o proveedor externo y conservar la información documentada sobre lo ocurrido.			0
8.5.4 Preservacion				
92	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		5	
8.5.5 Actividades posteriores a la entrega				
93	La organización debe cumplir los requisitos para las actividades posteriores a la entrega asociadas con los productos y servicios.		5	
94	Al determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega que se requieren, la organización debe considerar:	10		
95	a) los requisitos legales y reglamentarios			
96	b) las consecuencias potenciales no deseadas asociadas a sus productos y servicios		5	
97	c) la naturaleza, el uso y la vida útil prevista de sus productos y servicios		5	
98	d) los requisitos del cliente		5	
99	e) la retroalimentación del cliente		5	
8.5.6 Control de cambios				
99	La organización debe revisar y controlar los cambios para la producción o la prestación del servicio, en la extensión necesaria para asegurarse de la continuidad en la conformidad con los requisitos.		5	
100	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.			0
8.6 LIBERACION DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS				
101	La organización debe implementar las disposiciones planificadas, en las etapas adecuadas, para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios.			0
102	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.		5	

103	La organización debe conservar la información documentada sobre la liberación de los productos y servicios.			0	
104	La información documentada debe incluir: a) evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación b) trazabilidad a las personas que autorizan la liberación.			0	
8.7 CONTROL DE LAS SALIDAS NO CONFORMES					
105	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 intencionada		5		
106	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.			0	
107	La organización debe tratar las salidas no conformes de una o más de las siguientes maneras: a) corrección b) separación, contención, devolución o suspensión de provisión de productos y servicios c) informar al cliente d) obtención de autorización para su aceptación bajo concesión.		5		
108	La organización debe conservar la información documentada que: a) describa la no conformidad;			0	
109	b) describa las acciones tomadas;			0	
110	c) describa todas las concesiones obtenidas;			0	
111	d) identifique la autoridad que decide la acción con respecto a la no conformidad			0	
SUBTOTAL			12%	53%	35%
9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
9.1 SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN					
9.1.1 Generalidades					
1	La organización debe determinar: a) qué necesita seguimiento y medición		5		
2	b) los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos		5		
3	c) cuándo se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición;		5		

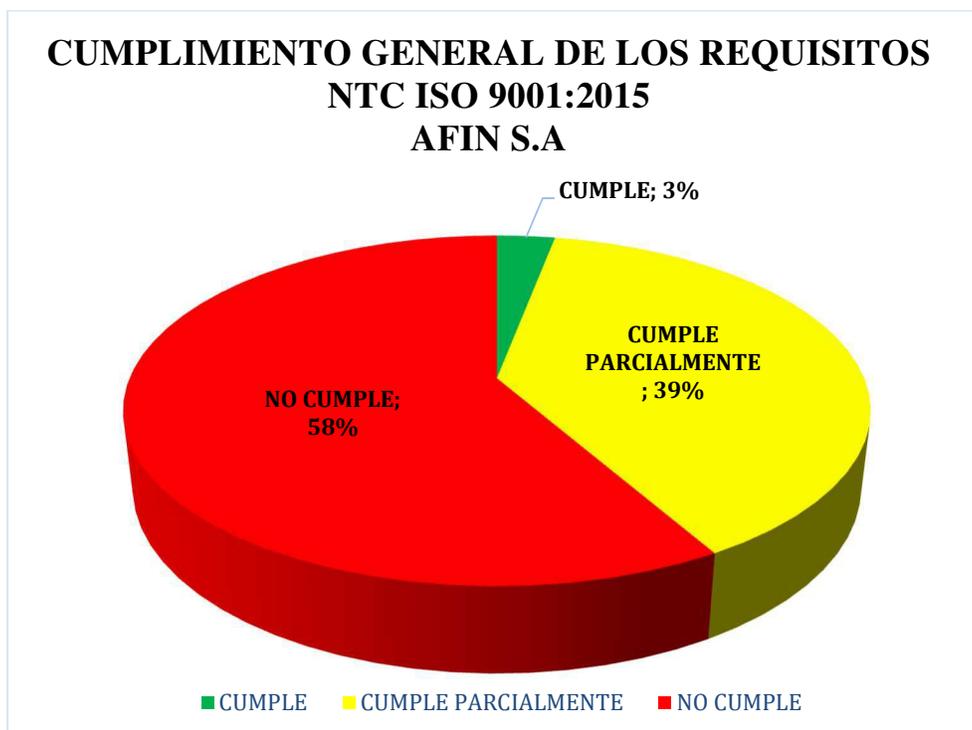
4	d) cuándo se debe analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición.		5	
5	La organización debe evaluar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad.			0
9.1.2 Satisfacción del cliente				
6	La organización debe realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas.			0
7	La organización debe determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información.			0
9.1.3 Análisis y evaluación				
8	La organización debe analizar y evaluar los datos y la información apropiados que surgen por el seguimiento y la medición.		5	
9	Los resultados del análisis deben utilizarse para evaluar: a) la conformidad de los productos y servicios		5	
10	b) el grado de satisfacción del cliente;		5	
11	c) el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad			0
12	d) si lo planificado se ha implementado de forma eficaz			0
13	e) la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades			0
14	f) el desempeño de los proveedores externos			0
15	g) la necesidad de mejoras en el sistema de gestión de la calidad.			0
9.2 AUDITORÍA INTERNA				
16	La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de si el sistema de gestión de la calidad: a) es conforme con: 1) los requisitos propios de la organización para su sistema de gestión de la calidad 2) los requisitos de esta Norma Internacional			0
17	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) se implementa y se mantiene eficazmente.			0

18	La organización debe: 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	5	
19	b) definir los criterios de la auditoría y el alcance para cada auditoría;		0
20	c) seleccionar los auditores y llevar a cabo auditorías para asegurarse de la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría		0
21	d) asegurarse de que los resultados de las auditorías se informen a la dirección pertinente		0
22	e) realizar las correcciones y tomar las acciones correctivas adecuadas sin demora injustificada		0
23	f) conservar información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y de los resultados de las auditorías.		0
9.3 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN			
9.3.1 Generalidades			
24	La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continuas con la dirección estratégica de la organización.		0
9.3.2 Entradas de la revisión por la dirección			
25	La revisión por la dirección debe planificarse y llevarse a cabo incluyendo consideraciones sobre: a) el estado de las acciones de las revisiones por la dirección previas;	5	
26	b) los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al sistema de gestión de la calidad		0
27	c) la información sobre el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluidas las tendencias relativas a: 1) satisfacción del cliente y la retroalimentación de las partes interesadas pertinentes" 2) el grado en que se han cumplido los objetivos de la calidad 3) el desempeño de los procesos y conformidad de los productos y servicios 4) las no conformidades y acciones correctivas 5) los resultados de seguimiento y medición 6) los resultados de las auditorías 7) el desempeño de los proveedores externos		0
28	La revisión por la dirección debe planificarse y llevarse a cabo incluyendo consideraciones sobre: d) la adecuación de los recursos	5	
29	e) la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades (véase 6.1);		0

30	f) las oportunidades de mejora		5	
9.3.3 Salidas de la revisión por la dirección				
31	Las salidas de la revisión por la dirección deben incluir las decisiones y acciones relacionadas con: a) las oportunidades de mejora		5	
32	b) cualquier necesidad de cambio en el sistema de gestión de la calidad			0
33	c) las necesidades de recursos.		5	
34	La organización debe conservar información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección			0
SUBTOTAL			0%	38%
10. MEJORA				
10.1 Generalidades				
1	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.		5	
10.2 NO CONFORMIDAD Y ACCION CORRECTIVA				
2	Estas deben incluir: a) mejorar los productos y servicios para cumplir los requisitos, así como considerar las necesidades y expectativas futuras.		5	
3	b) corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados		5	
4	c) mejorar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad			0
5	Cuando ocurra una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización debe: a) reaccionar ante la no conformidad y, cuando sea aplicable: 1) tomar acciones para controlarla y corregirla; 2) hacer frente a las consecuencias			0
6	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: 1) la revisión y el análisis de la no conformidad; 2) la determinación de las causas de la no conformidad; 3) la determinación de si existen no conformidades similares, o que potencialmente puedan ocurrir;		5	
7	Cuando ocurra una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización debe: c) implementar cualquier acción necesaria;		5	
8	d) revisar la eficacia de cualquier acción correctiva tomada		5	

