

**PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA DEL SISTEMA DE GESTION DE
CALIDAD EN GRUPO EMPRESARIAL VARDÍ EN LA CIUDAD DE BOGOTA
D.C**

**autor
ADRIANA CAROLINA ORTIZ OSPINO**

**Director
NASLESLY LILIANA CÁRDENAS
Ingeniera Industrial
Esp. SIG HSEQ**

**PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍAS MECÁNICA, MECATRÓNICA E
INDUSTRIAL
FACULTAD DE INGENIERÍAS Y ARQUITECTURA**



**UNIVERSIDAD DE PAMPLONA
PAMPLONA, 15-02-2019**

INDICE DE CONTENIDO

1.	RESUMEN DEL PROYECTO.....	9
1.1	PALABRAS CLAVES.....	9
2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
2.1	Descripción del problema.....	11
3.	OBJETIVOS.....	11
3.1	Objetivo General:	11
3.2	Objetivos Específicos	12
4.	METODOLOGÍA.....	12
4.1-	TIPO DE INVESTIGACION:.....	12
4.1.1	LA INVESTIGACION EXPLORATORIA:.....	12
4.1.2	INVESTIGACION EXPLICATIVA:.....	12
4.1.3	INVESTIGACIÓN MIXTA:.....	13
4.2	ETAPA1- DIAGNOSTICO:	13
4.2.1	MATRIZ DE CORRELACIÓN	13
4.2.2	Matriz PESTEL:	14
4.2.3	Matriz DOFA:	15
4.2.4	MATRIZ DE FACTORES INTERNOS:.....	15
4.2.5	MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS :	16
4.3	ETAPA 2- PROPUESTA DE MEJORA.....	17
4.3.2	Manuales de procedimientos:	18
4.3.3	Cartas Descriptivas:.....	19
4.3	ETAPA 3-ESTUDIO ECONÓMICO	20
4.4	ETAPA 4- SENSIBILIZACIÓN DE PERSONAL:	21
5.	RESULTADOS:.....	24
5.1	ETAPA 1-DIAGNÓSTICO	24
5.1.1	Matriz de Correlación.....	25
5.1.2	DIAGRAMAS DE CUMPLIMIENTO	48
5.1.3	Matriz PESTEL	61
5.1.4	MATRIZ DOFA	62
5.1.5	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	63

5.1.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS.....	64
5.2 ETAPA 2 – PROPUESTA DE MEJORA.....	65
5.2.1 PLAN DE MEJORA:.....	65
5.4 ETAPA 3- ANÁLISIS BENEFICIO-COSTO	95
5.3.1 INVERSIÓN INICIAL.....	96
5.3.2 BENEFICIOS DEL PROYECTO	97
5.3.3 EGRESOS DEL PROYECTO	98
5.3.4 CALCULO DE RELACIÓN BENEFICIO COSTO.....	102
5.3.5 CALCULO DEL VALOR PRESENTE NETO.....	103
5.4 ETAPA 4-SENSIBILIZACIÓN DE PERSONAL	104
5.4.2 ACCIONES DE MEJORAS QUE SE REALIZARON EN LA ORGANIZACIÓN	105
6. CONCLUSIONES	122
7. RECOMENDACIONES.....	123
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	124
9. ANEXOS.....	127

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	11
GRÁFICO 2 Cumplimiento general de la empresa	48
GRÁFICO 3 cumplimiento general por apartado	48
GRÁFICO 4 Cumplimiento total apartado 4	49
GRÁFICO 5.1 cumplimiento apartado 4	50
GRÁFICO 6 Cumplimiento total apartado 5	51
GRÁFICO 7 Cumplimiento total apartado 6	52
GRÁFICO 8 Apartado 6.1	53
GRÁFICO 9 cumplimiento total apartado 7	54
GRÁFICO 10 cumplimiento por ítem	54
GRÁFICO 11 cumplimiento total apartado 8	55
GRÁFICO 12 cumplimiento por ítem	56
GRÁFICO 13 cumplimiento total apartado 9	57
GRÁFICO 14 cumplimiento total apartado 10	59

INDICE DE DIAGRAMAS

DIAGRAMA 1 proceso cartera 108
DIAGRAMA 2 proceso suscripción 114
DIAGRAMA 3 proceso ventas..... 118

INDICE DE TABLAS

TABLA 1 Simbología Diagrama de flujo.....	18
TABLA 2 Capacitaciones	23
TABLA 3 Matriz de correlación	25
TABLA 4 Matriz PESTEL	61
TABLA 5 Matriz DOFA.....	62
TABLA 6 Matriz factores externos	63
TABLA 7 Matriz factores internos	64
TABLA 8 Propuesta de mejora	94
TABLA 9 cálculo de valores	95
TABLA 10 inversión real	96
TABLA 11 Matriz de Beneficios	97
TABLA 12 Matriz de Egresos.....	98
TABLA 13 proyección de beneficios 2020	99
TABLA 14 proyección de beneficios 2021	100
TABLA 15 proyección de beneficios 2022	100
TABLA 16 proyección de egresos 2020.....	101
TABLA 17 proyección de egresos 2021.....	101
TABLA 18 proyección de egresos 2022.....	101
TABLA 19 Matriz indicadores.....	105
TABLA 20 Proceso cartera-Aplicación de pagos.....	105
TABLA 21 proceso suscripción.....	111
TABLA 22 proceso ventas.....	115

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1 directorio proveedores	127
Anexo 2 evaluación proveedores.....	128
Anexo 3 encuesta satisfacción.....	129
Anexo 4 política calidad	130
Anexo 5.2 política de calidad	132
Anexo 6 procedimiento seguros generales.....	133
Anexo 7 recolección de datos	137
Anexo 8 caracterización.....	138
Anexo 9 caracterización compras	139
Anexo 10 acta reunión	140
Anexo 11 diccionario de competencias.....	141
Anexo 12 informe gestión de desempeño.....	142
Anexo 13 política gestión documental	145
Anexo 14 circular 0.50	149

INDICE DE IMÁGENES

“imagen 1flujo neto” 103

1. RESUMEN DEL PROYECTO

Este proyecto realizado en el grupo empresarial Vardí, plantea el diseño de un plan de mejora del Sistema de Gestión de Calidad de la Organización, a través de la implementación de distintas herramientas desarrolladas mediante una metodología dividida en cuatro etapas.

Para la elaboración del plan de mejora del SGC fue necesario realizar inicialmente un diagnóstico de la situación actual, en donde se consultó todos los informes, documentos y registros existentes pertenecientes y relacionados al Sistema de Gestión de Calidad de grupo empresarial Vardí, permitiendo realizar una comparación acerca del cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad de la organización en cuanto a los requisitos de los apartados de la norma ISO 9001:2015

En esta primera etapa de diagnóstico de la situación actual de la organización se desarrolla mediante el uso de herramientas como matriz PESTEL, matriz DOFA, matriz de correlaciones y matriz de evaluación de factores externos, permitiendo sintetizar la información recolectada a través de la consulta de cartas descriptivas, manuales de procedimientos, formatos, brújula de indicadores, etc. de los cuales se obtuvo información de primera mano para describir y comparar el cumplimiento del SGC de la organización frente a los requisitos de la norma, permitiendo así encontrar e identificar falencias.

A partir de la información recolectada en la etapa del diagnóstico, se identifican las falencias o el incumplimiento de la empresa con los requisitos de la norma y se realiza la propuesta de plan de mejora, manifestando distintas herramientas como cartas descriptivas, diagramas de flujo y manuales de procedimiento

Luego de elaborar el plan de mejora del SGC de la organización, se realiza un estudio económico a través del cálculo del VPN (valor presente neto) y una relación beneficio-costos. Finalmente, se busca sensibilizar al personal de la organización a través de capacitaciones, diseños instruccionales y entrega de cartas descriptivas.

1.1 PALABRAS CLAVES

Manuales, Procedimientos, Procesos, Responsabilidades, Plan.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

“Las empresas de los distintos sectores económicos se ven enfrentadas a necesidades crecientes de cambio y adecuación de sus sistemas de gestión, producto de la apertura de nuevos mercados, la creciente integración a la economía mundial, la intensificación de la competencia y el acelerado desarrollo tecnológico. Estas condiciones han enfatizado la necesidad de definir estrategias y acciones eficientes para el mejoramiento continuo de la calidad, como uno de los factores fundamentales de la competitividad y productividad”¹.

“No exentas a tales cambios, las empresas productivas y de servicios enfrentan desafíos en la satisfacción de los requerimientos de clientes tanto nacionales como internacionales y en el aumento de la eficiencia y eficacia de su gestión operacional, particularmente motivadas por la competencia tanto interna como externa que experimenta el mercado, así como por las consecuencias de las fallas de calidad de productos y servicios. En este panorama de alta competencia, la necesidad de empresas soportadas en procesos de Gestión y Mejoramiento de la Calidad, se torna un factor relevante para lograr el éxito”².

Con la realización del proyecto se identificaron diferentes problemas en la organización como establecimiento y asignación de roles de los trabajadores, la empresa no le asigna el rol a cada trabajador, lo cual genera abuso de autoridad y confusión de tareas y responsabilidades.

La organización no tiene un documento que evidencie el procedimiento establecido en los algunos de los procesos de las áreas, lo cual genera cambios en los procesos y desarrollo empírico de los procesos.

La empresa carece de capacitaciones de excelencia técnica al personal, lo cual genera problemas de desperdicios de recursos, procesos empíricos, rotación de personal entre otros, como se muestra a continuación en el diagrama de

¹ LIZETH, manuales, procesos, procedimientos y funciones, Bogotá: 14 de marzo de 2009. P.1.

² ISO 9001:2015, sistema de gestión de calidad: requisitos, p.6.

Ishikawa.

2.1 Descripción del problema

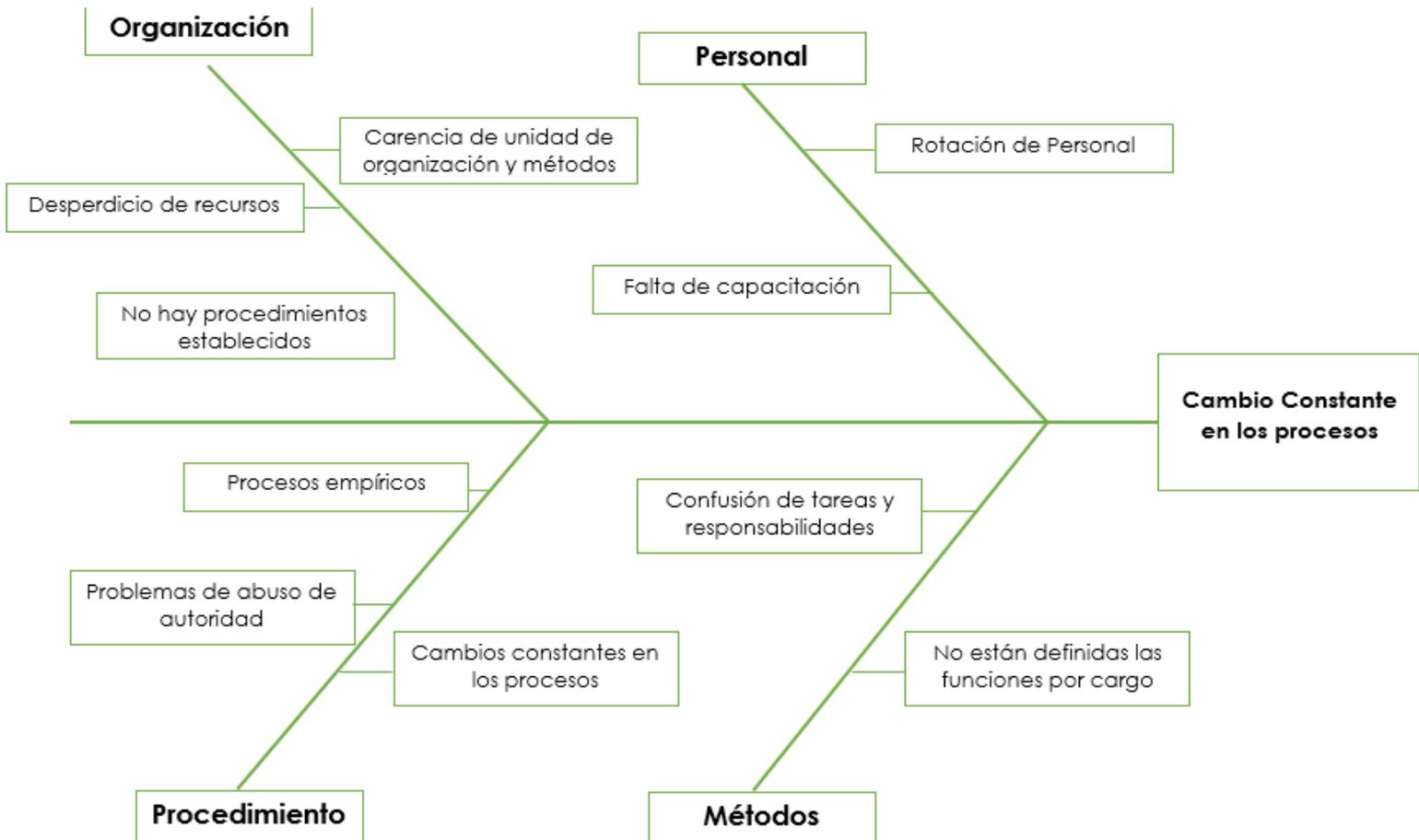


GRÁFICO 1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General:

Elaborar una propuesta de un plan mejora del sistema de gestión de calidad para el grupo empresarial Vardí en la ciudad de Bogotá, con el fin de contribuir al cumplimiento de metas y objetivos propuestos por la organización.

3.2 Objetivos Específicos

1. Realizar un diagnóstico general de la empresa que nos permita analizar y comparar el nivel de cumplimiento de la empresa con respecto a la norma técnica ISO 9001:2015
2. Formular un plan de mejora del sistema de gestión de calidad en el grupo empresarial Vardí
3. Realizar el estudio económico del plan de mejora del sistema de gestión de calidad en grupo empresarial Vardí.
4. Sensibilizar al personal de la organización en cuanto al funcionamiento de la propuesta de mejora del Sistema de Gestión de Calidad.

4. METODOLOGÍA

4.1- TIPO DE INVESTIGACION:

los tipos de investigación implementadas para la elaboración de la propuesta son las siguientes :

4.1.1 LA INVESTIGACION EXPLORATORIA: es la que se realiza para conocer el contexto sobre un tema que es objeto de estudio. “Su objetivo es encontrar todas las pruebas relacionadas con el fenómeno del que no se tiene ningún conocimiento y aumentar la posibilidad de realizar una investigación completa”³.

Se determina conveniente realizar una investigación explorativa, ya que para obtener información fue necesario consultar los diferentes documentos y registros existentes que daten e informen sobre el sistema de gestión de calidad implementados por esta organización con el fin de tener un panorama o conocimiento inicial sobre el tema.

4.1.2 INVESTIGACION EXPLICATIVA: “Investigación explicativa: es aquella que tiene relación causal; no sólo persigue describir o acercarse a un problema, sino que intenta encontrar las causas del mismo”⁴.

³ SEMERENA, Yael, que es una investigación exploratoria: Human Resources Manager LATAM.

⁴ SIFONTES, Antonio, investigación explicativa, 20 de febrero 2006.

Se determina conveniente realizar una investigación explicativa, ya que a través de la consulta se identifican los problemas o falencias, se determinan las causas y se proponen acciones de mejora.

4.1.3 INVESTIGACIÓN MIXTA: “es un tipo de investigación en la cual el investigador utiliza más de un método para obtener resultados. En su mayor parte, esto involucra el desarrollo de investigaciones combinando una metodología cuantitativa con una cualitativa, para así obtener resultados más extensos”⁵.

Se determina conveniente realizar una investigación mixta, ya que se determinan los beneficios

4.1.4 INVESTIGACIÓN DE CAMPO: “es aquella que se aplica extrayendo datos e informaciones directamente de la realidad a través del uso de técnicas de recolección (como entrevistas o encuestas) con el fin de dar respuesta a alguna situación o problema planteado previamente”⁶.

Se determina conveniente realizar una investigación directa, ya que para obtener la información acerca de los procesos y funciones es necesario realizar entrevistas directas con cada coequirero de la organización.

4.2 ETAPA1- DIAGNOSTICO: hace referencia al primer objetivo, En esta primera etapa o fase del proyecto se hace una valoración del estado del sistema de gestión de calidad de grupo empresarial Vardí con el fin de conocer su estructura y parámetros establecidos por la norma técnica, a través del uso de herramientas como:

4.2.1 MATRIZ DE CORRELACIÓN: “la matriz de correlación es una herramienta de análisis, que permite realizar una comparación de los distintos procesos de una organización, proporcionando información que ayuda a descubrir conflictos y áreas de mejora”⁷.

La elaboración de la matriz de correlación se desarrolla comparando cada apartado de la norma ISO 9001:2015 con el SGC de la organización, con el fin de determinar el nivel de cumplimiento de la empresa frente a la norma y proponer el plan de mejora del SGC de la organización. Finalmente se realiza

⁵ SALUSPLAY, que es una investigación mixta: blog de enfermería, 9 agosto de 2018.

⁶ PUENTE, Wilson, técnicas de investigación: RRPP, Portal de relaciones públicas

⁷ INGENIOEMPRESA, Hoja de verificación: que es y como se hace, 2 de agosto 2016

un gráfico de cumplimiento por cada apartado y se le realiza un análisis.

Pasos para realizar una matriz de correlación:

- 1- Consultar registros, documentos pertenecientes al SGC de la organización.
- 2- Revisar cada apartado de la norma y verificar el cumplimiento de los requisitos exigidos.
- 3- Realizar matriz o tabla relacionando el apartado, % de cumplimiento, calificación y la justificación.
- 4- Otorgar el porcentaje de cumplimiento de la empresa, de acuerdo a los documentos consultados.
0.NO CUMPLE (0%)
1.CUMPLE PARCIALMENTE (50%)
2.CUMPLE (100%)
- 5- Otorgar calificación de acuerdo al porcentaje dado
- 6- Justificar el porqué de la calificación, es decir, mencionar por que la empresa si cumple o no con ese requisito.

4.2.2 Matriz PESTEL: “es una técnica de análisis estratégico de los factores externos que afectan a una organización, permitiendo comprender los ciclos del mercado, la posición de la empresa, la dirección operativa entre otros. Los factores que se analizan en la matriz PESTEL se clasifican en políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales”⁸.

La elaboración de esta matriz se realiza a partir de la consulta de documentos y registros del SGC de la organización, analizando cada uno de los factores mencionados con el fin conocer el estado actual de la organización en cuanto a los factores mencionados.

Pasos para realizar una matriz PESTEL

- 1- Se comienza analizando el factor político, haciendo referencia a las políticas y procedimiento establecidos por la organización y revisando su cumplimiento.
- 2- El siguiente es el factor económico, donde se determina el impacto económico que tiene la organización con la implementación del SGC actual.
- 3- Con respecto al factor social, hace referencia a el impacto que tiene el SGC actual en el personal de la organización y la manera en que afecta su desempeño.
- 4- En cuanto al factor tecnológico, se contempla el uso de herramientas virtuales para la implementación del SGC actual

⁸ TRENZA, Ana, Analisis PESTEL: que es y para que sirve, 23 de julio de 2018

5- Factor ecológico, se tienen en cuenta las acciones del SGC encaminadas a contribuir con el medio ambiente.

6- Por último, el factor legal, donde se verifica el cumplimiento de la normatividad colombiana y de la norma ISO 9001: 2015

4.2.3 Matriz DOFA: “es un método de planificación que permite tener los enfoques de cuáles son los aspectos buenos y malos en la implementación de un nuevo proyecto o nuevo negocio, ya que analiza factores internos y externos que puedan afectar el desarrollo del proyecto”⁹.

Los factores internos que conforman la matriz son fortalezas y debilidades, los factores externos: oportunidades y amenazas

La elaboración de la matriz DOFA se realiza con la identificación de los factores internos y externos de la compañía, relacionando cinco por cada factor, con el fin de proponer una combinación entre los factores que genere una estrategia de éxito de la organización.

Pasos para la elaboración de matriz DOFA

- 1- Realizar consulta de documentos y registros del SGC de la organización
- 2- Identificar cinco aspectos de cada factor a analizar, es decir, cinco debilidades, cinco oportunidades, cinco fortalezas y cinco amenazas
- 3- Relacionar en una matriz o tabla de acuerdo a la norma Iso 9001: 2015 cada uno de los factores identificados.
- 4- Generar acciones estratégicas combinando los aspectos de cada factor
- 5- Realizar análisis de la estrategia planteada.

4.2.4 MATRIZ DE FACTORES INTERNOS: “instrumento para formular estrategias, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente”¹⁰. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales y se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. Se realiza una lista de 5 factores de éxito identificados en la matriz de correlaciones, incluyendo tanto fuerzas como debilidades, anotando

⁹ CAMPOS, Ana, Matriz DOFA, junio de 2009.

¹⁰ CONTRERAS, José, el análisis de la Industria: Matriz de evaluación de factores internos, 16 julio de 2016.

primero las fuerzas y luego las debilidades

Fuerzas identificadas: Respaldo organizacional, Liderazgo, Distribución de áreas, Planteamiento de metas y objetivos, Medios de comunicación interna

Debilidades identificadas : Falta de capacitación del personal, Entrega de funciones y responsabilidades, Falta de identidad organizacional, Falta de información documentada, Asignación de roles

2. Se le asigna un peso entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante) a cada factor, donde el peso el peso asignado indica la importancia relativa del factor para alcanzar el éxito empresarial. El total de todos los pesos debe sumar 1.0
3. Se le asigna una calificación a cada factor entre 1(debilidad mayor) y 2) debilidad menor) a los factores identificados como debilidad y una calificación entre 3(fuerza menor) y 4(fuerza mayor) a los factores identificados como fuerza
4. Se multiplica el ponderado de cada factor por calificación correspondiente
5. Se suma las calificaciones ponderadas para obtener el total ponderado, el cual puede ir de 1.0 a 4.0, siendo la calificación promedio de 2,5. Los totales ponderados por debajo de 2,5 caracterizan que las organizaciones son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza.

4.2.5 MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS : “la matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva”¹¹.

Se realiza esta matriz con el fin de identificar las oportunidades y amenazas que tiene la organización e implementar estrategias.

La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Se realiza una lista de 5 factores de éxito identificados en la matriz de correlaciones, incluyendo tanto oportunidades como amenazas, anotando primero las oportunidades y luego las amenazas
2. Se le asigna un peso entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante) a cada factor, donde el peso el peso asignado indica la importancia

¹¹ CONTRERAS, José, el análisis de la Industria: Matriz de evaluación de factores externos, 16 julio de 2016.

relativa del factor para alcanzar el éxito empresarial. El total de todos los pesos debe sumar 1.0

3. Se asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria
4. Se multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Se suma las calificaciones ponderadas para obtener el total ponderado, el cual puede ir de 1.0 a 4.0, siendo la calificación promedio de 2,5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas

4.3 ETAPA 2- PROPUESTA DE MEJORA: esta segunda etapa del proyecto hace referencia al segundo objetivo, donde se elabora el plan de mejora con base a las falencias encontradas en la etapa de diagnóstico.

Se revisa las falencias o el no cumplimiento de los requisitos de la norma y se propone las acciones de mejora implementando herramientas como:

4.3.1 Diagramas de flujo de procesos: es un diagrama que describe un proceso o sistema, es usado para documentar, estudiar, planificar, mejorar y comunicar procesos que suelen ser complejos en diagramas claros y fáciles de comprender. Los diagramas de flujo emplean rectángulos, óvalos, diamantes y otras numerosas figuras para definir el tipo de paso, junto con flechas conectoras que establecen el flujo y la secuencia.

La simbología de un diagrama de flujo es la siguiente:

TABLA 1 Simbología Diagrama de flujo

Símbolo	Nombre	Función
	Inicio / Final	Representa el inicio y el final de un proceso
	Línea de Flujo	Indica el orden de la ejecución de las operaciones. La flecha indica la siguiente instrucción.
	Entrada / Salida	Representa la lectura de datos en la entrada y la impresión de datos en la salida
	Proceso	Representa cualquier tipo de operación
	Decisión	Nos permite analizar una situación, con base en los valores verdadero y falso

Se realizan los diagramas de flujo de los procesos de cartera, ventas y suscripción de los cuales se obtuvo información a través de entrevistas realizadas con los líderes de cada proceso.

4.3.2 Manuales de procedimientos: “un manual de procedimientos es un instrumento administrativo que apoya el quehacer cotidiano de las diferentes áreas de una empresa, Facilitan la interacción de las distintas áreas de la empresa y se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización”¹². Para el desarrollo y elaboración de los manuales de procedimientos fue necesario consultar información de diagramas de flujos, entrevistas con líderes de procesos, documentos y registros existentes y necesarios en cada uno de

¹² VINVAGO, Eugenio, los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización, Ecuador: abril 2017.

los procesos.

Paso a paso para la elaboración de un manual de procedimiento:

1. Se inicia con la portada, donde se relaciona el nombre del procedimiento, quien lo elabora, quien lo revisa, quien lo aprueba y la lista de distribución del documento
2. Seguidamente se describe el objetivo general del manual de procedimiento
3. Se debe plantear el alcance del documento
4. Se definen la terminología utilizada en el documento
5. se mencionan los documentos de consulta utilizados para la elaboración del procedimiento
6. Se tienen en cuenta las consideraciones generales en cuanto a políticas y Reglamentos aplicables al procedimiento
7. Se realiza la descripción de las actividades del proceso
8. Se relaciona la normatividad aplicable
9. Se relacionan los indicadores del proceso
10. Una vez terminado, el documento es revisado y aprobado por las personas correspondientes.

4.3.3 Cartas Descriptivas: documento en el cual están plasmadas cada una de las actividades, funciones y responsabilidades que debe tener y realizar un trabajador o coequipero, las cartas descriptivas son útiles al momento de realizar una requisición de personal ya que además contiene el perfil profesional que debe tener la persona que ocupe el cargo.

Para la elaboración de cartas descriptivas es necesario realizar entrevistas presenciales programadas con el personal de la organización, en donde el coequipero responde a los campos relacionados en la carta descriptiva.

Pasos para la elaboración de cartas descriptivas

1. Inicialmente se relaciona el nombre de la empresa para la cual trabaja, en caso de ser apoyo transversal es necesario mencionar las empresas a las cuales apoya.
2. Seguido debe mencionar el cargo que desempeña, el área a la que pertenece, el cargo o cargos a los que reporta y el cargo o cargos que le reportan
3. Se continua con la misión del cargo, debe relacionar la razón o el objetivo del cargo
4. Se le da inicio a la descripción de funciones, las cuales están parametrizadas de acuerdo a diferentes gestiones como, gestión administrativa, estratégica, financiera, comercial, informática, proyectos y gestión en sistema integrado de gestión.
5. Luego se manejan las responsabilidades del cargo, el coequipero

menciona las responsabilidades por objeto; que hace referencia a los objetos propios de su labor, responsabilidades por información; que se refiere a toda la información confidencial o susceptible que maneja en su cargo, responsabilidad por gestión; el coequipero debe mencionar la gestión o proceso por el cual es medido por su jefe inmediato

6. En el perfil del cargo se relacionan los requisitos mínimos para el desempeño del cargo como, educación, experiencia y formación
7. Las competencias funcionales, las cuales son propias de cada cargo y familia de cargos
8. Finalmente, los nombres de la persona que elaboró, revisó y aprobó el documento de carta descriptiva.

