

**PLANIFICACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE  
CALIDAD NTC ISO 9001:2015 PARA LA FIRMA FORERO MEDINA &  
ABOGADOS ASOCIADOS**

Ivonne Magaly Montañez Puentes  
Paula Alejandra Moreno Parra  
Byron Restrepo Benavidez

**UNIVERSIDAD SANTO TOMAS  
CONVENIO USTA - ICONTEC  
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA  
ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LA CALIDAD  
BOGOTÁ  
2018**

**PLANIFICACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE  
CALIDAD NTC ISO 9001:2015 PARA LA FIRMA FORERO MEDINA &  
ABOGADOS ASOCIADOS**

Ivonne Magaly Montañez Puentes

Paula Alejandra Moreno Parra

Byron Restrepo Benavidez

**Trabajo Proyecto de Investigación**

German Martínez Ramos

Docente

**UNIVERSIDAD SANTO TOMAS  
CONVENIO USTA - ICONTEC  
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA  
ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LA CALIDAD  
BOGOTÁ  
2018**

## **TABLA DE CONTENIDO**

- 1. Tabla de Contenido**
- 2. Tema, Contexto y Planteamiento de Problema**
- 3. Marco Conceptual**
- 4. Justificación**
- 5. Objetivo General y Objetivos Específicos**
- 6. Alcance del Proyecto**
- 7. Metodologías y Acciones**
- 8. Cronograma**
- 9. Resultados**
- 10. Conclusiones**
- 11. Recomendaciones**
- 12. Bibliografía**
- 13. Anexos**

## **2. TEMA, CONTEXTO Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **2.1 TEMA**

De acuerdo con el desarrollo metodológico definido en la asignatura de INVESTIGACIÓN, se ha determinado realizar la Planificación y Estructuración del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma NTC ISO 9001:2015 en la firma FORERO MEDINA & ABOGADOS ASOCIADOS.

### **2.2 CONTEXTO**

#### **ANTECEDENTES**

La firma Forero Medina & Abogados Asociados (FMAA), es una organización de servicios legales creada en 2011, la cual ofrece servicios integrales de asesoría jurídica relacionada con temas de derecho comercial y aduanero. Principalmente opera en la ciudad de Bogotá, D.C, con presencia en Medellín y Cali.

Dentro de la verificación generada a través del diálogo con el Fundador Doctor ANDRÉS FORERO MEDINA, se ha identificado que aunque la firma ofrezca dentro de su portafolio una serie de servicios específicos relacionados con la asesoría jurídica en temas sobre derecho aduanero y comercio exterior, estructuración y gestión de negocios de comercio interior, planeación tributaria y promoción de exportaciones de bienes y servicios; la gerencia reconoce que su nicho específico de mercado surge de las necesidades que tienen las empresas de atender la expansión que genera la globalización , donde los bienes y servicios son objetos del comercio internacional y las oportunidades de incursionar en otros mercados a través del acompañamiento y la promoción de los planes de comercio tales como

los tratados de libre comercio, hace que los clientes de la firma (las empresas), deban generar a través de sus decisiones una ventaja competitiva que perdure en el tiempo, haciendo necesario encontrar oportunidades comerciales partiendo del marco regulatorio nacional en cuanto a los regímenes de exportación, importación y tránsito aduanero; es decir que le puedan ofrecer a sus clientes una asesoría jurídica de carácter holístico, integral y de alta calidad para todo lo relacionado con temas aduaneros y de negocios internacionales.

Sin embargo, Forero Medina & Abogados es consciente que, para conservar su reputación, poder competitivo, lograr un mayor posicionamiento y crecimiento en el mercado. Depende en gran medida de la planeación de sus actividades, implementar estrategias adecuadas, y tener en cuenta el vertiginoso cambio del entorno y las necesidades emergentes de los clientes potenciales.

## **INFORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

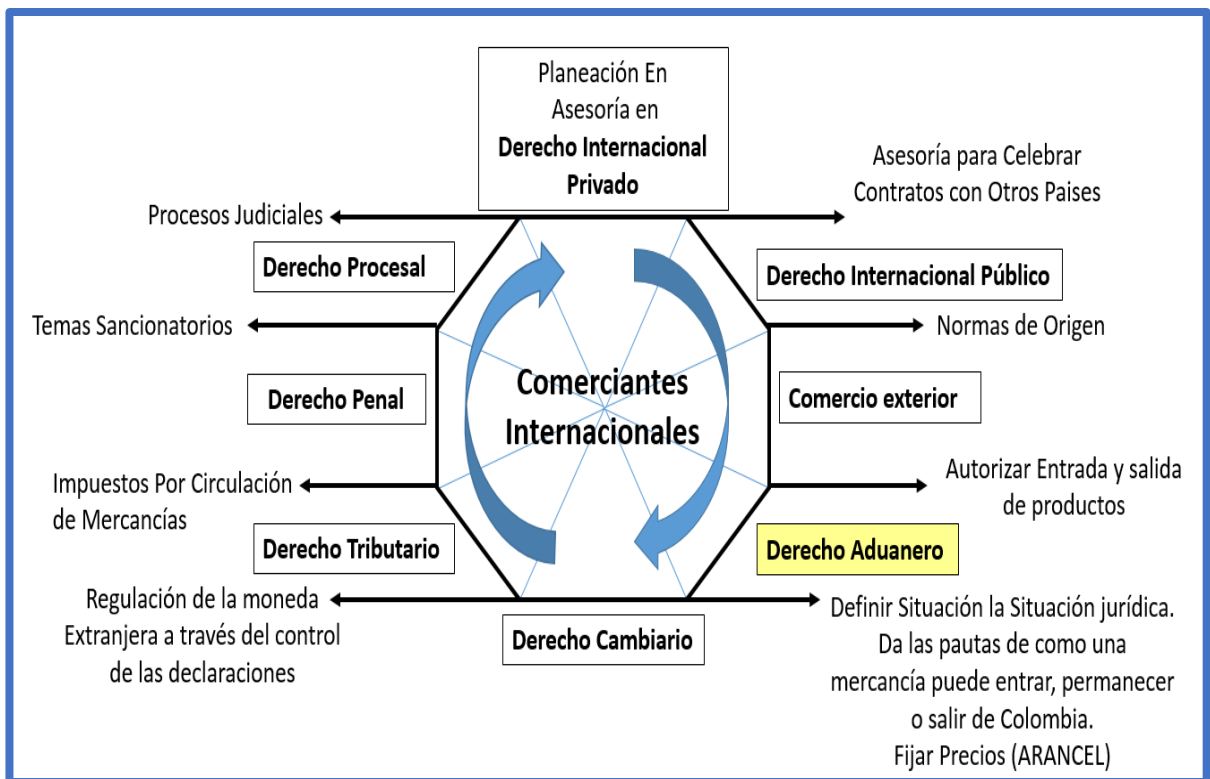
Los contenidos de diferentes actos se integran en la medida en que “los primeros son incompletos sin los últimos, en tanto que los últimos no tienen nada que completar sin los primeros “(Pensamiento Doctor Andrés Forero). Bajo esta premisa, Forero Medina & Abogados Asociados, asesora de manera integral a sus clientes para que sus negocios obtengan rentabilidad, transparencia, trazabilidad y la certeza de cumplir con todos los requerimientos aduaneros y arancelarios vigentes.

A partir de los antecedentes históricos sobre el impacto de la intervención regulatoria estatal en materia del derecho aduanero y en el comercio internacional, la firma hace una revisión al detalle de los principales criterios normativos del Derecho Aduanero, Comercio Exterior, Normas del Derecho Internacional y diferentes tratados para establecer el alcance que tienen las distintas herramientas

que proporciona la regulación vigente para permitir el acceso a mecanismos adecuados de planeación de las operaciones de comercio internacional.

Forero Medina y Abogados Asociados ejecuta acciones a través de una visión holística e integrada de cada uno de los aspectos legales requeridos por los clientes en cualquier punto de vista desde la arista de la geometría del comercio exterior, donde el negocio así lo requiera, incluyéndose la resolución de casos puntuales o el inicio de una relación comercial internacional enmarcada dentro de la legalidad como se muestra en la Figura 1. Geometría del Comercio Exterior a continuación:

**Figura 1. Geometría Del Comercio Exterior**



**Fuente: Elaboración Propia en Conjunto con el Doctor Andrés Forero**

## **ANÁLISIS DOFA INTERNO (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)**

### **FORTALEZAS**

**Servicio Integral y Especializado:** Todos los casos son revisados por los profesionales de la firma desde las ocho aristas del derecho del comercio exterior (Contratación, TLC / Normas de Origen, Régimen de Comercio Exterior, Régimen Aduanero, Régimen Cambiario, Régimen Tributario, Régimen Sancionatorio, Procedimientos), lo cual genera valor agregado al servicio, aumenta la satisfacción de los clientes y ha sido el factor de éxito de la firma. Así mismo el grupo de profesionales con el que cuenta la firma son abogados asociados cuya especialidad se encuentra relacionada con el objeto social de la firma.

**Gestión de Riesgo:** La firma realiza una evaluación de la interdependencia y sistemática de gestión preventiva en la planeación de comercio exterior y de aduanas garantizando la visión holística de los problemas y necesidades de los clientes, buscando la minimización de riesgos en sus actividades.

**Reconocimientos:** La guía The Legal 500 reconoce a Forero Medina y Abogados Asociados como la segunda mejor firma de abogados especializada en derecho del comercio exterior. Por otra parte, Andrés Forero Medina, socio fundador de la Firma ha sido reconocido por la publicación The BestLawyers 2017, entre los mejores abogados en Colombia en dos especialidades: Derecho Aduanero y entre los cuatro mejores en Derecho del Comercio Exterior.

**Servicio Personalizado:** Se atienden las necesidades de los clientes directamente por el abogado socio, lo cual hace que se disminuyan los costos administrativos generando una relación de confianza y perdurabilidad de la relación con el cliente.

**Presencia Nacional e Internacional:** La firma tiene presencia en países como Canadá, Francia, España y en Ciudades Colombianas como Bogotá, Medellín y Cali a través de sus abogados asociados externos, lo cual permite diversificar el mercado y ampliar las posibilidades de globalizar los servicios de la firma.

**Responsabilidad Social:** La firma presta servicios legales voluntarios y gratuitos (Servicios Probono) a personas de escasos recursos, sectores o grupos vulnerables, organizaciones sociales y las agrupaciones u organizaciones que promueven causas de interés público.

## **DEBILIDADES**

**Ineficiente Uso de Tecnologías:** Hay uso de tecnología, pero no se utilizan otras herramientas que generen valor a los procesos que desarrolla la firma. Se utiliza software para tareas de la oficina, poseen página web, sin embargo, el contenido no es relevante para el usuario y su diseño no es llamativo.

**Desconocimiento de las Acciones de la Competencia:** Se conoce quiénes son sus competidores, pero no hay seguimiento de la oferta de servicios que éstos tienen, ni las acciones y promoción que utilizan para obtener su mercado.