9	e) si fuera necesario, actualizar los riesgos y oportunidades determinados durante la planificación;			0
10	f) si fuera necesario, hacer cambios al sistema de gestión de la calidad			0
11	Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.	5		
12	La organización debe conservar información documentada como evidencia de: a) la naturaleza de las no conformidades y cualquier acción tomada posteriormente			0
13	b) los resultados de cualquier acción correctiva			0
10.3 MEJORA CONTINUA				
14	La organización debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad.			0
15	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 considerarse como parte de la mejora continua.			0
SUBTOTAL		0%	47%	53%

RESULTADOS DE LA GESTIÓN EN CALIDAD				
NUMERAL DE LA NORMA	% OBTENIDO DE IMPLEMENTACION			ACCIONES POR REALIZAR
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	0%	34%	66%	IMPLEMENTAR
5. LIDERAZGO	0%	31%	69%	IMPLEMENTAR
6. PLANIFICACIÓN	0%	29%	71%	IMPLEMENTAR
7. APOYO	9%	39%	52%	IMPLEMENTAR
8. OPERACIÓN	12%	53%	35%	IMPLEMENTAR
9. EVALUACION DEL DESEMPEÑO	0%	38%	62%	IMPLEMENTAR
10. MEJORA	0%	47%	53%	IMPLEMENTAR
CUMPLIMIENTO GENERAL	<i>CUMPLE</i>	<i>CUMPLE PARCIALMENTE</i>	<i>NO CUMPLE</i>	
	3%	39%	58%	
TOTAL RESULTADO	33%			
Calificación global en la Gestión de Calidad	BAJO			



Anexo B.

 MATRIZ DOFA GESTIÓN GERENCIAL		
FACTORES INTERNOS	DEBILIDADES	FORTALEZAS
	D1. Falta de planes estratégicos. D2. No hay seguimiento y control al desempeño de los procesos. D3. No se estimula la participación de sus colaboradores en la planificación, toma de decisiones y solución de problemas. D4. No se gestiona el mejoramiento continuo de la comunicación entre las áreas. D5. No se consideran los errores, propios y ajenos, como una oportunidad para aprender y mejorar. D6. No hay presentación de informes de seguimiento de auditoría. D7. Falta de cumplimiento a los requerimientos de la superintendencia. D8. No hay control establecido al acceso de	F1. Conocimiento de las tareas a realizar. F2. Personal calificado. F3. Instalaciones adecuadas. F4. Habilidades para la buena comunicación. F5. Conocimiento de la visión, misión y organigrama. F6. Proyectan la empresa para el crecimiento. F7. La gerencia garantiza que los requisitos de los clientes se determinen y se cumplen.
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1. Aprovechamiento de mercados, para la vinculación de nuevos clientes. O2. Cobros de administración mejores que la competencia. O3. Nuevas negociaciones y alianzas. O4. Innovar en procesos de auditoría y control interno.	A1. Sanción por parte de la superintendencia por no cumplir los requerimientos. A2. Percepción que tienen los clientes sobre el tipo de producto. A3. Daño, pérdida, robo o deterioro de activos físicos de la compañía.

 MATRIZ DOFA GESTIÓN CALIDAD		
FACTORES INTERNOS	DEBILIDADES	FORTALEZAS
	D1. La organización no actualiza los riesgos y oportunidades. D2. Deficiencias en el proceso de instrucción del cliente. D3. No hay un registro de PQR radicados ante la superintendencia. D4. Falta de información documentada para la gestión de los procesos. D5. No existe un control de la información registrada en el sistema de la compañía. D6. No hay gestión documental de archivo físico o digital. D7. No hay auditoria de procesos de la gestión de confirmación del cliente. D8. Envío/publicación inoportuna o errada de información obligatoria a los inversionistas.	F1. Se determinan los requisitos legales para los servicios que se ofrecen y aquellos necesarios para la organización. F2. Entidad vigilada por la Superintendencia. F3. Análisis y evaluación de los clientes inversionistas.
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1. Se evalúan las acciones para eliminar las causas de no conformidades por parte de la superintendencia O2. Considera la adecuación de los recursos para la prestación de un excelente servicio. O3. Innovación de programas de auditoria.	A1. Competencia certificada a favor de la seguridad de la información. A2. Percepción negativa que el entorno social tiene sobre la empresa. A3. Pérdida de competitividad.

 MATRIZ DOFA GESTIÓN FINANCIERA		
FACTORES INTERNOS	DEBILIDADES D1. Cobros de administración sin informar a los clientes por la tenencia del portafolio. D2. No hay documentación de procesos que se manejan en el área, la mayoría es manual y muy operativos. D3. Se incurren costos por errores en operaciones manuales, frente a instrucciones del cliente. D4. No hay procesos de auditoría detallado. D5. Poco control de flujos de caja. D6. Falta de auditoría en las cuentas de clientes inactivos. D7. No hay un control medido de gastos. D8. Falta control de operación en cuanto a	FORTALEZAS F1. Se cuenta con Infraestructura. F2. Personal capacitado. F3. Credibilidad del sector financiero. F4. Revisión contra el portafolio de riesgo y depósitos centrales. F5. Control periódico de la SFC. F6. Validaciones de calidad de la información.
	OPORTUNIDADES O1. Adquisición de beneficios con diferentes empresas del mismo sector. O2. Generación de posibles alianzas con empresas para traer más productos a la compañía. O3. Generación de nuevas tendencias en el mercado. O4. Mejorar el sistema operativo.	AMENAZAS A1. Las operaciones de manejo de dinero son manuales. A2. Riesgos reputacionales frente a la economía de la compañía. A3. No poder gestionar las actividades correspondientes como transmisiones del día, por errores en el área operativa. A4. Poco monitoreo por parte de auditoría frente a
FACTORES EXTERNOS		

 MATRIZ DOFA GESTIÓN COMERCIAL		
FACTORES INTERNOS	DEBILIDADES D1. Poca educación financiera por parte de los clientes. D2. No hay retroalimentación del estado del portafolio y sus productos. D3. Pocas gestiones por parte de los comerciales en visitar a los clientes importantes. D4. Poca comunicación con el área de operaciones. D5. Hardware no competente. D6. Pérdida de la documentación. D7. No registro de la certificación ante el Autorregulador del Mercado de Valores (AMV).	FORTALEZAS F1. Aseguramiento de identidad del cliente frente a instrucciones. F2. Educación financiera, asesoría del mercado para ofrecer los productos. F3. Agradable atención y servicio.
	OPORTUNIDADES O1. Reconocimiento de la buena asesoría y recomendación. O2. Crecimiento de clientes y más inversiones en la compañía. O3. Aperturas de nuevas cuentas. O4. Aprovechamiento de nuevos mercados. O5. Revisar los cobros de administración frente a la competencia. O6. Nuevas negociaciones y alianzas.	AMENAZAS A1. Suplantación por parte de los clientes. A2. Malas prácticas comerciales de la competencia. A3. Incumplimiento del deber de asesoría. A4. Competencia.
FACTORES EXTERNOS		