4.3 ETAPA 3-ESTUDIO ECONÓMICO: hace referencia al cuarto objetivo planteado, en el cual se hace una relación de los beneficios que se obtiene en la implementación de la propuesta y de los costos que generara su implementación en la organización

El estudio económico se realizará a partir de un análisis beneficio costo y el cálculo del valor presente neto, con el fin de calcular la factibilidad del proyecto, para ello es necesario realizar los siguientes pasos.

1. Identificación de la inversión real del proyecto
2. Identificación de los beneficios obtenidos
3. Identificación de egresos
4. Proyección de beneficios y egresos a un periodo de 3 años (2020, 2021,2022)
5. Aplicar formula de beneficio-costo:

$$\frac{B}{C} = \frac{\text{Valor presente de beneficios}}{\text{Valor presente de egresos}}; VA = \frac{VF}{(1+i)^n}; \text{ donde } vf= \text{beneficios}; i=\text{tasa de interés}; n= \text{periodo}$$

6. Entonces se debe calcular primero el valor presente de beneficios así: relacionar la sumatoria de los beneficios dividido entre la 1+ la tasa de interés, elevado al año.
7. Luego calcular el valor presente de egresos así: relacionar la sumatoria de los egresos dividido entre la 1+ la tasa de interés, elevado al año.
8. Y finalmente, dividir el total de valor presente de beneficios entre el valor presente de egresos.
9. El resultado obtenido indica la cantidad a recibir por cada peso invertido en el proyecto.

Calculo del valor presente neto

1. Identificación de la inversión real del proyecto
2. Identificación de los beneficios obtenidos
3. Identificación de egresos

4. Proyección de beneficios y egresos a un periodo de 3 años (2020, 2021,2022)
5. Realizar un diagrama de flujo, donde se relacione de la siguiente manera la información:
 - Comenzar en el año cero con una inversión inicial, la cual debe ir hacia abajo
 - Relacionar en la misma línea de tiempo por periodo el valor de ingresos y egreso del año al cual pertenece, se debe realizar por el número de periodos que se pronosticó.

$$VPN = -I \pm \sum_i^n VPni$$

6. Aplicar la formula ; donde $-I=$ inversión inicial; $VP=$ valor presente; $n=$ periodo; $i=$ tasa de interés
7. Entonces se debe realizar la sumatoria de los ingresos y los egresos de acuerdo al diagrama de flujo
8. Los ingresos se suman con signo positivo y los egresos con signos negativos
9. Si el resultado final es positivo, el proyecto es viable.

4.4 ETAPA 4- SENSIBILIZACIÓN DE PERSONAL: en esta etapa del proyecto se busca capacitar al personal en cuanto a las mejoras propuestas en el SGC.

-Comenzando con la comunicación, socialización y entrega de las cartas descriptivas de cada cargo, en esta primera actividad se reúne al personal de la organización por área en un espacio de 1 hora, donde se les explica qué es una carta descriptiva, qué contiene y para qué sirve.

-Capacitación del personal de los procesos de cartera, se le realiza una capacitación presencial con una duración de 2 horas en donde se abordan los temas correspondientes al contenido de la capacitación, se evalúan los temas abordados al final de la capacitación mediante un quiz de conocimiento liderado por el facilitador de la capacitación.

Adicionalmente también se desarrolla un curso virtual a través de la plataforma Aulanet, donde también se verifica la eficacia de la capacitación mediante una evaluación de conocimiento, todo el proceso de capacitación virtual tiene una duración de 2 horas.

-Capacitación políticas de suscripción y trámites de pólizas, se desarrolla la capacitación virtual a través de una cartilla interactiva en la plataforma Aulanet, en donde el coequipero deberá abordar el contenido planteado y finalizar su proceso con una evaluación de conocimiento, el proceso de capacitación tiene

una duración de 3 horas.

-Capacitación Habilidades comerciales, realizada al personal del área de ventas en un espacio presencial dentro de las instalaciones de la organización, liderada por un proveedor externo, en donde se le dan a conocer al coequipero técnicas de ventas y estrategias de consecución, negociación de clientes y tratamiento de quejas, tiene una duración de 4 horas y se mide la eficacia de la capacitación a través de la evaluación de gestión de desempeño

-Diseños instruccionales de las capacitaciones realizadas, un diseño instruccional es una herramienta de aprendizaje, mediante la cual se describen los temas, materiales de una capacitación, con el fin de orientar tanto al grupo objetivo como al facilitador de la capacitación.

Pasos para realizar un diseño instruccional

- 1- Portada de diseño instruccional, se relaciona el nombre de la capacitación, tema, área responsable, facilitador
- 2- Antecedentes, se menciona el por qué surge la necesidad de esa capacitación
- 3- Objetivo de la capacitación
- 4- Seguimiento de la metodología, se menciona si es presencial, virtual o ambas, si hay una evaluación de conocimiento
- 5- Se nombran los temas del contenido
- 6- Grupo objetivo, son las personas a las cuales se les impartió la capacitación
- 7- Competencias a desarrollar, son las competencias funcionales del cargo que se fortalecen con la capacitación
- 8- Conceptos a reforzar, son las definiciones de palabras tratadas en la capacitación
- 9- Indicadores de curso, indicadores de eficacia de la capacitación
- 10- Soporte de evidencia de la capacitación, se mencionan los documentos que prueban la realización de la capacitación
- 11- Una guía de desarrollo de la capacitación si esta es presencial, se relacionan cada una de las actividades desarrolladas durante el proceso de capacitación con su duración y recursos correspondientes.
- 12- Finalmente, la firma de la persona que elaboró, revisó y aprobó el documento de diseño instruccional

“NOMBRE DE LA	GRUPO OBJETIVO	ÁREA	FACILITADOR	Duración
----------------------	-----------------------	-------------	--------------------	-----------------

CAPACITACIÓN ¹³		RESPONSABLE		(Horas)
Curso Cartera	Todos los coequiperos nuevos que ingresan a la Agencia Profesional de Seguros Milenio	Área administrativa y financiera	Alexander Cárdenas, Seguros Milenio	2 horas a 1 semana
Desarrollo de Habilidades Comerciales	Asesores Comerciales y Agentes Call Center	Formación y Desarrollo, Directivos Seguros Milenio	Andres Gallo – Focus Internacional	8 horas
Políticas de Suscripción y Trámites de Pólizas	Asesores comerciales Agentes call center	Formación y Desarrollo, Dirección técnica y Dirección Comercial	Curso virtual en plataforma Aulanet	5 horas

TABLA 2 Capacitaciones

¹³ Ortiz, Adriana, Matriz de Capacitaciones, Bogotá Colombia: enero 2018.

5. RESULTADOS:

5.1 ETAPA 1-DIAGNÓSTICO

A continuación se comparan los apartados de la norma y se califica el cumplimiento del SGC de la empresa con respecto a la norma y se genera finalmente una propuesta de mejora en cada requisito no cumplido

CALIFICACION

0. NO cumple, equivale al 0% de cumplimiento de la empresa

1. Cumple parcialmente, equivale al 50% de la empresa

2. cumple, equivale al 100% de la empresa

5.1.1 Matriz de Correlación

TABLA 3 Matriz de correlación

"NORMA ISO 9001:2015" ¹⁴	Descripción	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	% DE CUMPLIMIENTO TOTAL	JUSTIFICACIÓN	REGISTRO Y/O DOCUMENTO
APARTADO 4 CONTEXTO EN LA ORGANIZACIÓN					
4.1: comprensión de la Organización y su contexto	Comenta que la organización debe determinar las cuestiones internas y externas que son pertinentes para su negocio y su dirección estratégica y que de manera directa afecten su capacidad para lograr los resultados previsto en el SGC.	2.CUMPLE	100%	ya que tiene establecido los recursos, procesos, proveedores, clientes productos y servicios necesarios para la ejecución de su actividad económica	FOR-ASM-CO-01-DIRECTORIO DE PROVEEDORES VER ANEXO 1 , al final del documento

¹⁴ Ortiz, Adriana, Matriz de Correlación, Bogotá Colombia: enero 2018.

<p>4.2: Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas</p>	<p>hace referencia a la capacidad de la organización de proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan las necesidades del cliente y cumpla con los requisitos legales.</p>	<p>2. CUMPLE</p>	<p>100%</p>	<p>la empresa cumple con el requisito ya que mantiene acuerdos de niveles de servicio, evaluación de proveedores, así como también encuestas de satisfacción de clientes.</p>	<p>FOR-ASM-CO-03-EVALUACIÓN DE PROVEEDORES VER ANEXO2, al final del documento</p> <p>CARPETA DE EVIDENCIAS DE ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN VER ANEXO 3, al final del documento</p>
<p>4.3: determinar alcance del SGC</p>	<p>la empresa debe determinar los límites y alcance del SGC implementado.</p>	<p>1. CUMPLE PARCIALMENTE</p>	<p>50%</p>	<p>La empresa cumple parcialmente con este requisito de la norma, ya que, si se establece un alcance y un límite, sin embargo, no lleva correctamente la documentación del mismo</p>	<p>POLITICA E INSTRUCTIVO PARA LA GESTIÓN DOCUMENTAL VER ANEXO4, al final del documento</p> <p>OASAD-1101_POLITICA DE GESTIÓN DOCUMENTAL VER ANEXO4, al final del documento</p>

<p>4.4: SGC y sus Procesos</p>	<p>la organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente su SGC, incluido sus procesos e interacciones.</p>	<p>1. CUMPLE PARCIALMENTE</p>	<p>50%</p>	<p>la empresa ha venido implementando nuevos canales de ventas, nuevos softwares para el proceso de cotización, nuevos canales logísticos entre otros. Sin embargo se identifican herramientas que ser implementadas mejorarían y optimizarían los procesos internos de la organización</p>	<p>FOR-ASM-VTA-02-POLITICAS_SUSCRIPCIÓN_VEHICULOS VER ANEXO6, al final del documento</p> <p>FOR-ASM-VTA-03_RECOLECCIÓN DE DATOS VER ANEXO7, al final del documento</p> <p>CR-ASM-VTA-01 CARACTERIZACIÓN</p> <p>CR-ASM-SUS-01 CARACTERIZACIÓN VER ANEXO 8, al final del documento</p> <p>CR-ASM-CAR-01 CARACTERIZACIÓN</p> <p>CR-ASM-CO-01 CARACTERIZACIÓN VER ANEXO9, al final del documento</p>
<p>% DE CUMPLIMIENTO APARTADO 4</p>			<p>% DE NO CUMPLIMIENTO APARTADO 4</p>		

50%		50%			
APARTADO 5.					
LIDERAZGO					
5.1: liderazgo y compromiso	la alta dirección debe asumir liderazgo y compromiso en la implementación del SGC.	2. CUMPLE	100%	De acuerdo a lo pedido en este apartado, la empresa cumple con el requisito ya que cada mes la gerencia general convoca y lidera una junta de comité de calidad en donde se exponen los avances, compromisos y problemas obtenidos durante el proceso de implementación del SGC	FOR-ASM-SGC-15_ACTA REUNIÓN <u>VER ANEXO 10</u> , al final del documento

5.2: política	la empresa debe establecer, implementar y mantener una política de calidad	1. CUMPLE PARCIALMENTE	50%	La empresa si tiene establecida una política de calidad, sin embargo, esta no siempre es acatada en toda la organización, debido al desconocimiento de la misma	FOR-ASM-SGC-17-REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN.
5.3: roles, responsabilidades y autoridades en la organización	la alta dirección debe asegurarse que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan en toda la organización.	0. NO CUMPLE	0%	De acuerdo al este apartado la empresa no cumple totalmente con este requisito, ya que, aunque muchos trabajadores desempeñan roles ajenos a su cargo, no tenían claridad conceptual, ni se tiene	FAGTH-000-CARTAS DESCRIPTIVAS

				documentad o el rol del trabajador, tampoco se tiene establecido la autoridad del cargo.	
% DE CUMPLIMIENTO APARTADO 5				% DE NO CUMPLIMIENTO APARTADO 5	
50%				50%	
APARTADO 6. PLANIFICACIÓN					
6.1: acciones para abordar riesgos y oportunidades	la empresa debe determinar los riesgos y oportunidades que es necesario abordar con el fin de asegurar que el SGC tenga los	2. CUMPLE	100%	La empresa cumple con el requisito expuesto en este apartado, ya que hace uso de una matriz de riesgos y oportunidades que establece las acciones a	MATRIZ DE RIESGO

	resultados previstos y planificar las acciones para abordar los riesgos y oportunidades.			tomar en cada eventualidad.	
6.2: objetivos de calidad	la organización debe establecer unos objetivos de calidad y los planes de acción para cumplirlos	1. CUMPLE PARCIALMENTE	50%	Aunque la organización si establece sus objetivos, mantiene una problemática a la hora de cumplirlos, debido a la incorrecta ejecución de los procesos encaminados al cumplimiento de los mismos.	<p>BRÚJULA DE INDICADORES</p> <p>VER ANEXO 13, en carpeta de evidencia</p> <p>FOR-ASM-SGC-15_ACTA REUNIÓN</p> <p><u>VER ANEXO 10</u>, al final del documento</p>

6.3 Planificación de los Cambios	La Organización Internacional de Estandarización (ISO) quiere que los casos en lo que se deban realizar cambios en el Sistema de Gestión de la Calidad que influyan en la satisfacción del cliente cuente con una planificación según la metodología.	1. CUMPLE PARCIALMENTE	50%	La organización no cumple completamente con este requisito, ya que, aunque si planifica los cambios no ha considerado la asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades	FAGTH-000-CARTAS DESCRIPTIVAS
% DE CUMPLIMIENTO APARTADO 6			% DE NO CUMPLIMIENTO APARTADO 6		
66.66%			33.34%		

APARTADO 7.

APOYO

7.1: recursos	la organización debe determinar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación y mantenimiento del SGC.	1. CUMPLE PARCIALMENTE	50%	En cuanto a recursos la empresa no cuenta con el personal necesario para la eficaz implementación del SGC, en su lugar una sola persona es la encargada de gestionar y solicitar a las áreas involucradas cada proceso o actividad necesaria para el SGC	CARPETA DEL SGC EN ONEDRIVE
----------------------	--	-------------------------------	------------	--	------------------------------------

7.2: competencia	la organización debe establecer las competencias necesarias de las personas que realizan bajo su control un trabajo que afecta la realización del SGC.	1. CUMPLE PARCIALMENTE	50%	La organización no mantiene actualizado el diccionario de competencias funcionales de cada cargo, tampoco las comunica a cada coequipero.	<p align="center">DICCIONARIO DE COMPETENCIAS VERSIÓN 4</p> <p align="center">VER ANEXO 11, al final del documento</p>
7.3: toma de conciencia	la organización debe asegurarse que sus trabajadores tomen conciencia sobre la implementación del SGC.	1. CUMPLE PARCIALMENTE	50%	De acuerdo a este requisito el personal de la organización aún no se sensibiliza completamente con las políticas de calidad y los objetivos de calidad.	<p align="center">INFORMES DE CLIMA Y GESTIÓN DE DESEMPEÑO</p> <p align="center">VER ANEXO 12, al final del documento</p>
7.4: comunicación	la empresa debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al SGC.	2. CUMPLE	100%	La empresa cumple a cabalidad con este requisito ya que maneja la información pertinente al SGC a través de su intranet con una autorización de	<p align="center">PLATAFORMA VIRTUAL VARDINET</p>

				acceso que varía de acuerdo al cargo.	
7.5 información documentada	la empresa debe conservar toda la documentación requerida por la norma	1.CUMPLE PARCIALMENTE	50%	La empresa si cuenta con la documentación exigida por la norma, sin embargo, existen documentos que necesitan ser actualizados en cuanto a modificaciones y reemplazos y existen algunos procesos de los que aún no se tiene evidencia	<p>PLATAFORMA VIRTUAL VARDINET</p> <p>POLITICA E INSTRUCTIVO PARA LA GESTIÓN DOCUMENTAL</p> <p>OASAD-1101_POLITICA DE GESTIÓN_DOCUMENTAL</p> <p><u>VER ANEXO 13</u>, al final de documentos</p>
% DE CUMPLIMIENTO APARTADO 7				% DE NO CUMPLIMIENTO APARTADO 7	
79%				21%	

APARTADO 8.

OPERACIÓN

8.1: planificación y control operacional	la organización debe planificar, implantar y controlar los procesos para cumplir con los requisitos para la provisión de productos y servicios.	2. CUMPLE	100%	La organización tiene establecidos los procesos necesarios para el desarrollo de su actividad económica, así como también establece criterios en los procesos, requisitos de productos y servicios.	<p>CR-ASM-VTA-01 CARACTERIZACIÓN</p> <p>VER ANEXO6, al final del documento</p> <p>CR-ASM-SUS-01 CARACTERIZACIÓN</p> <p>VER ANEXO 8, al final del documento</p> <p>CR-ASM-CAR-01 CARACTERIZACIÓN</p> <p>CR-ASM-CO-01 CARACTERIZACIÓN</p> <p>VER ANEXO9, al final del documento</p>
---	---	------------------	-------------	---	---

<p>8.2 Requisitos para los productos y servicios.</p>	<p>Dentro de la comunicación de la empresa con el cliente, la empresa debe incluir toda la información concerniente a los productos, requisitos, retroalimentación de los clientes, entre otras.</p>	<p>2. CUMPLE</p>	<p>100%</p>	<p>La organización establece unos requisitos para los productos, rigiéndose por la circular 0.50, la cual establece los requisitos necesarios para que una empresa intermediaria sea idónea para ofrecer el producto</p>	<p>CIRCULAR 0.50 VER ANEXO 14, al final del documento CR-ASM-VTA-01 CARACTERIZACIÓN VER ANEXO 6, al final del documento CR-ASM-SUS-01 CARACTERIZACIÓN VER ANEXO 8, al final del documento</p>
<p>8.3 diseño y desarrollo de los productos y servicios.</p>	<p>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.</p>	<p>2. CUMPLE</p>	<p>100%</p>	<p>La organización mantiene clave activa con las principales aseguradoras del país, ampliando constantemente el portafolio de productos y servicios, además de contar con un contrato que le asegura el 50%</p>	<p>FOR-ASM-CO-03-EVALUACIÓN DE PROVEEDORES VER ANEXO 2, al final del documento FOR-ASM-CO-01-DIRECTORIO DE PROVEEDORES VER ANEXO 1, al final del documento</p>

				de las ventas de seguros a través de distribuidora NISSAN.	
8.4 control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente	La organización debe aplicar controles al proceso de diseño y desarrollo para asegurarse de que se definan los resultados a lograr	2.CUMPLE	100%	La organización realiza distintas actividades con las distintas aseguradoras y financieras para asegurar el cumplimiento de los requisitos, ya que periódicamente se existe un personal designado por el proveedor trabajando en las instalaciones de la organización.	<p>FOR-ASM-CO-03-EVALUACIÓN DE PROVEEDORES VER ANEXO2, al final del documento</p> <p>FOR-ASM-CO-01-DIRECTORIO DE PROVEEDORES VER ANEXO 1, al final del documento</p>

<p>8.5 producción y provisión del servicio</p>	<p>La organización debe implementar la producción, provisión del servicio bajo condiciones controladas</p>	<p>1.CUMPLE PARCIALMENTE</p>	<p>50%</p>	<p>La organización no cumple completamente con este requisito ya que aunque tiene documentado las características de los productos y servicios que ofrece, no tiene documentada las actividades a desempeñar para llevar a cabo el proceso.</p>	<p>CR-ASM-VTA-01 CARACTERIZACIÓN VER ANEXO6, al final del documento</p> <p>CR-ASM-SUS-01 CARACTERIZACIÓN VER ANEXO 8, al final del documento</p> <p>CR-ASM-CAR-01 CARACTERIZACIÓN</p> <p>CR-ASM-CO-01 CARACTERIZACIÓN VER ANEXO9, al final del documento</p>
<p>8.6 liberación de los productos y servicios</p>	<p>La empresa tiene que implantar las disposiciones planificadas, en las etapas adecuadas, verificando que se cumplan todos los requisitos de los servicios y productos.</p>	<p>2.CUMPLE</p>	<p>100%</p>	<p>La organización mantiene documentado los criterios de aceptación de productos y servicios y la trazabilidad de las personas que autorizan la liberación.</p>	<p>FOR-ASM-CO-03-EVALUACIÓN DE PROVEEDORES VER ANEXO2, al final del documento</p> <p>ENCUESTA DE SATISFACIÓN CLIENTE</p>

					CIRCULAR 0.50 <u>VER ANEXO 14</u>, al final del documento
--	--	--	--	--	--

<p>8.7 control de salidas no conformes</p>	<p>de no la organización debe asegurarse de identificar y tratar las salidas que se consideren no conformes.</p>	<p>0. CUMPLE</p>	<p>NO 0%</p>	<p>Según el apartado 8.7 la empresa no cumple con el requisito de tratamiento y manejo de salidas no conformes de los procesos, ya que aunque existe la herramienta para el manejo y registro de salidas no conformes, los líderes encargados de realizar la gestión no la hacen por la complejidad del proceso de registro de SNC</p>	<p>FOR-ASM-VTA-15 FORMATO DE QUEJAS O SUGERENCIAS</p> <p>PLATAFORMA SICS</p> <p>FORMULARIOS EN FORMS</p>
<p>% DE CUMPLIMIENTO APARTADO 8</p> <p>79%</p>			<p>% DE NO CUMPLIMIENTO APARTADO 8</p> <p>21%</p>		

<p>9.0: evaluación de desempeño</p> <p>9.1 seguimiento, medición, análisis y evaluación.</p>	<p>la empresa debe realizar seguimiento y medición al SGC, con el fin de medir su eficacia.</p>	<p>1. CUMPLE PARCIALMENTE</p>	<p>50%</p>	<p>La empresa cumple parcialmente con el requisito, ya que cada trimestre del año se realiza la evaluación de desempeño del personal de la organización y en conjunto con cada líder de área, se analizan los resultados y se genera un plan de acción, sin embargo, no todos los líderes de área generan su plan de acción.</p>	<p>INFORME DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO Y CLIMA ORGANIZAIONAL</p> <p>VER ANEXO 12, al final del documento</p>
--	---	-------------------------------	------------	--	--

<p>9.2 Auditoria Interna</p>	<p>La organización debe llevar a cabo auditorías internas para identificar algunas no conformidades y saber si es esta implementando eficazmente el SGC</p>	<p>2.CUMPLE</p>	<p>100%</p>	<p>La organización realiza auditorías internas cada año, además se asesora de un consultor experto en calidad, con el cual se realizan las reuniones de comités de calidad cada mes y además se desarrollan diferentes momentos de consultorías con las diferentes áreas de la organización.</p>	<p>ACTA DE CONSULTORIA ACTA DE COMITÉ DE CALIDAD INFORMES DE AUDITORIA INTERNA DEL 2017 Y 2018 <u>VER ANEXO 10</u>, al final del documento</p>
<p>9.3 Revisión por la dirección</p>	<p>La dirección tiene que revisar el Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa a intervalos planificados, ya que se tiene que asegurar la idoneidad, la adecuación, la eficiencia y la</p>	<p>2.CUMPLE</p>	<p>100%</p>	<p>La organización si cumple en totalidad con este requisito ya que, la gerencia general convoca cada mes un comité de calidad en donde se dan a conocer en qué estado se encuentra el</p>	<p>ACTAS DE COMITÉ <u>VER ANEXO 10</u>, al final del documento BRÚJULA DE INDICADORES CARPETA DEL SGC EN ONEDRIVE</p>

	alineación continuas con la dirección estratégica de la empresa.			sistema gestión calidad.	de de	
% DE CUMPLIMIENTO APARTADO 9			% DE NO CUMPLIMIENTO APARTADO 9			
83.33%			16.67%			
APARTADO 10						

10: mejora	la organización debe identificar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción para cumplir con los requisitos del cliente y aumentar su satisfacción.	1. CUMPLE PARCIALMENTE	50%	la empresa cumple parcialmente con este requisito, ya que a pesar de haber implementado nuevas herramientas de mejora en los procesos, existen otras herramientas que generan oportunidades de mejora y aún no se han implementado	<p>PTR-ASM-VTA-01-CAMPAÑA BIENVENIDA</p> <p>CR-ASM-VTA-01 CARACTERIZACIÓN</p> <p>VER ANEXO6, al final del documento</p> <p>CR-ASM-SUS-01 CARACTERIZACIÓN</p> <p>VER ANEXO 8, al final del documento</p> <p>CR-ASM-CAR-01 CARACTERIZACIÓN</p> <p>CR-ASM-CO-01 CARACTERIZACIÓN</p> <p>VER ANEXO9, al final del documento</p> <p>DOCUMENTOS DE PROTOCOLO DE DIFERENTES PROCESOS</p> <p>INS-ASM-CAR-02-INSTRUCTIVO DE REVISIÓN</p>
------------	---	------------------------	-----	--	--

<p>10.2: no conformidad y acción correctiva</p>	<p>cuando exista una no conformidad la organización debe reaccionar ante la no conformidad, asumir consecuencias, revisión y análisis de no conformidad, determinación de causas de la no conformidad y determinación de soluciones de la no conformidad</p>	<p>2. CUMPLE</p>	<p>100%</p>	<p>La empresa cumple con este requisito ya que, se toma muy en serio las no conformidades encontradas durante el proceso de auditoría, y toma las medidas pertinentes para el tratamiento y solución de la no conformidad, asesorándose con un consultor experto en SGC</p>	<p>INFORMES DE COMITÉ DE CALIDAD</p> <p>ACTAS, INFORMES DE CONSULTORIAS</p> <p>INFORMES DE AUDITORIA INTERNA DEL 2017 Y 2018</p> <p>INFORME DE AUDITORIA EXTERNA DEL 2018</p> <p>VER ANEXO 10, al final del documento</p>
<p>10.3: mejora continua</p>	<p>la empresa debe mejorar continuamente la convivencia, adecuación y eficacia del SGC</p>	<p>2. CUMPLE</p>	<p>100%</p>	<p>La empresa cumple parcialmente con este requisito, ya que si implementa nuevas herramientas para la mejora continua del SGC.</p>	<p>PLATAFORMA SICS</p> <p>CARPETA DEL SGC EN ONEDRIVE</p>
<p>% DE CUMPLIMIENTO APARTADO 10</p>			<p>% DE NO CUMPLIMIENTO APARTADO 5</p>		