**Falta de Capital Humano Interno:** El número de profesionales de planta no es suficiente para cubrir la demanda de la firma. Así mismo, al contar con abogados asociados externos que ofrecen su servicio de manera parcial, la firma se ve supeditada a depender de sus horarios para la atención de los casos que se les provea.

**Falta de Planeación del Negocio.** Se identifica que no hay planeación estratégica que determine la ruta futura del negocio y sus líneas de acción.

**Falta Gestión en los Procesos Internos:** Temas como el seguimiento de casos, gestión de cartera y retención de clientes, no se encuentra claramente definido. Estas actividades pueden volverse reprocesos que afectan el valor final del servicio.

**Ausencia de una Estrategia de Mercadeo:** No se cuenta con una línea de mercadeo clara para los servicios que ofertan.

### PROPUESTA DE VALOR FIRMA FORERO MEDINA Y ABOGADOS ASOCIADOS

*“A través del Enfoque Interdisciplinario Especializado y la Experiencia que ofrece la firma **FM&AA**, se busca ofrecer un trato exclusivo donde la disponibilidad del equipo profesional y los valores corporativos, le permitan al cliente solucionar sus dificultades legales actuales y obtener herramientas preventivas para sus negocios futuros”.*

Figura 2. Propuesta de Valor



Fuente: Elaboración Propia.

## **ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA**

### **Análisis del Entorno**

Los directivos de las organizaciones de hoy, como responsables de orientar las actividades de comercialización de sus productos y servicios; así como las personas naturales en el desarrollo de sus actividades del día a día, requieren la asesoría y acompañamiento de una empresa con experticia en materia jurídica. El mercado de los servicios legales tiene un amplio espectro de acción que va desde la asesoría hasta la resolución de litigios; y la complejidad del marco legal, la ambigüedad de las leyes, y las pocas garantías jurídicas que ofrece el estado hacen que en el mercado existan diversas ofertas que brinden a los clientes la posibilidad de escoger una firma de abogados que le proporcione servicios especializados de acuerdo con las necesidades que desea satisfacer.

### **Competencia**

#### **Características Generales de la Firma Boutique Forero Medina & Abogados Asociados:**

- Firma Boutique que selecciona sus clientes y tiene un mercado controlado.
- Equipo de trabajo entre diez y doce abogados; en su gran mayoría abogados asociados.
- Se usa la referenciación entre clientes como mecanismo para la obtención de nuevos clientes.
- Servicios Jurídicos Especializados.
- Nicho del mercado definido (Derecho internacional, Derecho Aduanero y Operaciones de Comercio Exterior).

- Cuando el sector económico donde la firma ofrece sus servicios se detiene o entra en dificultad, se debe considerar la posibilidad de la incursión en un nuevo segmento del mercado diversificando su portafolio de servicios.
- Eficiencia en procesos de cobro.
- Mayor velocidad de respuesta al cliente por el tipo de relación comercial que se genera.
- Necesidad de contar con servicios jurídicos de confianza. (Atención Personalizada).

#### **Características de Servicio de Otras Firmas del Mercado:**

- Tienen grupos de trabajo interdisciplinarios (Dentro de las diversas especialidades del derecho) que ofrecen variedad de servicios.
- Ofrecen diferentes servicios y estos son dirigidos a varios sectores económicos.
- Cuentan con grandes equipos de trabajo con más de 40 abogados dentro de su planta y abogados externos que ofrecen sus servicios eventualmente a nombre de la firma.
- Tiene proyección internacional y presencia en varios países.
- Cuentan con medios electrónicos para contactar al cliente, generando tiempo de respuesta contiguo.
- Uso de reuniones para definir el proceso, ruta de trabajo y resultados.

#### **Análisis de Competencia:**

A continuación, se presenta un análisis del mercado desde las siguientes características:

- Intensidad de la Competencia
- Entrada de nuevos competidores
- Servicios Alternativos
- Clientes y poder de negociación.

**Figura 3. Análisis de Competencia**

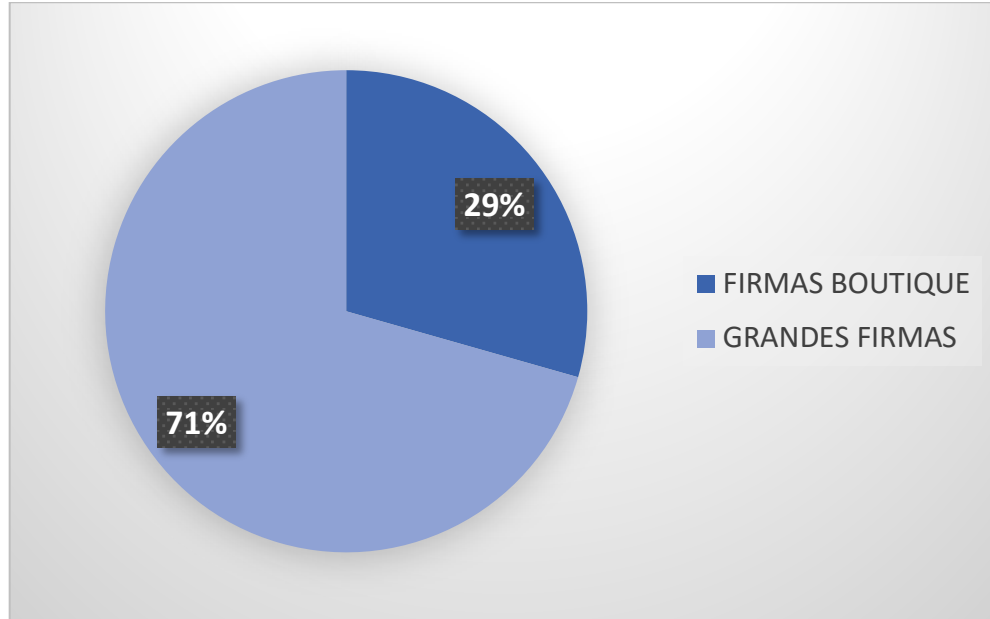
|   |   |  |
|---|---|--|
| 1 |   | Es un mercado en crecimiento principalmente por la necesidad de usar servicios de asesoría en temas jurídicos para negocios empresariales. Para el 2016 facturación de 1 billón de pesos por parte de los Bufetes de Abogados. (Revista Dinero).   |
|   | <b>Ritmo de crecimiento del sector</b>        |  |
|   | <b>INTENSIDAD de la competencia</b>           |  |
|   | <b>Número y equilibrio entre competidores</b> | La pluralidad de firmas de abogados que prestan servicios en diversos campos del derecho hacen que el número de opciones existentes en el mercado sean variadas en precio, prestigio y calidad.  |
|   | <b>Barreras de salida y adaptabilidad</b>     | Se ofrecen servicios especializados, de alta complejidad, sin embargo no generan condicionantes para que la empresa abandone el mercado debido a la pluralidad de competidores existentes en el mercado.   |
| 2 |   | Reconocimiento y prestigio de la competencia. Tamaño de las empresas competidoras, con gran número de clientes, casos y abogados que pueden atender las necesidades de los clientes. Sin embargo, el mercado en cuanto a asesoría legal es muy amplio y depende de la especialidad que tenga el cliente.   |
|   | <b>Barreras de entrada</b>                    |  |
|   | <b>ENTRADA nuevos competidores</b>            |  |
|   | <b>Reacción de la competencia</b>             | Las firmas boutique como FM&AA ofrecen servicios especializados y personalizados. Generando disminución en los casos complejos que pueden ser atendidos por los grandes bufetes de abogados. La competencia tiene la facilidad de ofrecer varios abogados para atender las diferentes problemáticas que plantean los clientes, creando grupos interdisciplinarios que dan una solución más integral. |
|   | <b>Facilidad instalación</b>                  | La presencia de firmas internacionales que generan alianzas estratégicas y se hacen presentes en el mercado local. La diversidad de servicios prestados por las Grandes Firmas de Abogados.  |

|   |                                 |  |  |
|---|---------------------------------|--|--|
| 3 | SERVICIOS<br>alternativos       | Mejor precio                               | La competencia puede variar los precios porque tiene mayor diversidad de productos en el mercado. Los precios dependen también de la necesidad del cliente (asesoría, representación, litigios) y la especialidad. Usualmente el valor de honorarios se define teniendo en cuenta: La complejidad del asunto, El monto o la cuantía de la pretensión, La capacidad económica del cliente y las horas de trabajo que implica el caso para el abogado. |
|   |                                 | Mejor rendimiento o prestaciones           | Proliferan los comités para abordar todos los temas, grandes y pequeños. Se busca dar una orientación de corto plazo por parte de muchas firmas de abogados. Uso de herramientas tecnológicas para consultas jurídicas express, limita la continuidad en la prestación de servicios de las firmas en asesorías legales de carácter empresarial.  |
|   |                                 | Mejor imagen                               | El cliente selecciona las firmas de abogados con mayor prestigio porque le permite tener mayor seguridad en el resultado sin importar el precio.<br>Otros clientes eligen el mejor precio sin medir o conocer las calidades profesionales del abogado.   |
| 4 | CLIENTES<br>poder para negociar | Número de clientes                         | Variados para la competencia por la diversidad de servicios que prestan, eso hace que tengan un volumen considerable de demanda de servicios jurídicos. Boutiques (firmas especializadas) tienen un número de clientes más controlado. Grandes firmas de Abogados tienen un número más amplio de clientes. Los clientes pueden ser Personas Natural y/o Personas Jurídicas.  |
|   |                                 | Facilidad cambio de proveedor de Servicio  | Aunque es fácil cambiar de firma que preste los servicios de asesoría o representación jurídica, la necesidad del personal experto y calificado se vuelve una característica importante al negociar la prestación del servicio.  |
|   |                                 | Grado diferenciación del producto/servicio | La firma boutique ofrece servicios personalizados, especializados y de confianza. Las grandes firmas tienen un pool de abogados que desde varias perspectivas trabajan en la resolución de una necesidad del cliente.  |

Fuente: Elaboración Propia.

## Participación en el Mercado:

Gráfico 1. Participación de la Firma en el Mercado



Fuente: Elaboración propia.