 MATRIZ DOFA GESTIÓN TECNOLÓGICA		
FACTORES INTERNOS	DEBILIDADES D1. No se identifican los cambios a realizar en la infraestructura tecnologica D2. No hay contingencias durante un cambio de infraestructura tecnologica. D3. Control de acceso a los aplicativos. D4. Poca confiabilidad de la grabacion de las llamadas. D5. Falta de revisión de chats y correos electronicos. D6. No existen controles para garantizar la autenticidad e integridad de los datos. D7. No hay procesos para prevenir el acceso a la informacion sensible.	FORTALEZAS F1. Plataforma tecnológica idonea. F2. Implementación de nuevas tecnologías. F3. Capacitación de los funcionarios para cada aplicativo. F4. Detección y prevención de virus.
	OPORTUNIDADES O1. Herramientas automatizadas para la realización de cambios. O2. Integración y consistencia entre plataformas.	AMENAZAS A1. Cambio en las políticas de distribución del software. A2. Virus o codigos maliciosos en el sistema. A3. Actualización de plataformas o versiones de aplicativos.
FACTORES EXTERNOS		

 MATRIZ DOFA GESTIÓN OPERATIVA		
FACTORES INTERNOS	DEBILIDADES D1. Falta de cumplimiento diario de operaciones en el mercado. D2. No hay seguimiento de operaciones modificadas y anuladas. D3. No hay libros oficiales de los procesos. D4. Nulo control del ticket previo debidamente diligenciado. D5. Poco control de gestión sobre las liquidaciones de operaciones. D6. Falta de manuales. D7. No se conoce las limitaciones de acceso lógico y fisico.	FORTALEZAS F1. Conocimiento del conflicto de interés F2. Comprobantes de egreso son debidamente aprobados y archivados. F3. Reportes exitosos de clientes con operaciones sospechosas. F4. Efectivo control de saldos disponibles. F5. Personal idóneo y comprometido.
	OPORTUNIDADES O1. Aprovechar los beneficios con los proveedores. O2. Mejora continua del sistema financiero O3. Nuevos sistemas de monitoreo.	AMENAZAS A1. Vulnerabilidad de perdida de elementos importantes. A2. Falta de sistemas de control A3. Falta de trabajo en equipo, comunicación y actitud positiva.
FACTORES EXTERNOS		

 MATRIZ DOFA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y RECURSOS HUMANOS		
FACTORES INTERNOS	DEBILIDADES	FORTALEZAS
	D1. No implementación de Mejora Continua. D2. Contratación de personal no idóneo para los cargos. D3. Falta de integración de personas a planes y programas. D4. Indeterminación de las funciones de los empleados. D5. Los sueldos no son acorde al nivel educativo de cada funcionario D6. No se cuenta con un buen ambiente laboral. D7. No hay incentivos para los empleados.	F1. Baja conflictividad laboral F2. Políticas y procedimientos establecidos por los directivos de RRHH F3. Amplios conocimiento en la seleccion y contratación de personal F4. Equipo motivado con enfoque en la mejora continua.
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1. Capacitar al personal que elabora en la empresa. O2. Actualización de las políticas de Recursos Humanos en la organización. O3. Competencia Laboral. O4. Mejora de las condiciones de trabajo mas favorables para los colaboradores.	A1. Falta de personal calificado A2. Insensibilidad ante problemáticas de los empleados A3. Baja competencia laboral

Anexo C.