5.1.2 “DIAGRAMAS DE CUMPLIMIENTO”¹⁵

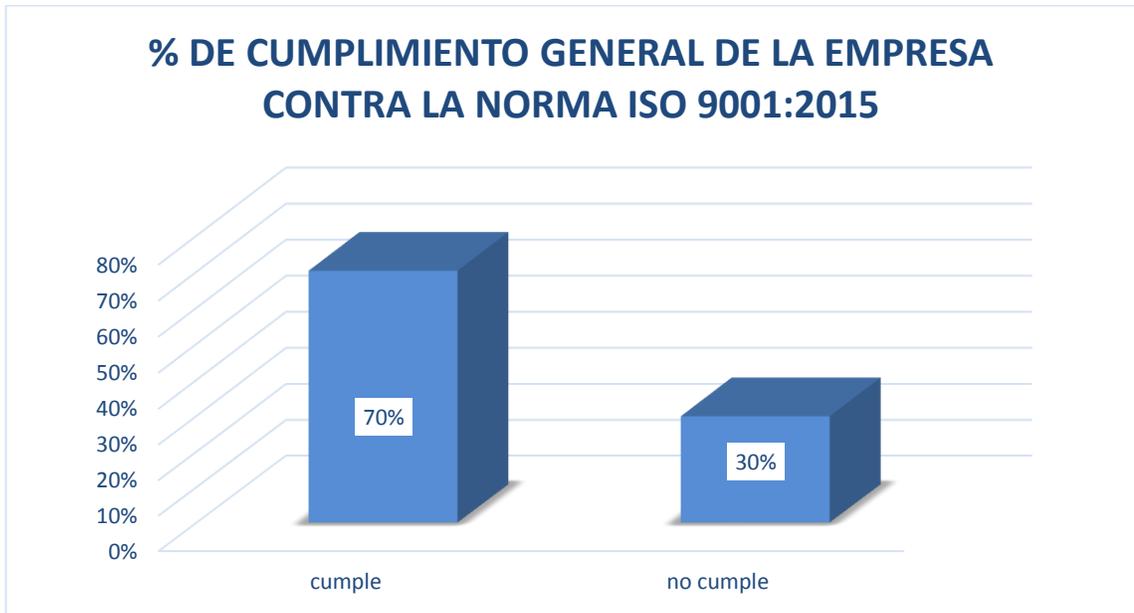


GRÁFICO 2 Cumplimiento general de la empresa

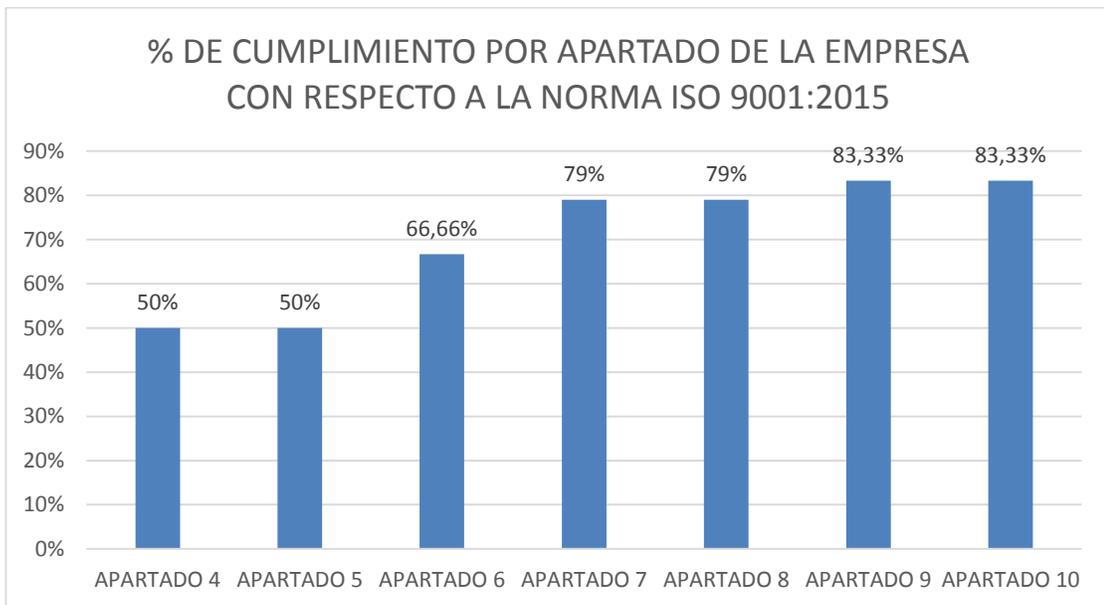


GRÁFICO 3 cumplimiento general por apartado

¹⁵ Ortiz, Adriana, Diagramas de cumplimiento de cada apartado de la norma ISO 9001:2015, Bogotá Colombia: enero 2018.

“APARTADO 4”¹⁶

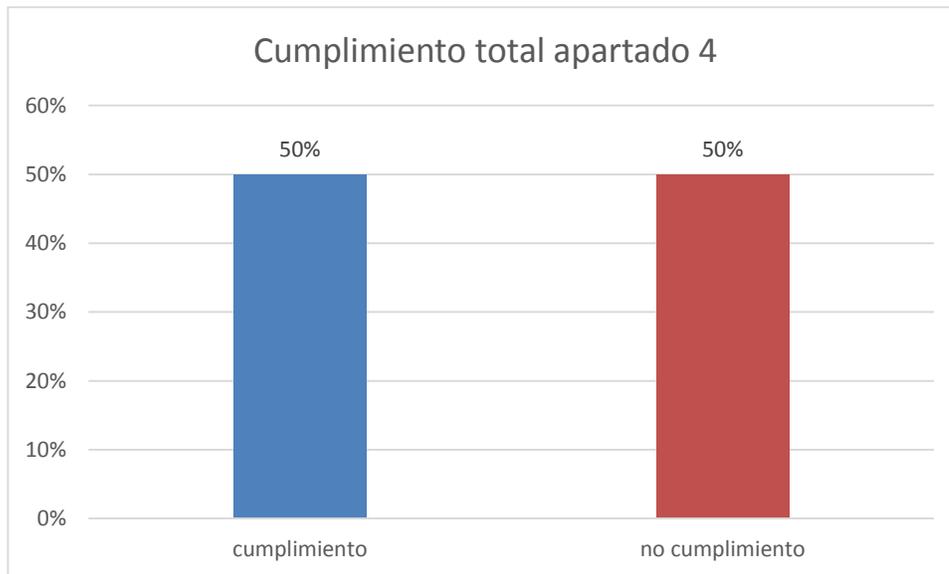
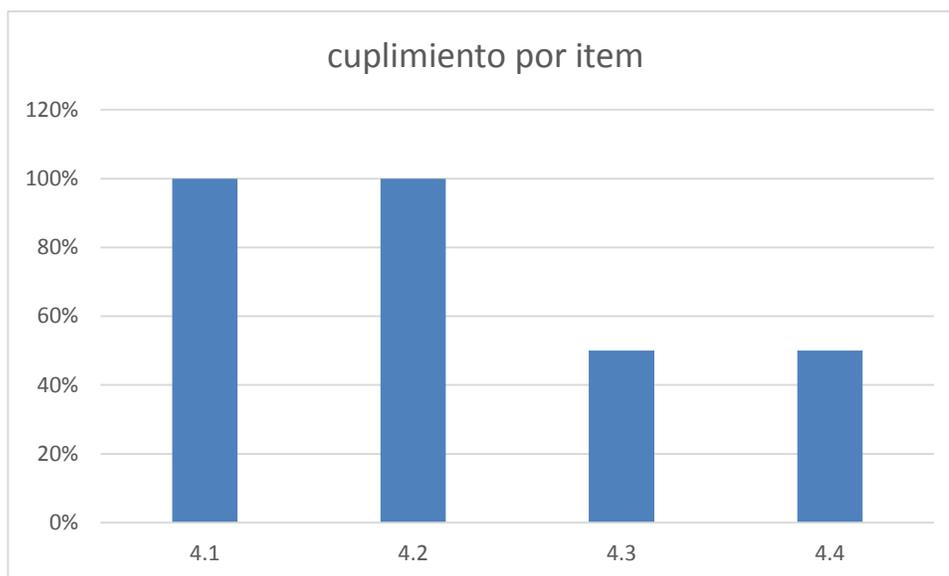


GRÁFICO 4 Cumplimiento total apartado 4

¹⁶ Ortiz, Adriana, Diagramas de cumplimiento de cada apartado de la norma ISO 9001:2015, Bogotá Colombia: enero 2018.

GRÁFICO 5.1 cumplimiento apartado 4



Análisis 4.1: la empresa cumple a totalidad con este requisito ya que tiene establecido los recursos, procesos, proveedores, clientes productos y servicios necesarios para la ejecución de su actividad económica

Análisis 4.2: la empresa cumple con el requisito ya que mantiene acuerdos de niveles de servicio, evaluación de proveedores, así como también encuestas de satisfacción de clientes.

Análisis 4.3: la empresa cumple con el requisito ya que mantiene acuerdos de niveles de servicio, evaluación de proveedores, así como también encuestas de satisfacción de clientes.

Análisis 4.4: la empresa ha venido implementado nuevos canales de ventas, nuevos softwares para el proceso de cotización, nuevos canales logísticos entre otros. Sin embargo, se identifican herramientas que ser implementadas mejorarían y optimizarían los procesos internos de la organización

“APARTADO 5”¹⁷

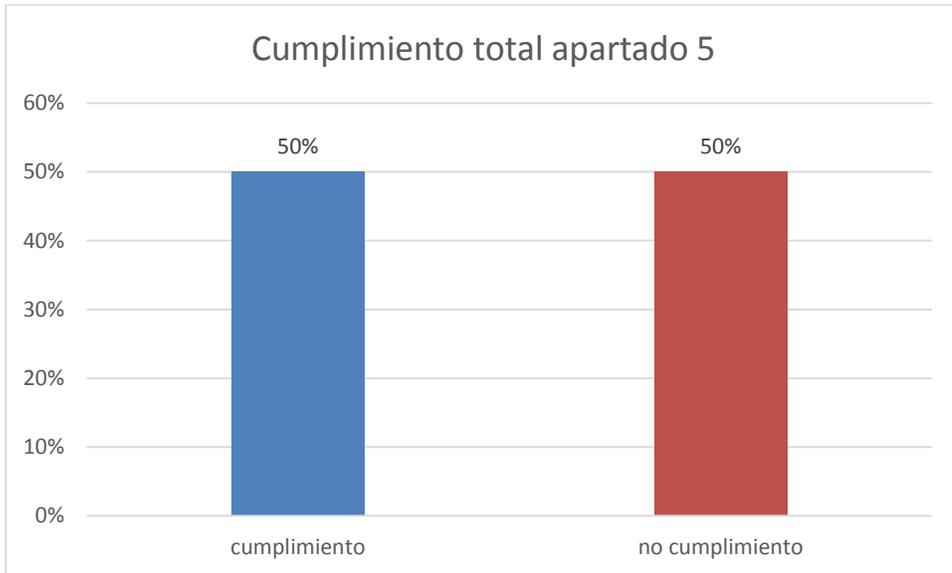
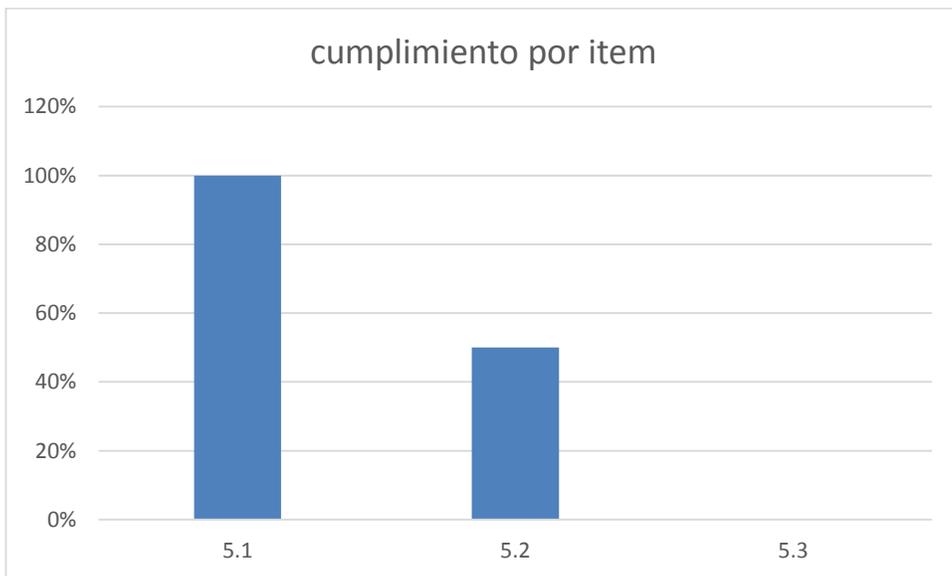


GRÁFICO 6 Cumplimiento total apartado 5



Análisis 5.1: de acuerdo a lo pedido en este apartado, la empresa cumple con el requisito ya que cada mes la gerencia general convoca y lidera una junta de comité de calidad en donde se exponen los avances, compromisos y problemas obtenidos durante el proceso de implementación del SGC

¹⁷ Ortiz, Adriana, Diagramas de cumplimiento de cada apartado de la norma ISO 9001:2015, Bogotá Colombia: enero 2018.

Análisis 5.2: la empresa si tiene establecida una política de calidad, sin embargo, esta no siempre es acatada en toda la organización, debido al desconocimiento de la misma

Análisis 5.3: de acuerdo al este apartado la empresa no cumple totalmente con este requisito, ya que, aunque muchos trabajadores desempeñan roles ajenos a su cargo, no tenían claridad conceptual, ni se tiene documentado el rol del trabajador, tampoco se tiene establecido la autoridad del cargo.

“APARTADO 6”¹⁸

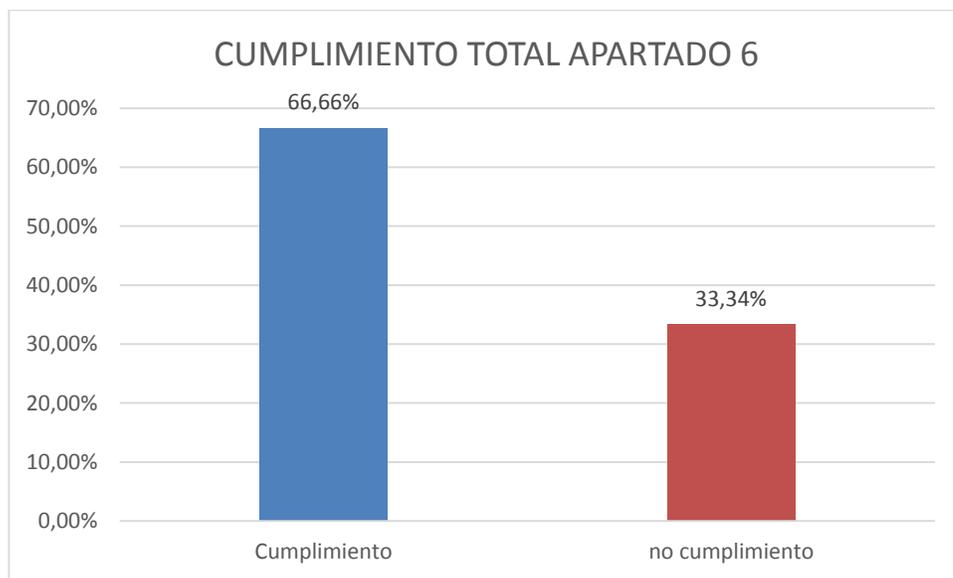


GRÁFICO 7 Cumplimiento total apartado 6

¹⁸ Ortiz, Adriana, Diagramas de cumplimiento de cada apartado de la norma ISO 9001:2015, Bogotá Colombia: enero 2018.

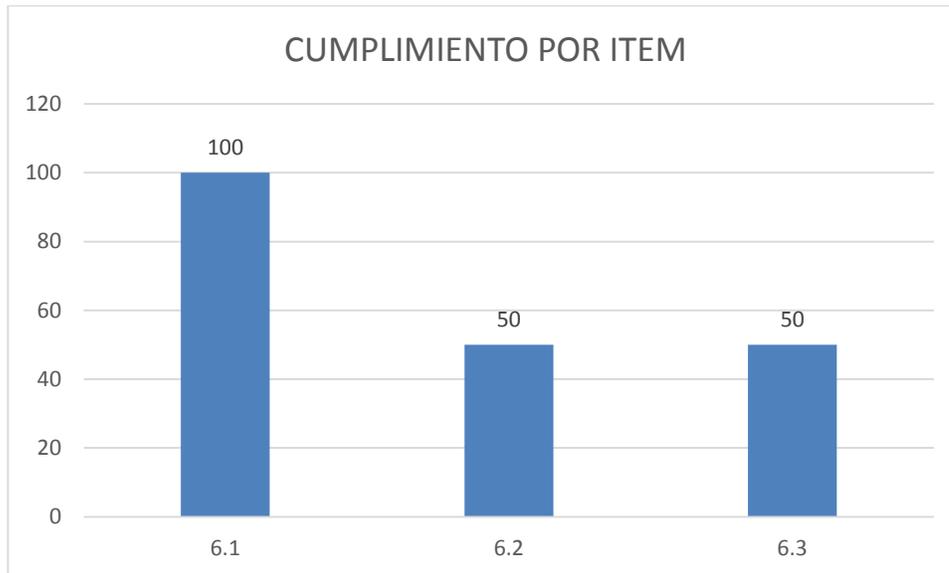


GRÁFICO 8 Apartado 6.1

Análisis 6.1: la empresa cumple con el requisito expuesto en este apartado, ya que hace uso de una matriz de riesgos y oportunidades que establece las acciones a tomar en cada eventualidad.

Análisis 6.2: aunque la organización si establece sus objetivos, mantiene una problemática a la hora de cumplirlos, debido a la incorrecta ejecución de los procesos encaminados al cumplimiento de los mismos

Análisis 6.3: la organización no cumple completamente con este requisito, ya que, aunque si planifica los cambios no ha considerado la asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades.

“APARTADO 7”¹⁹

¹⁹ Ortiz, Adriana, Diagramas de cumplimiento de cada apartado de la norma ISO 9001:2015, Bogotá Colombia: enero 2018.

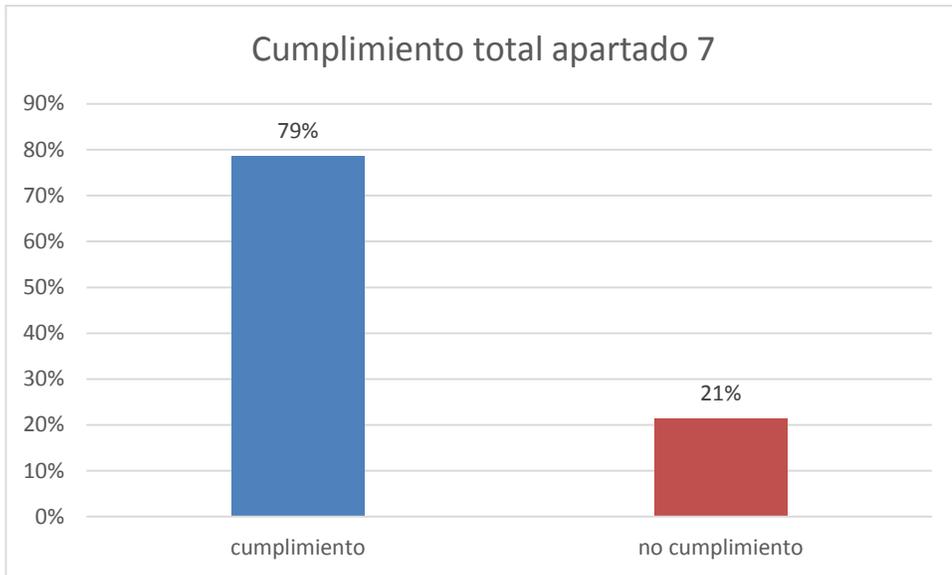


GRÁFICO 9 cumplimiento total apartado 7

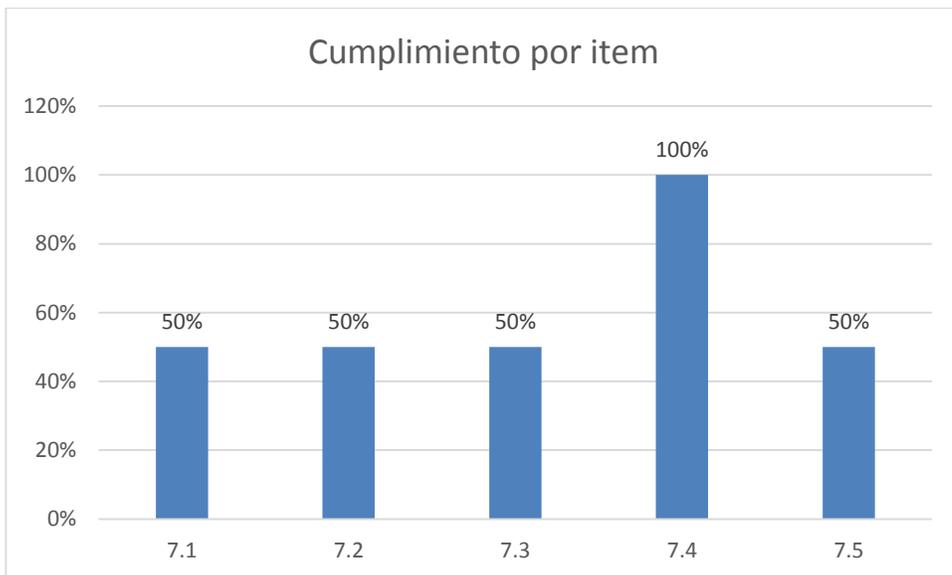


GRÁFICO 10 cumplimiento por ítem

Análisis 7.1: en cuanto a recursos la empresa no cuenta con el personal necesario para la eficaz implementación del SGC, en su lugar una sola persona es la encargada de gestionar y solicitar a las áreas involucradas cada proceso o actividad necesaria para el SGC

Análisis 7.2: la organización no mantiene actualizado el diccionario de

competencias funcionales de cada cargo, tampoco las comunica a cada coequipero.

Análisis 7.3: de acuerdo a este requisito el personal de la organización aún no se sensibiliza completamente con las políticas de calidad y los objetivos de calidad.

Análisis 7.4: la empresa cumple a cabalidad con este requisito ya que maneja la información pertinente al SGC a través de su intranet con una autorización de acceso que varía de acuerdo al cargo.

Análisis 7.5: la empresa si cuenta con la documentación exigida por la norma, sin embargo, existen documentos que necesitan ser actualizados en cuanto a modificaciones y reemplazos y existen algunos procesos de los que aún no se tiene evidencia

“APARTADO 8”²⁰

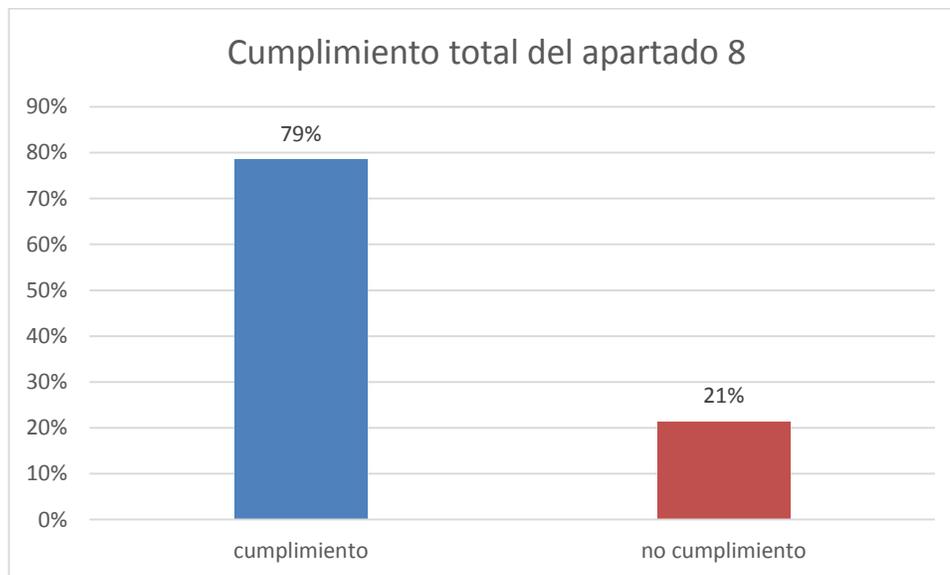


GRÁFICO 11 cumplimiento total apartado 8

²⁰ Ortiz, Adriana, Diagramas de cumplimiento de cada apartado de la norma ISO 9001:2015, Bogotá Colombia: enero 2018.

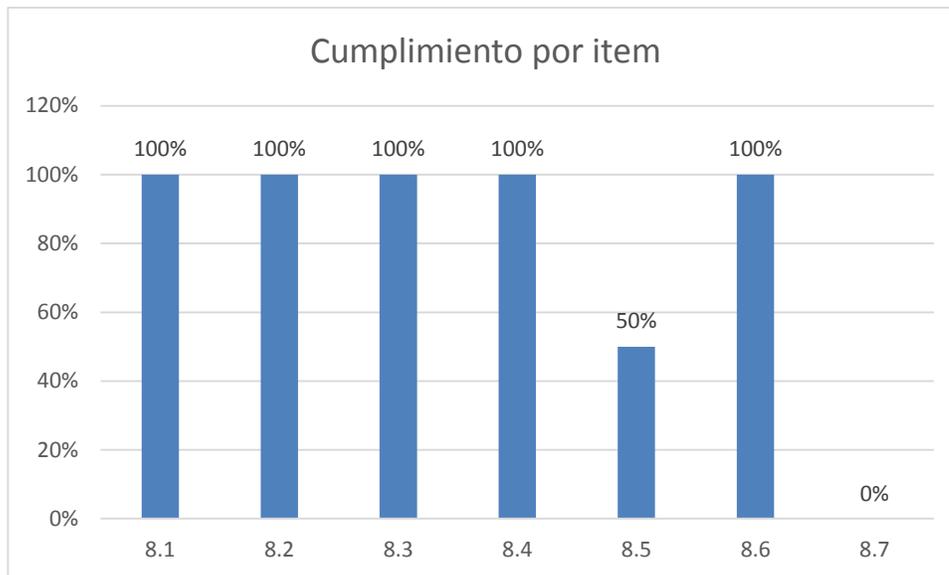


GRÁFICO 12 cumplimiento por ítem

Análisis 8.1: la organización tiene establecidos los procesos necesarios para el desarrollo de su actividad económica, así como también establece criterios en los procesos, requisitos de productos y servicios.

Análisis 8.2: la organización establece unos requisitos para los productos, rigiéndose por la circular 0.50, la cual establece los requisitos necesarios para que una empresa intermediaria sea idónea para ofrecer el producto.

Análisis 8.3: La organización mantiene clave activa con las principales aseguradoras del país, ampliando constantemente el portafolio de productos y servicios, además de contar con un contrato que le asegura el 50% de las ventas de seguros a través de distribuidora NISSAN.