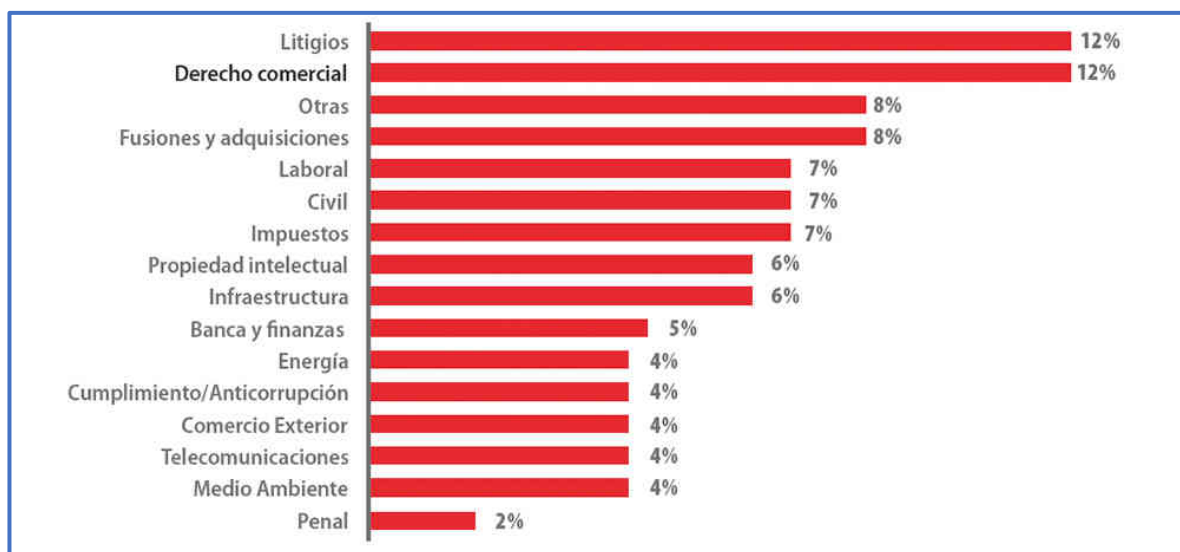
De acuerdo con el estudio realizado por la Revista Dinero<sup>1</sup> en 2017, las firmas boutique, tienen un posicionamiento del 29, 41% dentro del mercado de asesorías legales.

Así mismo, dentro del análisis la Revista Dinero muestra las áreas del derecho que son más consultadas o en las que más se especializan los abogados que inician una firma y se evidencia de manera contundente que los servicios relacionados con derecho comercial y comercio exterior suman el 16% de la participación total en las actividades del mercado.

---

<sup>1</sup> Así son las firmas de abogados más grandes de Colombia, Revistas Dinero, 8/17/2017, Información tomada de: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/bufetes-de-abogados-mas-importantes-de-colombia/248692>

**Figura 4. Área en la que se Especializan los Socios**



Fuente: Revista Dinero

Según Legal 500<sup>2</sup>, publicación inglesa de gran reconocimiento internacional, estas son las principales firmas que serían la competencia directa de la Firma Forero Medina & Abogados Asociados:

### **Araujo Ibarra & Asociados SA**

Es una firma con una experiencia de más de 40 años en el mercado, generando el acompañamiento de empresas a las entidades gubernamentales, en la identificación y aprovechamiento de oportunidades de negocio existentes en los mercados internacionales. Tienen oficinas organizadas para una atención regional presentada así: Bogotá (Oficina Principal), Barranquilla (Oficina para Sede Regional Zona Norte), Cali (Oficina para sede Regional Sur Occidente), Medellín (Regional Medellín con Atención en el Eje Cafetero).

A nivel internacional han prestado servicios en varios países de América Latina entre ellos Ecuador, Costa Rica, Guatemala, Nicaragua, Comunidad Andina,

<sup>2</sup> COLOMBIA > INTERNATIONAL TRADE AND CUSTOMS > LAW FIRM AND LEADING LAWYER RANKINGS, INDEX OF TABLES, Colombia 2016, Legal 500 <http://www.legal500.com/c/colombia/international-trade-and-customs>

República Dominicana, Venezuela, Asia con servicios para China / Filipinas y África con servicios para Tanzania. Dentro de sus áreas de práctica se encuentran: Aduanas/Comercio Exterior, Inversión Extranjera, Cambios Internacionales, Asesorías en Negocios Internacionales y Derecho Ambiental. Entre sus clientes más reconocidos se encuentran: Ecopetrol, Zona Franca de Colombia, Shell y OcenSA.  
(<http://www.araujoibarra.com/es/home/>)

### **Brigard & Urrutia**

Es una firma de abogados líder con reconocimiento en Colombia y una de las de mayor prestigio en Latinoamérica. Tiene más de 80 años en el mercado de asesorías y servicios legales, con presencia en varios sectores de la economía y atención de clientes a nivel nacional e internacional, brindando un portafolio de servicios bastante extenso que incluye el servicio jurídico del comercio exterior. Cuenta con 19 áreas de práctica, 150 asociados y 16 socios. El nicho específico del mercado de esta firma es ofrecer servicios en Aduanas y Comercio Internacional, Cambiario y Productos Derivados. (<https://bu.com.co>)

### **POSSE HERRERA RUÍZ**

Es una firma de abogados especialistas y tiene un enfoque multidisciplinario, buscando soluciones que minimicen los riesgos de sus clientes. Cuenta con cuenta con 16 socios, 125 abogados asociados y 13 áreas de práctica. Tiene presencia en Bogotá, Medellín y Barranquilla. Dentro de su portafolio de servicios se encuentran: Derecho de la Competencia, Resolución de Conflictos, Derecho Corporativos, Propiedad Intelectual, Derecho Laboral y Migratorio, Impuestos, Aduanas y Comercio Exterior, Mercado de Capitales y Derecho Financiero, entre otras. La firma tiene presencia en el país, en el exterior y en todos los sectores de la economía.  
([www.phrlegal.com](http://www.phrlegal.com)).

### **Gómez - Pinzón Abogados**

Es una firma reconocida en Colombia, con una amplia trayectoria profesional. Fundada en 1992 Ofrece servicios de asesoría jurídica y legal, diversos campos y

áreas del derecho entre los cuales se destacan: Administrativo, Constitucional e Infraestructura, Banca Finanzas & Mercado de Capitales, Corporativo Fusiones & Adquisiciones, Impuestos & Aduanas, Resolución de Conflictos & Protección de Inversiones, entre otros. Cuenta con 116 abogados y 15 socios. De acuerdo con lo señalado por asuntoslegales.com.co, Gómez Pinzón dejó de lado el apellido Zuleta, y en busca de continuar siendo una de las firmas más sólidas en el país, proyecta su crecimiento en un 15 % luego de su cambio de razón social en 2017<sup>3</sup>. (www.gpzlegal.com)

A continuación, se presentan los Bufetes de Abogados más galardonados en 2017, y evidenciando que los competidores tienen mayor prestigio y reconocimiento en el mercado:

**Figura 5. LISTADO DE LOS BUFETES DE ABOGADOS MÁS GALARDONADOS EN 2017**



Fuente: PPU, Gómez-Pinzón y BU están entre las firmas más premiadas en 2017, sábado, 24 de febrero de 2018, Colombia, <https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/ppu-gomez-pinzon-y-bu-estan-entre-las-firmas-mas-premiadas-en-2017-2603000>

<sup>3</sup> "La marca Gómez-Pinzón transmite modernidad": José Luis Suárez, martes, 7 de noviembre de 2017, Colombia 2017, <https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/el-bufete-gomez-pinzon-cambio-de-marca-en-sus-25-anos-2567209>

## **OTRAS FIRMAS**

Aunque el mercado de servicios legales cuenta con un portafolio bastante amplio, es importante señalar que algunas firmas están especializadas e incluyen dentro de su portafolio de servicio las asesorías en temas de derecho comercial, aduanero, impuestos, instrumentos e incentivos al comercio exterior. A continuación, se presentan algunas de ellas:

### **UPC lawyers**

Firma que ofrece una asesoría integral y multidisciplinaria a través de la prestación de servicios jurídicos en materia de Derecho Internacional el cual necesariamente van de la mano con el Derecho Comercial y los Negocios Internacionales, con sede en Bogotá y Medellín. (<http://upc-lawyers.co/derecho-comercial-internacional-y-aduanero/>).

### **Opción Legal**

Con sede en Medellín, ofrece servicios de asesoría integral en procesos de Importación y Exportación, definición de situación de Mercancías, Defensa Delitos de Contrabando y Favorecimiento al Contrabando controversias de valoración de mercancías con la dirección de impuestos y aduanas nacionales – Dian, Régimen Sancionatorio de la DIAN, asesoría en partidas y subpartidas arancelarias. (<https://www.opcionlegal.com.co/servicios/derecho-aduanero>)

### **Deloitte Servicios Legales**

Dentro de su portafolio de servicios ofrece asesoría especializada en temas aduaneros, manejo de zonas francas, definición y aplicación de incentivos comerciales (TLC), valoración en cambios internacionales, impuestos, asesoría en

temas aduaneros y cambiarios, planeación y trámite de beneficios fiscales. Tiene Presencia Nacional e internacional. (<https://www2.deloitte.com/co/es.html>).

## **Lewin &Wills**

Firma dedicada exclusivamente a prestar asesoría legal en las siguientes especialidades: comercio internacional, impuestos, aduanas, incentivos al comercio internacional entre otros, con presencia en el mercado local e internacional.

(<http://lewinywills.com>)

## **CLIENTES**

### **Clientes Reales**

Los clientes de la firma Forero Medina & Abogados Asociados, son personas naturales o jurídicas que buscan realizar operaciones de comercio exterior. Para ello buscan asesoría en temas de tales como:

- Oportunidades de expansión (Exportaciones) y la aplicabilidad jurídica de tratados de libre comercio.
- Plan Vallejo para la importación de insumos, materias primas, bienes intermedios y repuestos que se emplean en la producción de bienes de exportación o que se destinen a la prestación de servicios directamente vinculados a la producción o exportación de estos bienes.
- Manejo del régimen cambiario, aplicado a tramites de importación y exportación, giro de divisas, operaciones de mercado libre, acompañamiento en trámites ante la DIAN, Superintendencia de Sociedades, Tribunales Administrativos y Consejo de Estado en temas de legislación cambiaria.
- Asesoría en contratos en moneda extranjera, en contratos para compra venta de inmuebles e infraestructura; planeación y estructuración tributaria.

- Acompañamiento y asesoría en procedimientos administrativos ante las autoridades gubernamentales, especialmente en temas de obtención de permisos y licencias.
- Asesoría integral a empresas extranjeras que desean incursionar en el mercado nacional a través del establecimiento de sucursales.

Los clientes de las firmas boutique como FM&AA se caracterizan por buscar:

- Un servicio jurídico que le brinde confianza, que sea cercano y le explique con claridad las diferentes alternativas de resolución a sus necesidades.
- Asesoría especializada en los temas de su interés, en tiempo real y con costos más bajos que las grandes firmas de abogados.
- El desarrollo de una metodología de trabajo flexible, dinámica que entrega resultados con calidad que agreguen valor a quienes contratan sus servicios.
- La disminución de costos administrativos hace que los clientes quieran acceder a los servicios que ofrece la firma.
- Ofrecen una visión más integral del problema o situación consultada
- Generar una relación abogado – cliente y que esta permanezca estable en el tiempo.