PROCESO GESTIÓN DE CALIDAD AFIN SA COMISIONISTA DE BOLSA															GGE-MAT-01 PÁGINA: 1-1 FECHA EDICIÓN: 10/10/2019 VERSIÓN: 1				
MATRIZ DE RIESGOS																			
CONTEXTO E IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO							ANÁLISIS INCIDENCIA DEL RIESGO				CALIFICACIÓN DEL RIESGO		TRATAMIENTO DEL RIESGO						
PROCESO	(1) CÓDIGO	(2) RIESGO Y/O OPORTUNIDAD	(3) CAUSAS	(4) CONSECUENCIA	(5) CLASIFICACIÓN	(6) CONTEXTO	(7) FUENTE	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		IMPACTO		(12) TIPO DE IMPACTO	(13) NIVEL DE RIESGO	(14) EL RIESGO REQUIERE CONTROL?	(15) MEDIDA DE CONTROL	(16) TIPO DE CONTROL	(17) DOCUMENTO DEL RIESGO	(18) INDICADOR DEL RIESGO	(19) RESPONSABLE
								(8) VALOR	(9) INCIDENCIA	(10) VALOR	(11) INCIDENCIA								
GESTIÓN GERENCIAL	BGC0-01	Deficiencias en los procesos de inscripción de acciones.	Deriva por parte del funcionario encargado de realizar la inscripción del activo en el sistema. Deficiencias en la documentación necesaria para formalizar la compra de un activo por el portafolio de acciones de inscripción.	Procedimientos inadecuados realizados. Procesos bloqueados.	Interesa	Procesos Ráneos y Financieros	Procesos Ráneos y Financieros	18	MUY ALTA	4	MEJOR	48	RIESGO ALTO	SI	Revisión de guiones de los diferentes tipos de inscripciones en el proceso de inscripción.	Preventiva	No	N/A	Gerencia
	BGC0-02	Insuficiencia de la información financiera de la compañía y de sus fuentes administradas.	Fallas en la parametrización de los aplicativos empleados en el procesamiento. Errores en la configuración de datos que afectan los resultados.	Falla de conectividad. Resumen actual de transacciones.	Transacciones	Procesos R.M	Procesos R.M	5	MODERADA	5	IMPORTANTE	35	RIESGO MODERADO	SI	Capacitación, actual y verificación de los procesos transaccionales, para asegurar la calidad del registro.	Correctiva	No	N/A	Gerencia
	BGC0-03	Demoras que deficiencias en la ejecución de un procedimiento administrativo.	Deficiencias en la realización de los procesos. Errores para desarrollar la actividad.	Diario del proceso.	Interesa	Procesos R.M	Procesos R.M	5	MODERADA	5	IMPORTANTE	35	RIESGO MODERADO	SI	Realizar el procedimiento y verificar cumplimiento del mismo.	Preventiva	No	N/A	Encargado Humano
	BGC0-04	Daño, pérdida, robo o deterioro de activos físicos de la compañía.	Procesos por cuales se realice tales como: posible actividad laboral, mantenimiento, lavados, inspecciones, traslado, etc.	Daño y pérdida de la información de la compañía.	Medio Ambiente	Externa	Procesos Gerencia	18	MUY ALTA	18	CATASTRÓFICO	108	RIESGO EXTREMO	SI	Backup del sistema diario y plan de continuidad del negocio.	Preventiva	No	N/A	Sistemas
GESTIÓN COMERCIAL	BCC0-01	Incumplimiento del deber de asesorar, respecto a las acciones instrumentadas.	Deriva en la obtención de la calidad de redacción y actualización de participaciones. Omisión del registrante que debe realizar la compra y/o venta de acciones.	Cifras incorrectas y actualización del portafolio. Falla de actualización de sus actividades por el sistema de la compañía.	Del Proceso	Procesos Comercial	Procesos Comercial	5	MODERADA	5	IMPORTANTE	35	RIESGO MODERADO	SI	Seguimiento trimestral a la ejecución de las transacciones de los clientes en los tiempos establecidos por parte del canal SAC.	Correctiva	SI	Revisión digital de calidad	Revisor Administrativo
	BCC0-02	Incumplimiento del deber de asesorar, respecto a la actualización de información.	Deficiencias, incompleta y ausencia de planes de actualización. Omisión del registrante que se debe realizar, para que realice que cada personal verificado realice actualizaciones de información.	Mala asesoría a los clientes que afecta su información. Falta y ausencia por parte del personal que realiza el proceso.	Comunicación Interina	Procesos R.M	Procesos R.M	5	MODERADA	8	MAYOR	40	RIESGO ALTO	SI	Control del deber de asesorar con respecto a la actualización de información del mercado de valores BMV.	Preventiva	No	N/A	Director comercial
GESTIÓN OPERATIVA	BDO-01	Deficiencias en la operación o calidad de servicios de la compañía y sus fuentes administradas.	Fallas por parte del funcionario del área operativa, encargado de registrar los instrumentos de los clientes y actualizarlos. Falla de calidad en la información comercial registrada por el cliente.	Transacciones realizadas incorrectamente referidas a cuentas bancarias. Asesorio inadecuado, errores y omisiones en el proceso.	Del Proceso	Interesa	Procesos Operativas	5	MODERADA	8	MAYOR	40	RIESGO ALTO	SI	Verificación del cumplimiento de los estándares de la información comercial sobre el cumplimiento de los requisitos, como: calidad, rapidez, etc.	Correctiva	No	N/A	Director comercial
	BDO-02	Deficiencias en el proceso del portafolio de acciones y sus fuentes administradas.	Deficiencias en el diario, desarrollo, pruebas, implementación y operación de los aplicativos operativos y sistemas. No poder realizar las actividades correspondientes con los sistemas del día, por errores en el sistema.	Asesorio inadecuado, errores y omisiones en el proceso. No poder realizar las actividades correspondientes con los sistemas del día, por errores en el sistema.	Del Proceso	Interesa	Procesos Comercial	8	ALTA	5	IMPORTANTE	40	RIESGO ALTO	SI	Realización y posterior validación del área de operaciones para asegurar la calidad de las actividades por parte del sistema.	Preventiva	No	N/A	Operaciones
	BDO-03	Pérdida de un ítem físico, soporte o datos de la información que se maneja en los registros administrados.	Fallas en la ejecución del instrumento de gestión de desarrollo de datos y actualización de los datos. Errores en el registro actualizado en el sistema de los registros por parte del funcionario encargado.	Transacciones por parte del SAC, al momento de realizar los registros de la información registrada. Incumplimiento con los otros procedimientos y actualización de la actividad de la información.	Del Proceso	Interesa	Procesos Calidad	4	BAJA	8	MAYOR	32	RIESGO MODERADO	SI	Seguimiento diario del estado de los ítems que se manejan en los datos.	Correctiva	SI	Revisión física del proceso	Operaciones
GESTIÓN FINANCIERA	BDF-01	Incumplimiento de la información de la documentación y operación que se maneja en los registros administrados por la compañía.	Deficiencias de la información actualizada de los registros por parte del funcionario encargado. Deficiencias de la información actualizada de los registros de los clientes.	No ejecución de los procesos. Incumplimiento con los otros procedimientos y actualización de la actividad de la información.	Del Proceso	Interesa	Procesos Ráneos y Financieros	8	ALTA	5	IMPORTANTE	40	RIESGO ALTO	SI	Verificación de la información actualizada por parte del área encargada de la compañía.	Preventiva	No	N/A	Gerencia General
	BDF-02	Deficiencias en la actualización de información de la información registrada.	Fallas de los sistemas de la información registrada en los sistemas de la información registrada. Deficiencias en el diario, desarrollo, pruebas, implementación y operación de los aplicativos operativos y sistemas. No poder realizar las actividades correspondientes con los sistemas del día, por errores en el sistema.	Asesorio inadecuado, errores y omisiones en el proceso. No poder realizar las actividades correspondientes con los sistemas del día, por errores en el sistema.	Del Proceso	Interesa	Procesos R.M	4	BAJA	5	IMPORTANTE	20	RIESGO MODERADO	SI	Verificación de la información que se maneja en los registros por parte del área encargada de la compañía.	Preventiva	No	N/A	Director de riesgos
	BDF-03	Deficiencias en la actualización de información de la información registrada.	Fallas de los sistemas de la información registrada en los sistemas de la información registrada. Deficiencias en el diario, desarrollo, pruebas, implementación y operación de los aplicativos operativos y sistemas. No poder realizar las actividades correspondientes con los sistemas del día, por errores en el sistema.	Asesorio inadecuado, errores y omisiones en el proceso. No poder realizar las actividades correspondientes con los sistemas del día, por errores en el sistema.	Del Proceso	Interesa	Procesos R.M	5	MODERADA	8	IMPORTANTE	35	RIESGO MODERADO	SI	Realización del sistema de gestión de actualización de los datos.	Correctiva	SI	Revisión de registros	Sistemas
	BDF-04	Deficiencias en la actualización de información de la información registrada.	Fallas de los sistemas de la información registrada en los sistemas de la información registrada. Deficiencias en el diario, desarrollo, pruebas, implementación y operación de los aplicativos operativos y sistemas. No poder realizar las actividades correspondientes con los sistemas del día, por errores en el sistema.	Asesorio inadecuado, errores y omisiones en el proceso. No poder realizar las actividades correspondientes con los sistemas del día, por errores en el sistema.	Del Proceso	Interesa	Procesos R.M	5	MODERADA	8	IMPORTANTE	35	RIESGO MODERADO	SI	Verificación de la parametrización de los datos en los diferentes aplicativos utilizados en la compañía, en caso de los resultados, rapidez y actualización de los datos por parte de los mismos.	Correctiva	Parcialmente	Revisión de datos	Director de riesgos