Análisis 8.4: la organización realiza distintas actividades con las distintas aseguradoras y financieras para asegurar el cumplimiento de los requisitos, ya que periódicamente se existe un personal designado por el proveedor trabajando en las instalaciones de la organización.

Análisis 8.5: la organización no cumple completamente con este requisito ya que, aunque tiene documentado las características de los productos y servicios que ofrece, no tiene documentada las actividades a desempeñar.

Análisis 8.6: la organización mantiene documentado los criterios de aceptación de productos y servicios y la trazabilidad de las personas que autorizan la liberación.

Análisis 8.7: según el apartado 8.7 la empresa no cumple con el requisito de tratamiento y manejo de salidas no conformes de los procesos ya que, aunque existe la herramienta para el manejo y registro de salidas no conformes, los líderes encargados de realizar la gestión no la hacen por la complejidad del proceso de registro de SNC

“APARTADO 9”²¹

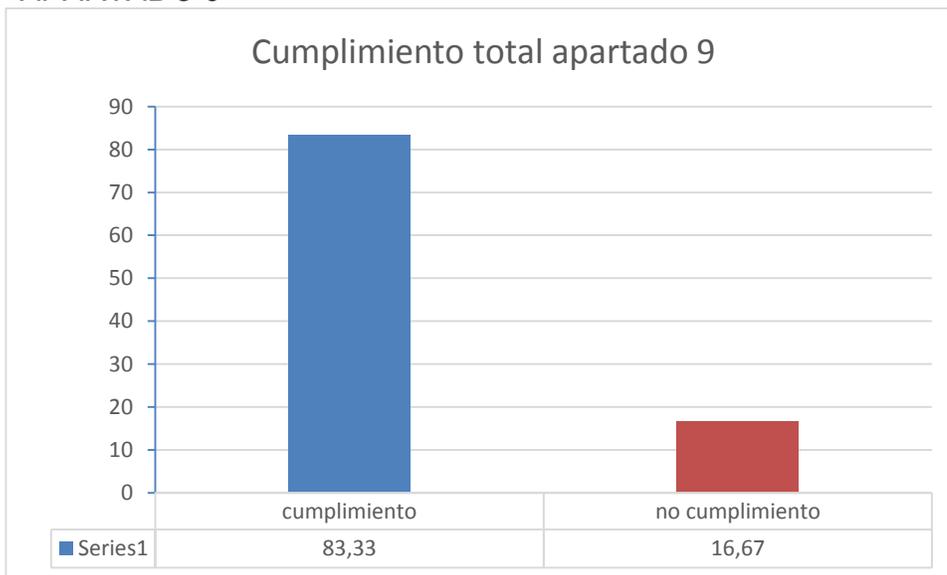


GRÁFICO 13 cumplimiento total apartado 9

²¹ Ortiz, Adriana, Diagramas de cumplimiento de cada apartado de la norma ISO 9001:2015, Bogotá Colombia: enero 2018.

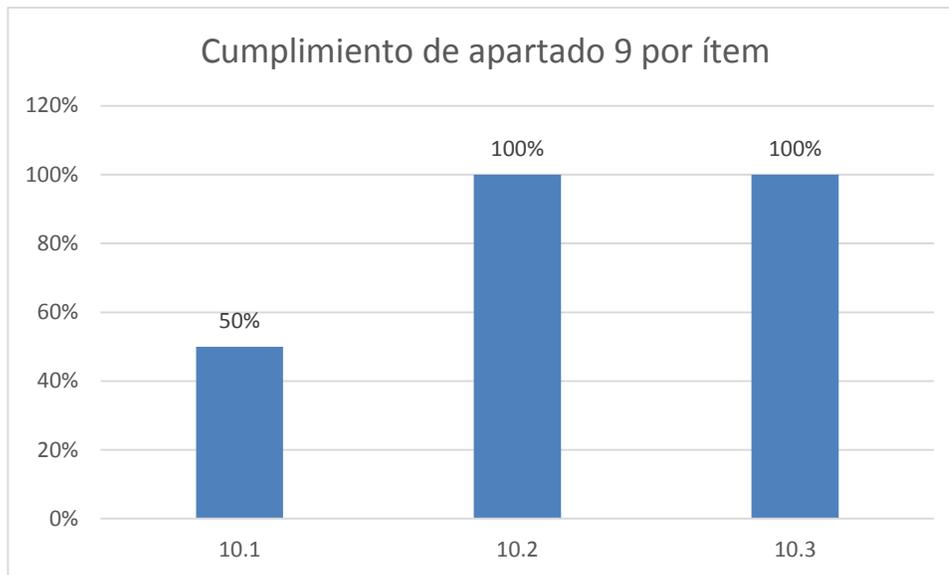


Ilustración 1 cumplimiento por ítem

Análisis 9.1: la empresa cumple parcialmente con el requisito, ya que cada trimestre del año se realiza la evaluación de desempeño del personal de la organización y en conjunto con cada líder de área, se analizan los resultados y se genera un plan de acción, sin embargo, no todos los líderes de área generan su plan de acción.

Análisis 9.2: la organización realiza auditorías internas cada año, además se asesora de un consultor experto en calidad, con el cual se realizan las reuniones de comités de calidad cada mes y además se desarrollan diferentes momentos de consultorías con las diferentes áreas de la organización.

Análisis 9.3: la organización si cumple en totalidad con este requisito ya que, la gerencia general convoca cada mes un comité de calidad en donde se dan a conocer en qué estado se encuentra el sistema de gestión de calidad.

“APARTADO 10”²²

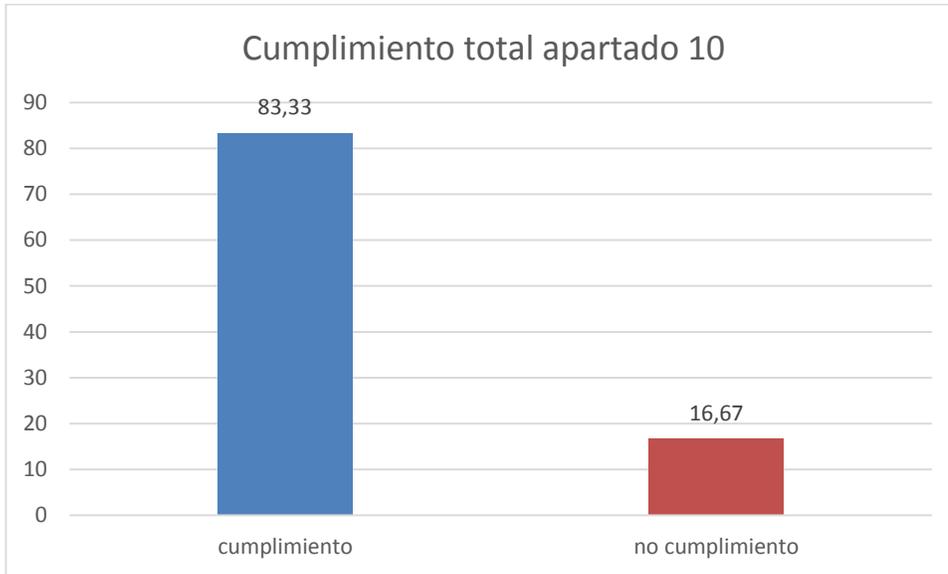


GRÁFICO 14 cumplimiento total apartado 10

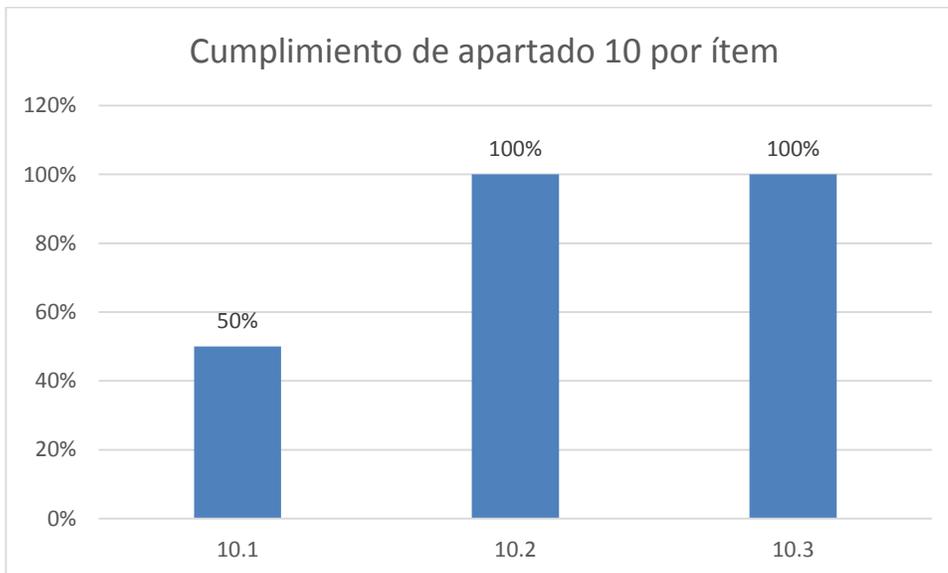


Ilustración 2 cumplimiento por ítem apartado 10

²² Ortiz, Adriana, Diagramas de cumplimiento de cada apartado de la norma ISO 9001:2015, Bogotá Colombia: enero 2018.

Análisis 10.1: la empresa cumple parcialmente con este requisito, ya que, a pesar de haber implementado nuevas herramientas de mejora en los procesos, existen otras herramientas que generan oportunidades de mejora y aún no se han implementado.

Análisis 10.2: la empresa cumple con este requisito ya que, se toma muy en serio las no conformidades encontradas durante el proceso de auditoría, y toma las medidas pertinentes para el tratamiento y solución de la no conformidad, asesorándose con un consultor experto en SGC

Análisis 10.3: la empresa cumple parcialmente con este requisito, ya que si implementa nuevas herramientas para la mejora continua del SGC.

Con los resultados obtenidos con la implementación de la matriz de correlación, se procede a realizar una análisis de la situación detectada a través de la matriz PESTEL, DOFA, matriz de correlaciones y matriz de evaluación de factores externos.

5.1.3 Matriz PESTEL

TABLA 4 Matriz PESTEL

“MATRIZ PESTEL”²³		
P Políticos	Cumplimiento a las políticas y procedimientos establecidos por la organización.	Analizando el SGC actual de la organización, se verifica el cumplimiento de las políticas establecidas por la organización
E Económicos	Costos de cursos de formación y conocimientos, consultoría de calidad	Se encontró que la empresa actualmente paga por la implementación de algunos curso en la etapa de selección y mantiene un consultor externo en temas de calidad
S Social	Sensibilización del personal en cuanto al SGC Desarrollo de habilidades y competencias del persona de la organización a través de capacitaciones técnicas propias de su cargo.	Se determina que el personal de la organización no está completamente sensibilizado con el SGC, no reciben las capacitaciones idóneas para mejorar su desempeño y fortalecer sus competencias.
T Tecnológicos	Implementación de plataformas virtuales de formación en los cargos de la organización	La empresa no implementa completamente las plataformas virtuales incluidas en el paquete de administración de intranet organizacional
E Ecológico	Disminución de papelería	La empresa no genera consumo de papelería, ya que todos los documentos y archivos correspondientes al SGC se maneja a través del sistema de gestión documental en la intranet (vardinet) organizacional.
L Legales	Cumplimiento de la Norma ISO 9001: 2015	Se determina que la empresa no cumple en totalidad con los requisitos de la norma.

²³ Ortiz, Adriana, Matriz pestel, norma ISO 9001:2015, Bogotá Colombia: enero 2018.

5.1.4 MATRIZ DOFA

TABLA 5 Matriz DOFA

	Fortalezas(F)	Debilidades(D)
“MATRIZ DOFA” ²⁴	<ol style="list-style-type: none"> 1. Respaldo organizacional 2. Liderazgo 3. Distribución de áreas 4. Planteamiento de metas y objetivos 5. Medios de comunicación interna establecidos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de capacitación del personal 2. Entrega de funciones y responsabilidades 3. Falta de identidad organizacional 4. Falta de información documentada 5. Asignación de roles
Oportunidades (O)	Estrategias(FO)	Estrategias(DO)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Posicionamiento en el mercado 2. Ampliar portafolio de servicios 3. Aplicación de software y canales de ventas online 4. Desarrollo de competencias de personal 5. Incrementar ventas 	<p>1.1, lograr el posicionamiento en el mercado a través del apoyo y respaldo de una empresa reconocida a nivel mundial como lo es NISSAN</p>	<p>4.1, Desarrollar las competencias funcionales del personal a través de capacitaciones técnicas correspondientes al cargo</p> <p>3.1, ampliar el portafolio de productos y servicios y capacitar al personal.</p>
Amenazas (A)	Estrategias (FA)	Estrategias(DA)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Disminución de ventas 2. Pérdida de certificación iso 9001 3. Pérdida de clientes 4. Demandas legales 5. Mala reputación 	<p>4.2, Asegurar la certificación del SCG con la norma ISO 9001:2015, a través del planteamiento y cumplimiento de metas y objetivos del SGC de la organización.</p>	<p>1.1, aumentar las ventas a través de capacitaciones que refuercen las habilidades en ventas de los coequiperos</p>

5.3 Matriz DOFA

²⁴ Ortiz, Adriana, Matiz DOFA norma ISO 9001:2015, Bogotá Colombia: enero 2018.

-La estrategia (FO), es un tipo de estrategia ofensiva, ya que se está implementando una fortaleza de la empresa para aprovechar la oportunidad externa

-La estrategia (DO), es un tipo de estrategia adaptativa, ya que se están las oportunidades externas para combatir las debilidades internas de la empresa.

-La estrategia (FA), es un tipo de estrategia defensiva, ya que se están aprovechando las fortalezas para contrarrestar las amenazas

-La estrategia (DA), es un tipo de estrategia de supervivencia, ya que se combinan dos aspectos negativos para evitar que su posición en el mercado se vea afectada

5.1.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

TABLA 6 Matriz factores externos

“MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS”²⁵			
Factores críticos para el éxito	peso	Calificación	Total ponderado
FUERZAS			
6. Respaldo organizacional	0.06	4	0.24
7. Liderazgo	0.15	4	0.6
8. Distribución de áreas	0.10	3	0.30
9. Planteamiento de metas y objetivos	0.18	4	0.72
10. Medios de comunicación interna	0.06	3	0.18

²⁵ Ortiz, Adriana, Matriz factores externos, Bogotá Colombia: enero 2018.

establecidos			
AMENAZAS			
1. Disminución de ventas	0.15	1	0.15
2. Pérdida de certificación iso 9001	0.10	1	0.10
3. Pérdida de clientes	0.08	2	0.16
4. Demandas legales	0.06	2	0.12
5. Mala reputación	0.06	2	0.12
Total	1		2.69
ANALISIS : dado que el resultado total ponderado supera el promedio de 2,5, se puede indicar que la posición interna de la compañía es fuerza o fortaleza, superando las debilidades.			

5.1.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

TABLA 7 Matriz factores internos

“MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS”²⁶			
Factores críticos para el éxito	peso	Calificación	Total ponderado
OPORTUNIDADES			
1. Posicionamiento en el mercado	0.10	2	0.2
2. Ampliar portafolio de servicios	0.08	3	0.18
3. Aplicación de software y canales de ventas online	0.10	3	0.30
4. Desarrollo de competencias de personal	0.12	4	0.48

²⁶ Ortiz, Adriana, Matriz factores internos, Bogotá Colombia: enero 2018.

5. Incrementar ventas	0.15	3	0.45
DEBILIDADES			
6. Falta de capacitación personal	0.15	2	0.3
7. Entrega de funciones y responsabilidades	0.10	2	0.2
8. Falta de identidad organizacional	0.08	2	0.16
9. Falta de información documentada	0.06	2	0.12
10. Asignación de roles	0.06	2	0.12
total	1		2.51
ANALISIS : el resultado total ponderado está por encima del promedio, sin embargo la diferencia es muy poca, por consiguiente, se deduce que la empresa se encuentra en proceso generación e implementación, se recomienda desarrollar frecuentemente estrategias que optimicen cada uno de los factores que inciden en el éxito de la organización, aprovechando las oportunidades de mejoras y controlando las amenazas existentes.			

5.5 Matriz de factores externos

5.2 ETAPA 2 – PROPUESTA DE MEJORA

A partir de los resultados obtenidos en la etapa del diagnóstico, se plantean mejoras en las falencias encontradas.

5.2.1 PLAN DE MEJORA:

- 1- Elaboración de diagramas de flujo de cada uno de los procesos de cada área de la organización.
- 2- Elaborar manuales de procedimiento de cada uno de los procesos de la organización e incluir los diagramas de flujo dentro del procedimiento
- 3- Realizar cartas descriptivas de todos los cargos e incluir en ellas el rol asignado, las responsabilidades y las competencias de cada cargo.

- 4- Diseñar plan de formación y capacitación del personal de la organización, el cual incluya capacitaciones de excelencia técnica de cada área. Se estructura de la siguiente manera.
- Como primer paso es establecer filtros de formación en el proceso de selección, es decir, establecer los cursos que se le deben asignar por cuenta de la empresa al nuevo personal que ingresa a la organización
 - Identificar las capacitaciones de excelencia técnica por área, es decir, determinar las capacitaciones que desarrollen y fortalezcan las competencias funcionales propias de cada cargo, mejorando su desempeño
 - Medir la eficacia de las capacitaciones impartidas a través de evaluaciones de conocimientos o a través de la evaluación de desempeño

NIVEL DE IMPORTANCIA	PERIODO DE TIEMPO
0.no importante 1.importante 2.muy importante	0.corto (días) 1.mediano(meses) 2.largo(años)

*Los siguientes indicadores son establecidos por el autor del proyecto

“PLAN DE MEJORA”’27

Apartado de la norma ISO 9001:2015	Requisito	Acción de mejora	Responsable	Objetivo	Indicador de cumplimiento	Priorización	Tiempo implementación
4.3: Determinar alcance del SGC	La empresa debe determinar los límites y alcance del SGC implementado.	Se propone mantener documentado el alcance, objetivos y límites de SGC a través procedimientos y realiza su divulgación en la organización ya sea a través de la plataforma de comunicación interna Vardinet.: 1. La alta dirección debe establecer alcance, objetivos y límites del SGC de la organización. 2. Realizar la documentación y guardar en	Analista de Proyectos y Calidad	Documentar el alcance, objetivos y límites del SGC de la organización	FOR-ASM-SGC-02 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	2. muy importante	0.corto (3 días a 1 semana)

²⁷ Ortiz, Adriana, plan nnde mejora: norma ISO 9001:2015, Bogotá Colombia: enero 2018.

		<p>la carpeta del SGC.</p> <p>3. Cargar a la Carpeta virtual en 'Vardinet' de Gestión documental de la organización</p> <p>4. Divulgar la información documentada, dando a conocer la ruta de acceso a través de la intranet de la organización 'Vardinet'.</p>					
--	--	---	--	--	--	--	--

<p>4.4: SGC y sus Procesos</p>	<p>la organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente su SGC, incluido sus procesos e interacciones.</p>	<p>se propone realizar procedimientos y diagramas de flujo a cada uno de los procesos realizados en cada área y guardarlos en la carpeta de SGC de la organización:</p> <ol style="list-style-type: none"> consultar las actividades de cada proceso de cada área con el personal encargado de la misma. realizar procedimientos y diagramas de flujos de los procesos de cada área. anexar a la carpeta del SGC dentro de la carpeta 	<p>Analista de proyectos y Calidad</p>	<p>Elaborar procedimientos y diagramas de flujos de cada uno de los procesos de la organización, con el fin de servir como instrumento de apoyo que permita definir y establecer la estructura orgánica y funcional en la organización.</p>	$\frac{\# \text{procedimientos realizados}}{\# \text{procedimientos necesarios}} \times 100$ $\frac{3}{11} \times 100 = 27,27\%$ $\frac{\# \text{diagrama flujo realizados}}{\# \text{diagrama flujo necesarios}} \times 100$ $\frac{3}{11} \times 100 = 27,27\%$	<p>2.muy importante</p>	<p>1.mediano (1 mes-2 meses)</p>
--------------------------------	--	--	--	---	--	-------------------------	----------------------------------

		<p>del proceso correspondiente y cargarla al sistema de gestión documental de la organización, el cual se encuentra en la intranet de la organización 'Vardinet'.</p>					
--	--	---	--	--	--	--	--

5.2: política	la empresa debe establecer, implementar y mantener una política de calidad	se plantea generar una campaña de divulgación del SGC, a través de la plataforma de comunicación interna y el intranet, la idea es generar una publicidad o comunicado en la plataforma que le recuerde a todo el personal de la organización consultar el SGC y de ser posible generar encuestas y sugerencias al SGC de la organización : 1.cargar cualquier novedad o cambio del	Analista de Proyectos y Calidad, Analista de Comunicaciones de Gestión Humana	Divulgar periódicamente la política de calidad o novedad del Sistema de Gestión de Calidad de la Organización a través de la intranet de la organización.	$\frac{N^{\circ} \text{ personas que consultaron el SGC en plataforma}}{N^{\circ} \text{ personas que se les notificó}} \times 100$	2. importante	1.mediana (cada mes)
---------------	--	--	---	---	---	---------------	----------------------

		<p>SGC de la organización a la carpeta del SGC 2. a través de la intranet Vardinet generar mensualmente un mensaje recordatorio de consulta a cada empleado de la organización</p> <p>3. llevar un control de visitas o ingreso a la carpeta virtual del SGC de la organización en Vardinet.</p>					
--	--	--	--	--	--	--	--

<p>5.3: roles, responsabilidades y autoridades en la organización</p>	<p>la alta dirección debe asegurarse que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan en toda la organización.</p>	<p>se propone incluir en las cartas descriptivas la asignación de roles, responsabilidades y autoridad de acuerdo a su cargo nominal, hacer entrega física o virtual de las cartas descriptivas de cada coequipero, de manera que la persona conozca sus responsabilidades y roles desempeñados en el cargo: 1. establecer roles, responsabilidades y autoridad a cada cargo de la</p>	<p>Practicante de Gestión Humana/ Directora Nacional Selección</p>	<p>Asignar y comunicar al personal de la organización las responsabilidades, roles y autoridades del cargo, a través de las cartas descriptivas correspondientes a cada cargo</p>	$\frac{N^{\circ} \text{ cartas descriptivas realizadas y entregadas}}{N^{\circ} \text{ cartas descriptivas en la empresa}} \times 100$ $\frac{22}{22} \times 100 = 100\%$	<p>2.muy importante</p>	<p>1.mediano(3 meses)</p>
---	---	--	--	---	---	-------------------------	---------------------------

		<p>organización</p> <p>2.realizar cartas decriptivas mediante entrevistas directas con el personal de la organización</p> <p>3.incluir dentro de las cartas descriptivas las responsabilidades, roles y autoridad, asignadas de acuerdo a cada cargo</p> <p>4.pedir autorización y aprobación de las cartas descriptivas a la persona correspondiente</p> <p>5. hacer entrega fisica a cada trabajador de su carta descriptiva</p>					
--	--	--	--	--	--	--	--

6.2: objetivos de calidad	la organización debe establecer unos objetivos de calidad y los planes de acción para cumplirlos	se propone diseñar un plan de formación, que incluya capacitaciones de excelencia técnica de acuerdo a los cargos de cada área: 1. establecer filtros en el proceso de selección con el fin de identificar las competencias a fortalecer por parte de la organización. 2. identificar y asignar los cursos de excelencia técnica de cada área. 3.hacer una	Área de formación y desarrollo de Gestión Humana	Diseñar un plan de formación con capacitaciones de excelencia técnica, con el fin de contribuir al cumplimiento de metas e indicadores establecidos.	$\frac{N^{\circ} \text{ capacitaciones excelencia técnica realizada}}{N^{\circ} \text{ capacitaciones excelencia técnica}} \times 100$ $\frac{3}{12} \times 100 = 25\%$	2.muy importante	2.largo(cada mes que ingrese nuevo personal a la organización)
---------------------------	--	---	--	--	---	------------------	--

		medición de la eficiencia de la capacitación impartida					
--	--	---	--	--	--	--	--

<p>6.3 Planificación de los Cambios</p>	<p>La Organización Internacional de Estandarización (ISO) quiere que los casos en lo que se deban realizar cambios en el Sistema de Gestión de la Calidad que influyan en la satisfacción del cliente cuente con una planificación según la metodología.</p>	<p>en cuanto a la reasignación de autoridades y responsabilidades, nuevamente se propone asignar o reasignar a través de cartas descriptivas las responsabilidades y autoridades de cada cargo: 1. elaborar cartas descriptivas de cada cargo mediante entrevistas directas con el personal de la organización 2. incluir dentro de las cartas</p>	<p>Practicante de Gestión Humana/ Directora Nacional de Selección</p>	<p>Dar a conocer a través de las cartas descriptivas, las autoridades y responsabilidades correspondientes a cada cargo.</p>	$\frac{N^{\circ} \text{ cartas descriptivas realizadas}}{N^{\circ} \text{ cartas descriptivas en la empresa}} \times 100$ $\frac{22}{22} \times 100 = 100\%$	<p>2.muy importante</p>	<p>1.mediano(3 meses)</p>
--	--	--	---	--	--	-------------------------	---------------------------

		<p>descriptivas las responsabilidades y autoridad correspondientes a cada cargo 3.una vez a probadas las cartas descriptivas , hacer entrega de las misma a cada coequipero.</p>					
--	--	--	--	--	--	--	--

7.1: recursos	la organización debe determinar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación y mantenimiento del SGC.	se propone asignar a más de una persona encargada de administrar el SGC de la organización, adicionalmente sensibilizar a todas las áreas sobre la importancia de conocer el funcionamiento del SGC 1. la gerencia general debe seleccionar dentro del personal de la organización a la persona idónea para apoyar en la administración del SGC. se recomienda que sea una persona que ya esté	Gerencia General	Asignar el recurso humano necesario para la buena administración del Sistema de Gestión de Calidad de la organización.	$\frac{N^{\circ} \text{ personas administran el SGC}}{N^{\circ} \text{ personas asignadas para administrar SGC}} \times 100$	1. importante	0.cotro(1 mes)
------------------	--	---	------------------	--	--	------------------	----------------

		<p>familiarizado con el SGC de la organización 2. una vez asignada la nueva persona, es necesario capacitarla en cuanto a toda la documentación, procesos y actividades del SGC.</p>					
--	--	--	--	--	--	--	--

<p>7.2: competencia</p>	<p>La organización debe establecer las competencias necesarias de las personas que realizan bajo su control un trabajo que afecta la realización del SGC.</p>	<p>Se propone elaborar un diccionario de competencias funcionales correspondiente a cada cargo e incluir dentro de las cartas descriptivas las competencias funcionales de cada cargo: 1. actualizar o realizar el diccionario de competencias correspondiente a cada cargo en la organización 2.incluir dentro de las cartas descriptivas las</p>	<p>Área de selección y formación y desarrollo de Gestión Humana</p>	<p>Establecer las competencias funcionales de cada cargo y divulgarlas al personal de la organización.</p>	$\frac{N^{\circ} \text{ cartas descriptivas realizadas}}{N^{\circ} \text{ cartas descriptivas en la empresa}} \times 100$ $\frac{22}{22} \times 100 = 100\%$	<p>2.muy importante</p>	<p>1.mediano(3 meses)</p>
--------------------------------	---	--	---	--	--	-------------------------	---------------------------