### **Clientes Potenciales**

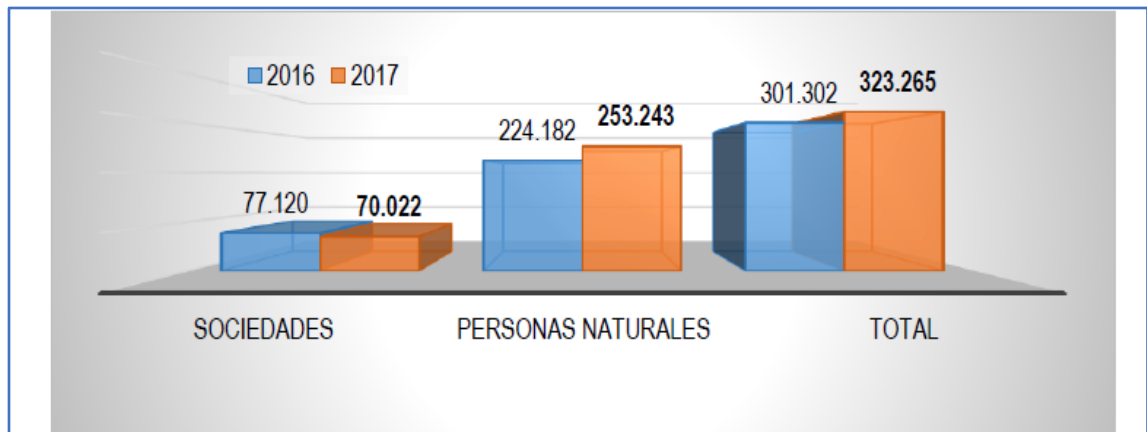
Según cifras contenidas en el Informe de Dinámica Empresarial de Confecámaras<sup>4</sup>, la creación de empresas en 2017 en Colombia muestra un crecimiento del 7,3%, con la creación de 323.265 unidades productivas: clasificadas en 70.022 sociedades y 253.243 personas naturales. Las juntas

---

<sup>4</sup> INFORME DE LA DINÁMICA EMPRESARIAL COLOMBIANA, enero 2018, CONFECAMARAS, [http://confecamaras.org.co/phocadownload/2017/Informe\\_din%C3%A1mica\\_empresarial/Informe\\_de\\_Din%C3%A1mica\\_Empresarial\\_2017.pdf](http://confecamaras.org.co/phocadownload/2017/Informe_din%C3%A1mica_empresarial/Informe_de_Din%C3%A1mica_Empresarial_2017.pdf)

directivas empresariales ahora cuentan con la presencia de abogados a fin de que dinamicen las diferencias y permitan dar un fundamento de carácter legal a las decisiones que toman los directivos disminuyendo el riesgo y dando mayor tranquilidad a los accionistas y trabajadores de las empresas.

**Figura 6. Total, de Unidades Productivas Creadas 2017/16**



**Fuente: RUES – Registro Único Empresarial y Social.**

Es así como estas nuevas unidades productivas que se concentran en el sector comercial, con un 38%, de crecimiento muestra como los abogados pueden generar valor en las organizaciones nacientes orientando desde los siguientes puntos:

Ayudar a los empresarios a hacer un análisis que permita aprovechar los beneficios aduaneros y tributarios, como los que puede brindar un régimen de zona franca o un tratado de libre comercio.

Tener en cuenta el conocimiento de las barreras existentes dentro del comercio exterior sobre todo para temas de exportación e importación, tales como registros sanitarios, y reglamentaciones ajustadas a cada producto.

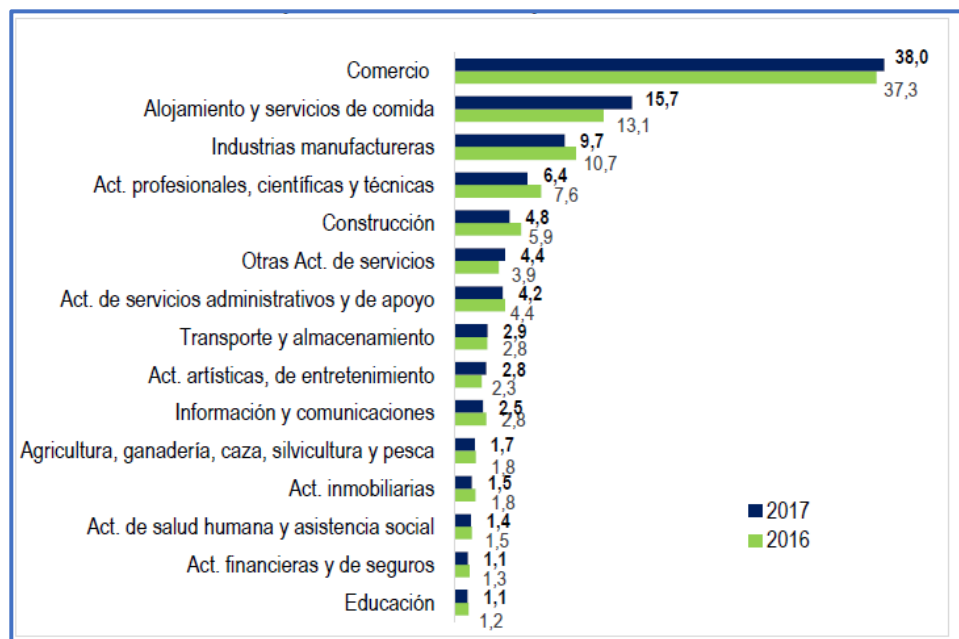
Es necesario conocer adecuadamente las obligaciones en temas cambiarios, y considerar tener una herramienta de resarcimiento que disminuya las

consecuencias de las diferencias en temas cambiarios, el tema de impuestos y sanciones a la hora de hacer negocios en el exterior

Tener en cuenta todos los gastos que implica el manejo de importaciones y exportaciones (Ej. Transporte y Nacionalización).

Al momento de la creación de la empresa es importante que dentro del RUT (Rol Único Tributario), se establezca las actividades de importación y exportación.

**Figura 7. Total Unidades Productivas Creadas 2016/2017**



Fuente: RUES – Registro Único Empresarial y Social.

Evidenciando estos antecedentes de creación de empresa y demostrando que el país está apostando a generar procesos de comercio globalizado, produciendo la apertura económica existente a través de tratados de libre comercio, hace que existan una serie de desafíos empresariales en los que los asesores legales son clave.

Ahora bien, si el crecimiento de varios sectores de la economía y el nacimiento de empresas se hace evidente, no se puede desconocer que la balanza comercial se convierte en una herramienta fundamental para analizar el comportamiento de las empresas en los procesos de comercio exterior.

Según el DANE y la DIAN, los resultados de las importaciones colombianas en 2017, el país importó 46.075,7 millones de dólares, lo que representa una variación de 2,6%. Así mismo se evidencia un déficit de la balanza comercial que disminuyó 44% a noviembre de 2017. Este déficit comercial, se ha visto determinado por el crecimiento en las exportaciones (sin tener en cuenta el petróleo), que ha sido integrado por una moderación en el ritmo al que crecen las importaciones.

Así mismo los bajos niveles de importación están relacionados con la poca confianza del consumidor, un horizonte económico en constante cambio, y la devaluación del peso.

**Figura 8. Comportamiento del Comercio Exterior de Colombia (Valor)** Cifras en millones de dólares  
Diciembre (1 al 30) de 2016 y 2017

| Período                   | Importaciones <sup>1/</sup> |               |                |               |               |                |          | Exportaciones <sup>2/</sup><br>(petróleo) |               |                |          |
|---------------------------|-----------------------------|---------------|----------------|---------------|---------------|----------------|----------|---|---------------|----------------|----------|
|                           | Valor CIF                   |               |                | Valor FOB     |               |                |          | Valor FOB                                 |               |                |          |
|                           | 2016                        | 2017          | Var.%<br>17/16 | 2016          | 2017          | Var.%<br>17/16 | Conv     | 2016                                      | 2017          | Var.%<br>17/16 | Conv     |
| Enero                     | 3.520                       | 3.530         | 0,3%           | 3.362         | 3.368         | 0,2%           | c        | 1.907                                     | 2.723         | 42,8%          | d        |
| Febrero                   | 3.464                       | 3.647         | 5,3%           | 3.299         | 3.476         | 5,4%           | c        | 2.320                                     | 2.681         | 15,6%          | d        |
| Marzo                     | 3.592                       | 4.123         | 14,8%          | 3.418         | 3.936         | 15,1%          | c        | 2.327                                     | 3.277         | 40,8%          | d        |
| Abril                     | 3.701                       | 4.033         | 9,0%           | 3.536         | 3.846         | 8,8%           | c        | 2.447                                     | 2.606         | 6,5%           | d        |
| Mayo                      | 3.584                       | 3.728         | 4,0%           | 3.427         | 3.571         | 4,2%           | c        | 2.742                                     | 3.400         | 24,0%          | d        |
| Junio                     | 3.686                       | 3.779         | 2,5%           | 3.526         | 3.610         | 2,4%           | c        | 2.754                                     | 2.788         | 1,2%           | d        |
| Julio                     | 3.354                       | 3.750         | 11,8%          | 3.195         | 3.585         | 12,2%          | c        | 2.228                                     | 3.067         | 37,7%          | d        |
| Agosto                    | 4.217                       | 4.191         | -0,6%          | 4.018         | 4.001         | -0,4%          | c        | 3.027                                     | 3.099         | 2,4%           | d        |
| Septiembre                | 3.953                       | 3.733         | -5,6%          | 3.774         | 3.557         | -5,7%          | c        | 2.752                                     | 3.298         | 19,8%          | d        |
| Octubre                   | 3.613                       | 3.952         | 9,4%           | 3.446         | 3.770         | 9,4%           | c        | 2.719                                     | 3.131         | 15,2%          | d        |
| Noviembre                 | 4.165                       | 3.996         | -4,1%          | 3.987         | 3.813         | -4,4%          | c        | 1.842                                     | 1.989         | 8,0%           | o        |
| <b>Enero-noviembre</b>    | <b>40.849</b>               | <b>42.462</b> | <b>4,0%</b>    | <b>38.988</b> | <b>40.534</b> | <b>4,0%</b>    | <b>o</b> | <b>27.065</b>                             | <b>32.059</b> | <b>18,5%</b>   | <b>o</b> |
| Diciembre 1 al 30 de 2017 | 4.040                       | 3.678         | -9,0%          | 3.860         | 3.506         | -9,2%          | o        | 2.375                                     | 2.564         | 7,9%           | o        |

Fuente: Bodega de Datos. CEE DIAN – Elabore: Coordinación de Estudios Económicos

Los clientes de los bufetes de abogados hoy son más exigentes, su principal criterio de selección es tener la experiencia, integralidad y conocimientos suficientes en la materia que se le va a contratar a fin de que ofrezcan respuestas contundentes que generen resultados satisfactorios. Estos aspectos hacen que la firma deba analizar todas las aristas del comercio exterior para brindar servicios acordes a las necesidades de sus clientes; así como el tipo de cliente y sus necesidades.

### **Servicios Legales a Personas**

En general, son personas que desconocen del servicio legal en cuanto a la calidad profesional y usualmente llegan referenciados a solicitar estos servicios de asesoría jurídica. En este punto, muchos abogados eligen a sus clientes; toman casos de acuerdo con sus conocimientos, sobre todo respecto a sus criterios éticos.

