

**MODELO DE GESTIÓN PARA COMPRAS EN LA PANADERÍA LEAL UBICADA
EN LA CIUDAD DE PALMIRA – VALLE DEL CAUCA, SEGÚN LA ISO
9001:2015**

**ANDRES BERON GARCIA
DIANA MARCELA ARRUBLA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTA DE LAS CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
PALMIRA
2017**

**MODELO DE GESTIÓN PARA EL PROCESO DE COMPRAS EN LA
PANADERÍA LEAL UBICADA EN LA CIUDAD DE PALMIRA – VALLE DEL
CAUCA, SEGÚN LA ISO 9001:2015**

**ANDRES BERON
DIANA MARCELA ARRUBLA**

**Proyecto de Grado para optar por el título de
Administradores de empresas**

**Director de Trabajo de Grado:
JOHN HARDY GARCIA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
PALMIRA
2017**

TABLA DE CONTENIDO

1. ANTECEDENTES	7
2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACION	10
2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA.	12
2.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA.....	12
3. OBJETIVOS	13
3.1 GENERAL.....	13
3.2 ESPECIFICOS.....	13
4. JUSTIFICACION	14
4.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	14
4.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	14
4.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	14
5. MARCO CONTEXTUAL.....	16
6. MARCO CONCEPTUAL.....	19
7. MARCO TEÓRICO.....	23
8. MARCO JURÍDICO	32
8.1 RESOLUCIÓN No. 2674 DE 2013, “POR EL CUAL SE REGLAMENTA EL ARTÍCULO 126 DEL DECRETO LEY 019 DE 2012”	32
8.2 LEY 100 DE 1993, “POR EL CUAL SE CREÓ EL SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL INTEGRAL Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES”	34
8.3 RESOLUCIÓN 5109 DE 2005, “POR LA CUAL SE ESTABLECE EL REGLAMENTO TÉCNICO SOBRE LOS REQUISITOS DE ROTULADO O ETIQUETADO QUE DEBEN CUMPLIR LOS ALIMENTOS ENVASADOS Y MATERIAS PRIMAS DE ALIMENTOS PARA CONSUMO HUMANO”	34
9. METODOLOGÍA.....	36
9.1 TIPO DE ESTUDIO.....	36
9.2 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	36
9.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	36
9.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	38
10. NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2015 EN LAS COMPRAS Y ACTIVIDADES RELACIONADAS.	39
10.1 DIAGNÓSTICO CAPITULO 7 DE LA NORMA ISO 9001:2015.....	41
10.2 DIAGNÓSTICO NUMERAL 8.4 CONTROL DE LOS PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS SUMINISTRADOS EXTERNAMENTE DE LA NORMA ISO 9001:2015.....	44

10.3 DIAGNÓSTICO CAPÍTULO 10 DE LA NORMA ISO 9001:2015.....	46
11. PROPUESTA DE ESTANDARIZACIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE LAS COMPRAS Y SUS ACTIVIDADES RELACIONADAS	50
12. RECOMENDACIONES PARA IMPLEMENTAR EL MODELO DE GESTION DE COMPRAS.....	57
CONCLUSIONES	61
BIBLIOGRAFÍA.....	62

LISTA DE FIGURAS

Ilustración 1. Organigrama Panadería La Leal	18
Ilustración 2. Resultados Capítulo 7 Soporte	41
Ilustración 3. Resultados Numeral 8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente	44
Ilustración 4. Resultados Capítulo 10 Mejora.....	46
Ilustración 5. Jerarquia de la documentacion.....	56
Ilustración 6. Propuesta modelo de gestion de Compras.....	56

LISTA DE GRAFICAS

Gráfica 1. Proceso de Decisión de Compra.....	26
Gráfica 1. Cumplimiento Variables Evaluadas	47

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Indicadores Compras	27
Tabla 2. Propuesta de Codificación	52

AGRADECIMIENTOS

Como primera instancia darle infinitas gracias a Dios por permitirnos llegar a este peldaño de la cima de nuestra vida profesional

Como segunda instancia agradecer a nuestras familias por su apoyo incondicional.

Y finalmente, a la universidad del valle, a todos los docentes que hicieron parte de nuestra formación profesional, a nuestro director Jhon Hardy García y a nuestros compañeros a quienes les reconocemos el esfuerzo, el compromiso, su amistad y su acompañamiento durante las actividades de la formación

RESUMEN

El presente trabajo de grado, tiene como propósito presentar un modelo de gestión para las compras en la Panadería La Leal ubicada en Palmira, Valle del Cauca, tomando como base el mejoramiento continuo según la norma ISO 9001:2015. Para dar cumplimiento a este objetivo, se plantea una investigación aplicada con diseños descriptivos, utilizando la entrevista como técnica de recolección de información. La población objeto de estudio son los participantes y usuarios del proceso, entre los cuales se encuentran; Jefe del área de Planeación de la Producción, Jefe de Producción, el Jefe de Planta, la Coordinadora de Calidad y la Jefe de Compras, aplicando la modalidad de censo.