		<p>competencias funcionales de cada cargo</p> <p>3. divulgar las competencias funcionales de cada a través de la entrega de las cartas descriptivas a cada personal de la organización.</p>					
--	--	---	--	--	--	--	--

7.3: toma de conciencia	la organización debe asegurarse que sus trabajadores tomen conciencia sobre la implementación del SGC.	se plantea también generar una campaña de divulgación del SGC, a través de la plataforma de comunicación interna vardinnet, la idea es generar una publicidad o comunicado en la plataforma que le recuerde a todo el personal de la organización consultar el SGC y de ser posible generar encuestas y sugerencias al SGC de la organización : 1.cargar cualquier novedad o	Analista de Proyectos y Calidad, Analista de Comunicaciones de Gestión Humana	Socializar el SGC a todo el personal de la organización.	$\frac{N^{\circ} \text{ personas que consultaron el SGC en plataforma}}{N^{\circ} \text{ personas que se les notificó}} \times 100$	1. importante	1.mediano(cada mes)
-------------------------	--	---	---	--	---	---------------	---------------------

		<p>cambio del SGC de la organización a la carpeta del SGC</p> <p>2. a través de la intranet Vardinet generar mensualmente un mensaje recordatorio de consulta a cada empleado de la organización</p> <p>3. llevar un control de visitas o ingreso a la carpeta virtual del SGC de la organización en Vardinet.</p>					
--	--	---	--	--	--	--	--

7.5 información documentada	la empresa debe conservar toda la documentación requerida por la norma	se propone actualizar la versión de los documentos modificados, realizar manuales de procedimientos de todos los procesos de la organización y guardarlos en una carpeta del SGC, adicionalmente se recomienda realizar la documentación sobre la marcha de las capacitaciones realizadas al nuevo personal ingresado y enviar el registro de evidencia cada mes a el área de	analista de proyectos y calidad	Mantener información documentada de cada una de las actividades realizadas en pro del SGC	$\frac{\#procedimientos\ realizados}{\#procedimientos\ necesarios} \times 100$ $\frac{3}{11} \times 100 = 27,27\%$ $\frac{cant\ de\ registros\ enviados\ a\ gestión\ documental}{cant\ de\ registros\ al\ año} \times 100$	2.muy importante	1.mediano(2 meses)
-----------------------------	--	---	---------------------------------	---	--	------------------	--------------------

		Gestión documental.					
8.5 producción y provisión del servicio	La organización debe implementar la producción, provisión del servicio bajo condiciones controladas	para tener disponibilidad de la información documentada, se propone realizar diagramas de flujo de cada proceso de cada área, caracterización de cada proceso, con el fin de mantener las actividades de cada proceso documentadas y optimizar el proceso de entrenamiento en el cargo: 1. consultar las actividades de cada proceso de	Analista de Proyectos y Calidad/ Directores de Área	Disponer de información documentada a cerca de los procesos del SGC, a través del uso de herramientas como procedimientos, diagramas de flujo, caracterización de procesos, etc.	$\frac{\# \text{procedimientos realizados}}{\# \text{procedimientos necesarios}} \times 100$ $\frac{3}{11} \times 100 = 27,7\%$ $\frac{\# \text{diagrama flujo realizados}}{\# \text{diagrama flujo necesarios}} \times 100$ $\frac{3}{12} \times 100 = 25\%$	2.muy importante	1.mediano(3 meses)

		<p>cada área con el personal encargado de la misma.</p> <p>2. realizar diagramas de flujos de los procesos de cada área.</p> <p>3. anexar a la carpeta del SGC dentro de la carpeta del proceso correspondiente y cargarla al sistema de gestión documental de la organización, el cual se encuentra en la intranet de la organización 'Vardinet'.</p>					
--	--	--	--	--	--	--	--

<p>8.7 control de salidas no conformes</p>	<p>la organización debe asegurarse de identificar y tratar las salidas que se consideren no conformes.</p>	<p>Se propone a la organización realizar la identificación y registros de las salidas no conformes a través del sistema integrado de la organización SICS, ya que es la plataforma oficial por la cual se manejan todos los procesos de la organización lo cual facilita el proceso de tratamiento de SNC ya que automáticamente se genera una base datos con todas</p>	<p>Director de área</p>	<p>Facilitar el registro de las SNC generadas en cada proceso a través del Sistema Integrado de Corredores Sics.</p>	$\frac{\text{cant de salidas no conformes manejadas en sics al mes}}{\text{cant de salidad no conformes tratadas al mes}} \times 100$	<p>2.muy importante</p>	<p>1.mediano(cada mes)</p>
--	--	---	-------------------------	--	---	-------------------------	----------------------------

		<p>las SNC de cada proceso. 1.identificar a través de la plataforma SICS las salidas no conformes generadas en cada proceso. 2.realizar el registro masivo a través de la plataforma SICS</p>					
--	--	---	--	--	--	--	--

<p>9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación.</p>	<p>La empresa debe realizar seguimiento y medición al SGC, con el fin de medir su eficacia.</p>	<p>Es necesario reforzar el proceso de evaluación de desempeño de la organización, ya que los líderes realizan la evaluación de acuerdo a sus criterios, lo que genera que el resultado no sea el de la situación. Se propone que el área de Gestión Humana imparta una capacitación de gestión de desempeño a los líderes de la organización, con el fin de reforzar el funcionamiento del proceso y</p>	<p>Área de Gestión humana</p>	<p>Realizar una capacitación del proceso de evaluación de desempeño a los directivos de la organización con el fin de reforzar el conocimiento del proceso</p>	$\frac{N^{\circ} \text{personas asistieron a la capacitación}}{N^{\circ} \text{personas inscritas en la capacitación}} \times 100$ $\frac{10}{10} \times 100 = 100\%$	<p>2.muy importante</p>	<p>0.corto(1 día)</p>
---	---	---	-------------------------------	--	--	-------------------------	-----------------------

		acordar los mismos criterios de evaluación, obteniendo un resultado real de la situación					
--	--	---	--	--	--	--	--

10: mejora	la organización debe identificar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción para cumplir con los requisitos del cliente y aumentar su satisfacción.	se propone a la organización implementar diagramas de flujo de cada proceso, con el fin de identificar oportunidades de mejora en la organización : 1. consultar las actividades de cada proceso de cada área con el personal encargado de la misma. 2. realizar diagramas de flujos de los procesos de cada área. 3. anexar a la carpeta del SGC dentro de la carpeta del proceso correspondi	Analista de proyectos y calidad	Identificar oportunidades de mejora de los procesos a través de diagramas de flujos realizados a cada uno de los procesos de la organización.	$\frac{\#diagrama\ flujo\ realizados}{\#diagrama\ flujo\ necesarios} \times 100$ $\frac{3}{11} \times 100 = 27,27\%$	2.muy importante	1.mediano(3 meses)
------------	---	---	---------------------------------	---	--	------------------	--------------------

		<p>ente y cargarla al sistema de gestión documental de la organización, el cual se encuentra en la intranet de la organización 'Vardinet'.</p>					
--	--	--	--	--	--	--	--

TABLA 8 Propuesta de mejora

5.4 ETAPA 3- ANÁLISIS BENEFICIO-COSTO

TABLA 9 cálculo de valores

“CALCULO DE VALORES”²⁸	
ETAPA 1	
<p>Recurso humano: el salario del practicante es \$957000 mensuales.</p> <p>Debido a que fueron necesarios 15 días para la elaboración del diagnóstico, corresponde a la mitad del salario</p> $\frac{\$957000}{2} = \478500	<p>Servicios públicos: incluye internet y servicio de electricidad utilizado durante dos horas por 15 días</p> <p>Debido a que el diagnostico se realizó en un café internet donde la hora tiene un costo de \$1000</p> $\$1000 \times 2horas \times 15días = \30000
ETAPA 2	
<p>Salario de practicante al mes es 957000</p> $957000 \times 2meses = \$1'914000$	
ETAPA 3	
<p>Recurso humano:</p> <p>Salario analista: 1'800.000 mensual</p> $\frac{180.000}{30 \text{ días}} = \60.000 $\$60.000 \times 3días = \180.000 <p>Salario Practicante: 957000 mensual</p> $\frac{957.000}{30 \text{ días}} = \$31.900/días$ $\$31.900 \times 3días = \95.700	<p>Transporte: 20.000 pesos diarios</p> $\$20.000 \times 3días = \60.000 <p>Costo capacitación externa: 1'500.000</p> <p>Total= \$180.000 + \$95.700 + \$60.000 + \$1500.000 = \$1'905700</p>

²⁸ Ortiz, Adriana, Estudio económico: matriz cálculo de valores, Bogotá Colombia: enero 2018.

5.3.1 INVERSIÓN INICIAL

TABLA 10 inversión real

“PRODUCTO” ²⁹	INVERSIÓN REAL en pesos	JUSTIFICACIÓN
1- Diagnóstico	\$508.500	Para la realización de esta etapa del proyecto fue necesario el uso de recurso humano y servicios. Recurso humano: \$478500 Servicios: \$30.000 El desarrollo de esta etapa se elaboró en un periodo de 15 días dos horas diarias.
2- Plan de mejora	\$1´914000	Esta propuesta de mejora se elaboró en un tiempo de dos meses donde fue necesario el uso del recurso humano Recurso humano: \$1´914000
3- Sensibilización del personal	\$1´905700	Para el desarrollo de esta etapa del proyecto fue necesario el uso de los siguientes recursos: Recurso humano: 275.700 Transporte: 60.000 Capacitación proveedor externo: 1´500.000 Capacitación proveedor interno.
Total inversión real	\$508.500 + \$1´914000 + \$1´905.700 = \$4´328.200	

²⁹ Ortiz, Adriana, Estudio económico: matriz inversión inicial, Bogotá Colombia: enero 2018.

5.3.2 BENEFICIOS DEL PROYECTO

TABLA 11 Matriz de Beneficios

PRODUCTO	"BENEFICIOS" ³⁰	JUSTIFICACIÓN
1- Diagnóstico	-Identificación de los requisitos no cumplidos por parte de la empresa ante la norma Iso 9000:2015	Con la identificación del no cumplimiento de requisitos, se previene no conformidades encontradas en el proceso de auditoría, disminuyendo los costos que conlleva realizar los cambios sugeridos por el auditor, ya que la empresa ha gastado 15'000.000 en la corrección de no conformidades encontradas en el proceso de auditoría, como lo son cambio de cotizador e implementación de formularios
2- Plan de mejora	Elaboración de procedimientos Cartas descriptivas Plan de formación y capacitación	Con la elaboración de procedimientos y cartas descriptivas se le da cumplimiento a los requisitos exigidos por la norma en los apartados 5.3, 7.2 y 7.5, los cuales benefician a la organización en el establecimiento de procesos, lo cual lleva a la organización al cumplimiento de la norma y conservación de la certificación, que de perderla puede ocasionar la pérdida de clientes, convenios con financieras,

³⁰ Ortiz, Adriana, Estudio económico: matriz de beneficios, Bogotá Colombia: enero 2018.

		aseguradoras generando un costo estimado de 30'000.000 al año
3- Sensibilización del personal	Realización de capacitaciones y diseños instruccionales	Con la realización de las capacitaciones de fortalecen las competencias de los empleados, lo cual mejora el desempeño de sus funciones, reduciendo los errores, tiempos de reproceso y aumenta la consecución de clientes y por ende las ventas en un 30% con un valor estimado de 50'000.000 al año

5.3.3 EGRESOS DEL PROYECTO

TABLA 12 Matriz de Egresos

PRODUCTO	“EGRESOS”	JUSTIFICACIÓN
1- Diagnóstico	-realización del diagnóstico periódicamente	Para asegurar el cumplimiento de los requisitos de la norma se debe realizar un diagnóstico anual, lo cual genera un costo mínimo para la organización de \$1'000000
2- Plan de mejora	Actualización de procedimientos, cartas descriptivas y retroalimentación del plan de formación	Para la mejora continua del SGC de la organización es necesario la actualización y retroalimentación del plan de mejora para lo cual la empresa debe invertir anualmente un estimado de 5'000000
3- Sensibilización del personal	-capacitación periódica del nuevo personal ingresado y antiguo	Para el correcto entrenamiento en el cargo y desarrollo de habilidades

		de los trabajadores, la empresa de mantener el plan de formación y capacitación del personal, lo cual genera un costo estimado anual de 5'000.0000
--	--	--

“PROYECCIÓN DE BENEFICIOS”³¹

TABLA 13 proyección de beneficios 2020

PROYECCIÓN DE BENEFICIOS					
PERIODO	PRODUCTO	BENEFICIO	“PRONOSTICO INFLACIÓN” ³²	INFLACIÓN	VALOR TOTAL
2020	1. Diagnostico	\$ 15.000.000	3,3%	\$ 495.000	\$ 15.495.000
	2. Plan de mejora	\$ 30.000.000	3,3%	\$ 990.000	\$ 30.990.000
	3. Sensibilización del personal	\$ 50.000.000	3,3%	\$ 1.650.000	\$ 51.650.000
TOTAL BENEFICIO					\$ 98.135.000

³¹ Ortiz, Adriana, Estudio económico: matriz proyección beneficios, Bogotá Colombia: enero 2018.

³² Vega, Juan, Anif alerta por directorio de cifras de empleo, Bogotá Colombia: 3 septiembre de 2018.

TABLA 14 proyección de beneficios 2021

PROYECCIÓN DE BENEFICIOS					
PERIODO	PRODUCTO	BENEFICIO	PRONOSTICO INFLACIÓN	INFLACIÓN	VALOR TOTAL
2021	1. Diagnostico	\$ 15.000.000	3,24%	\$ 486.000	\$ 15.486.000
	2. Plan de mejora	\$ 30.000.000	3,24%	\$ 972.000	\$ 30.972.000
	3. Sensibilización del personal	\$ 50.000.000	3,24%	\$ 1.620.000	\$ 51.620.000
TOTAL BENEFICIO					\$ 98.078.000

TABLA 15 proyección de beneficios 2022

PROYECCIÓN DE BENEFICIOS					
PERIODO	PRODUCTO	BENEFICIO	PRONOSTICO INFLACIÓN	INFLACIÓN	VALOR TOTAL
2022	1. Diagnostico	\$ 15.000.000	3,26%	\$ 489.000	\$ 15.489.000
	2. Plan de mejora	\$ 30.000.000	3,26%	\$ 978.000	\$ 30.978.000
	3. Sensibilización del personal	\$ 50.000.000	3,26%	\$ 1.630.000	\$ 51.630.000
TOTAL BENEFICIO					\$ 98.097.000

PROYECCIÓN DE EGRESOS

TABLA 16 proyección de egresos 2020

"PROYECCIÓN DE EGRESOS" ³³					
PERIODO	PRODUCTO	EGRESOS	"PRONOSTICO INFLACIÓN" ³⁴	INFLACIÓN	VALOR TOTAL
2020	1. Diagnostico	\$ 1.000.000	3,3%	\$ 33.000	\$ 1.033.000
	2. Plan de mejora	\$ 5.000.000	3,3%	\$ 165.000	\$ 5.165.000
	3. Sensibilización del personal	\$ 5.000.000	3,3%	\$ 165.000	\$ 5.165.000
TOTAL EGRESO					\$ 11.363.000

TABLA 17 proyección de egresos 2021

PROYECCIÓN DE EGRESOS					
PERIODO	PRODUCTO	EGRESOS	PRONOSTICO INFLACIÓN	INFLACIÓN	VALOR TOTAL
2021	1. Diagnostico	\$ 1.000.000	3,24%	\$ 32.400	\$ 1.032.400
	2. Plan de mejora	\$ 5.000.000	3,24%	\$ 162.000	\$ 5.162.000
	3. Sensibilización del personal	\$ 5.000.000	3,24%	\$ 162.000	\$ 5.162.000
TOTAL EGRESO					\$ 11.356.400

TABLA 18 proyección de egresos 2022

PROYECCIÓN DE EGRESOS					
PERIODO	PRODUCTO	EGRESOS	PRONOSTICO INFLACIÓN	INFLACIÓN	VALOR TOTAL
2022	1. Diagnostico	\$ 1.000.000	3,26%	\$ 32.600	\$ 1.032.600
	2. Plan de mejora	\$ 5.000.000	3,26%	\$ 163.000	\$ 5.163.000

³³ Ortiz, Adriana, Estudio económico: matriz proyección beneficios, Bogotá Colombia: enero 2018.

³⁴ Vega, Juan, Anif alerta por directorio de cifras de empleo, Bogotá Colombia: 3 septiembre de 2018.

	3. Sensibilización del personal	\$ 5.000.000		3,26%	\$ 163.000	\$ 5.163.000
TOTAL EGRESO						\$ 11.358.600

5.3.4 CALCULO DE RELACIÓN BENEFICIO COSTO

Tasa de interés usada 4.25% establecida por el Banco de la República.

“Formulas”³⁵:

$$\frac{B}{C} = \frac{\text{Valor presente de beneficios}}{\text{Valor presente de egresos}}$$

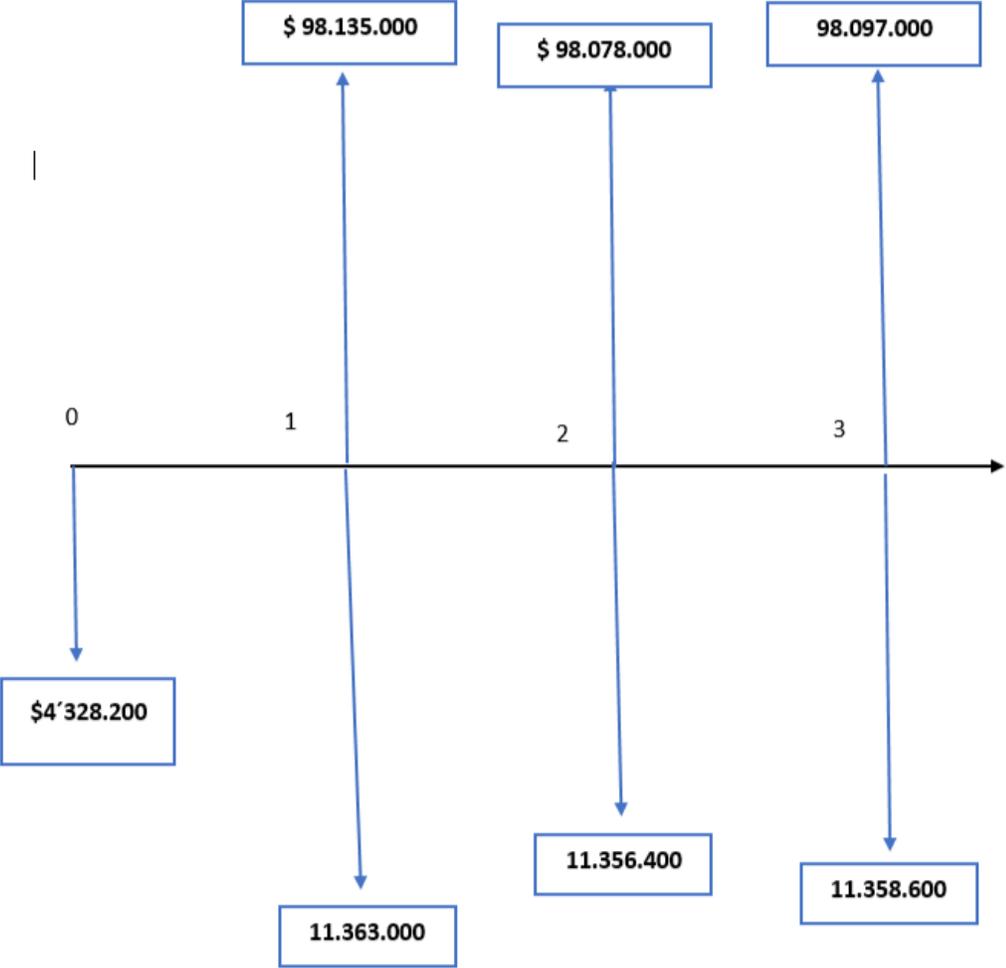
$$VA = \frac{VF}{(1+i)^n}$$

$$\begin{aligned} \frac{B}{C} &= \frac{\frac{\$98.097.000}{(1+0.0425)^3} + \frac{\$98.078.000}{(1+0.0425)^2} + \frac{\$98.135.000}{(1+0.0425)^1}}{\frac{\$11.358.600}{(1+0.0425)^3} + \frac{\$11.356.400}{(1+0.0425)^2} + \frac{\$11.363.000}{(1+0.0425)^1} + \$4'328.200} \\ &= \frac{270'960.513.2}{35'702.575.21} = 7.58 \end{aligned}$$

Quiere decir que por cada peso invertido en el proyecto se recibirá 7.58 pesos adicionales, concluyendo así que el proyecto es viable

³⁵ Vega, Teodoro, Valor actual neto (VAN): enero 17 de 2017.

5.3.5 CALCULO DEL VALOR PRESENTE NETO



“imagen 1flujo neto”³⁶

³⁶ Ortiz, Adriana, Estudio económico: flujo neto, Bogotá Colombia: enero 2018.

$$VPN = -I \pm \sum_{t=1}^n VPni$$

$$VPN = -4'232820 + \frac{98'135000}{(1 + 0,425)^1} + \frac{98'078000}{(1 + 0,425)^2} + \frac{98'097000}{(1 + 0,425)^3} - \frac{11'363000}{(1 + 0,425)^1} - \frac{11'356400}{(1 + 0,425)^2} - \frac{11358600}{(1 + 0,425)^3} = 106'682.259$$

Debido a que el Valor presente neto es positivo, si es viable realizar la inversión en el proyecto

5.4 ETAPA 4-SENSIBILIZACIÓN DE PERSONAL

El crecimiento de indicadores que se evidencian en los dos últimos trimestres del año 2018 fue el resultado de las capacitaciones realizadas al área de cartera, ventas y técnica de la organización.

1 y 2 trimestre 2018		3 y 4 trimestre 2018			
proceso	indicador	proceso	indicador	Capacitaciones	Descripción
Ventas	57%	Ventas	61%	Habilidades comerciales	Se le da a conocer a todo el equipo de venta de la organización técnicas de ventas, solución de problemas y negociación. Esta capacitación fue realizada por un proveedor eterno. FOCUS.
suscripción	34%	suscripción	37%	Políticas de suscripción y trámites de pólizas	A través de una cartilla interactiva se les comunican a los técnicos del proceso de suscripción, el procedimiento adecuado para la suscripción de pólizas. Esta capacitación la dicta personal de la

					Organización
cartera	61%	cartera	68%	Curso cartera(recaudos)	Se desarrolla una capacitación en el área de cartera, debido a la gran pérdida de tiempo y dinero en el proceso de recaudo de primas y legalización de pagos. Esta capacitación es realizada por el personal con experiencia de la organización.
Gestión Humana	72%	Gestión Humana	100%		
VER ANEXO 13- COPIA BRUJULA, EN CARPETA DE EVIDENCIAS					

TABLA 19 Matriz indicadores

5.4.1 EVIDENCIA DE CAPACITACIONES

- Contenido de Capacitación Habilidades Comerciales ir al anexo 10
- Formato de evidencias de capacitaciones ir al anexo 11
- Diseños Instruccionales de cada capacitación ir a anexo 12 Manual de habilidades comerciales

5.4.2 ACCIONES DE MEJORAS QUE SE REALIZARON EN LA ORGANIZACIÓN

“DIAGRAMA DE FLUJOS”³⁷

Proceso cartera-Aplicación de pagos

TABLA 20 Proceso cartera-Aplicación de pagos

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO Y/O REGISTRO
0.	Inicio		

³⁷ Ortiz, Adriana, Plan de mejora: diagramas de flujo Bogotá Colombia: enero 2018.