### **Servicios Legales a Empresas**

Si bien pueden darse las mismas situaciones mencionadas anteriormente, las empresas recurren a servicios legales por requerimientos de baja y mediana dificultad, o por la necesidad de asesoría al momento de incursionar en nuevos mercados y/o negocios. Es ahí, donde se establecen relaciones comerciales generando confianza con un abogado altamente calificado que aporta sus conocimientos.

### **Productos Sustitutos**

La Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE) es la principal herramienta de acercamiento y mejoramiento del comercio del país. A través de ella se canalizan todos los trámites relacionados con el comercio exterior. Actualmente tiene 62.000 afiliados, agilizando trámites y promoviendo actividades más transparentes.

Dentro de su diseño cuenta con un módulo de exportaciones, otro de importaciones a fin de determinar cómo realizar los procesos y los trámites electrónicos de solicitudes, emisiones de autorizaciones y sus adicionales para el trámite respectivo. Cuenta con otro Módulo Sistema de Inspección Simultánea (SIIS), el cual permite que las diferentes entidades puedan efectuar controles simultáneos a todo lo relacionado con la exportación de bienes por vía marítima.

Otros aspectos incluidos en VUCE son: Registro de Productores de Bienes Nacionales, Certificaciones de existencia de producción nacional, Calificación y Verificación de Incorporación de Material de Producción Nacional en el Ensamble de Motocicletas y Régimen de Transformación.

Aunque la VUCE, es un sustituto en temas generales de comercio exterior, no brinda la totalidad del acompañamiento jurídico, asesoría en aspectos técnicos que se requiere en las actividades de comercio exterior de bienes y servicios.

### **Tendencias del Mercado de Asesorías Legales**

De acuerdo con un sondeo hecho por la revista Dinero<sup>5</sup>, señala que los bufetes o firmas de abogados están detrás de los grandes negocios que se firman en Colombia, aunque representan un porcentaje mínimo. Se evidencia un cambio estructural en la manera en que se generan solicitudes de servicios legales y se destacan entre otras cosas las asesorías de tipo preventivo, de tal manera que se busca la reducción de costos, la prevención del riesgo jurídico en los negocios y generar un cumplimiento de los requisitos señalados con la necesidad que los servicios prestados vayan más allá de lo jurídico pero tengan en cuenta lo señalado dentro del marco normativo. Siendo estas las situaciones que marcan la tendencia en el mercado de la asesoría legal.

---

<sup>5</sup> ¿Cómo es el mercado de los abogados en Colombia?, Revista Dinero, 7/21/2016, <http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/el-mercado-de-abogados-en-colombia-y-su-facturacion-2016/225888>.

Como las necesidades de hoy son distintas, las personas que contratan servicios legales saben que con la incursión de tecnología las tareas de los abogados pueden ser reemplazadas por consultas en línea; situación que debe impulsar a las firmas de abogados a definir nuevas y mejores estrategias para mantener su posicionamiento en el mercado. Por eso las organizaciones necesitan abogados que entiendan de manera sistemática y global sus necesidades, brindando una asesoría integral transnacional e interdisciplinar, usando las herramientas tecnológicas que tienen a su alcance, brindando una asesoría en el cumplimiento legal y normativo, adecuando sus respuestas a una globalización en los negocios.

## **ANÁLISIS DOFA EXTERNO (OPORTUNIDADES – AMENAZAS)**

### **Oportunidades**

**Entrada de Empresas Extranjeras al Mercado Local:** Capacidad que debe tener la firma para atender clientes extranjeros y adaptar sus empresas para cumplir con los requerimientos jurídicos colombianos.

**Tendencia de Crecimiento de un Sector o Producto en el Mercado de Exportaciones:** Teniendo en cuenta que el sector agrícola es el tercer renglón generador de divisas en Colombia, por concepto de exportaciones, los tratados de libre comercio y de más alianzas que genere el gobierno nacional abren las oportunidades a las empresas y le permite a la firma la atención de nuevos clientes interesados en poner sus productos y servicios en otras partes del mundo.

**Nuevas Zonas Geográficas Relacionadas con Actividades de Comercio Exterior:** El establecimiento de nuevas áreas tales como zonas francas, puertos entre otras, permite la incursión de la firma en nuevos lugares expandiendo la presencia en el país.

**Actividades Promoción del Comercio Exterior:** Existen actividades donde se promueve el cambio de bienes y servicios entre países, dicho espacio se convierte en una oportunidad de promoción para la firma.

## **Amenazas**

**Aumento de Firmas Boutique Especializadas:** Tendencia de crecimiento de los servicios jurídicos especializados, por el gran número de despachos existentes en las mismas calidades del servicio que presta la firma.

**Productos Sustitutos:** La tecnología y desarrollos en materia de inteligencia artificial y programas que desarrolla el estado como el VUCE entiende necesidades sobre comercio exterior sin la necesidad de abogados.

**Nuevos Competidores:** En Colombia no existen obstáculos para crear firmas de abogados lo que facilita la entrada de nuevos competidores.

## **2.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Forero Medina & Abogados Asociados, es una firma boutique de consultoría y asesoría jurídica especializada en temas relacionados con el comercio internacional y derecho aduanero. Sin embargo, no cuenta con una plataforma estratégica y de calidad definida que permita mejorar el desempeño en los procesos, su estructura interna, comunicación efectiva con los asociados, trazabilidad y seguimiento a las actividades de los clientes, para mantener el posicionamiento de la firma en el mercado.

### **3. MARCO CONCEPTUAL**

#### **¿QUÉ ES LA CALIDAD?**

Es el conjunto de propiedades inherentes a un objeto o servicio, que permite tener la capacidad de satisfacer las necesidades implícitas o explícitas de quien la adquiere. Al ser susceptible de valoración, la calidad se define de acuerdo con el contexto y percepción de satisfacción que genere.

La visión de calidad en sí no es un sinónimo de éxito en la gestión empresarial, al contrario, debe interpretarse como una herramienta que permite hacer competitiva una organización; evaluando toda la cadena productiva, las personas involucradas, los riesgos; es decir que este proceso implica que todas las áreas de la empresa trabajen en el proceso de mejora continua y examinen mecanismos de satisfacción de las necesidades del cliente o mecanismos para anticiparse a ellas.<sup>6</sup>

La calidad puede ser vista desde varias perspectivas tales como el producto, la organización, el cliente, el valor que genera el producto entre otras. Sin embargo, estas formas de percibir el concepto de calidad se encuentran directamente relacionadas con la empresa en la cual se va a aplicar el concepto y los bienes o servicios que proporcione al cliente.

#### **CALIDAD EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS**

Las empresas de servicios a diferencia de las empresas donde se producen bienes deben tener en cuenta que para la prestación de los servicios, el cliente y sus necesidades son el centro del desarrollo de su objeto social, por ello se les da mayor importancia.

---

<sup>6</sup> ÁLVAREZ, José. ÁLVAREZ, Ignacio. Introducción a la Calidad. Aproximación a los Sistemas de Gestión y Herramientas de Calidad. 1ra. Edición. Ideas propias Editorial. España. 2006. P. 2

A continuación, se presentan las características más comunes de las empresas de servicios:

- Los servicios no pueden ser inspeccionados previamente, es decir son intangibles.
- El cliente, de acuerdo con sus necesidades es quien solicita el servicio y tiene unas altas expectativas en que este atienda a sus requerimientos.
- En ocasiones son muy especializados, por lo cual el costo que debe asumir el cliente por acceder a él está estrechamente conectado con los resultados que espera obtener, comienzan a exigir excelencia a cambio de su dinero y demandan un mejor tratamiento que en el pasado.

Al incluir la gestión de la calidad en las empresas de servicios se busca conocer al cliente, sus expectativas para adelantarse a ellas, obtener la satisfacción de sus necesidades y hacer un seguimiento posterior.<sup>7</sup>

## **¿QUÉ ES LA ISO?**

La Organización Internacional de Normalización – ISO, es una organización privada, no gubernamental que fue fundada en 1946, cuya finalidad es la promoción y estandarización de normas técnicas, industriales y comerciales, relacionadas con la calidad que permitan garantizar la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes de productos y servicios a nivel mundial; a la fecha cuenta con 161 países miembros y 780 comités técnicos para encargarse del desarrollo de las normas.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> FERNÁNDEZ, Alfonso. Calidad en las empresas de servicios. Instituto de Fomento Regional. Gobierno del Principado de Asturias. 2000. Disponible en: [http://www.asoc-cca.es/Doc/Calidad\\_Servicios.pdf](http://www.asoc-cca.es/Doc/Calidad_Servicios.pdf)

<sup>8</sup> International Organization for Standardization – ISO. All About Iso. Vernier, Geneva, Switzerland. Disponible en línea: <https://www.iso.org/about-us.html>

## **¿QUÉ ES UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD?**

Es una herramienta adicional a la planeación estratégica, que permite comprender la organización como un todo, analizar sus actividades, identificar sus objetivos, determinar los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados.

A través del Sistema de Gestión de Calidad, se formalizan las interacciones entre procesos, secuencias y recursos con su respectiva disponibilidad, determinando entradas y salidas, asignando responsables para cada actividad.<sup>9</sup>

Dentro de la normatividad aplicada a procesos y clientes (ISO 9001: 2015), se incluye la perspectiva del riesgo y el impacto que el mismo tienen dentro de la organización; dado que la prevención en la ocurrencia de situaciones de riesgo logra la mejora evitar situaciones críticas que afecten el normal funcionamiento de los procesos y por ende el cumplimiento de objetivos.<sup>10</sup>

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

Los ocho principios contenidos en la norma ISO 9001:2015<sup>11</sup>, y son la base de la gestión de la calidad, pues proporciona beneficios a todos los factores que componen el sistema y permite mejorar el desempeño de las organizaciones. A continuación, se presenta cada uno de ellos:

---

<sup>9</sup> ICONTEC – Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. Normas Fundamentales Sobre Gestión de la Calidad. Quinta Edición. Icontec. Bogotá. 2015. P 2.

<sup>10</sup> ICONTEC – Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. NTC-ISO 9001 Versión 2015. Cuarta Actualización. Icontec. Bogotá. 2015. P iv y 5.

<sup>11</sup> GONZÁLEZ, Oscar. ARCINIEGAS, Jaime. Sistemas de Gestión de Calidad. Teoría y Práctica bajo la Norma ISO. ECOE Ediciones. Primera Edición Bogotá. 2016. P 35.

## **ENFOQUE AL CLIENTE**

Los clientes son el centro de las organizaciones y por lo tanto debe comprender las necesidades actuales y futuras de ellos, para poder satisfacerlas e incluso esforzarse en exceder sus expectativas.

## **LIDERAZGO**

La aplicación de este principio le permite a la organización involucrar a todas las personas al cumplimiento de las metas y objetivos a través del liderazgo expresado por la alta dirección: alineando el sistema de gestión de calidad con el cumplimiento de metas y objetivos.

## **COMPROMISO O PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS**

Teniendo en cuenta lo que señala el principio de liderazgo, el recurso humano se convierte en el factor. Con la aplicación de este principio se logra tener un recurso humano comprometido con su desempeño frente a sus metas y objetivos organizacionales.