Palabras Claves: Modelo de Gestión, Compras, ISO 9001:2015, Mejoramiento continuo, Procesos, Caracterización, Procedimientos, Flujogramas, Formatos, Instructivos.

1. ANTECEDENTES

La globalización ha ocasionado que las empresas estén en constantes cambios generando mejoras continuas, para de esta forma lograr sostenerse en un mercado que diariamente cambia y que se vuelve más exigente. Por esta razón las organizaciones cada vez se preocupan más por conseguir certificaciones ante los entes reguladores en las leyes y normas a las que se ciñen de acuerdo a la actividad a la que se dediquen, esto con el fin de obtener garantías que los acrediten como aptos para actuar en un mercado altamente competitivo.

Para la inclusión de un sistema que permita entregar productos que cumplan con los estándares mínimos de calidades necesario adoptar políticas y objetivos de calidad; la norma ISO ofrece técnicas que permiten la identificación de oportunidades de mejora y así fortalecer los procesos:

“Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como "enfoque basado en procesos".¹

¹NORMA TÉCNICA COLOMBIANA **NTC-ISO 9001**, tercera actualización, Enfoque basado en procesos

“Los procesos son posiblemente el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas innovadoras, especialmente de las que basan su sistema de gestión en la Calidad Total”². Es necesario entonces identificar cuáles son los procesos que generen mayor valor en la cadena productiva y en qué aspectos coyunturales se pueden afianzar para conseguir un nivel estable de resultados que garantice como primera instancia entregar productos finales competitivos y como segunda instancia mantener una posición sólida en un mercado globalizado. A continuación, relación de un sistema de gestión basado en procesos:

El proceso de compras como parte de la cadena de suministros de una empresa tiene la ventaja ser un sistema abierto, donde existe la generación de cambios como respuesta a un mercado que fluctúa constantemente, y que también va ligado a la oferta de proveedores, ya que estos continuamente se interesan más por darle valor agregado a sus servicios y de esta forma mitigar el riesgo de ser sustituido por la competencia.

En ese sentido, se han abordado trabajos de investigación y aplicación acerca de la mejora y estandarización del proceso de compras en una empresa electrificadora con miras a ser certificados por la norma ISO 9001, esta compañía buscaba ser competitiva y líder en la prestación de un servicio de alta calidad; los resultados fueron positivos pues se logró el cumplimiento en un 100% los objetivos establecidos y las mejoras planteadas³.

Para finalizar, es importante también hacer referencia al trabajo de grado realizado por Melba Lida Mejía Ramírez y Paula Andrea Rodas Rendón, para optar por el

²**ZARATIEGUI J.R.**, La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa

³**Rueda, Laura Cristina Amaya. 2004.** Mejora y estandarización del proceso de compras de la electrificadora de Santander SA. ESP, soportado en el sistema de información de recursos físicos y los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2000. Bucaramanga: s.n., 2004.

título de especialistas en Gestión de la Calidad y Normalización Técnica, cuyo objetivo principal fue proponer un diseño de aseguramiento de la calidad para el proceso de compras en la Universidad Tecnológica de Pereira. Su estudio fue descriptivo – explicativo, empleando instrumentos de recolección de información como revisión documental, Focus Group, observación directa y entrevista al personal. Como puntos críticos del proceso se encontraron la solicitud de la compra, verificación con proveedores, espera de llegada del pedido, y la verificación de especificaciones al recibir el bien y/o suministro⁴.

La Panadería Leal hasta el momento no ha incurrido en la ejecución de un proyecto de caracterización del proceso de compras pues no lo han considerado como necesario, ya que el papel de comprar y negociar siempre ha estado en cabeza de la gerencia administrativa y a pesar de como se ha hecho, ha dado los resultados que se esperan.

⁴Mejía Ramírez, y otros, 2007, Aseguramiento de Calidad en el Proceso de Compras de la Universidad Tecnológica de Pereira. Pereira.