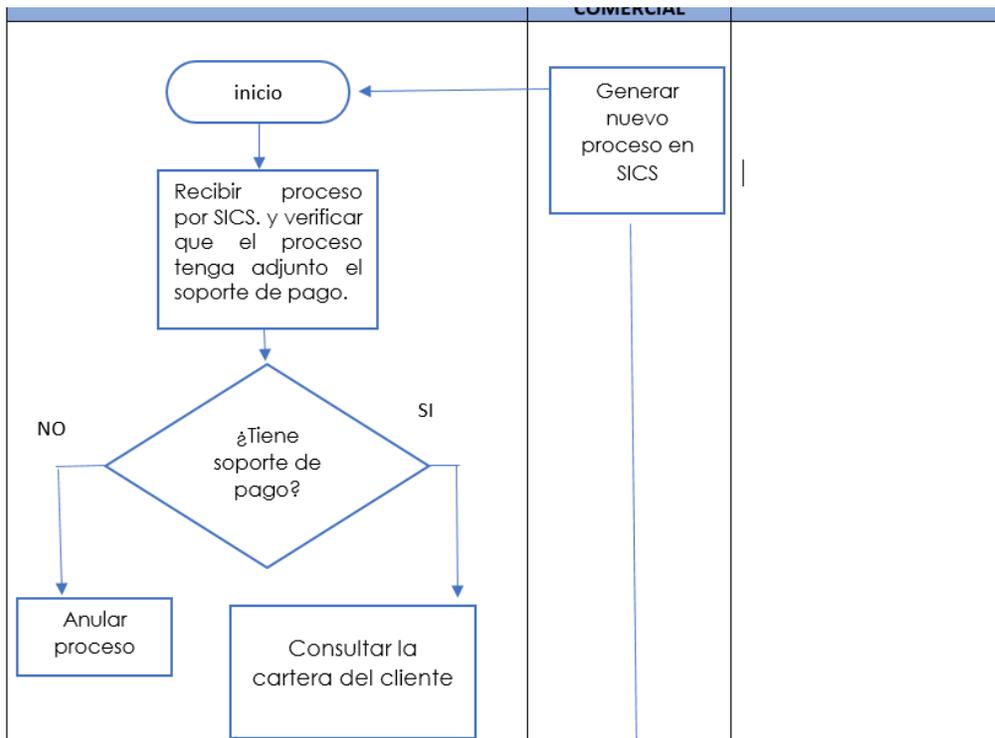
Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO Y/O REGISTRO
1	<p>Recibir proceso por SICS. y verificar que el proceso tenga adjunto el soporte de pago.</p> <p>*Existe el caso donde el cliente envía correo con el soporte del recaudo. En este caso continua con la actividad 3</p>	<p>Analista Tecnólogo y/o Auxiliar Administrativo</p>	
2	<p>Consultar la cartera del cliente, para verificar la póliza que se va a pagar, el valor y que la póliza esté a nombre de a quien se le generó el proceso.</p> <p>a) Si no presenta inconsistencias se proceden con la aplicación del pago, y queda como legalización en trámite y se envía a la compañía aseguradora para que lo legalice.</p> <p>b) Si presentan inconsistencias, se deja pendiente como seguimiento para validación de la información, con el Asesor comercial Y Realizar seguimiento y legalización del pago.</p>		
3	<p>Aplicar el pago como “legalización en trámite”.</p> <p>*En caso que la compañía de seguros tenga una</p>	<p>Auxiliar administrativo y Analista Tecnólogo</p>	<p>INS-ASM-CAR-05 Ingreso Recibo de Caja Aseguradora</p>

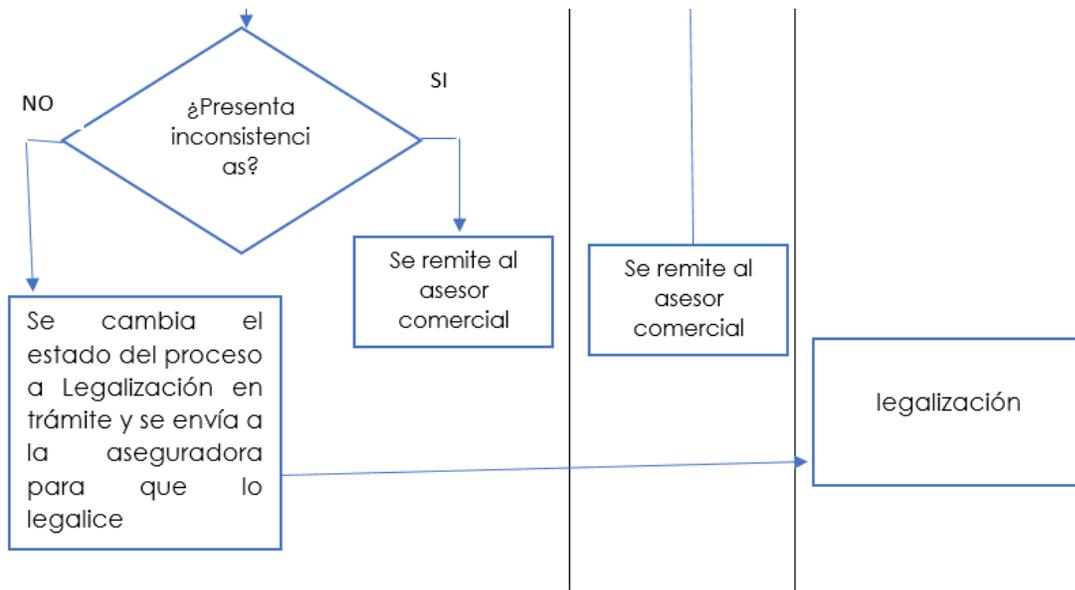
Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO Y/O REGISTRO
	herramienta por medio de su página web para verificar se realiza por medio de la misma, de lo contrario y se legaliza como “Pago directo” y # de RC. Ver Instructivo INS-ASM-CAR-05 Ingreso Recibo de Caja Aseguradora		
4	Enviar a la compañía de seguros para validar que corresponda con la información entregada por el cliente.	Auxiliar administrativo y Analista Tecnólogo	
5	Realizar seguimiento a la compañía de seguros.	Auxiliar administrativo y Analista Tecnólogo	
6	Realizar seguimientos según reporte y solicitar la confirmación de la legalización del pago con su respectivo (RC) Recibo de caja de la aseguradora. *Si para el momento de realizar la legalización se identifican pagos de cuota inicial, se debe solicitar el documento físico del pagaré, con los documentos soporte de la financiación, para que el analista valide que cumpla con todos los requisitos para poder financiar la póliza y posterior legalización frente a la financiera que corresponda, cambiando el estado a “Legalización en trámite”.	Auxiliar administrativo y Analista Tecnólogo	RC, pagaré, Voucher o cuota en efectivo
7	Ingresar a SICS y cambiar el estado de recaudos previa confirmación por parte de la Aseguradora a “Pago directo” e ingresar el # de RC. Ver	Auxiliar administrativo y Analista Tecnólogo	

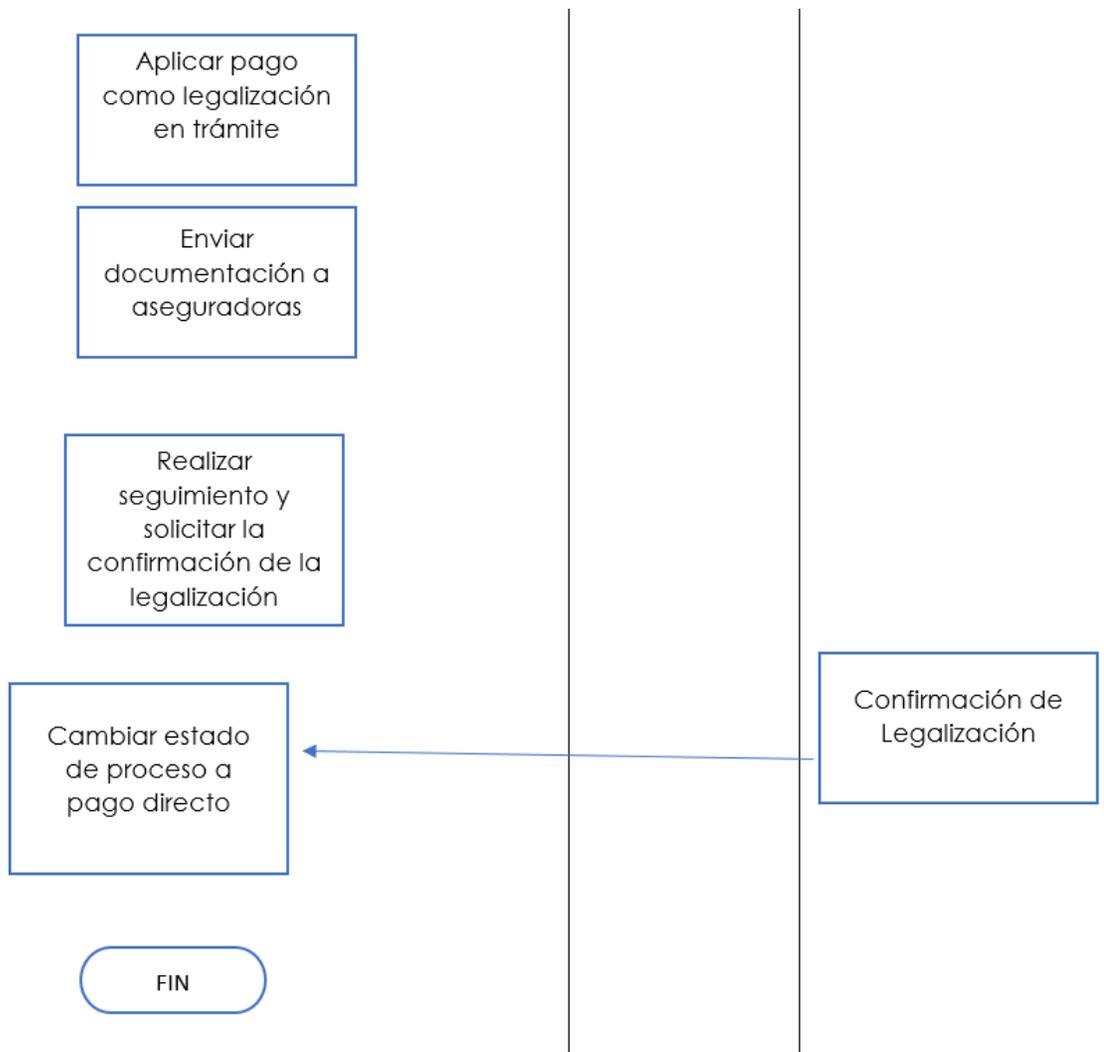
Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO Y/O REGISTRO
	instructivo INS-ASM-CAR-05 Ingreso Recibo de Caja Aseguradora ** Cuando la financiera confirme el desembolso, cambiar el estado a “Pago directo”.		
8	FIN		

“proceso cartera”

DIAGRAMA 1 proceso cartera







5.6.1 Diagrama de flujo proceso cartera

Proceso Suscripción

TABLA 21 proceso suscripción

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO Y/O REGISTRO
0	Inicio		
1	Revisar bandeja de tareas en SICS los procesos asignados, atendiéndolos por orden de llegada.	Analista Tecnólogo SOM	
2	<p>Revisar documentos soporte (SARLAFT, fotocopia de documento de identidad), solicitud de seguro (autos, hogar y educativo), cotización de la póliza, declaración de asegurabilidad (vida, salud y accidentes personales), tarjeta de propiedad, factura de venta (autos), si la documentación está completa y bien diligenciada se procede a emitir la póliza.</p> <p>En caso que los documentos y/o la información básica del cliente en SICS se encuentren incompletos o errados se reasignan al asesor comercial para que corrijan o completen la información, dejando el registro en SICS con la actividad <u>Pendiente por documentos.</u></p> <p>*Para vehículos usados en caso de ser de COM Automotriz, se recibe la inspección. Si el vehículo no es de esta compañía se deberá abrir un proceso nuevo para generar una orden de inspección del vehículo, como documento adicional y</p>	Analista Tecnólogo SOM	<p><u>Solicitud de seguro,</u> <u>Cotización de la póliza</u> <u>Fotocopia de la cédula de declaración de asegurabilidad (vida y salud)</u> <u>tarjeta de propiedad, factura de venta</u></p>

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO Y/O REGISTRO
	dependiendo del resultado de la inspección se decide si se continua con el proceso de emisión de la póliza.		
3	<p>Emitir póliza ingresando a la plataforma de la compañía de seguros y digitar y grabar información (cuando se tengan los permisos para ingresar a la plataforma).</p> <p>En caso de no tener la delegación (ingreso a la plataforma) quien realiza la emisión es la compañía de seguros. Esta solicitud se realiza vía correo electrónico.</p> <p>*Cuando se requiera se solicitará a la compañía de seguros la certificación de pago (previa presentación del soporte de pago).</p>	Compañía de seguros o analista tecnólogo SOM	Registro de la emisión dentro de la plataforma de la compañía de seguros. Correo electrónico
4	Recibir por parte de la compañía de seguros la póliza. Esta se recibe por medio de correo electrónico con copia al asesor que solicitó la expedición.	Analista tecnólogo SOM	Póliza
5	Validar que la información como datos del asegurado, del bien o del interés asegurable, según el ramo de la póliza de seguros este adecuadamente diligenciada.	Analista tecnólogo SOM	
6	Digitalizar (subir el PDF de la póliza) en la plataforma SICS.	Analista tecnólogo SOM	Póliza PDF
7	Generar remisión, si todos los documentos están cargados en SICS se cierra el proceso inicial como <u>Gestión</u>	Analista tecnólogo SOM	Remisión

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO Y/O REGISTRO
	<u>Realizada,</u> en caso contrario se dejará como <u>Pendiente por Documentos,</u> reasignando el proceso al asesor que solicitó la expedición.		
8	FIN		

5.7 Proceso suscripción

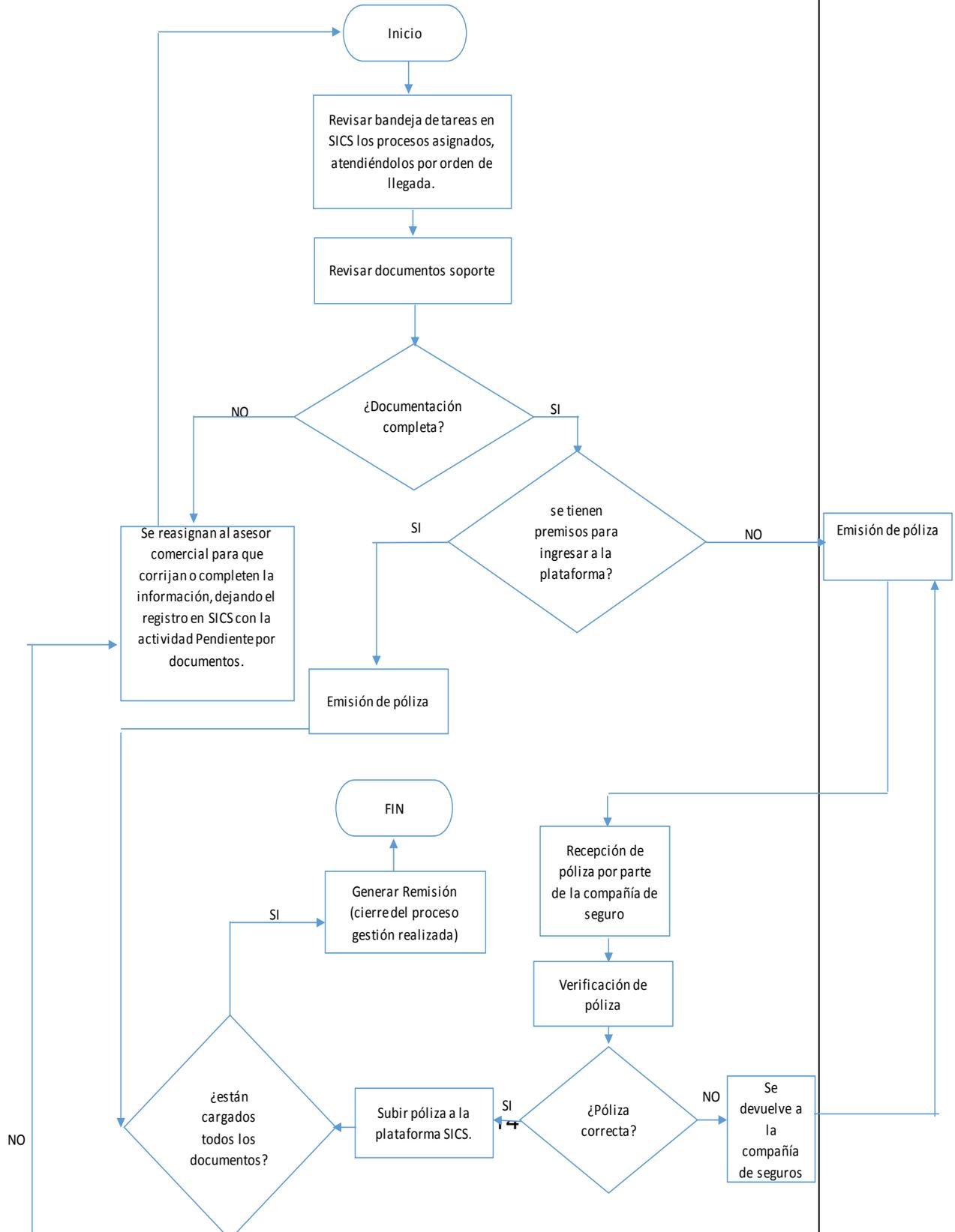
DIAGRAMA 2 proceso suscripción

5.7.1 Diagrama de flujo proceso de Suscripción

PROCEDIMIENTO DE SUSCRIPCIÓN: EMISIÓN DE POLIZAS NUEVAS

Analista tecnológico SICS

Compañía de seguros



Proceso de ventas

TABLA 22 proceso ventas

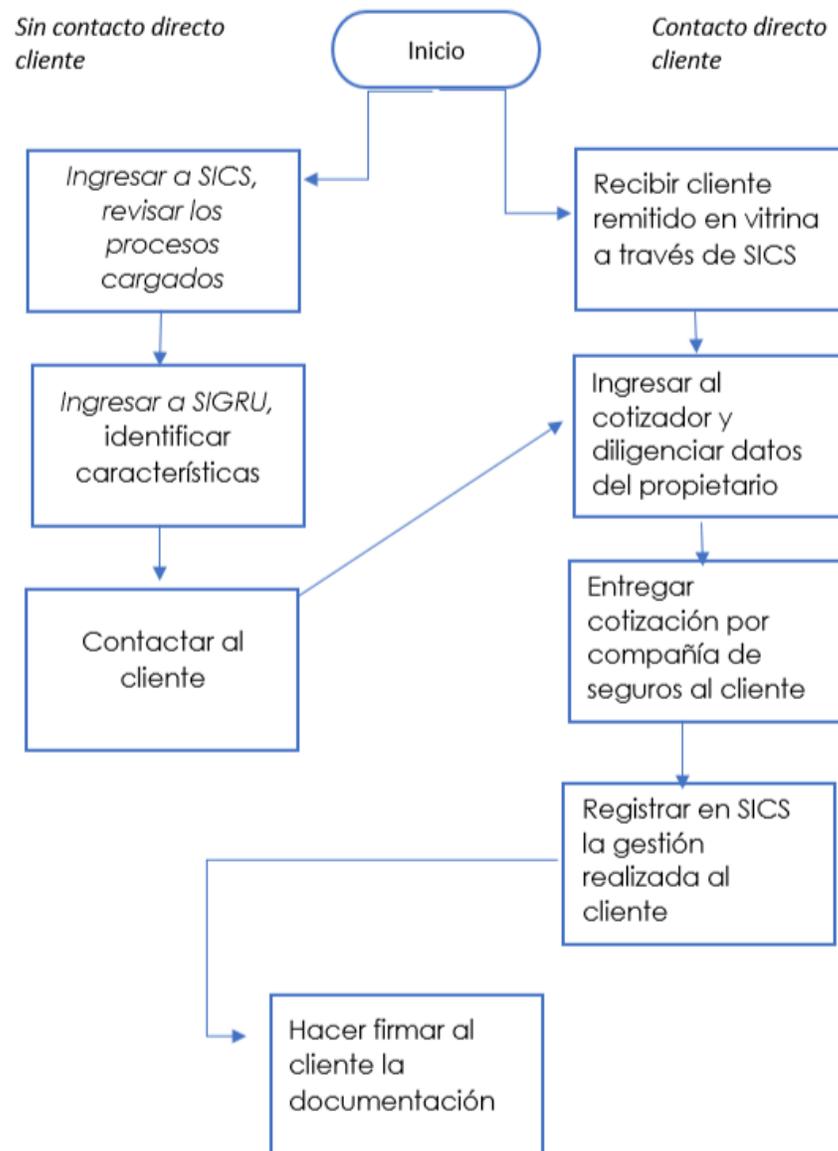
Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO Y/O REGISTRO
0.	Inicio		
1.	<p><i>Sin contacto directo con el cliente:</i></p> <p>a. Ingresar a SICS, revisar los procesos cargados para gestionar (base de Datos)</p> <p>b. Ingresar a SIGRÚ con el número de cedula registrado en SICS y en la pestaña de pedido identificar características de auto, del cliente, correo electrónico, número de teléfono y/o celular.</p> <p>c. Contactar al cliente y continuar en actividad (3) e Identificar características del cliente. (si no hay información completa en SIGRU)</p>	Asesor comercial seguros / Analista Financiera y Seguros	Reporte de pedidos por estado (SIGRÚ)
2.	<p>Contacto directo cliente:</p> <p>Recibir el cliente que el asesor de vehículos remite en vitrina para realizar venta presencial. Identificar características del cliente. Ingresar a SIGRÚ e identificar las características del carro.</p>	Asesor comercial seguros / Analista Financiera y Seguros	
3.	Ingresar al cotizado de Seguros Milenio y <i>diligenciar</i> el formulario con los datos del propietario y del vehículo.	Asesor comercial seguros / Analista Financiera y Seguros	Formulario digital de Cotizado
4.	Visualizar la cotización por compañía de seguros, generar PDF con el comparativo,	Asesor comercial seguros / Analista Financiera y	PDF de la cotización elegida por el cliente

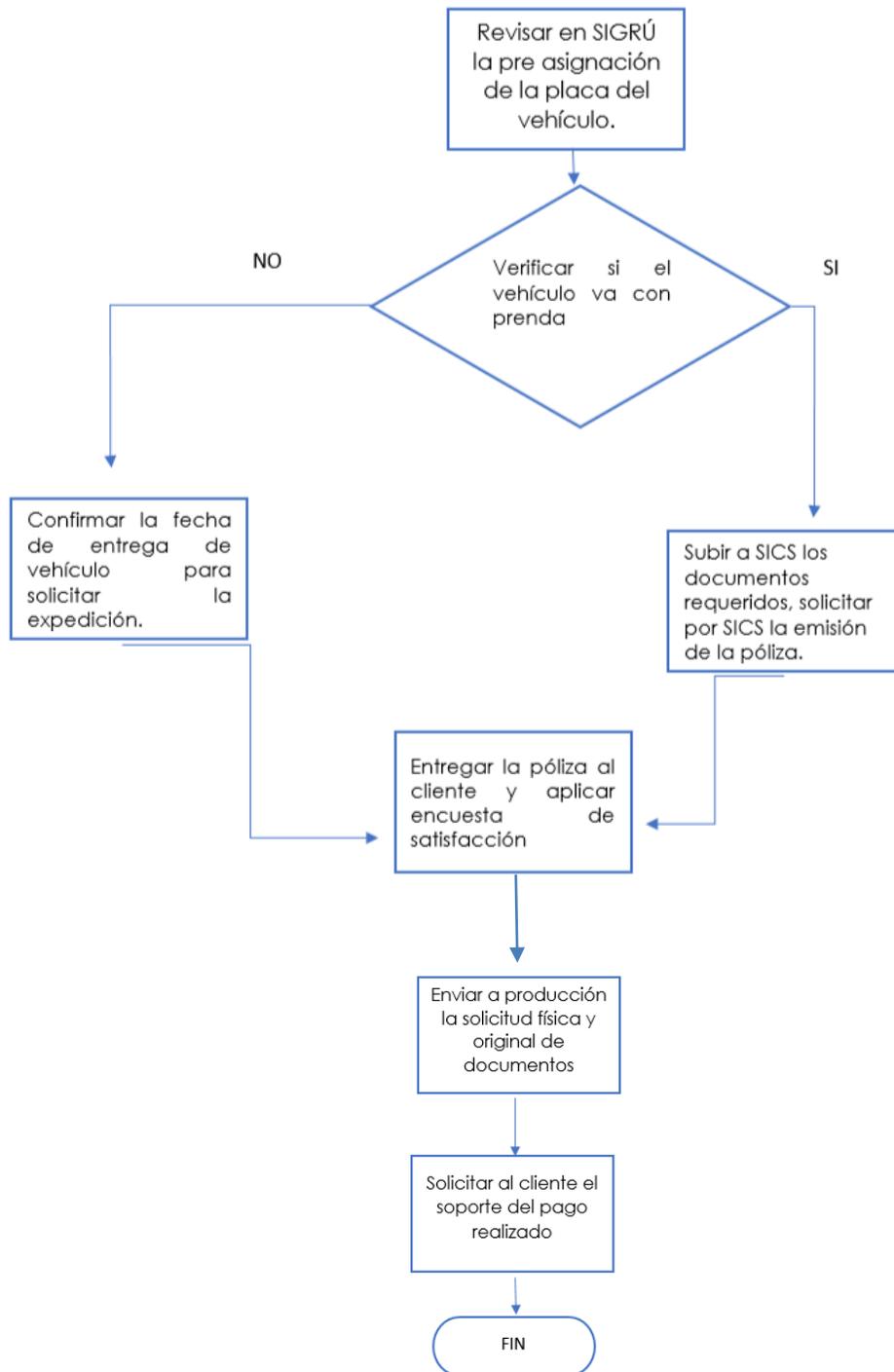
Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO Y/O REGISTRO
	entregar al cliente la información en físico o digital según el caso Y Registrar en SICS la gestión realizada al cliente.	Seguros	
5.	<p>Hacer firmar por el cliente las solicitudes de aseguradora y Sarlaft, fotocopia de cedula de ciudadanía, copia de la factura, copia de la cotización individual (cuando aplique; Políticas generales de suscripción vehículos en alquiler y/o utilitarios, estados financieros, declaración de renta, Rut, Inspección, para usados, COM automotriz) y definir forma de pago (contado o financiado).</p> <p>Si es persona jurídica se deben anexar: cámara de comercio, cc de representante legal.</p>	Asesor comercial seguros / Analista Financiera y Seguros	Solicitud de aseguradora y Sarlaft, fotocopia de cedula de ciudadanía, copia de la factura, copia de la cotización individual.
6.	Revisar en SIGRÚ la pre asignación de la placa del vehículo.	Asesor comercial seguros / Analista Financiera y Seguros	
7.	<p>Verificar si el vehículo va con prenda o pago contado:</p> <p>a. <i>Prenda:</i></p> <p>1. Expedición: Subir a SICS los documentos requeridos de acuerdo a la actividad 5 y luego solicitar por SICS la emisión de la póliza.</p> <p>2. <i>Certificación de pago:</i> Una vez pagada la póliza, se abre un proceso a SOM, solicitando la certificación de pago, la cual debe ser expedida únicamente por la aseguradora.</p> <p>b. <i>Contado:</i></p> <p>Confirmar la fecha de entrega</p>	Asesor comercial seguros / Analista Financiera y Seguros.	Documentos soportes digitalizados.

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO Y/O REGISTRO
	<p>de vehículo para solicitar la expedición.</p> <p>*Si va con prenda enviar a la financiera la póliza y certificación de pago vía correo electrónico o física.</p>		
8.	<p>Entregar la póliza al cliente y aplicar FM-ASM-0901 Encuesta de satisfacción al cliente, siempre y cuando la entrega de la póliza sea presencial.</p>	<p>Asesor comercial seguros / Analista Financiera y Seguros</p>	<p>FOR-ASM-VTA-0901 Encuesta de satisfacción al cliente.</p>
9.	<p>Enviar a producción la solicitud física y original de seguro y Sarlaft, cedula, fotocopia de documento de identidad.</p>	<p>Asesor comercial seguros / Analista Financiera y Seguros</p>	<p>(SARLAFT, fotocopia de documento de identidad), solicitud de seguro (autos, hogar y educativo), declaración de asegurabilidad (vida, salud y accidentes personales), tarjeta de propiedad, factura de venta (autos).</p>
10.	<p>Efectuar seguimiento al cumplimiento del pago según las instrucciones para éste:</p> <p>Solicitar al cliente el soporte del pago realizado. Si está conforme, se debe cargar éste soporte a un proceso a cartera en SICS como evidencia de la trazabilidad y cierre efectivo del negocio.</p> <p>*En caso que el pago no haya sido efectivo en las fechas especificadas, se procederá con la revocación de la póliza previa notificación al cliente y compañía de seguros (beneficiario</p>	<p>Asesor comercial seguros / Analista Financiera y Seguros</p>	<p>Solicitud formal de revocación del cliente.</p> <p>Póliza de otra aseguradora (si existe prenda).</p>

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO Y/O REGISTRO
	oneroso).		
11.	FIN		

DIAGRAMA 3 proceso ventas





MANUALES DE PROCEDIMIENTO

- Procedimiento Cartera ver anexo 1 en carpeta de anexos
- Procedimiento suscripción ver anexo 2 en carpeta de anexos
- Procedimiento ventas ver anexo 3 en carpeta de anexos

CARTAS DESCRIPTIVAS

- Cartas descriptivas área administrativa y financiera ir a anexo 4
- Cartas descriptivas área Comercial ir a anexo 5
- Cartas descriptivas área líneas personales ir a anexo 6
- Cartas descriptivas área seguros corporativos ir a anexo 7
- Cartas descriptivas área técnica ir a anexo 8
- Cartas descriptivas área gerencia general ir a anexo 9

6. CONCLUSIONES

1. Con la elaboración de un diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad de la organización, se dió conocer el estado de la empresa con respecto a las condiciones de la norma, identificando el porcentaje de cumplimiento de los requisitos de los apartados de la norma ISO 9001:2015 de la siguiente manera:
 - Apartado 4, la empresa cumple con el 50% de los requisitos exigidos en este apartado
 - Apartado 5, la empresa cumple con el 50% de los requisitos exigidos en este apartado
 - Apartado 6, la empresa cumple con el 66.66% de los requisitos exigidos en este apartado, mientras que el otro 33.34% restante simboliza las falencias que tiene la empresa con respecto a la norma ISO 9001:2015
 - Apartado 7, la empresa cumple con el 79% de los requisitos exigidos en este apartado mientras que el otro 21% restante simboliza las falencias que tiene la empresa con respecto a la norma ISO 9001:2015
 - Apartado 8, la empresa cumple con el 79% de los requisitos exigidos en este apartado mientras que el otro 21% restante simboliza las falencias que tiene la empresa con respecto a la norma ISO 9001:2015
 - Apartado 9, la empresa cumple con el 83.33% de los requisitos exigidos en este apartado mientras que el otro 16,67% restante simboliza las falencias que tiene la empresa con respecto a la norma ISO 9001:2015
 - Apartado 10, la empresa cumple con el 83,33% de los requisitos exigidos en este apartado mientras que el otro 16.67% restante simboliza las falencias que tiene la empresa con respecto a la norma ISO 9001:2015

2. Un plan de mejora permite implementar distintas herramientas para la optimización de procesos, dando solución a los problemas encontrados y cumplimiento de los requisitos exigidos por la norma, permitiendo realizar 3 manuales de procedimientos, 3 diagramas de flujos y 22 cartas descriptivas de todos los cargos en la organización.