PROCESO	CONTEXTO E IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO							ANÁLISIS INCIDENCIA DEL RIESGO				CALIFICACIÓN DEL RIESGO		TRATAMIENTO DEL RIESGO						
	(1) CÓDIGO	(2) RIESGO Y/O OPORTUNIDAD	(3) CAUSAS	(4) CONSECUENCIA	(5) CLASIFICACIÓN	(6) CONTEXTO	(7) FUENTE	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		IMPACTO		I12I VALOR IMPACTO	I13I INCIIDENCIA	I14I EL RIESGO REQUIERE CONTROL?	I15I MEDIDA DE CONTROL	I16I TIPO DE CONTROL	I17I DOCUMENTO P.P.	I18I INDICACIÓN DEL DOCUMENTO	I19I RESPONSABLE	
								I11I VALOR	I12I INCIDENCIA	I13I VALOR	I14I INCIDENCIA									
GESTIÓN TECNOLÓGICA	DCT-01	Deficiencia en el sistema de grabación de llamadas.	Fallas en los servicios prestados por el proveedor de servicios de grabación de llamadas.	Sesión impactada por la SFC, se genera un reporte mensual de llamadas y se lo envía al soporte.	Comunicación Externa	Externa	Cliente	5	MODERADA	8	MAYOR	48	RIESGO ALTO	SI	Verificación por parte de los áreas de Riesgos y Transmisión de la Computación.	Corrección	SI	Archivos digitales de calidad	Director de riesgos	
	DCT-02	Imprecisión en la medición de un equivalente de flujo de energía por parte del fabricante comercial.	Dificultades que demoran al momento de dar la dirección del reportaje cuando se genera por parte del fabricante.	Inconformidad con la junta directiva.	Transacciones	Interna	Proceso Operativo	4	BAJA	5	IMPORTANTE	24	RIESGO MODERADO	SI	Revisión mensual del instalador frente a la calidad de reportaje.	Preventiva	SI	Archivos en red interna	Sistema	
	DCT-03	Instalación de Software no autorizada.	Falla de seguridad en la red, se genera a los usuarios de empresas de información.	Reserva de permisos e instalaciones no autorizadas.	Del Proceso	Interna	Proceso Operativo	18	MUY ALTA	5	IMPORTANTE	18	RIESGO ALTO	SI	Control de auditoría interna a través del correo de la información en sistemas.	Preventiva	SI	Archivos en red	Gerencia General	
GESTIÓN DE CALIDAD Y RIESGOS	DCC-01	Errores de publicación incorrecta u omisión de información obligatoria en los documentos (formularios, condiciones de venta, certificaciones de participación, entre otros).	Fallas en la parametrización de los aplicativos empleados en el procedimiento.	Pérdida de confiabilidad.	Transacciones	Interna	Proceso Calidad	5	MODERADA	5	IMPORTANTE	16	RIESGO MODERADO	SI	Capacitación, análisis y verificación de los procesos involucrados por una comisión del área.	Corrección	NO	N/A	N/A	Sistema
	DCC-02	Deficiencia en el proceso de implementación del sistema.	Dificultades en el diseño, desarrollo, pruebas, implementación y puesta en marcha del sistema.	No se sigue de información por necesidades de los usuarios.	Transacciones	Interna	Proceso Calidad	4	BAJA	4	MEJOR	16	RIESGO BAJO	NO	N/A	N/A	NO	N/A	N/A	
	DCC-03	Deficiencia en el proceso de implementación del sistema.	Problemas en la ejecución de las instalaciones comerciales realizadas por el cliente.	Personal no capacitado con la información brindada.	Del Proceso	Interna	Proceso R.H.	4	BAJA	5	IMPORTANTE	24	RIESGO MODERADO	SI	Ejecución del Checklist de servicios y atención al cliente, respecto a los PDBs generados por las instalaciones.	Corrección	SI	Análisis digital del proceso	Asistente Gerencial	
GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y RH	DCCR-01	Deficiencia en el proceso de selección y contratación del personal.	Dificultades en las relaciones que se generan con el proveedor para análisis del personal.	Contratación inadecuada de personas.	Del Proceso	Externa	Cliente	5	MODERADA	5	IMPORTANTE	16	RIESGO MODERADO	SI	Ejecución a los resultados generados por la empresa contratada para selección personal, análisis, etc) por el área de Recursos Humanos.	Preventiva	SI	Archivos digitales de calidad	Recursos Humanos	
	DCCR-02	Requisitos erróneos, imprecisión u omisión de los requisitos de selección.	Errores en la definición del perfil de los cargos de la institución.	Confusión de las tareas a desarrollar.	Recursos Humanos	Interna	Proceso R.H.	5	MODERADA	2	INFERIOR	12	RIESGO BAJO	NO	N/A	N/A	NO	N/A	N/A	
	DCCR-03	Requisitos erróneos, imprecisión u omisión de los requisitos de selección.	Omisiones, errores o errores en las especificaciones al sistema de seguridad social.	Posibles incidencias laborales en actividades de seguridad social.	Del Proceso	Interna	Proceso R.H.	5	MODERADA	5	IMPORTANTE	16	RIESGO MODERADO	SI	Verificación de la idoneidad fiscalización del proceso de selección del personal.	Preventiva	SI	Archivos físicos del proceso	Recursos Humanos	
	DCCR-04	Falta de capacitación y actualización del personal.	Deficiencia en la ejecución del procedimiento.	Calidad de datos por inconsistencias o errores en los datos.	Del Proceso	Interna	Proceso Operativo	4	BAJA	5	IMPORTANTE	24	RIESGO MODERADO	SI	Verificación dual de quienes ingresaron en la institución.	Preventiva	SI	Archivos digitales del proceso	Recursos Humanos	
DCCR-05	Falta de capacitación y actualización del personal.	Deficiencia en la ejecución del procedimiento.	Errores en los datos.	Recursos Humanos	Interna	Proceso R.H.	5	MODERADA	4	MEJOR	24	RIESGO MODERADO	SI	Realizar el seguimiento a la realización de las capacitaciones del personal operativo.	Corrección	NO	N/A	N/A	Recursos Humanos	

	GESTIÓN DE RIESGOS				Página: 1																																																						
					Código: GGE-AIN-01																																																						
PROCEDIMIENTO					Versión: 01																																																						
Responsable: Gerencia de riesgos			Proceso: Todos los procesos																																																								
1. Objetivo:																																																											
Diseñar, implementar, administrar y mantener los Sistemas de Administración de Riesgo Operativo (SARO), Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT), Crédito (SARC), Mercado (SARM) y Liquidez (SARL) de la Entidad, dentro de las políticas establecidas por los Entes regulatorios.																																																											
2. Alcance:																																																											
Este proceso aplica a los diferentes riesgos a los que esta expuesta la SAI en el desarrollo de sus operaciones.																																																											
3. Definiciones:																																																											
Riesgo: Es la probabilidad o vulnerabilidad de que ocurra un determinado evento, ya sea positivo o negativo que pueda perjudicar o favorecer el sistema de gestión de calidad.																																																											
Riesgo financiero: El riesgo financiero hace referencia a la incertidumbre producida en el rendimiento de una inversión, debida a los cambios producidos en el sector en el que se opera, a la imposibilidad de devolución del capital por una de las partes y a la inestabilidad de los mercados financieros.																																																											
Impacto: Derivaciones que puede ocasionar la organización en la materialización del riesgo.																																																											
Riesgo inherente: Nivel de riesgo propio de la actividad, sin tener en cuenta el efecto de los controles.																																																											
Probabilidad de ocurrencia: Es la posibilidad de que un riesgo se materialice. Para determinar dicha probabilidad se puede utilizar el análisis cuantitativo y/o cualitativo.																																																											
4. Ponderación del riesgo																																																											
La ponderación del riesgo se identifica según el peso que se a cada una de las variables para determinar la importancia, frente a la situación determinada. En este caso para la empresa Afín S.A Comisionista de bolsa, se medirá el peso del impacto que genera el riesgo.																																																											
Para esto se generaron los valores de ponderación según el nivel de crítico.																																																											
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="5">Impacto</th> </tr> <tr> <th>Inferior</th> <th>Menor</th> <th>Importante</th> <th>Mayor</th> <th>Catastrófico</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>20%</td> <td>40%</td> <td>60%</td> <td>80%</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>						Impacto					Inferior	Menor	Importante	Mayor	Catastrófico	20%	40%	60%	80%	100%																																							
Impacto																																																											
Inferior	Menor	Importante	Mayor	Catastrófico																																																							
20%	40%	60%	80%	100%																																																							
5. Criterios para la calificación del riesgo																																																											
Se establecieron los criterios para la calificación de la probabilidad de ocurrencia y el impacto generando una correlación																																																											
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2" rowspan="2"></th> <th colspan="5">Impacto</th> </tr> <tr> <th>Inferior</th> <th>Menor</th> <th>Importante</th> <th>Mayor</th> <th>Catastrófico</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <th colspan="2">Probabilidad</th> <th>20%</th> <th>40%</th> <th>60%</th> <th>80%</th> <th>100%</th> </tr> <tr> <th>Muy Alta</th> <th>100%</th> <td>20</td> <td>40</td> <td>60</td> <td>80</td> <td>100</td> </tr> <tr> <th>Alta</th> <th>80%</th> <td>16</td> <td>32</td> <td>48</td> <td>64</td> <td>80</td> </tr> <tr> <th>Moderada</th> <th>60%</th> <td>12</td> <td>24</td> <td>36</td> <td>48</td> <td>60</td> </tr> <tr> <th>Baja</th> <th>40%</th> <td>8</td> <td>16</td> <td>24</td> <td>32</td> <td>40</td> </tr> <tr> <th>Muy Baja</th> <th>20%</th> <td>4</td> <td>8</td> <td>12</td> <td>16</td> <td>20</td> </tr> </tbody> </table>								Impacto					Inferior	Menor	Importante	Mayor	Catastrófico	Probabilidad		20%	40%	60%	80%	100%	Muy Alta	100%	20	40	60	80	100	Alta	80%	16	32	48	64	80	Moderada	60%	12	24	36	48	60	Baja	40%	8	16	24	32	40	Muy Baja	20%	4	8	12	16	20
		Impacto																																																									
		Inferior	Menor	Importante	Mayor	Catastrófico																																																					
Probabilidad		20%	40%	60%	80%	100%																																																					
Muy Alta	100%	20	40	60	80	100																																																					
Alta	80%	16	32	48	64	80																																																					
Moderada	60%	12	24	36	48	60																																																					
Baja	40%	8	16	24	32	40																																																					
Muy Baja	20%	4	8	12	16	20																																																					
Criterios																																																											
Para el riesgo	Extremo	Debe informarse a la gestión gerencial o junta directiva, con el fin de ser objeto del conocimiento continuo.																																																									
	Alto	Requiere de atención de directores de el área correspondiente, con el fin de recibir seguimiento periódico.																																																									
Para el control del riesgo	Moderado	Debe ser objeto de seguimiento adecuado por parte de los jefes del área.																																																									
	Bajo	Debe ser objeto de seguimiento por parte de los niveles de supervisión.																																																									

Anexo E.