2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACION

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El proceso de compras de la Panadería Leal la cual tiene por razón social, Jamdac SAS, es una actividad que actualmente se desarrolla sin una planeación adecuada. La situación actual evidencia que la elección de proveedores no está ceñida a un programa de selección, evaluación, re-evaluación y desempeño donde se garanticen los mejores proveedores del mercado, se mida el grado de criticidad del producto, la capacidad de abastecimiento del mismo y tampoco se tiene establecido un cronograma de actividades donde se agenden citas a proveedores activos con el fin de realizarles visitas de verificación de instalaciones y de cumplimiento de acuerdo con lo establecido por la ley, no existe una programación por parte del área de planeación de producción dirigida a la unidad de compras con el fin de garantizar el suministro óptimo de las materias primas y material de empaque, no se han evidenciado formatos donde se lleven los registros pertinentes al proceso. No se cuentan con las fichas técnicas de los insumos requeridos por la planta de producción y esto genera un limitante al momento de querer desarrollar o buscar un nuevo/alternativo proveedor.

Así mismo, no existe un control de registros (físico o magnético) donde se pueda realizar una trazabilidad al momento de dar repuestas a reclamos o con los que se pueda dar soporte a auditorías internas y/o externas; como desarrollo a proveedores no se generan acciones correctivas cuando se encuentran con inconformidades, no se cuenta con un indicador de cumplimiento de desempeño que los obligue a mantener un nivel mínimo para continuar con el abastecimiento de la Materia Prima y finalmente no se realiza un adecuado seguimiento a las entregas de los pedidos que se generan, pues el área no cuenta con los recursos suficientes para hacerlo.

Las entradas del proceso de compras son: por una parte los datos históricos que permiten mantener un stock mínimo de inventario pero no garantiza el cubrimiento

total de lo requerido debido al desmesurado y no contemplado crecimiento que ha tenido la empresa, y por otra parte los requerimientos realizados por los puntos de venta que incluye la sociedad Jamdac SAS, los cuales no se basan en pronósticos de ventas ni en puntos de re-orden; sino que se realizan de acuerdo al comportamiento del día a día.

Lo anteriormente mencionado, derivado de diversos tipos de factores entre ellos la falta de concientización del personal a cargo de las áreas que inciden en el proceso de compras, acerca de la importancia que reviste el realizar una planificación adecuada para proveer los suministros que aportan e indican en las demás funciones de la empresa. Así como, la falta de personal calificado y preparado para liderar el área y todas las labores que ello conlleva.

En ese sentido, el área incurre con frecuencia en compras urgentes para cubrir las necesidades de los clientes iniciales lo que dificulta una adecuada negociación para establecer las condiciones de la compra. Por esta razón las salidas de este proceso en algunas ocasiones se convierten en entregas tardías a puntos de venta, en cambios o prórrogas de producción por faltantes de Materias primas, así como el desaprovechamiento de las diferentes oportunidades que se puedan presentar ya que los líderes de los procesos están más focalizados en solucionar los imprevistos del día a día que en la planeación estratégica del área.

De continuar con la situación presente, la Panadería puede tener una incidencia negativa sobre la atención al cliente, al generarse retrasos a la hora de elaborar los diferentes productos, mayor tiempo de lo establecido, así como tiempos que se pueden considerar muertos debido a que su utilización no es la indicada. Adicional a ello, la Panadería está afectando sus costos y desaprovechando la posibilidad de generar una eficacia operativa al disminuir tanto tiempos como costos.

Lo expresado anteriormente, evidencia la necesidad de estandarizar el proceso de compras y generar las recomendaciones necesarias para los diferentes participantes en el mismo, indicando las políticas organizacionales sobre las cuales debe girar en torno las decisiones empresariales que se tomen al respecto.

2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA.

¿Cómo establecer un proceso de compras en la Panadería Leal ubicada en la ciudad de Palmira – Valle del Cauca que garantice su control y mejoramiento continuo?

2.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

1. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de las actividades de compras en la Panadería Leal con respecto a la norma ISO 9001 y el mejoramiento continuo?
2. ¿Cuáles son los documentos que deben direccionar las compras en la Panadería Leal con criterios de calidad y mejoramiento continuo?
3. ¿Qué acciones son necesarias para llevar a feliz término la estandarización del proceso de Compras en la Panadería Leal ubicada en la ciudad de Palmira – Valle del Cauca?

3. OBJETIVOS

3.1 GENERAL

1. Presentar un modelo de gestión para las compras en la Panadería Leal basado en el mejoramiento continuo según la norma ISO 9001:2015.

3.2 ESPECIFICOS

1. Evaluar el nivel de cumplimiento de las compras y de actividades relacionadas con base en los requisitos de la norma ISO 9001:2015.
2. Presentar una propuesta de estandarización y documentación de las compras y de sus actividades relacionadas.
3. Formular y presentar recomendaciones para la implementación del modelo de gestión de compras.

4. JUSTIFICACION

4.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

La investigación propuesta abordará temas como Calidad, Gestión por Procesos, Gestión de los Suministros, con el fin de estandarizar el proceso de compras de la Panadería la Leal de la ciudad de Palmira.