## **ENFOQUE BASADO EN PROCESOS**

El cumplimiento de los objetivos corresponde a la aplicación eficiente de las actividades y recursos relacionados con la gestión de las organizaciones a través del reconocimiento de los procesos y sus interrelaciones.

## **ENFOQUE DE SISTEMA PARA LA GESTIÓN**

A través de su aplicación se visualiza a la organización como un todo; por lo cual el Sistema de gestión de calidad, debe ser diseñado como un subsistema de carácter global e integral de la organización, proporcionando confianza en la comprensión de los objetivos, para lograr metas comunes.

## **MEJORA CONTINUA**

Este principio corresponde a la visualización del desempeño global de la organización y debe ser comprendido como un objetivo permanente, para lo cual debe ser flexible para reaccionar ante cualquier situación y generar revisiones constantes a todos los procesos.

## **ENFOQUE BASADO EN HECHOS PARA LA TOMA DE DECISIONES**

Este principio aporta a la alta dirección las herramientas correspondientes para tomar acciones fiables respecto a los resultados esperados y equilibrar la experiencia con la intuición.

## **RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON EL PROVEEDOR**

La aplicación de este principio permite a las organizaciones asumir acciones conjuntas para atender las necesidades y expectativas del cliente y el mercado cambiante, establecer relaciones que mejoran la rentabilidad del corto plazo manteniéndola en el largo plazo.

## **CICLO PHVA**

Es un método sistemático<sup>12</sup> para analizar y planificar todas las situaciones y procesos relacionados con su solución.

**Planificar:** (Fase de diseño del sistema de gestión de calidad)

**Hacer:** (Asegurar el personal, infraestructura, conocimientos y operación)

**Verificar:** (Evaluar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de calidad)

**Actuar:** (Mejorar el desempeño)

---

<sup>12</sup> Summers, Donna. Administración de la calidad. Pearson education. Primera edición México. 2006. P 23. ISOTools/Excellence. Bogotá, Colombia. Disponible en línea: <https://www.isotools.com.co/la-norma-iso-9001-2015-se-basa-ciclo-phva/>

Los ejemplos claros del actuar para mejorar el desempeño se enfocan a las acciones correctivas, la mejora continua, el cambio abrupto, la innovación y la reorganización.

## **GESTIÓN DE RIESGOS**

También denominado pensamiento basado en riesgos permite a una organización determinar los factores que podrían causar que sus procesos y sistema de gestión de la calidad se desvíen de los resultados planificados, para poner en marcha controles preventivos para minimizar los efectos negativos y maximizar el uso de las oportunidades a medida que se generen.

Una desviación en los resultados esperados puede ser consecuencia de cambios en el entorno operacional, decisiones políticas, desconocimiento de información, entre otros. La identificación de estos aspectos, sus impactos en el desempeño de la organización y las acciones que se pueden identificar para evitar la probabilidad de ocurrencia y poder planificar de forma apropiada. Las desviaciones de los resultados esperados pueden ser positivos o negativos y la alta dirección de la organización debe decidir qué hacer con el fin de evitarlas<sup>13</sup>. Por lo cual se deben generar e implementar acciones para manejar los riesgos y oportunidades.

## **POLÍTICA DE CALIDAD**

La política de la calidad<sup>14</sup> describe las intenciones y la dirección de una organización como lo exprese la alta dirección.

---

<sup>13</sup> Icontec Internacional. Guía de Aplicación de la ISO 9001:2015 ¿Qué hacer? Asesoramiento de ISO/TC 176. Grafismos impresores. Primera edición Vernier, Geneva. 2016. P 38.

<sup>14</sup> Icontec Internacional. Guía de Aplicación de la ISO 9001:2015 ¿Qué hacer? Asesoramiento de ISO/TC 176. Grafismos impresores. Primera edición Vernier, Geneva. 2016. P 72.

## MAPA DE PROCESOS

Es una representación gráfica de los procesos que están presentes en una organización, mostrando la relación existente entre ellos. A su vez se agrupan en macroprocesos en función de sus actividades.

El mapa de proceso<sup>15</sup> va ligado a los objetivos estratégicos y hacia los resultados que se busca la organización, por lo cual se requiere de una perspectiva global y para ello se plantea la siguiente clasificación:

**Procesos Misionales: (Actividades Primarias o Procesos de Negocio):** Son los que en mayor medida gestionan las actividades que desembocan en la entrega de un producto o servicio. Directamente estos procesos son los que recaen sobre las partes interesadas externas a la organización. Están directamente relacionados con la misión y consumen la mayor parte de los recursos.

**Procesos de Soporte: (Apoyo a Procesos Clave):** Son todos los procesos internos que gestionan actividades primarias para operar correctamente.

**Procesos Estratégicos: (Gestionar la Relación de la Organización con el Entorno):** Son todos los procesos donde se toman decisiones sobre la planificación y mejoras de la organización.

## ¿QUÉ ES EL COMERCIO EXTERIOR?

Es el intercambio de bienes y servicios entre un país y otro. Para que este intercambio tenga lugar se tienen en cuenta las regulaciones de los participantes en el intercambio y el gobierno de sus países. Las operaciones comerciales que se

---

<sup>15</sup> Aiteco consultores. Granada, España. Disponible en línea: <https://www.aiteco.com/origen-del-mapa-de-procesos/>

generan a nivel internacional se convierten en un mecanismo en el que los países involucrados se benefician pues posicionan sus productos e ingresan a otros mercados<sup>16</sup>

## **PRINCIPALES VENTAJAS DEL COMERCIO EXTERIOR**

- Contribuye en el aumento de la riqueza de los países y permite determinar el nivel de riqueza validando la producción de bienes y servicios que genera un país anualmente a través del análisis del Producto Interno Bruto (PIB).
- Los países generan una especialización en sus mercados, utilizando mejor los recursos, desarrollando procesos más eficientes para ofrecer al mercado exterior productos de calidad.
- Genera un equilibrio entre la escasez y el exceso.
- La balanza de pagos permite determinar qué tipos de transacciones se han generado en una nación en un periodo de tiempo determinado.
- La balanza comercial permite analizar el comportamiento de un país con relación a las importaciones y exportaciones que genera.

## **COMERCIO INTERNACIONAL**

Es el conjunto de relaciones comerciales que se dan entre los países del mundo.<sup>17</sup>

## **VENTAJAS COMPARATIVAS**

Son características del comercio exterior, que le permiten participar en los mercados internacionales, para ello existen de dos tipos<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Lobejón, Luis. El comercio internacional. Madrid, España. Ediciones Akal S.A. 2001.

<sup>17</sup> González, Isabel y Martínez, Ana. Gestión del comercio exterior de la empresa. Madrid, España. Libros Profesionales de Empresa. 2014. Página 22

<sup>18</sup> Churión, Rubén. Economía al alcance de todos. Caracas, Venezuela. 2004. Alfadil Ediciones. Página 93.

- **Ventajas Comparativas Absolutas:** hacen referencia a cuando un país se dedica a producir bienes o servicios en los cuales tiene un costo más bajo que en otros países.
- **Ventajas Comparativas Relativas:** hacen referencia a cuando un país produce bienes o servicios en los cuales tiene el mejor costo de oportunidad, lo cual indica que, si las condiciones del mercado cambian, puede dejar de exportar pues no le representa utilidad.

## **VENTAJAS COMPETITIVAS**

Son habilidades que desarrollan las empresas, para desarrollar factores diferenciadores, que le permite estar en una posición preferencial en el mercado y dar valor a los productos y servicios prestados.<sup>19</sup>

## **IMPORTACIÓN**

Es la acción comercial que genera una empresa al adquirir bienes o servicios de empresas extranjeras para uso y/o comercialización dentro de su país de origen. Las importaciones tienen por objeto poner a disposición del mercado local bienes o servicios que existen en el exterior y que no se producen en el territorio. Este proceso comercial, este sujeto a todas las restricciones y regulaciones existentes en materia de comercio internacional en cada país para la entrada de productos; existen muchos convenios entre países para facilitar las relaciones comerciales entre ellos.

---

<sup>19</sup> Bravo, Juan. La ventaja competitiva. Madrid, España. Madrid, España. 1997. Página 17

## **EXPORTACIÓN**

Es la acción comercial que genera una empresa al comercializar los bienes o servicios que producen en empresas extranjeras. Las exportaciones al igual que las importaciones están sujetas a todas las restricciones y regulaciones existentes en materia de comercio internacional en cada país para la salida de productos de un país y el cumplimiento de requisitos en el país al que ingresan los productos.<sup>20</sup>

## **ADUANA**

Es un organismo gubernamental principalmente encargado de permitir el ingreso o salida de una mercancía en una determinada nación o bloque económico. Es importante mencionar, que estas transacciones entre varios estados suelen presentar un importante grado de dificultad a nivel legal y fiscal, ya que varían de un país a otro.

## **ARANCEL**

Es un impuesto o tributo aplicado a todos los bienes que son objeto de importación o exportación. Sin embargo, es más frecuente que este impuesto sea cobrado sobre las importaciones.

## **ARANCEL DE TRANSITO**

Son los impuestos con los que se gravan los productos que entran en un país con destino a otro.

---

<sup>20</sup> González, Isabel y Martínez, Ana. Gestión del comercio exterior de la empresa. Madrid, España. Libros Profesionales de Empresa. 2014. Página 26.

## **BALANZA COMERCIAL**

Es el registro de las operaciones económicas de un país en un periodo determinado, donde se evidencian los resultados de las importaciones y exportaciones de mercancías.<sup>21</sup>

## **BALANZA DE PAGOS**

Representa el esquema contable de las relaciones económicas de un país a través de indicadores básicos lo cual incluye las transacciones entre residentes de un país y residentes del mundo.<sup>22</sup>

## **INCOTERMS**

(International Commercial Terms) Son términos de comercio internacional utilizados de manera uniforme en el mundo entero como lenguaje para las operaciones comerciales. Cuando se usan los incoterms en una transacción se determinan las condiciones, derechos y deberes de las partes, tales como sitio de entrega, transmisión de los riesgos, distribución de gastos, responsable de la gestión, trámite de los documentos, método, medio de pago y plazo.<sup>23</sup>