		CARACTERIZACIÓN PROCESO DE CALIDAD			Código: GCA-CAL-01 Fecha: 11/11/2019 Página: 1	
OBJETIVO	Controlar, mantener y mejorar el Sistema de Gestión de calidad así como las actividades del control interno de la empresa					
ALCANCE	Aplica para todos los procesos del SGC					
RESPONSABLES	Gerente de Riesgo					
PROVEEDORES	ENTRADAS	CICLO PHVA	ACTIVIDADES	SALIDAS	PROCESO DESTINO	
Gestión estratégica	Misión, Visión	P H H V	Planificación del SGC	Política, objetivos de calidad	Todos los procesos	
	Presupuestos		Asignación de recursos	Ejecución de presupuesto		
	Indicadores		Gestión del proceso	Resultados de indicadores		
Informes gestión de los procesos	Revisión por la dirección		Acciones de mejora			
Todos los procesos	Informes de desempeño del proceso	P H V A	Auditorías internas	Informe de auditorías	Todos los procesos	
Todos los procesos	Necesidades de la documentación		Diseño documentación	Información documentada		
	Resultado de los indicadores		Implementación de acciones de mejora	Mejoras en el desempeño del SGC		
	No conformidades		Implementación de acciones de mejora	Informe estado del SGC		
Planificación Estratégica	Matriz del riesgo	V	desarrollo de la eficacia del control del riesgo	Informe gestión del riesgo	Todos los procesos	
Gestión de operaciones	Informe de operaciones		Análisis informe de operaciones	SAC (PQR's)		
INDICADORES DE GESTIÓN		INDICE		FRECUENCIA		RESPONSABLE
(Transacciones con controles aplicados / Total de Transacciones) * 100		Seguridad en la transacción		Mensual		Operaciones
(No. De reporte de auditorias no conformes/ Total reportes de auditoria en el periodo		Desempeño de auditorias		Semestral		Auditoria
(Total de indicadores de gestión cumplidos / Total de indicadores medidos en el periodo) * 100		Eficiencia en el Sistema de Gestión de Calidad		Trimestral		Calidad
RECURSOS PARA EL DESARROLLO Y SEGUIMIENTO		DOCUMENTOS Y REGISTROS		NUMERALES DE LA ISO 9001:2015		
HUMANOS: Gerente General, Gerente de Riesgo, Oficial de Cumplimiento		Procedimiento control de información documentada, auditorias internas, Gestión del riesgo, control del cambio, acciones de mejora, no conformidades y formatos asociados a los procedimientos.		4.1;4.2;4.3;5.2;6;7.2;7.3;7.5; 8.2;9;10		
ECONÓMICOS: Recursos propios y financiación						
FÍSICOS: Oficina, equipo de Oficina, Software						



CARACTERIZACIÓN GESTIÓN TECNOLÓGICA

Código: GCA-TEC-01
 Fecha: 10/10/19
 Página: 1

OBJETIVO	Planear, mantener, controlar y suministrar una infraestructura tecnológica de manera oportuna y eficiente necesaria para cumplir con las necesidades y requerimientos de la información.
ALCANCE	Aplica para todas las actividades de seguridad y disponibilidad informática realizando una adecuada evaluación y seguimiento que permitan la confidencialidad e integridad de la información.
RESPONSABLE	Coordinador de Tecnología.

PROVEEDOR	ENTRADAS	CICLO PHVA	ACTIVIDADES	SALIDAS	PROCESO DESTINO
Gestión estratégica	Misión, Visión, Política de calidad, Objetivos, planeación estratégica.	P	Realizar diagnóstico de las necesidades relacionadas con el proceso de tecnología	Plan de acción	Dirección estratégica
			Identificar problemáticas y oportunidades de mejora, relacionadas con la información que se procesa dentro de la organización		
		V	Evalúa los resultados del proceso		
		V	Realizar seguimiento al plan de acción ejecutado		
Gestión administrativa	Bienes y servicios	H	Ejecutar las solicitudes realizadas por parte del proceso de tecnología	Desempeño del proceso	Todos los procesos de la organización
	Servicios tecnológicos	H	Coordinar los servicios de mantenimiento y desarrollo del proceso	Evaluación de cumplimiento al plan de acción	
	Requerimientos de proceso de tecnología	V	Controlar el presupuesto relacionado con el proceso de tecnología	Acciones de mejora	
Todos los procesos	Administración de redes e infraestructura	H	Gestionar actividades actualización e innovación en software y hardware	Cumplimiento de cronograma	Todos los procesos de la organización
		H	Revisar de manera periódica que todos los servicios informáticos funcionen correctamente.		
	Requerimiento y/o solicitudes	H	Atender los requerimientos de soporte técnico. En materia de tecnología a los procesos		
Tecnología	Gestión de la seguridad informática	H	Control de acceso a las plataformas informáticas de la organización	Base de datos actualizada de control de acceso	Tecnología
		H	Creación, modificación o cancelación de usuarios y privilegios de las herramientas informáticas.	Actualización de usuarios en las herramientas informáticas	
		H	Copias de respaldo Backup	Backup actualizado	
		H	Reportes y gestión de incidentes de seguridad informática	Informe y seguimiento de incidentes presentados	
		H	Recuperación en caso de interrupción del servicio	Gestión efectiva ejecutada	
Calidad	Informe de auditorías	A	Generar acciones de mejora a partir del análisis de los hallazgos arrojados durante las auditorías ejecutadas	Plan de mejoramiento	Seguimiento y evaluación del desempeño
	Informe de gestión		Generar acciones de mejora a partir del análisis de los indicadores del proceso	Revisión Gerencial	

INDICADORES DE GESTIÓN
(Copias de seguridad realizadas / Copias de seguridad planeadas)*100
(Programas de mantenimiento realizados / Programas de mantenimiento planeados)*100

INDICE
Parada de los equipos
Cumplimiento del programa de mantenimiento

FRECUENCIA
Semanal
Semestral

RESPONSABLE
Coordinador de aplicaciones
Director de tecnología

RECURSOS PARA EL DESARROLLO Y SEGUIMIENTO
HUMANOS: Gerente General, Comercial, Gerente de operaciones, Riesgos/Calidad
ECONÓMICOS: Recursos propios y financiación.
FÍSICOS: Oficinas, Equipo de Oficina, Software

DOCUMENTOS Y REGISTROS
Formatos aplicados y Acción de mejora

NUMERALES DE LA ISO 9001:2015
4.1 - 5.1 - 5.1.2 - 7.3 - 7.4.1 - 7.4.2 - 7.4.3 - 8.2 - 8.2.2 - 8.2.3 - 8.3 - 8.3.2 - 8.4 - 8.4.2 - 8.5 - 8.5.3 - 8.7 - 10.3