3. A través de las capacitaciones se logra sensibilización del personal a cerca de la importancia de la buena implementación del sistema de gestión de calidad y de los beneficios que este trae para la organización como lo son el incremento de indicadores de negocio, la buena gestión documental que se optimizó con la implementación de diseños instruccionales de las capacitaciones, eficiencia en el proceso de entrenamiento en el cargo entre otros.

4. Al realizar estudio económico mediante el cálculo de la relación

beneficio-costo, se determina viable el desarrollo del proyecto en la empresa, ya que los beneficios superan los costos de la implementación del plan de mejora del SGC obteniendo \$7.58 por cada peso invertido. También al calcular el valor presente neto se concluye viable realizar la inversión, debido a que el resultado obtenido es de 106'852'169 en un periodo estimado de 3 años, superando los egresos que conlleva la implementación de esta propuesta.

7. RECOMENDACIONES

1. Tomarse el Sistema de Gestión de Calidad como una cultura de trabajo, con el fin de cada una de las actividades sean encaminadas a la implementación del SGC, optimizando sus procesos y hacerlos más eficientes.
2. Realizar la documentación del plan de formación y capacitación sobre la marcha de la ejecución de las actividades del mismo.
3. Retroalimentar al personal de la organización a través de capacitaciones en cuanto a nuevas herramientas, procesos, productos y metodologías que mejoren su desempeño laboral.
4. Se recomienda realizar un diagnóstico periódico al SGC de la organización, con el fin de asegurar su correcta implementación identificando no conformidades de acuerdo a lo establecido por la norma ISO 9001:2015.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1- LIZETH, manuales, procesos, procedimientos y funciones, Bogotá: 14 de marzo de 2009. P.1.
<http://mlcabrera.blogspot.com/2009/03/manuales-de-procesos-procedimientos-y.html>
- 2- ISO 9001:2015, sistema de gestión de calidad: requisitos, p.6.
http://www.cucsur.udg.mx/sites/default/files/iso_9001_2015_esp_rev.pdf
- 3- SEMERENA, Yael, que es una investigación exploratoria: Human Resources Manager LATAM.
<https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-exploratoria/>
- 4- SIFONTES, Antonio, investigación explicativa, 20 de febrero 2006.
<https://es.scribd.com/doc/136719435/Investigacion-Explicativa>
- 5- SALUSPLAY, que es una investigación mixta: blog de enfermería, 9 Agosto de 2018.
<https://www.salusplay.com/blog/investigacion-mixta/>
- 6- PUENTE, Wilson, técnicas de investigación: RRPP, Portal de relaciones públicas
<http://www.rrppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>
- 7- INGENIOEMPRESA, Hoja de verificación: que es y como se hace, 2 de agosto 2016
<https://ingenioempresa.com/hoja-de-verificacion/>
- 8- TRENZA, Ana, Analisis PESTEL: que es y para que sirve, 23 de julio de 2018
<https://anatrenza.com/analisis-pestel/>
- 9- ¹ CAMPOS, Ana, Matriz DOFA, junio de 2009.
<http://dofamatriz.blogspot.com/2009/06/>

- 10-CONTRERAS, José, el análisis de la Industria: Matriz de evaluación de factores internos, 16 julio de 2016.
<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm>
- 11-CONTRERAS, José, el análisis de la Industria: Matriz de evaluación de factores externos, 16 julio de 2016.
<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm>
- 12-¹VINVAGO, Eugenio, los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización, Ecuador: abril 2017.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202017000300038
- 13-<https://www.larepublica.co/economia/haga-sus-presupuestos-para-2019-con-una-inflacion-de-33-segun-los-analistas-2766230>
¹ Vega, Juan, Anif alerta por directorio de cifras de empleo, Bogotá Colombia: 3 septiembre de 2018.
- 14-<https://economipedia.com/definiciones/valor-actual-neto.html>
¹ Vega, Teodoro, Valor actual neto (VAN): enero 17 de 2017.

9. ANEXOS

MAPFRE SEGUROS DE COLOMBIA S.A.	891.700.037-9		5461290	5749419	Bogotá D.C.	caduque@mapfre.com.co	COMPAÑÍA DE SEGUROS	CRÍTICO
ALLIANZ SEGUROS S.A.	860026182-5	CALLE 106 #57 23		5600600	Bogotá D.C.	elsy.zorro@allianz.co	COMPAÑÍA DE SEGUROS	CRÍTICO
LA EQUIDAD SEGUROS O.C.	860.028.415	Calle 63 No.11-09 Int.8		5922929	Bogotá D.C.	servicio.alcliente@laequidadseguros.coop	COMPAÑÍA DE SEGUROS	CRÍTICO
LA PREVISORA S.A. COMPAÑÍA DE SEGUROS	860.002.400-2	CALLE 93 #15 40		6214232	Bogotá D.C.	diana.bohorgez@previsora.com.co	COMPAÑÍA DE SEGUROS	CRÍTICO
ASEGURADORA SOLIDARIA DE COLOMBIA	860524654-6	CALLE 64 #7 42 OF 204		7469977	Bogotá D.C.	bpinto@solidaria.com.co	COMPAÑÍA DE SEGUROS	CRÍTICO
SEGUROS DEL ESTADO S.A.	860.009.578	AV SUBA #118 33		2644797	Bogotá D.C.	diana.pinto@segurosdelestado.com	COMPAÑÍA DE SEGUROS	CRÍTICO
SEGUROS GENERALES SURAMERICANA S.A.	890903407-9	CARRERA 10 #28 49 T. A P. 16		2438787	Bogotá D.C.	smartinez@suram.com.co	COMPAÑÍA DE SEGUROS	CRÍTICO
SEGUROS COMERCIALES BOLIVAR S.A.	860.002.180	CARRERA 7 #71 52		3410077	Bogotá D.C.	laura.castillo@segurosbolivar.com	COMPAÑÍA DE SEGUROS	CRÍTICO
BANCOLOMBIA S.A.	890.903.938	CALLE 30A #6 75		3536690	Medellin	esvargas@bancolombia.com.co	COMPAÑÍA DE SEGUROS	CRÍTICO
BANCO DE OCCIDENTE S.A.	890.300.279-4	CARRERA 4 #7 61 PISO 12 CALI		3680902	Cali	pvaldez@bancodeoccidente.com.co	COMPAÑÍA DE SEGUROS	CRÍTICO
COLMEDICA MEDICINA PREPAGADA S.A.	800.106.339	CALLE 63A #28 71		3240550	Bogotá D.C.	clientescorporativos@colmedica.com	COMPAÑÍA DE SEGUROS	CRÍTICO
GLOBAL SEGUROS S.A.	860.002.182	CARRERA13 #78 87		7456265	Bogotá D.C.	waldana@globalseguros.co	COMPAÑÍA DE SEGUROS	CRÍTICO
AXA COLPATRIA SEGUROS	860.002.184	CARRERA 64 #97 06 OF 06		3364677	Bogotá D.C.	nury.garcia@axacolpatria.co	COMPAÑÍA DE SEGUROS	CRÍTICO
PROTECSA S.A.	830.037.960-4	CALLE 70A # 08 33		3171555	Bogotá D.C.	gerente.financiero@protecsa.com.co	COMPAÑÍA DE SEGUROS	CRÍTICO
CONTINENTAL ASSIST COLOMBIA S.A.S.	900.808.800-1	CARRERA 10 #97A-13		7448664	Bogotá D.C.	cburbano@continentalassist.com	COMPAÑÍA DE SEGUROS	CRÍTICO
METLIFE COLOMBIA SEGUROS SA	860.002.398	CARRERA 7 #99 53	6388240 ext 2222 -2221// 35812		Bogotá D.C.	david.delgado@metlife.com.co	COMPAÑÍA DE SEGUROS	CRÍTICO
GRUPO TELINTEL S.A. ESP	900.245.890-5	CALLE 63 #24 80 PISO 3		5463838	Bogotá D.C.	jenny.zapata@telintel.net	COMPAÑÍA DE SEGUROS	CRÍTICO
Consulting & Confidence SAS	900010039-8	Cl 6 B #80695 Tr 1 Of 1103		3594629	Bogotá D.C.	procesos@cvc-sas.com	Estudios de seguridad y poligrafía	CRÍTICO
Salud Ocupacional Sanitas S.A.S	830015429-2	Transversal 59A (Av. Suba) # 114-18	6466060 ext 10315		Bogotá D.C.	navalenci@colsanitas.com	Exámenes ocupacionales	CRÍTICO

Anexo 1 directorio proveedores

FOR-ASM-CO-03		V.1 18/09/2018					
EVALUACIÓN DE PROVEEDORES							
NOMBRE DEL EVALUADOR:		CARGO:					
PROVEEDOR:		TIPO DE SERVICIO:					
NIT:		CORREO ELECTRÓNICO:					
DIRECCIÓN :		CIUDAD:					
TELÉFONO:		FECHA:					
Se considera que la calificación mínima de aprobación del proveedor es: 3.3				ALLIANZ SEGUROS S.A.			
ITEM	CRITERIOS	PUNTOS	CALIFICACION	santiago	luis Fernando	Yolanda	Diego
1	PORCENTAJE DE COMISIÓN	5	(5) (Mantiene las negociaciones pactadas inicialmente) (3) cambia parcialmente las negociaciones (1) (Cambia constantemente las negociaciones pías)	5	5	5	5
2	OPORTUNIDAD EN PAGOS DE COMISIÓN	3	(5) (Realiza el pago de la factura en un plazo menor a 30 días) (3) (Realiza el pago de la factura en un plazo igual a 30 días) (1) (Realiza el pago de la factura en un plazo superior a 30 días)	5	5	5	5
3	TIEMPOS DE RESPUESTA A QUEJAS	1	(5) (Responde a las solicitudes de reclamación radicadas por Seguros Milenio en un plazo menor a 8 días) (3) (Responde a las solicitudes de reclamación radicadas por Seguros Milenio en un plazo igual a 8 días) (1) (Responde a las solicitudes de reclamación radicadas por Seguros Milenio en un plazo mayor a 8 días)	3	5	5	5
4	TIEMPOS DE RESPUESTA A SOLICITUDES DE EXPEDICIÓN Y EMISIÓN	1	(5) (Responde a las solicitudes en un plazo menor a 2 horas) (3) (Responde a las solicitudes en un plazo igual a 2 horas) (1) (Responde a las solicitudes en un plazo mayor a 2 horas)	3	5	3	3
5	ENTREGA OPORTUNA DE LOS LISTADOS DE VENCIMIENTOS A RENOVAR	1	(5) (Realiza la entrega en un plazo menor a 45 días antes del mes de entrada en vigencia de la póliza) (3) (Realiza la entrega en un plazo de 45 días antes del mes de entrada en vigencia de la póliza) (1) (Realiza la entrega en un plazo mayor a 45 días antes del mes de entrada en vigencia de la póliza)	3	5	3	3
6	TIEMPOS DE RESPUESTA EN LAS SOLICITUDES DE CARTERA	1	(5) (Responde a las solicitudes en un plazo menor a 3 días) (3) (Responde a las solicitudes en un plazo igual a 3 días) (1) (Responde a las solicitudes en un plazo mayor a 3 días)	3	3	3	3
TOTAL CALIFICACION SELECCIÓN		2,0	RESULTADO: EVALUACION NO APROBADA	3,66666667	4,66666667	4	4
OBSERVACIONES:							
< > ASEGURADORAS PRODUCTO PROVEEDOR TI PLATAFORMA TRANSPORTE +							

Anexo 2 evaluación proveedores

FECHA	CEDULA CLIENTE	NOMBRE CLIENTE	1. Oportunidad en el contacto del asesor de seguros para el ofrecimiento de su seguro	2. La calidad de la información sobre la cotización y beneficios del producto suministrado por parte del asesor	3. Oportunidad en la entrega de su póliza (digital o física)	4. Los medios de recuado ofrecidos por el asesor de seguros en el proceso de pago de su póliza	5. Amabilidad y voluntad en la atención del personal	6. Nivel de satisfacción general del servicio prestado por el asesor de Seguros	7. Por cual medio le gustaria ser contactado para la renovacion de su póliza (Marque una o varias opciones)
29/09/2018	52347030	SEGURA BASTO MARLEY ADRIANA	4	4	4	4	4	4	2
29/09/2018	41330396	YOLANDA SANTANA DE PINEROS	4	4	4	4	4	4	2
14/09/2018	52337459	ADA AZUCENA MORENO REYES	4	4	4	4	4	4	2
25/09/2018	19403302	CARLOS ARTURO PAPAGAYO LARA	4	4	3	3	4	4	2
26/09/2018	79556989	JAIRO HERNANDO TRONCOSO VALENCIA	4	4	4	4	4	4	2
24/09/2018	1020713140	JUAN CAMILO BARACALDO NEMEGUEN	4	4	4	4	4	4	1
13/09/2018	79944394	JUAN RODRIGUEZ LEON	4	4	4	4	4	4	2
18/09/2018	19490894	MARTIN ELIAS VILLAMIL ROZO	4	4	4	3	4	4	1
18/09/2018	79318639	ORLANDO SANCHEZ RODRIGUEZ	4	4	4	4	4	4	2
17/09/2018	52313339	SANDRA LILIANA LIBERATO CHACON	4	4	4	4	4	4	1
15/09/2018	19471937	VICTOR HUGO ACERO LINARES	3	4	4	3	4	4	4
14/09/2018	1002313627	JOSE DAVID RUIZ CARRANZA	4	4	4	4	4	4	4
14/09/2018	80069125	OSCAR ORLANDO ROBALLO OLMOS	4	4	4	4	4	4	1
02/10/2018	80864601	HERNANDEZ SIERRA RUBEN DARIO	4	4	4	4	4	4	4
22/08/2018	79185215	JOSE DANIEL CASTRO ROMERO	3	4	4	4	4	3	4
13/08/2018	19184159	CARLOS CASTELLANOS BAUTISTA	4	4	4	4	4	4	4
13/08/2018	41685725	SANDRA YANETH NOVOA DE BULLA	4	3	3	4	4	4	4
14/09/2018	80011843	GOMEZ RIVERA MIGUEL ANGEL	4	4	4	4	4	4	4
12/09/2018	51682048	ANGELA LUCIA MARTINEZ LOPEZ	4	3	3	3	3	4	1
03/09/2018	79129774	OSCAR BAQUERO PALMA	4	4	4	4	4	4	4
17/09/2018	52929825	MIRYAM JANETH YOPASA MATAMOROS	4	4	3	3	4	4	2
21/09/2018	1019145263	MARIA ANGELICA RODRIGUEZ RAMIREZ	3	4	4	3	4	3	2
17/09/2018	1117511670	LEONEL RESTREPO PAREDES	3	3	4	4	4	4	2
31/08/2018	4104586	JOSE ANTONIO CUCUNUBA VIRACACHA	4	4	4	4	4	4	1
28/08/2018	52547182	CLAUDIA PATRICIA PINILLA MENDIETA	4	4	4	4	4	4	4
29/08/2018	19136878	GUSTAVO RIVEROS POLANIA	3	3	3	2	4	3	2
19/09/2018	80140274	CARLOS EDUARDO INDIABURO SALOMON	4	4	4	4	4	4	2
18/08/2018	19065290	ALFREDO MIELO RODRIGUEZ	4	4	4	4	4	4	4
19/09/2018	80720519	JAIPE FELIPE LEAL PARDO	4	4	4	4	4	4	4
17/09/2018	1012373373	ANGELICA JOHANIA RAMIREZ GALINDO	4	4	4	4	4	4	4
05/09/2018	79296980	JOSE GONZALO CAPTAYO ROCHA	3	4	4	3	4	3	3
03/09/2018	19204643	JOSE GABRIEL MOSQUERA MEJIA	4	4	4	4	4	4	4
05/09/2018	80181694	JOHN FREDDY TORRES ARIAS	4	4	4	4	4	4	4
07/09/2018	17182157	LORENZO HERNANDEZ SANCHEZ	4	4	4	4	4	4	2
07/09/2018	17042619	LUIS RAUL RODRIGUEZ CANCELADA	4	4	4	4	4	4	2
07/09/2018	19213020	ALFONSO GALVIS CASTELLANOS	4	4	4	4	4	4	4
03/09/2018	1070970253	DAVID SANTIAGO ARDILA VANEGAS	4	4	4	4	4	4	3
04/09/2018	79541699	EDUARDO ALFONSO RUEDA SALAZAR	4	4	4	4	4	4	2
06/09/2018	51977296	CLAUDIA MARCELA RODRIGUEZ MEDINA	4	4	4	4	4	4	2
06/09/2018	19437858	CARLOS ALFONSO FONSECA VANEGAS	4	4	4	4	4	4	2
08/09/2018	35393579	CLAUDIA PATRICIA FIQUEITIVA GARZON	4	4	4	4	4	4	4

Anexo 3 encuesta satisfacción

a) Revisión de la Misión, Visión, Política de calidad para la
agencia de seguros milenio

POLÍTICA DE CALIDAD

En la Agencia Profesional de Seguros Milenio nos enfocamos en satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes a través de soluciones integrales de seguros; con el compromiso de cumplir con los requisitos aplicables, comprometidos con la mejora continua de los procesos y el desarrollo de un equipo humano competente, utilizando tecnologías modernas e innovadoras, generando sostenibilidad, protección y confianza en todos los momentos de la vida.

Anexo 4 política calidad

c) Cambios en cuestiones internas y externas

CAMBIOS EXTERNOS	CAMBIOS INTERNOS
Desaceleración Económica	Distribución por técnico para asesores comerciales, con el fin de disminuir los tiempos de respuesta y lo errores en el proceso de Suscripción
Aumento de la siniestralidad	Distribución por punto de venta para Analistas de Cartera, con el fin de equilibrar cargas de trabajo para Analistas.
Normatividad ambiental	Distribución de Ingresos por Unidades de Negocio, con el fin de mejorar la claridad en la información de rentabilidad de cada una de ellas
	Asignación de supernumerario en ventas apoyando la gestión comercial en las vitrinas a nivel Bogotá.
	Cambio de plataforma para la gestión de llamadas en el canal telefónico, mejorando los tiempos en llamadas y el registro de las mismas.

Anexo 4.1 política de calidad

1. Satisfacción del cliente y retroalimentación de las partes interesadas pertinentes

d) Información sobre el desempeño y la eficacia del sistema de Gestión de Calidad.

PARTES INTERESADAS	RETROALIMENTACIÓN
Clientes	Por medio de encuestas de satisfacción al cliente, donde se midió entre otras la oportunidad en la entrega del producto y la calidad de la información brindada, la satisfacción en promedio corresponde al 93% . Se debe prestar especial atención a la entrega de las pólizas y a las modificaciones que existan en cuanto a los aumentos de tarifas que sufra la misma ya que estos son los ítems mas bajos en la calificación.
Proveedores	Se evaluó la flexibilidad en la negociación y coberturas en productos o servicios, obteniendo un promedio favorable de 4,2/5, No se toma acción sobre los proveedores evaluados, dado que no presentaron calificación por debajo de 3.
Colaboradores	En cuanto a la medición del clima laboral (Metodología usada para identificar las necesidades y expectativas de nuestros empleados) se evidencia una satisfacción del 81% , donde se hace necesario trabajar en temas tales como ausencia de favoritismos, remuneración, bienestar y reconocimiento, los cuales quedan incluidos como planes de Acción para trabajar al interior de la organización en el 2018.

Anexo 5.2 política de calidad

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO Y/O REGISTRO
0.	Inicio		
1.	<p>De acuerdo con las fuentes de contacto al cliente (Referidos y bases de datos) se procede de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Contactar al cliente en cualquiera de los dos casos. b. Si la fuente es base de datos de clientes potenciales, ofrecer el seguro de la campaña vigente bajo la política del producto al que hace alusión la campaña. c. En el caso de referidos, contactar al cliente, indagar e identificar su necesidad. d. Solicitar información necesaria para la cotización del seguro, si el cliente está interesado. En caso contrario, se registra en SICS la gestión y finaliza el proceso. 	Asesor Comercial de Seguros.	<p>SICS: Registro de la actividad o estado de la gestión con el cliente</p> <p>FOR-ASM-VTA-16 Formato de Control de Visitas (En caso de generarse visitas)</p>

Anexo 6 procedimiento seguros generales

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO Y/O REGISTRO
	<p>- Esta solicitud de información puede realizarse presencialmente, mediante la programación de visita (aplica para Asesor Comercial Seguros). Ver FOR-ASM-VTA-16 Formato de Control de Visitas</p>		
2.	<p>Generar cotización:</p> <p>Validar si la cotización puede ser generada por el Asesor comercial seguros de ser así proceder a presentársela al cliente a través del medio que éste haya indicado; en caso contrario proceder a solicitarla al Analista de Seguros Corporativo (Analista Profesional).</p> <p>Si se realiza visita, la cotización es generada presencialmente con el cliente.</p> <p>*Tener en cuenta que, dependiendo de la complejidad del negocio, puede requerirse la intervención de la Compañía de Seguros, por lo tanto; es posible que el tiempo de generación de la cotización puede extenderse a un tiempo mayor a los 3 días establecidos por directriz general.</p>	<p>Asesor Comercial de Seguros.</p> <p>Analista de Seguros Corporativo (Analista Profesional).</p>	<p>Correo electrónico con envío de cotización (si aplica)</p> <p>FOR-ASM-VTA-16 Formato de Control de Visitas</p>
3.	<p>Realizar seguimiento a la cotización, a fin de conocer la decisión del cliente y dar cierre a la gestión de venta.</p> <p>En caso de ser necesario, en esta fase puede presentarse una re-cotización, retomando el proceso desde la actividad 1- literal d.</p>	<p>Asesor Comercial de Seguros.</p>	<p>Registro en SICS: estado de la actividad y seguimiento</p>

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO Y/O REGISTRO
	Dependiendo de la definición del cliente, pasar a la actividad 4.00, cerrar el proceso en SICS.		
4.	<p>Solicitar documentación necesaria para la expedición de la póliza de seguro:</p> <p>(Ver documentación requerida para expedición según el ramo de seguro elegido por el cliente en el ítem 5 del presente procedimiento "Consideraciones Generales).</p> <p>Generar orden de expedición en SICS adjuntando previamente la documentación requerida por ramo y la cotización elegida por el cliente. Esta documentación soporte debe estar debidamente firmada y diligenciada por el cliente según aplique.</p> <p>Pasar al procedimiento PRO-ASM-SUS-01 PROCEDIMIENTO DE SUSCRIPCIÓN</p> <p>En caso de documentación faltante, el Asesor Comercial de Seguros debe tramitar los documentos en el menor tiempo posible y adjuntar los mismos a SICS.</p>	Asesor Comercial de Seguros y/o Agente Call Center	Registro en SICS: orden de expedición
5.	<p>Ingresar a SICS y descargar la póliza expedida para ser entregada al cliente según el medio elegido por él, Indicándole las formas de pago y tiempos establecidos para efectuar el mismo.</p> <p>Nota: Para identificar que la póliza ha sido expedida o que el caso del cliente ha sido finalizado, el Asesor Comercial de Seguros debe</p>	Asesor Comercial de seguros	<p>Póliza expedida</p> <p>Registro en SICS: emisión, revisión, remisión y digitalización de póliza</p>

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO Y/O REGISTRO
	ingresar a la plataforma SICS y consultar el estado del proceso.		
6.	<p>Aplicar FOR-ASM-VTA-0901 Encuesta de satisfacción al cliente, para clientes nuevos.</p> <p>Entregarla al Analista Profesional el soporte diligenciado para posterior tabulación.</p>	Asesor Comercial de seguros	FM-ASM-VTA-0901 Encuesta de satisfacción al cliente
7.	<p>Efectuar seguimiento al cumplimiento del pago según las instrucciones para éste:</p> <p>Solicitar al cliente el soporte del pago realizado. Si está conforme, se debe cargar éste soporte a un proceso a cartera en SICS como evidencia de la trazabilidad y cierre efectivo del negocio.</p> <p>En caso que el pago no haya sido efectivo en las fechas especificadas, se procederá con la revocación de la póliza previa notificación al cliente por medio de mensajes de texto o correo electrónico y a la compañía de seguros (con beneficiario oneroso).</p> <p>*Cuando la revocación sea por solicitud del cliente, se deberá abrir un proceso a SOM para el trámite correspondiente.</p>	Asesor Comercial de seguros	<p>Registro en SICS: Bitácora</p> <p>Soporte de pago</p>
8.	Fin		

7. NORMATIVIDAD

Ver normograma

FORMATO DE RECOLECCIÓN DE DATOS HOGAR

SEGURO DE HOGAR

Nombre:	C.C.	
Dirección:	Teléfono	
Ciudad:	Deartamento	
Numero de pisos del edificio:	Número de Sótanos	
Numero de metros cuadrados del apartamento o casa:		
Fecha de construcción o edad aproximada del apartamento o casa:		

BIENES ASEGURADOS	VAOR ASEGURADO
Edificio (valor de la casa o apartamento)	
Muebles y enseres	
Maquinaria y equipo (podadoras, Planta eléctrica, motobombas etc.)	
Electrodomésticos	
Equipo electrónico (TV, Sonido, consolas, computadores y demás)	
Artículos de oro y plata y obras de arte	
Joyas - pieles- Cámaras de fotografía o video - Computadores portátiles , Tablet, etc. (bienes que usualmente se usan dentro y fuera del hogar)	
Responsabilidad civil	
Asistencia Hogar	

Nota : Si se desea asegurar bienes fuera del hogar se debe suministrar relación detallada de cada uno de estos objetos con su valor individual.