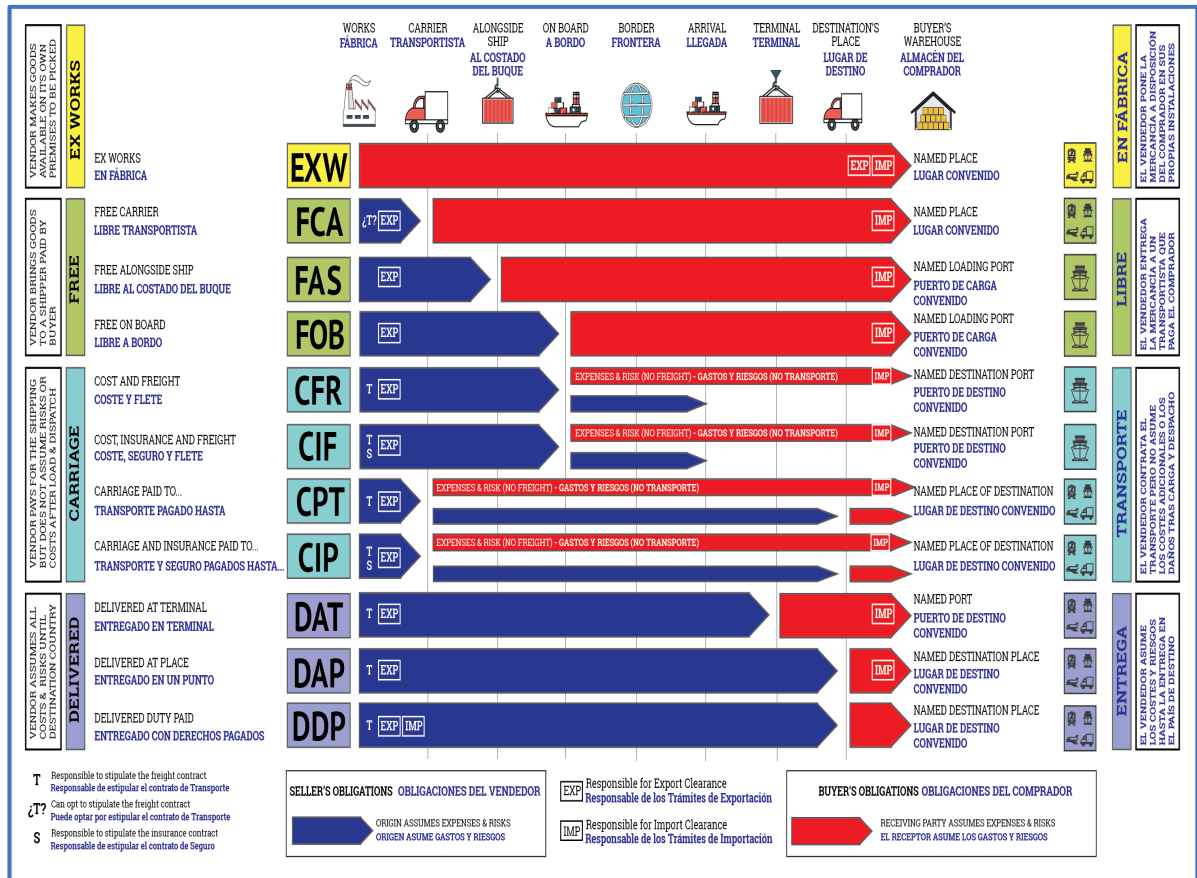
---

<sup>21</sup> Taylor, John y Hall, Robert. Macroeconomía. Universidad de Alcalá. Editorial Antoni Bosh. Página 66.

<sup>22</sup> Roznberg, Arnoldo. Balanza de Pagos: instrumento de análisis y política económica. Pontificia Universidad del Perú. Lima, 2000. Pág. 7

<sup>23</sup> Vera, Manuel. Guía Práctica para el manejo comercial de los incoterms 2010. Cámara de comercio internacional. 2010. Pág. 7

Figura 9. Terminología de Comercio Internacional



Fuente: <http://www.image-sa.com/es/herramientas/faq/los-incoterms-en-detalle>

## ZONA FRANCA

Es una zona geográfica delimitada dentro de un país, donde se goza de algunos beneficios tributarios, de comercio exterior y aduaneros; para el desarrollo de actividades industriales de bienes y servicios o actividades comerciales. Los principales beneficios son la exención del pago de derechos de importación de mercancías, así como exoneraciones de algunos impuestos o una diferente regulación de estos.<sup>24</sup>

<sup>24</sup> Senado de la Republica de Colombia. Ley 1004 de 2005. Por la cual se modifica un régimen especial para estimular la inversión y se dictan otras disposiciones. Art. 1.

## **ACUERDOS COMERCIALES**

Son los contratos entre dos o más países, a través de los cuales se reglamentan materias estrictamente comerciales, tienen algunas características de los tratados arancelarios con el fin de garantizar algunas ventajas y seguridad en las aplicaciones de las tarifas y regímenes aduaneros que afectan a los contratantes.<sup>25</sup>

## **TRATADO DE LIBRE COMERCIO**

Son acuerdos comerciales que se firman entre dos o más países con la finalidad de desarrollar actividades de comercio exterior, incrementar las importaciones y exportaciones de productos y servicios, disminuir trámites burocráticos, eliminar los impuestos, incrementar la inversión extranjera y generar ventajas que mejoren la calidad de vida de los ciudadanos en cuyos países se establecen estos acuerdos. Estos son los principales tratados de libre comercio que están vigentes en Colombia son: Estados Unidos, Unión Europea, CAN, Mercosur, México, Chile, Canadá, Triángulo Norte, Corea del Sur, Venezuela, EFTA, Costa Rica.<sup>26</sup>

## **CARTA DE CRÉDITO DOCUMENTARIO**

Es el documento sujeto a reglamentaciones internacionales, el cual es expedido generalmente por un banco a solicitud de un cliente, para hacer un pago a un tercero a la contra entrega de los documentos exigidos, siempre y cuando se cumpla con el plazo estipulado.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> Ban der Berghe. Tratados de libre comercio retos y oportunidades. Ecoe Ediciones. Bogotá, 2014. Pág. 3.

<sup>26</sup> Ministerio de Comercio Industria y turismo. Tomado de: [http://www.mincit.gov.co/loader.php?!Servicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=77757&name=OEE\\_-\\_LVH\\_Seguimiento\\_AV\\_ene-feb2018.pdf&prefijo=file](http://www.mincit.gov.co/loader.php?!Servicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=77757&name=OEE_-_LVH_Seguimiento_AV_ene-feb2018.pdf&prefijo=file) Oficina de Estudios Económicos. Bogotá, 2017.

<sup>27</sup> Fernández, Omar. Cartas de Crédito y otros medios de pago en el comercio exterior.

## **MEDIDAS ANTIDUMPING**

Son herramientas de defensa del mercado nacional de un país; cuya finalidad consiste en desalentar o prevenir el dumping; a través de la imposición de un derecho que equivalga a la diferencia entre el precio de venta de los bienes en el país de origen, y el precio de venta en el país del importador.<sup>28</sup>

## **CARGA**

Son las mercancías que son objeto de transporte a través de un buque, un avión o cualquier tipo de su vehículo en su bodega o depósito.

## **CARTA DE GARANTÍA**

Documento, expedido por una compañía de aeronavegación, que constituye la prueba de un contrato transporte de carga, siendo, al mismo tiempo, el comprobante de la recepción de las mercancías a ser transportada, con indicación del importe correspondiente en concepto de flete.

## **CARTA DE PORTE**

Documento que las partes en un contrato de transporte otorgan, para acreditar la existencia y condiciones del contrato, y la entrega de las mercaderías al porteador.<sup>29</sup>

## **DECLARACIÓN DE ADUANA**

Se denomina así al formulario impreso, debidamente cumplimentado por el importador/exportador que tiene como objetivos principales: permitir la liquidación y

---

<sup>28</sup> González, Isabel y Martínez, Ana. Gestión del comercio exterior de la empresa. Madrid, España. Libros Profesionales de Empresa. 2014. Página 132.

<sup>29</sup> Acosta, Felipe. Glosario de Comercio Exterior. Empresa Líder. México, 2001.

el cobro de los derechos, impuestos u otros gravámenes que se deba pagar por las mercancías, y fiscalizar la importación/exportación de mercancías sujetas a limitaciones, protecciones (flora, fauna), prohibiciones y/o exenciones (derechos).

## **DERECHOS DE ADUANA**

Derechos establecidos en el Arancel Aduanero y/o en la legislación nacional, que son gravados a las mercancías que entran al territorio nacional o que salen de él. Estos pueden consistir en:

**Divisa:** Medio de pago internacional representado por una moneda extranjera emergente de los créditos que un país tiene contra otro por el suministro de mercancías, capitales o servicios, o por las autorizaciones que éste le haya conferido para efectuar pagos girando temporariamente en descubiertos.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> CEPAL, OEA, BID. Diccionario de términos de comercio. Noviembre de 2003 Tomado de: <http://www.sice.oas.org>.

#### **4. JUSTIFICACIÓN**

La dinámica del mercado actual ha establecido la necesidad constante de las organizaciones en buscar persistentemente oportunidades para mejorar. El proceso de planificación y estructuración de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2015 para Forero Medina & Abogados Asociados, permite crear un estructura organizacional enfocada en gestionar los requerimientos de los clientes, buscando siempre superar sus expectativas y a su vez permitir el reconocimiento de los beneficios potenciales de proporcionar servicios que aumenten la satisfacción y la confianza del cliente, contribuyendo a un compromiso serio con la calidad definiendo procesos y actividades que se articulen con la plataforma estratégica y se traduzca en soluciones efectivas que le otorgue ahorro de tiempo y recursos, con lo cual mejore su productividad y eficiencia.

Respecto a los riesgos asociados a la ejecución del proyecto, se resalta que la firma no cuenta en la actualidad con información relacionada con su Plan Estratégico y Sistema de Gestión de Calidad y se requiere de mayor cantidad de aportes de la firma por lo cual se puede tener incumplimiento con las reuniones y actividades de verificación programadas.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1 Objetivo General**

Planificar y estructurar el Sistema de Gestión de Calidad para la firma Forero Medina & Abogados Asociados bajo el modelo de la Norma ISO 9001:2015, con el fin de generar enfoque en los procesos, organización interna y satisfacción del cliente.

### **5.2 Objetivos Específicos**

- Elaborar un diagnóstico que determine el cumplimiento de los requisitos necesarios para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad.
- Definir la Plataforma Estratégica para la firma Forero Medina & Abogados Asociados.
- Definir la Plataforma de Calidad para la firma Forero Medina & Abogados Asociados.
- Caracterizar los procesos y sus interacciones, según los requisitos de la Norma NTC ISO 9001:2015.

## 6. ALCANCE

El alcance de esta propuesta es la de planificar y estructurar el Sistema de Gestión de Calidad basado en los requisitos de la Norma NTC ISO 9001:2015 para todos los procesos de la firma. Por lo tanto, este proyecto tiene el propósito de elaborar:

- Diagnóstico sobre la aplicación de los requisitos de la NTC ISO 9001:2015 en Forero Medina y Abogados Asociados.
- Definición de la Plataforma Estratégica.
- Manual de Calidad que incluye:
  - Mapa de Procesos.
  - Política y Objetivos de Calidad.
- Caracterizaciones de Proceso.
- Mapa de Riesgos.
- Listado Maestro de Documentos.
- Tabla de Indicadores.
- Tres Procedimientos.
- Un Formato.
- Dos Instructivos.