		CARACTERIZACIÓN DE OPERACIONES		Código: GCA-OPE-01 Fecha: 10/10/2019 Página: 1	
OBJETIVO	Ejecutar de manera eficiente las operaciones relacionadas con los productos ofrecidos por la organización, cumpliendo con las políticas y normas establecidas.				
ALCANCE	Este proceso aplica para todas las actividades de constitución y administración de las operaciones que provee la organización.				
RESPONSABLE	Gerente Administrativo, Financiero y Coordinador de Operaciones				
PROVEEDORES	ENTRADAS	CICLO PHVA	ACTIVIDADES	SALIDAS	PROCESO DESTINO
Gestión estratégica	Misión, Visión, Política de calidad, Objetivos, planeación estratégica.	P	Realizar diagnóstico de las necesidades relacionadas con el proceso de operaciones	Plan de acción	Dirección estratégica
		P	Identificar problemáticas y oportunidades de mejora, relacionadas con el proceso de operaciones		
		P	Aprobación de Negocios y presupuesto		
		V	Evalúa los resultados del proceso		
		V	Realizar seguimiento al plan de acción ejecutado		
V	Generar seguimiento a las oportunidades de mejora planteadas.				
Entes de control	Normatividad Legal Vigente	P	Determinar las normas y los límites aplicables a cada tipo de fondo de inversión	Reglamento de cada fondo de inversión Matriz de requisitos legales	Direccionamiento estratégico
		H	Realizar la Instrucción de Giro	Comprobante de pago	Clientes, Operaciones, Financiero
Registrar la Operación en el aplicativo	Soporte de operación - Ticket				
Registrar la Papeleta de Bolsa	Título valor físico que soporta el descuento / custodia de Títulos Valores descontados y soportes				
Gerencia de Fondos de Inversión Colectiva - Back Office (operaciones)	Valoración y Cierre de Portafolios	H	Realizar aplicación de pagos provenientes de la valoración del portafolio	Soporte de valoración de portafolio	Clientes, Operaciones, Financiero
			Ejecutar cobro de rendimientos financieros	Soporte de pago de rendimientos financieros	Clientes, Operaciones, Financiero
			Registrar los ajustes y gastos de activos	Transmisión digital de información a la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC)	Superintendencia Financiera de Colombia (SFC)
Inversionistas	Información financiera (Precios, Tasas, Valores de Unidad de Carteras Colectivas)	H	Registrar la Operación en el aplicativo	Soporte de operación - Ticket	Clientes Externos y operaciones
			A	Generar acciones de mejora a partir del análisis de los hallazgos arrojados durante las auditorías ejecutadas	Plan de mejoramiento
	Informe de auditorías	Generar acciones de mejora a partir del análisis de los indicadores del proceso		Revisión Gerencial	
Calidad	Informe de gestión				
INDICADORES DE GESTIÓN		INDICE		FRECUENCIA	RESPONSABLE
Calidad en las transacciones		(No. de Transacciones con Errores / No. de Transacciones Realizadas) * 100		No hay registro de proyecciones ni de datos para poder establecer una Meta	Coordinador de Operaciones
Oportunidad en las transacciones		(No. de Transacciones realizadas / No. de Transacciones proyectadas) * 100			
RECURSOS PARA EL DESARROLLO Y SEGUIMIENTO		DOCUMENTOS Y REGISTROS		NUMERALES DE LA ISO 9001:2015	
HUMANOS: Gerente General, Gerente Administrativo y Financiero, Coordinador de Operaciones		Formatos aplicados		4.1 - 5.1 - 5.1.2 - 7.3 - 7.4.1 - 7.4.2 - 7.4.3 - 8.2 - 8.2.2 - 8.2.3 - 8.3 - 8.3.2 - 8.4 - 8.4.2 - 8.5 - 8.5.3 - 8.7 - 10.3	
ECONÓMICOS: Recursos propios y financiación		Acciones de mejora			
FÍSICOS: Oficina, equipo de Oficina, Software					



CARACTERIZACIÓN GESTIÓN GERENCIAL

Código: GCA-GER-01

Fecha: 11/11/2019

Página: 1

OBJETIVO	Definir las estrategias necesarias para el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas de la compañía en el tiempo establecido.
ALCANCE	Este proceso aplica para el área de gerencia general en donde se hace una planificación estratégica para poder diseñar acciones de mejora.
RESPONSABLE	Gerente General

PROVEEDORES	ENTRADAS	CICLO PHVA	ACTIVIDADES	SALIDAS	PROCESO DESTINO
Partes interesadas	Directrices Generales	P	Direccionamiento estrategico	Misión, visión, valores Eticos	Todos los procesos
Todos los procesos	Informe para la gerencia de las auditorias. Informes de planes de accion Planes de accion y presupuesto	H	Toma de decisiones Rendición de informes Presupuesto anual	Objetivos Estrategicos Políticas corporativas Estrategias empresariales Acciones de mejora	Todos los procesos
Todos los procesos	Informe de auditoria Informe de indicadores	V	No conformidades Medir la eficacia	Acciones de mejora para mitigar los riesgos	Control interno y calidad
Todos los procesos	Requerimientos y acciones a controlar	A	Acciones preventivas y correctivas de mejora, elaborar planes de mejoramiento	Acciones correctivas y preventivas Resultados de la evaluación que permite saber la gestión de la compañía	Todos los procesos

INDICADORES DE GESTIÓN	INDICE	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Numero de proyectos ejecutados con resultados, año/ total proyectos emprendidos, año) * 100	Eficiencia en los proyectos emprendidos	Semestral	Gerente General
(Utilidad del ejercicio en el periodo / patrimonio neto) *100	Rentabilidad	Anual	

RECURSOS PARA EL DESARROLLO Y SEGUIMIENTO	DOCUMENTOS Y REGISTROS	NUMERALES DE LA ISO 9001:2015
HUMANOS: Gerente General, Comercial, Gerente de operaciones, Riesgos/Calidad	Formatos aplicados y Acción de mejora	Velar por el cumplimiento de todos los requisitos de la norma.
ECONÓMICOS: Recursos propios y financiación.		
FÍSICOS: Oficinas, Equipo de Oficina, Software		



CARACTERIZACIÓN GESTIÓN FINANCIERA

Código: GCA-FIN-01
 Fecha: 11/11/2019
 Página: 1

OBJETIVO	Presentar informes financieros de la empresa bajo las normas legales, permitiendo así tener un concepto claro de la situación actual de la compañía.
ALCANCE	Este proceso aplica en la planificación, elaboración y elaboración de informes financieros.
RESPONSABLE	Gerente General

PROVEEDORES	ENTRADAS	CICLO PHVA	ACTIVIDADES	SALIDAS	PROCESO DESTINO
Gerencia General	Plan Estrategico	P	Identificar las fechas y definir los métodos de la presentación de declaración de impuestos, los informes financieros otros informes como los estados financieros	Cronograma de informes	Gerencia General
Gestión financiera	Plan presupuestal		Planear el cronograma par la presentación de los informes financieros	Factura de ventas	Cientes
Entes de control	Calendario tributario y normatividad		Definir los estados de cartera por pate de los clientes para seguimientos legales	Compromisos de pagos	Cientes
Gestión financiera	Cronograma de informes	H	Atención de los requerimientos del cronograma de informes	Informes financieros	Gerencia General
Gestión financiera	Compromiso de pagos		Aplicación a las clausulas de pago de facturas	Pago de facturas	Cientes
Gestion Financiera	Informes Financieros	V	Validación de los resultados de los informes	Toma de decisiones	Gerencia General
Gerencia General	Informes toma decisiones	A	Análisis de datos para la toma de decisiones de acciones correctivas y mejoras	Plan de acciones de mejora	Gestión financiera

INDICADORES DE GESTIÓN
Transmisiones con errores
Transmisiones extemporaneas
Gestion y cumplimiento