Anexo 7 recolección de datos

CARACTERIZACIÓN SUSCRIPCIÓN

PROCESO: COMPRAS

OBJETIVO O MISIÓN DEL PROCESO: Establecer las actividades necesarias para la emisión de pólizas a clientes (directos o referidos), persona natural o jurídica así como la formalización y organización de los documentos físicos que soportan la expedición de pólizas.

RESPONSABLE DEL PROCESO: Director Técnico

PROCESO - PROVEEDOR- PARTES INTERESADAS	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	PROCESO - CLIENTE PARTES INTERESADAS
Internos: Todos los Procesos proceso de ventas	Solicitud de seguros - Sarlaft persona jurídica (cámara de comercio, cc de representante legal, estados financieros, declaración de renta, Rut) - Sarlaft persona natural - Formato de transferencia electrónica. - Factura de Venta o contrato de compraventa (según ramo) - Fotocopia de la cedula del Asegurado - Tarjeta de propiedad (ramo automóvil) - Reporte de inspección (cuando aplique) - Declaraciones de asegurabilidad (cuando aplique) - Certificado médicos - Firma cliente unificado - Cotización por la compañía de seguros escogida por el cliente.	PLANEAR 1. Generar cronograma de Capacitación de circular 050, y en plataformas de compañías de seguros. 2. Definir indicadores. 3. Recibir número de proceso		Internos: Todos los Procesos
		HACER 1. Ejecutar cronograma de capacitación. 2. Formalizar y organizar documentos físicos para los ramos de autos, SDAT, hogar, educativo, accidentes personales, vida y salud a nivel nacional. 3. Emitir póliza 4. Medir indicadores	- Personal con certificado de idoneidad - póliza física. - cláusulas (endoso y certificado de pago) - link - Relación y documentos soporte de la emisión de la póliza.	
		VERIFICAR 1. Revisar indicadores 2. Verificar cumplimiento de cronogramas 3. Verificar la gestión documental. 4. Evaluar de desempeño	1. Informe de comportamiento de indicadores	
		ACTUAR 1. Corregir desviaciones con base a resultados de indicadores. 2. Reprogramar capacitaciones. 3. Capacitar en actualizaciones.		
REQUISITOS ISO 9001:2008		RECURSOS		REQUISITOS DE LEY
Requisitos 9001:2015 4.4; 6.1; 8.5; 8.7; 9.1; 10.2 y 10.3		HUMANOS: Analista tecnologo, FÍSICOS: Equipo de computo, Teléfono, Internet TECNOLÓGICOS: Software		Ver Normograma
DOCUMENTOS DE REFERENCIA (INTERNOS)			DOCUMENTOS DE REFERENCIA (EXTERNOS)	
			1. Instructivos de plataformas por compañía de seguros. 2. Tutoriales para plataforma SICS 3. Solicitud de seguros 4. Sarlaft persona jurídica (cámara de comercio, cc de representante legal, estados financieros, declaración de renta, Rut) 5. Sarlaft persona natural	

Anexo 8 caracterización



CR-ASM-CD-01

Versión 0
15/05/2017

CARACTERIZACIÓN POR PROCESOS

PROCESO: COMPRAS

OBJETIVO O MISIÓN DEL PROCESO: Establecer una metodología para la compra de bienes, servicios y/o negociaciones con proveedores bajo parámetros de calidad, considerando la integridad de la información, el costo, la oportunidad en la entrega y el cumplimiento de requisitos de que afectan directamente la calidad del servicio prestado por Agencia de Seguros Milenio Ltda.

RESPONSABLE DEL PROCESO: Director Nacional de Área (Director Administrativo y Financiero).

PROCESO - PROVEEDOR- PARTES INTERESADAS	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	PROCESO - CLIENTE- PARTES INTERESADAS
Internos: Todos los Procesos	Solicitudes de compra	PLANEAR * Identificar la necesidad de compra * Generar la solicitud de compra, validando la viabilidad de la misma para aprobación por parte de la Gerencia y/o Dirección Administrativa y Financiera. * Solicitar el envío de las opciones previas de cotización de proveedor antiguo o con negociación existente a Servicios Administrativos del Grupo revisando posteriormente si estos cumplen o no a satisfacción con la necesidad a suplir.	Compra aprobada Posibles cotizaciones y/o proveedores que apliquen respecto a la necesidad de compra	Internos: Todos los Procesos
		HACER * Revisar en el listado de proveedores si existe o no un proveedor para adquirir el bien y/o servicio solicitado. (en caso que las opciones iniciales no cumplan a satisfacción con los requisitos de la necesidad) * Solicitar la cotización del bien y/o servicio requerido. (en caso que las opciones iniciales no cumplan los requisitos de la necesidad) * Realizar registro o creación del proveedor con documentación soporte. (Si es proveedor antiguo, no es necesario realizar creación o registro de éste mismo nuevamente)	Selección del proveedor Cotización	
		VERIFICAR * Recibir el bien y/o servicio suministrado, revisando la factura y/o la remisión entregada por el proveedor, de manera que cumpla con los requisitos y documentación técnica y legal establecida si aplica.	Factura Remisión	
		ACTUAR * Evaluación del proveedor y producto. * Retroalimentación al proveedor para toma de acciones de mejora.	Evaluación a proveedor Retroalimentación a proveedores	
REQUISITOS ISO 9001:2015		RECURSOS		REQUISITOS DE LEY
Requisitos 9001:2015 4.4; 6.1.7, 1.7.5, 8.4; 9.1, 10.2 y 10.3		HUMANOS: Director Nacional de Área (Director Administrativo y Financiero) - Analista Tecnólogo (Analista Administrativo y Contable) FÍSICOS: Equipo de computo, Teléfono, Internet TECNOLÓGICOS: Software Microsoft Office, Software contable		Ver. Normograma por Procesos
DOCUMENTOS DE REFERENCIA (INTERNOS)		DOCUMENTOS DE REFERENCIA (EXTERNOS)		
*RD-ASM-CD-01 Procedimiento de Compras		Documentos del proveedor (Cotizaciones, Factura, Remisión, Cuenta de cobro, Garantías, Orden de trabajo, propuestas, orden de compra). Certificaciones de los productos suministrados (Si aplica) Fichas Técnicas y manuales de productos Contratos		

Anexo 9 caracterización compras

	FOR-ASM-SGC-15				Versión 0 24-02-2018
	Acta de Reunión				
DATOS GENERALES					
FECHA:	09 de enero de 2019	HORA INICIAL:	2:30 pm	HORA FINAL:	04:30 pm
LUGAR:	Oficina Agencia de Seguros Milenio Bogotá D.C				
Líder(s):	Gestión Humana				
Temas tratados:	Clima Organizacional, Gestión de Desempeño				

ASISTENTES	
NOMBRE/ CARGO	EMPRESA
Camilo Rojas Vargas/Gerente	Seguros Milenio
Luz Beatriz Pareja/Gerente Gestión Humana	Vardí
Luis Fernando Camargo/ Dr. Comercial	Seguros Milenio
Santiago Rutz/ Dr. Nacional de área	Seguros Milenio
Yolanda Castillo/ Dr. Nacional de área	Seguros Milenio
Mónica Morales/ Dr. Nacional de área	Vardí
Rocío Díaz Acosta/Dr. Nacional de área	Vardí
Marcela Villegas/ coordinadora comercial	Seguros Milenio
Alexander Contreras/ Coordinador Cartera	Seguros Milenio
Angie Guerrero cortes/ Analista proyectos	Seguros Milenio
Adriana Carolina Ortiz/ Practicante	Seguros Milenio
GENERALIDADES DE LA REUNIÓN / DESARROLLO AGENDA / INFORMACIÓN RELEVANTE	
<p>De acuerdo al contenido de la agenda se inicia con la revisión de los resultados de Clima Organizacional de Seguros Milenio, con el fin de analizar los resultados y establecer planes de acción.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se revisa la calificación de todas las dimensiones y componentes que se miden a través de Clima Organizacional, las cuales son: <ol style="list-style-type: none"> 1. Credibilidad 2. Respeto 3. Imparcialidad 4. Camaradería 	

5. Orgullo

De acuerdo a los resultados de la evaluación, se evidencia un descenso en las dimensiones credibilidad y fraternidad con respecto a los resultados obtenidos del año 2017.

Orgullo		Fraternidad	
2017	2018	2017	2018
91%	90%	85%	80%

Sin embargo, el índice de Ambiente Laboral (IAL) ha venido incrementado en comparación con el año anterior, encontrándose en el periodo 2018 en 83, debido a un incremento en los demás componentes, logrando mantener a Seguros Milenio por encima de la media del grupo empresarial, se espera que para el 2019 el IAL tenga un puntaje de 85.

- Se plantea determinar el microclima por área que con su calificación afectó el resultado de la evaluación, generando una disminución de los componentes mencionados anteriormente.

Observando la apreciación general, sobre si Seguros Milenio es un buen lugar para trabajar, se aprecia una disminución en la calificación, incumpliendo la meta de un puntaje de 56

2017	2018
53	52

- Teniendo en cuenta que en la apreciación general se evidencia que ese porcentaje de variación se encuentran en estado indeciso en la calificación, se plantea identificar el motivo que incentivó a las personas a otorgar ésta puntuación.

Continuando con el contenido de la agenda, se revisan los resultados de la evaluación de Clima Organizacional de las áreas de Servicio al Cliente y Comercial Vitrinas, donde se observa que el área de comercial Vitrinas generó una mayor puntuación en el IAL que el área de Servicio al Cliente, con una calificación de 90 y 75 respectivamente.

En cuanto a la apreciación general de las dos áreas se vuelve a reflejar que la mayor puntuación es generada por el área de Comercial Vitrinas con un puntaje de 75, mientras que el puntaje del área Servicio al cliente es de 32, determinando que la población con mayor estado de indecisión se encuentra en el área de Servicio al cliente.

Con respecto a temas de Gestión de Desempeño, se revisa la calificación de las competencias funcionales por familia de cargos de Seguros Milenio y se observa que las competencias que descendieron en la calificación fueron 'negociación' y 'orientación al cliente y al servicio'. Sin embargo, se mantienen con una calificación

Anexo 10 acta reunión

Rol	Cargos	Competencias	Definición
Lider 1	Auditor General Gerente Regional de Agencia Gerente de Zona Gerente Nacional de Área Director Posventa Nacional Gerente Nacional de Línea Subgerente Nacional Gerente General Director Nacional de Área Gerente Dealer	Capacidad de dirigir y delegar	Habilidad para orientar, organizar, motivar y empoderar hacia la acción al equipo para el cumplimiento de los objetivos, buscando el desarrollo exitoso de cada integrante
		Negociación	Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar, planificando alternativas para obtener los mejores acuerdos.
		Pensamiento y ejecución estratégica	Aplicación de criterios, basados en la experiencia y análisis, para identificar, priorizar, planear y ejecutar las acciones que permitan lograr los objetivos del equipo y de la organización.
		Toma objetiva y oportuna de decisiones	Elegir objetiva y oportunamente la mejor opción para alcanzar los resultados establecidos para el equipo y la organización.
		Orientación al cliente y al servicio	Actitud resolutive y positiva hacia el cliente y los coequiperos.
Lider 2	Jefe de Proceso Administrativo Director Comercial Director Postventa Coordinador Logístico Ingeniero de servicio Jefe de taller Jefe de servicio Supervisores Jefe de Bodega Subdirector Comercial Coordinador Comercial de Línea	Capacidad de dirigir y delegar	Habilidad para orientar, organizar, motivar y empoderar hacia la acción al equipo para el cumplimiento de los objetivos, buscando el desarrollo exitoso de cada integrante
		Enfoque individual y de equipo a la acción y los resultados	Disposición para asumir los retos con energía, dedicación, tenacidad y método, logrando así los resultados organizacionales esperados.
		Negociación	Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar, planificando alternativas para obtener los mejores acuerdos.
		Toma objetiva y oportuna de decisiones	Elegir objetiva y oportunamente la mejor opción para alcanzar los resultados establecidos para el equipo y la organización.
		Orientación al cliente y al servicio	Actitud resolutive y positiva hacia el cliente y los coequiperos.
Lider 3	Coordinador de Proceso Administrativo	Administración táctica	Logra obtener los resultados a partir de la gestión de otros.
		Enfoque individual y de equipo a la acción y los resultados	Disposición para asumir los retos con energía, dedicación, tenacidad y método, logrando así los resultados organizacionales esperados.
		Pensamiento analítico	Capacidad de evaluar información, identificar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y conceptualizar o dar recomendaciones.
		Toma objetiva y oportuna de decisiones	Elegir objetiva y oportunamente la mejor opción para alcanzar los resultados establecidos para el equipo y la organización.
		Orientación al cliente y al servicio	Actitud resolutive y positiva hacia el cliente y los coequiperos.
		Anticipación	Disposición para prever situaciones que puedan afectar al cliente, a fin de planear y ejecutar las acciones necesarias para garantizar resultados óptimos.

Anexo 11 diccionario de competencias

FAMILIA DE CARGOS

Etiquetas de fila	POBLACIÓN
GESTIÓN COMERCIAL	38%
SOPORTE ADMINISTRATIVO	26%
GESTIÓN COMERCIAL CALL	22%
LIDER 2	6%
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	4%
LIDER 1	4%

Tabla 1. % Población por familia de cargos (69 Colaboradores).

FAMILIA DE CARGOS	CALIFICACIÓN	VARIACIÓN
SOPORTE ADMINISTRATIVO	4,23	-0,04
GESTIÓN COMERCIAL	4,45	-0,21
LIDER 2	4,53	-0,08
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	4,53	0,14
GESTIÓN COMERCIAL CALL	4,61	0,12
LIDER 1	4,65	0,08

Tabla 2. Total de competencias por familia de cargos.

Anexo 12 informe gestión de desempeño

FAMILIA DE CARGOS

FAMILIA DE CARGOS	CALIFICACIÓN	VARIACIÓN
GESTIÓN ADMINISTRATIVA		
PENSAMIENTO ANALÍTICO	4,11	-0,58
GESTIÓN CON CALIDAD	4,33	-0,18
ORIENTACIÓN AL CLIENTE Y AL SERVICIO	4,67	0,00
ADMINISTRACIÓN TÁCTICA	4,67	0,40
ENFOQUE INDIVIDUAL Y DE EQUIPO A LA ACCIÓN Y LOS RESULTADOS	4,89	0,20
GESTIÓN COMERCIAL		
NEGOCIACIÓN	4,09	-0,71
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	4,44	-0,43
HABILIDAD EN LA CONSECUCCIÓN DE CLIENTES	4,46	0,09
ORIENTACIÓN AL CLIENTE Y AL SERVICIO	4,56	-0,13
CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS OFRECIDOS	4,68	0,14
GESTIÓN COMERCIAL CALL		
NEGOCIACIÓN	4,11	-0,26
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	4,49	0,22
CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS OFRECIDOS	4,67	0,13
COMUNICACIÓN	4,80	0,13
ORIENTACIÓN AL CLIENTE Y AL SERVICIO	4,98	0,38

Tabla 3. Competencias más bajas por familia de cargos.

VARDÍ

FAMILIA DE CARGOS

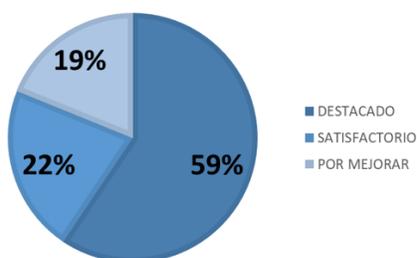
FAMILIA DE CARGOS	CALIFICACIÓN	VARIACIÓN
LIDER 1		
ORIENTACIÓN AL CLIENTE Y AL SERVICIO	4,55 ↑	0,15
TOMA OBJETIVA Y OPORTUNA DE DECISIONES	4,56 ↓	-0,09
NEGOCIACIÓN	4,67 ↓	-0,04
PENSAMIENTO Y EJECUCIÓN ESTRATÉGICA	4,67 ↑	0,18
CAPACIDAD DE DIRIGIR Y DELEGAR	4,78 ↑	0,20
LIDER 2		
CAPACIDAD DE DIRIGIR Y DELEGAR	4,25 ↓	-0,10
ORIENTACIÓN AL CLIENTE Y AL SERVICIO	4,50 ↓	-0,22
NEGOCIACIÓN	4,59 ↓	-0,13
TOMA OBJETIVA Y OPORTUNA DE DECISIONES	4,59 ↓	-0,02
ENFOQUE INDIVIDUAL Y DE EQUIPO A LA ACCIÓN Y LOS RESULTADOS	4,75 ↑	0,07
SOPORTE ADMINISTRATIVO		
GESTIÓN CON CALIDAD	4,02 ↓	-0,20
ANTICIPACIÓN	4,09 ↓	-0,08
ADMINISTRACIÓN TÁCTICA	4,15 ↓	-0,10
ORIENTACIÓN AL CLIENTE Y AL SERVICIO	4,30 ↓	-0,05
APLICACIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS	4,57 ↑	0,24

Tabla 3. Competencias más bajas por familia de cargos.

VARDÍ

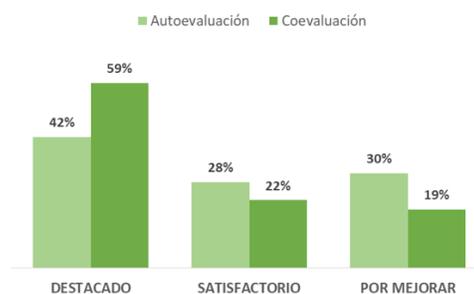
COMPORTAMIENTO GENERAL

Gráfica 1. % de Personas por Estado



ESTADO	RANGO
POR MEJORAR	Menor a 4.1
SATISFACTORIO	Entre 4.1 y 4.5
DESTACADO	Mayor a 4.5

Gráfica 2. % Personas por estado y tipo de evaluación

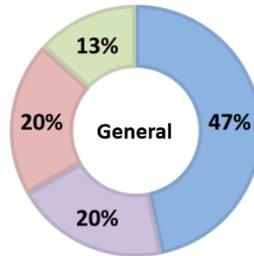


BRECHA	2018	2017
Diferencia Normal	83%	55%
Diferencia Significativa Negativa	4%	9%
Diferencia Significativa Positiva	13%	36%

Tabla 4. %Brecha por Colaborador

VARDÍ

CUADRANTE



Gráfica 3. % Personas por cuadrante.

Familia de cargos	1	2	3	4	Total general
GESTIÓN COMERCIAL	22%	16%	9%	9%	56%
GESTIÓN COMERCIAL CALL	11%	0%	11%	2%	24%
LIDER 2	4%	2%	0%	2%	9%
SOPORTE ADMINISTRATIVO	2%	2%	0%	0%	4%
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	4%	0%	0%	0%	4%
LIDER 1	2%	0%	0%	0%	2%

Tabla 5. % Personas por cuadrante.

(Meta competencias: 4,5/Meta indicadores: 90%.)

1	Superó meta en competencias- superó meta de productividad
2	No superó meta en competencias- superó meta de productividad
3	Superó meta en competencias- no superó meta de productividad
4	No superó meta en competencias- no superó meta de productividad

VARDÍ

4) Política

A) Comité de Archivo

1. Dinissan y las empresas asociadas constituirán un comité de archivo en el que participarán delegados de las áreas y los procesos estratégicos, comercial y de soporte, quienes sesionarán acorde con la convocatoria hecha por la dirección de servicios administrativos, vía correo electrónico con mínimo una semana de anticipación a la fecha que sea programada, señalando hora y lugar.
2. Cuando el comité lo requiera, se podrá convocar personal de la empresa o externos.
3. Para que el comité pueda sesionar deberá como mínimo contar con la presencia del 50% de los integrantes, en caso contrario se reprogramará de acuerdo con la agenda implementada.
4. En todos los casos sobre el actuar y las decisiones del comité priman las políticas establecidas por el Grupo VARDI y sus empresas asociadas. En los casos que se identifique la necesidad de cambiar o generar una directriz (política, proceso, procedimiento, y/o cualquier otro documento de las compañías) se informará y solicitará al área responsable para que sea tramitado dicho cambio.
5. Conformación comité de archivo:
 - Delegado de Gerencia General.

Anexo 13 política gestión documental

- Delegado Gerencia de Gestión Humana.
- Delegado Gerencia de Planeación y Finanzas.
- Delegado Dirección jurídica
- Delegado Gerencia de procesos.
- Delegado Gerencia comercial
- Delegado Gerencia posventa.
- Delegado Dirección de Servicios Administrativos y Gestión documental.
- Delegado Auditoria Interna

B) Responsabilidades del Comité

1. Aprobar las políticas de gestión documental que deben regir en las compañías, concernientes al manejo de la correspondencia, los archivos físicos, especialmente en cuanto a emisión, simplificación, conservación, microfilmación, digitalización, donación, destrucción, transferencias de documentos históricos y sobre la expedición de los manuales relacionados con el área, de manera que la gestión documental de todas las dependencias estén coordinados por la Dirección de Servicios Administrativos.
2. Velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos emanados del Archivo General de la Nación de acuerdo a la Ley 80 de 1989, el Decreto Reglamentario 1777 de 1990 y el Acuerdo 007 de 1994; Ley 594 de 2000 y la resolución 8934 de 2014 de la superintendencia de industria y comercio.
3. Revisar la reglamentación, conformación, reforma y adiciones que se hagan a las tablas de retención generadas por gestión documental.
4. Aprobar la selección y descarte de documentos, previa presentación de las actas que para éstos fines se deben levantar.
5. Aprobar la clasificación de los documentos de las empresas teniendo en cuenta su respectivo valor testimonial, informativo e histórico.
6. Aprobar y Verificar el cumplimiento de los planes y programas para la digitalización e implementación de las últimas tecnologías para procesar documentos presentados por el Área de Gestión documental.

C) Ingreso de Expedientes

Todos los expedientes entregados en custodia al archivo central de cada oficina por parte de las áreas compañías o sedes. Deberán registrarse en el formato de transferencia (FASAD-1101)

1. Los expedientes deben entregarse debidamente identificados según carátulas establecidas.

VARDÍ	Página: 5 de 7
POLÍTICA GESTIÓN DE ARCHIVO	Código: OASAD-1101
Controlado : SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Fecha de entrada en vigor: 15/02/2018 Versión: 2.0

2. Todos los expedientes y documentos ingresados al archivo deberán relacionarse en los formatos establecidos por parte de las áreas productoras.
 3. No se reciben documentos que no estén integrados a un expediente, es decir hojas sueltas o documentos generados al margen de una carpeta o unidad documental, excepto los documentos entregados por el área de gestión humana dada las características de confidencialidad y relacionados en el **formato de entrega de documentos a Archivo Central (código del formato)**.
 4. Todos los expedientes deberán entregarse debidamente legajados y en óptimas condiciones que garanticen su consulta.
 5. Los documentos que no cumplan con las condiciones de ingreso serán devueltos por el archivo al área que los remite explicando los motivos de la devolución.
 6. Los expedientes remitidos por las áreas directamente al archivo inactivo deberán revisarse por parte de las asistentes administrativas de cada sede.
 7. **Las demás condiciones para el ingreso de expedientes y gestión de documentos estarán determinadas por las indicaciones en los instructivos relacionados**
-

D) Custodia

Las condiciones de custodia en las áreas generadoras y en el archivo son las siguientes:

1. Los expedientes deberán ubicarse en lugares que garanticen las condiciones físicas y ambientales necesarias para su conservación teniendo en cuenta la temperatura, humedad e infraestructura adecuada para su conservación.
2. La organización de los expedientes deberá garantizar su identificación y ubicación según lo establecido por cada proceso o área generadora.
3. Se debe velar por la integridad y confidencialidad de los expedientes y cumplir con la legislación prevista para su custodia según corresponda y acorde con los lapsos previstos por las Tablas de retención y demás disposiciones de las áreas generadoras.

E) Préstamo y control de expedientes

1. Los expedientes son de uso exclusivo del personal de VARDI y sus empresas asociadas.
2. Los expedientes podrán prestarse a los funcionarios de la empresa que así lo requieran acorde con su labor y garantizando la confidencialidad de la información.

F) Transferencia a Archivo Inactivo

Las áreas y oficinas de VARDI y sus empresas asociadas en Colombia que transfieran sus expedientes al archivo inactivo deberán tener en cuenta los siguientes parámetros:

4. No archivar ni guardar documentos copia: (Si los originales fueron enviados a la oficina principal o se custodian en archivo).
5. Conservar en la sede o área la documentación del año inmediatamente anterior y la del año en curso.
6. Los lapsos de retención en archivo inactivo deberán coincidir con las Tablas de Retención Documental cuando las mismas apliquen.
7. Solo se deben enviar documentos en soporte papel.
8. No enviar documentos sueltos o que no estén integrados a carpetas o AZ.
9. Todos los expedientes deberán entregarse en cajas referencia X300 inventariados según formato: FASAD-0101 (Formato Transferencia Inventarios y Organización de Archivo).
10. Los documentos copia deben ser destruidos por picado o reciclados.

de seguros, respecto de los requisitos de idoneidad de las personas naturales vinculadas a éstos, que ejerzan la intermediación de seguros.

TERCERA: Información en sitios web. Adicionar los subnumerales 3.4.3.2.11 y 3.4.12.2 al Capítulo I, Título III, Parte I de la CBJ, relacionados con la información de los intermediarios de seguros que debe ser divulgada en los sitios web de las entidades aseguradoras y de los corredores de seguros, respectivamente.

CUARTA: Deber de información. Adicionar los subnumerales 3.4.3.1 y 3.4.12.3 al Capítulo I, Título III, Parte I de la CBJ, relacionados con la información que las personas que desempeñen la intermediación de seguros deben suministrar al consumidor financiero antes de la celebración de un contrato de seguro.

QUINTA: Sistema de Consulta de Intermediarios de Seguros. Adicionar el numeral 3.4.12.1 al Capítulo I, Título III, Parte I de la CBJ, mediante el cual se imparten instrucciones relacionadas con el Sistema Unificado de Consulta de Intermediarios de Seguros (SUCIS).

SEXTA: Capital mínimo para corredores de seguros. Actualizar el numeral 1.1 del Capítulo III, Título IV, Parte II de la CBJ, relativo al monto del capital mínimo exigido a los corredores de seguros.

SÉPTIMA: Cambio de numeración. Modificar la numeración del subnumeral 3.4.3 del Capítulo I, Título III, Parte I de la CBJ, en atención a las modificaciones efectuadas en esta circular.

OCTAVA: Vigencia. La presente circular rige a partir del 1 de julio de 2017, a excepción de la instrucción Sexta, la cual rige desde su publicación.

NOVENA: Plan de implementación. Con el propósito de garantizar que cada entidad se encuentre adecuadamente preparada, las entidades tendrán 3 meses, contados a partir de publicación de la presente circular, para presentar a esta Superintendencia un plan de implementación en el cual se detalle el cronograma

Anexo 14 circular 0.50