## 7. METODOLOGÍA Y ACCIONES

| <b>Objetivo Específico</b>  | <b>METODOLOGÍA</b>                | <b>ACCIONES</b>   | <b>PRODUCTOS</b>   |
|---|-----------------------------------|---|--|
| <i>Elaborar un diagnóstico que determine los requisitos necesarios para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad</i> | Matriz de requisitos Normativos   | <p>Entrevista con la Gerencia y personal de la organización.</p> <p>Recolección de la información.</p> <p>Revisión de la documentación actual de cada uno de los procesos existentes en la firma.</p> | <p>Actas de Reuniones.</p> <p>Listado maestro de documentos.</p> <p>Normograma.</p> <p>Desarrollo de matriz de requisitos</p>                                  |
| <i>Definir la Plataforma Estratégica para la firma Forero Medina &amp; Abogados Asociados</i>                                     | Matriz DOFA                       | <p>Establecer Misión y Visión.</p> <p>Determinar las directrices organizacionales</p>   | Propuesta del Plan Estratégico para Forero Media & Abogados Asociados.   |
| <i>Definir la Plataforma de Calidad para la Firma Forero Medina &amp; Abogados Asociados</i>                                      | Observación directa en la empresa | <p>Establecer Mapa de Procesos.</p> <p>Establecer la Política de calidad.</p> <p>Establecer los objetivos de calidad.</p>   | Estructurar Manual de Calidad de la firma.   |
| <i>Caracterizar procesos y sus interacciones, según los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2015.</i>                             | Consulta en Normatividad vigente  | <p>Establecer los procesos y sus interacciones.</p> <p>Establecer indicadores por proceso.</p>  | <p>Caracterizaciones de proceso.</p> <p>Ficha técnica de Indicadores.</p> <p>Matriz de riesgos.</p> <p>Procedimientos (3), Instructivos (2) y Formato (1).</p> |



## 9. Resultados

- El diagnóstico permitió identificar que la firma no tenía claramente definido su contexto, las necesidades y expectativas de las partes interesadas, al no tener establecidos sus procesos y planificadas sus acciones.
- Se estructuró la plataforma estratégica, a través de la cual se lograron definir las perspectivas que apunten a los objetivos financieros de la firma.
- Se estableció la plataforma de calidad, contribuyendo a que la firma tenga procesos definidos, aumente el desempeño de las actividades realizadas por el personal y genere un compromiso con la mejora continua.
- A través de la información recolectada en entrevistas, visitas y comunicaciones telefónicas, se logró clasificar y determinar los diferentes procesos de la firma y sus interacciones, los cuales se encuentran plasmados en el mapa de procesos.
- La definición de cada uno de los procesos, sus actividades, recursos y responsables, así como los indicadores de medición y seguimiento se encuentran plasmados en las caracterizaciones.
- Con las caracterizaciones se permitió realizar un listado maestro de documentos donde se relacionan los procedimientos, formatos e instructivos necesarios para documentar los procesos.
- Por medio de las caracterizaciones se determinaron los riesgos y se estableció una matriz, donde se lleva a cabo su gestión a partir de los correspondientes controles.

## 10. Conclusiones

- Con el diagnóstico se logró construir para la firma Forero Medina & Abogados Asociados una estructura que tenga en cuenta el contexto, requisitos, necesidades y expectativas de las partes interesadas.
- A partir del análisis interno y externo de la firma se lograron establecer las perspectivas estratégicas que permitirán tener un direccionamiento acorde a sus objetivos.
- El compromiso de la alta dirección de Forero Medina & Abogados Asociados con el Sistema de Gestión de Calidad promueven una cultura de mejoramiento continuo sus procesos.
- La gestión de la calidad, que se planifica bajo la Norma 9001:2015 implícitamente se enfoca en la prevención a través de la evaluación del riesgo, lo que genera una visión estratégica para mejorar el desempeño evitando reprocesos y quejas.
- La construcción de procesos con entradas y salidas definidas deben estén alineados con la política, misión y visión de la firma.
- Al desarrollar la Planificación y Estructuración del Sistema de Gestión de la Calidad, la firma de abogados quiere demostrar su capacidad para producir o suministrar un servicio con calidad y las especificaciones establecidas por el cliente.
- Si Forero Medina & Abogados Asociados quiere implementar su Sistema de Gestión Calidad, tendrá que tener como base información documentada que aplique a sus procesos, para demostrar que tiene en operación un Sistema de Calidad Controlado.
- Si Forero Medina & Abogados Asociados decide continuar con el proceso que conlleve a la certificación, permitirá aumentar la confianza de sus clientes, establecer las características del servicio y cumplir con las expectativas para poder satisfacer sus necesidades.

## 11.Recomendaciones

Se recomienda a la firma Forero Medina & Abogados Asociados:

- Generar la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, pues la adopción de la cultura de la calidad generará beneficios para la firma y sus clientes.
- Establecer campañas de sensibilización a sus colaboradores donde se evidencie los beneficios del Sistema de Gestión de Calidad.
- Constituir un equipo de trabajo que se enfoque hacia el logro de la certificación.
- Establecer la asignación de los recursos necesarios para el proceso de implementación.
- Una vez implementado el Sistema de Gestión de Calidad, se sugiere el uso de otras normas como la ISO 9004, para el éxito sostenido en la gestión de la calidad de una organización.
- Uso de Herramientas Digitales, que permitan hacer seguimiento, medición y análisis a la implementación del Sistema de Gestión de Calidad
- Compararse a través del desarrollo de un Benchmarking e investigar sobre firmas de abogados que tengan implementado su Sistema de Gestión de Calidad.

Se recomienda al Convenio USTA - Icontec:

- Debe existir mayor unidad de criterios entre los docentes del programa, lo cual permitiría tener un mayor nivel de avance en el desarrollo de los trabajos de investigación de acuerdo con la evolución de los temas vistos en las asignaturas.

Se recomienda a los estudiantes de Especialización y Maestría Convenio USTA - Icontec:

- Desarrollar el proyecto de investigación con una optimización del tiempo que permita tener mayor avance, aprendizaje y resultados.

## 12. BIBLIOGRAFÍA

P. BERNARD LONERGAN S.J. Insight - Estudio sobre la comprensión Humana. 1957.

Jr Sasser. W Earl. Why Satisfied Customers Defect? Harvard Bussiness Review. Noviembre-Diciembre 1995.

A Wesemann. A Nanda. Profitability drivers in profesional services firms. Harvard Business School. Note 9-904-064, revisado en marzo de 2004.

Así es el mercado de los bufetes de abogados en Colombia, 8/17/2017, Información tomada de: <http://www.dinero.com/edicion-impres/a/caratula/articulo/bufetes-de-abogados-en-colombia-asi-funcionan/248694>

COLOMBIA > INTERNATIONAL TRADE AND CUSTOMS > LAW FIRM AND LEADING LAWYER RANKINGS, INDEX OF TABLES, Colombia 2016, Legal 500, Información tomada de: <http://www.legal500.com/c/colombia/international-trade-and-customs>

Los clientes de las firmas de abogados son más exigentes ahora, 8/17/2017, Revista Dinero, Información tomada de: <http://www.dinero.com/edicion-mpresa/caratula/articulo/que-tan-maduro-esta-el-mercado-legal-colombiano/248693>

Firmas 'boutique', las competidoras de los grandes bufetes de abogados, 7/21/2016, Revista Dinero, Información tomada: <http://www.dinero.com/edicion-impres/a/caratula/articulo/los-bufetes-de-abogados-y-sus-nuevos-competidores/225900>

¿Cómo es el mercado de los abogados en Colombia?, 7/21/2016, Revista Dinero, Información tomada de: <http://www.dinero.com/edicion-impres/a/caratula/articulo/el-mercado-de-abogados-en-colombia-y-su-facturacion-2016/225888>

Los reyes del derecho en Colombia 2016, 7/21/2016, Revista Dinero, Información tomada de: <http://www.dinero.com/edicion-impres/a/caratula/articulo/los-mejores-abogados-de-colombia-2016/225897> ¿Por qué los bufetes de abogados tienen negocios a mil?, 7/21/2016, Revista Dinero, Información tomada de: <http://www.dinero.com/edicion-impres/a/caratula/articulo/bufetes-de-abogados-detras-de-grandes-operaciones-economicas-en-colombia/225899>

La Ventanilla Única de Comercio Exterior –VUCE, Información tomada de: [http://www.vuce.gov.co/index!.php?id\\_menu=2](http://www.vuce.gov.co/index!.php?id_menu=2)

Abogados se especializan de cara a la globalización de los negocios, 7/21/2016, información tomada de: <http://www.dinero.com/edicion-impres/caratula/articulo/especialidades-de-los-abogados-colombianos-por-globalizacion/225895>

Portafolio de servicios, Forero Medina & Abogados Asociados, Portafolio tomado de: <http://www.foreromedina.com/>

Portafolio de servicios, Araujo Ibarra & Asociados SA, Información verificada en: <http://www.araujoibarra.com/es/home/>

Portafolio de servicios, Brigard & Urrutia, Información verificada en: <https://bu.com.co>

Portafolio de servicios, Posse Herrera Ruíz, Información verificada en: [www.phrlegal.com](http://www.phrlegal.com)

Portafolio de Servicios, Deloitte Servicios Legales, Información verificada en: <https://www2.deloitte.com/co/es/pages/tax/solutions/indirect-tax.html>

Portafolio de servicios, Lewin & Wills, Información verificada en: <http://lewinywills.com>

INFORME DE LA DINÁMICA EMPRESARIAL COLOMBIANA, enero 2018, CONFECAMARAS, Información tomada en: [http://confecamaras.org.co/phocadownload/2017/Informe\\_din%C3%A1mica\\_empr esarial/Informe\\_de\\_Din%C3%A1mica\\_Empresarial\\_2017.pdf](http://confecamaras.org.co/phocadownload/2017/Informe_din%C3%A1mica_empr esarial/Informe_de_Din%C3%A1mica_Empresarial_2017.pdf)

Avance de comercio exterior No. 677, 04/01/2018/, DIAN, Información tomada de: [www.dian.gov.co/descargas](http://www.dian.gov.co/descargas)

Los honorarios de los servicios jurídicos importan, Ene 7, 2017, Información tomada de: <https://marketingparaabogados.eu/los-honorarios-de-los-servicios-juridicos-importan-3-de-4/>

Los reyes del derecho en Colombia 2016, 7/21/2016, información tomada de: <http://www.dinero.com/edicion-impres/caratula/articulo/los-mejores-abogados-de-colombia-2016/225897>

Matriz de Requisitos ISO 9001: 2015, Información tomada de: <http://www.iepedroestrada.net/index.php?option=com...task.../Matriz...requisitos>.

## 13.ANEXOS

A continuación y de acuerdo con el desarrollo del proyecto, se relacionan los documentos anexos generados:

- Matriz de Requisitos ISO 9001
- Propuesta Plan Estratégico para la Firma Forero Medina & Abogados Asociados
- Definición de Requisitos CLIO
- Definición del Servicio
- Manual de Calidad
- Caracterizaciones de Procesos
- Listado Maestro de Documentos
- Matriz de Riesgos
- Normograma
- Ficha Técnica de Indicadores de Proceso
- Ficha Técnica de Indicadores de los Objetivos de Calidad
- Procedimientos Sugeridos
- Instructivos Sugeridos
- Formato Sugerido
- Programa y Plan de Auditoria
- Actas de Reunión.