INDICE
$(\text{No. de informes transmitidos con errores} / \text{No. De informes requeridos}) * 100$
$(\text{No. de informes transmitidos extemporaneos} / \text{No. De informes requeridos}) * 100$
$\Sigma (\text{Tiempo de cierre} - \text{Tiempo de apertura}) / \text{Total de operaciones}$

FRECUENCIA
Mensual

RESPONSABLE
Contabilidad
Operaciones Back Office

RECURSOS PARA EL DESARROLLO Y SEGUIMIENTO
HUMANOS: Gerente General, Comercial, Gerente de operaciones, Riesgos/Calidad
ECONÓMICOS: Recursos propios y financiación.
FÍSICOS: Oficinas, Equipo de Oficina, Software

DOCUMENTOS Y REGISTROS
Formatos aplicados y Acción de mejora

NUMERALES DE LA ISO 9001:2015
5.1 - 5.1.2- 5.5 -7.3 - 8.2 - 8.2.2 - 8.2.3 - 8.3 - 8.3.2 - 8.4 - 8.4.1 - 8.5 - 8.5.3 - 9.1.2 - 10.3


CARACTERIZACIÓN GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS

Código: GCA-ARH-01

Fecha: 11/11/2019

Página: 1

OBJETIVO	Planear, organizar y administrar el talento humano de la empresa AFIN SA, gestionando y buscando la satisfacción para los clientes, mediante la prestación de servicios eficientes y efectivos.
ALCANCE	Aplica desde la vinculación y registro del personal hasta la gestión interna de los mismos
RESPONSABLE	Administrativo y Recursos humanos

PROVEEDORES	ENTRADAS	CICLO PHVA	ACTIVIDADES	SALIDAS	PROCESO DESTINO
Gestión estratégica	Directrices, Políticas y Lineamientos estratégicos	P	Realizar diagnóstico de las necesidades de bienestar, panorama de riesgos, necesidades de capacitación. Recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos	Planes de bienestar, seguridad, salud ocupacional y capacitaciones	Personal de la organización
		V	Realizar seguimiento a los planes de acción ejecutados.	Plan de acción formulado	Dirección estratégica
Gestión administrativa	Plan de capacitación Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo Plan de bienestar social, plan anual de incentivos y estímulos Resultados de la ejecución del proceso	V	Generar seguimiento a las oportunidades de mejora planteadas.	Evaluación de cumplimiento al plan de acción	
		H	Realizar la capacitación del talento humano	Acciones de mejora	
		H	Contextualizar temas del programa de seguridad y salud ocupacional	Colaborador capacitado	
		H	Generar incentivos y estímulos	Actividades de seguimiento realizadas	
Todos los procesos	Información sobre necesidades y competencias del personal Novedades de la nómina	V	Seguimiento y control de las actividades e indicadores	Colaborador motivado y clima organizacional adecuado	Todos los procesos de la organización
		H	Identificar las necesidades del talento humano, selección, vinculación, inducción de personal	Informes de gestión y análisis de indicadores	
Usuarios externos, Partes interesadas, Entes de control	Quejas, informes internos y/o externos, informes de los entes de control	H	Gestionar el estado del trámite de pago	Personal seleccionado y vinculado	Gerencia, Partes interesadas y Entes de control
		H	Indagar la conducta y los hechos, para saber si cumple con algún llamado disciplinar.	Colaborador remunerado	
Procesos de apoyo	Plan Presupuestal Informes de gestión	H	Establecer los objetivos, los indicadores de gestión, la asignación de los recursos	Actos administrativos	Gerencia General, Junta directiva
		V	Validación de los resultados obtenidos	Programa de bienestar	
		A	Análisis de datos para la toma de decisiones y acciones correctivas.	Actas de decisiones	
Calidad	Informe de auditorías Informe de gestión	A	Generar acciones de mejora a partir del análisis de los hallazgos arrojados durante las auditorías ejecutadas	Plan de acciones de mejora	Seguimiento y evaluación del desempeño
		A	Generar acciones de mejora a partir del análisis de los indicadores del proceso	Plan de mejoramiento	
INDICADORES DE GESTIÓN		INDICE		FRECUENCIA	RESPONSABLE
Resultados de la evaluación del desempeño		(No. de retrocesos / No. de procesos ejecutados correctamente) * 100		Trimestral	Operaciones
Eficiencia en la gestión de contacto		(Cliente inactivos / clientes con saldo)* 100			Comercial / Administrativo
RECURSOS PARA EL DESARROLLO Y SEGUIMIENTO		DOCUMENTOS Y REGISTROS		NUMERALES DE LA ISO 9001:2015	
HUMANOS: Gerente General, Comercial, Gerente de operaciones, Riesgos/Calidad		Formatos aplicados y Acción de mejora		4.1 - 5.1- 5.1.2 .7.3- 7.4.1 - 7.4.2 - 7.4.3 - 8.2 - 8.2.2 - 8.2.3 - 8.3 - 8.3.2 - 8.4 - 8.4.2 - 8.5 - 8.5.3 - 8.7 - 10.3	
ECONÓMICOS: Recursos propios y financiación.					
FÍSICOS: Oficinas, Equipo de Oficina, Software					


CARACTERIZACIÓN GESTIÓN COMERCIAL

Código: GCA-COM-01

Fecha: 11/11/2019

Página: 1

OBJETIVO	Definir las estrategias y metodologías que permitan identificar, captar y satisfacer las necesidades de los clientes
ALCANCE	Inicia en gestión de operaciones y termina con la atención al cliente
RESPONSABLE	Gerente Comercial

PROVEEDOR	ENTRADAS	CICLO PHVA	ACTIVIDADES	SALIDAS	PROCESO DESTINO
Gestión estratégica	Plan estratégico	P	Gestión del presupuesto Estrategias comerciales	Informes de gestión Incremento en ventas	Gestión gerencial
Gestión comercial	Estudio del mercado	H	Gestión nuevos clientes Campañas publicitarias Análisis de la información	nuevos clientes Divulgación y reconocimiento de la empresa Conocimiento de las necesidades de inversionistas	Cientes potenciales Gestión Comercial
Gestión de operaciones	Políticas para la prestación del servicio	P	Gestión comercial	Contratos con políticas claras	Gestión de Operaciones
Cientes externos	Requisitos	H	Gestión de acuerdos con inversionistas	Acuerdo de confidencialidad	Gestión comercial
Gestión de calidad	Informe de gestión	V	Análisis de la información resultante del proceso Identificar oportunidades de mejora para el proceso	Informe de eficiencia del proceso Acciones correctivas y preventivas	Gestión comercial
Gestión de calidad	Informe gestión del proceso Informe de la gestión del riesgo	V	Medir la eficacia del proceso Medir la eficiencia en la gestión del riesgo	Informe de los resultados de los indicadores Informes de la evaluación de la gestión del riesgo	Gestión comercial
Calidad	Informe de gestión	A	Análisis de la información Identificar oportunidades de mejora	Revisión Gerencial Acciones correctivas y preventivas	Gestión Gerencial

INDICADORES DE GESTIÓN	INDICE	FRECUENCIA	RESPONSABLE
# nuevos clientes mes/ Total clientes activos mes*100%	Nuevos clientes	Mensual	Gerente Comercial
Resultados de la evaluación de la percepción del cliente	Satisfacción del cliente	Trimestral	

RECURSOS PARA EL DESARROLLO Y SEGUIMIENTO	DOCUMENTOS Y REGISTROS	NUMERALES DE LA ISO 9001:2015
HUMANOS: Gerente General, Comercial, Gerente de operaciones, Riesgos/Calidad	Procedimiento para la gestión de ventas, atención al cliente, contrato con los clientes, políticas para transacciones, autorización del cliente	4.1;4.2;5.2; 6.1;6.3; 7.2;7.3;8.2; 9;10
ECONÓMICOS: Recursos propios y financiación.		
FÍSICOS: Oficinas, Equipo de Oficina, Software		