Para ello se tiene como referencia autores tales como Frederick Taylor, Juan Bravo, Nohora Heredia, Johnson Fraser, Michiel Leenders, Anna Flynn, Yoshio Kondo, y José Antonio Pérez Fernández.

4.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Para dar cumplimiento a los objetivos planteados se pretende realizar una investigación aplicada, con estudios descriptivos, técnicas de recolección de la información como la entrevista bajo la modalidad de censo.

4.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

La norma técnica colombiana NTC-ISO 9001 (organización internacional para la estandarización ISO por sus siglas en inglés International Organization for Standardization), permite establecer controles que desarrollan estándares de calidad en los procesos:

La organización debe asegurarse que los procesos, productos y servicios obtenidos externamente, sean conformes con los requisitos especificados.... La organización debe establecer y aplicar criterios para la evaluación, selección, seguimiento del desempeño y re-evaluación de los proveedores externos, con

base en su capacidad para suministrar procesos, productos, y/o servicios, de acuerdo con los requisitos especificados. La organización debe conservar información documentada apropiada de los resultados de las evaluaciones, el seguimiento del desempeño y re-evaluaciones, de los proveedores externos⁵

Con la estandarización del proceso de compras en la Panadería Leal se pueden disminuir o evitar en su totalidad errores operativos, se asegura el abastecimiento oportuno de lo requerido y con las especificaciones establecidas, se mantiene un mejor control sobre proveedores, se disminuye el riesgo al establecer relaciones comerciales y mediante constantes monitoreos se pueden realizar los ajustes que sean pertinentes de acuerdo a las necesidades que se vayan identificando durante la ejecución del proceso, esto se evidencia en el ordenamiento interno de la compañía, mayores controles sobre los proveedores, y mejoras continuas.

Entre los muchos beneficiados podemos destacar los siguientes: el líder del proceso; los usuarios, el área de planeación de producción; y finalmente los ejecutores de este proyecto tendrán una interacción efectiva con la empresa con el fin de poner en práctica todos los conocimientos académicos adquiridos durante la etapa de formación profesional.

Para que la aplicación de este proyecto sea exitoso se requiere el compromiso de la alta gerencia tal como lo cita la norma ISO “*La alta dirección debe demostrar su liderazgo y compromiso respecto al sistema de gestión de calidad*”⁶, pues se precisan cambios en la cultura y en el desarrollo de las actividades, y para esto se requiere contar con los recursos necesarios para el progreso efectivo y la ejecución eficiente del proceso.

⁵NORMA TÉCNICA NTC-ISO COLOMBIANA 9001Versión2015, Capítulo 8.4

⁶NORMA TÉCNICA NTC-ISO COLOMBIANA 9001, Versión2015, Capítulo 5.1

5. MARCO CONTEXTUAL

La panadería Leal es una organización contemporánea, a la vanguardia de los cambios que se presentan en el entorno. Su oferta de valor gira en torno a la calidad convirtiéndose la misma en su sello diferenciador. Su objetivo es satisfacer las necesidades del cliente y sea este un motivo para la fidelización con la marca.⁷

Esta empresa tuvo su inicio hace 22 años en la ciudad de Palmira, resultado de la labor de una pareja de esposos la cual se ha ido fortaleciendo con el paso de los años gracias a la formación de sus hijos, su portafolio de productos gira en torno a productos de panadería y pastelería, combinando la tradición y la innovación.⁸

Su misión es *“Todos nuestros esfuerzos están orientados a proveer a nuestros clientes, productos saludables e innovadores; en un ambiente confortable, siendo una empresa formal con responsabilidad social y ambiental.*
“NO SOMOS MAS DE LOS MISMOS SOMOS DIFERENTES”⁹

Su visión es *“Alcanzar para el año 2020 una expansión significativa en el departamento del Valle. Especializando nuestras diferentes unidades de Negocio en valores y atributos cuantificables de manera positiva en la mente de nuestros socios estratégicos.”*¹⁰

Sus objetivos corporativos giran en torno a la producción, rentabilidad, talento humano y mercado.¹¹

Sus puntos de venta se encuentran ubicados en¹²:

⁷Panadería Leal, 2015, (En línea), citado el 13 de julio de 2016, tomado de: <http://laleal.com/nosotros/>

⁸ Ibíd.

⁹ Ibíd.

¹⁰ ibíd.

¹¹ ibíd.

¹² Ibíd.

Palmira

1. Obrero Calle 34 Carrera 25 Esquina
2. Balcón Carrera 28 No. 30-01 2do piso
3. Las Mercedes: calle 57DG # 28B-115
4. Marden de la 47 Calle 47 No. 33-01 Local 1
5. Marden del Bosque Supermarden Cra 1ra Terminal 32-19
6. Cañaveral Carrera 22 No. 20-27 Local 12
7. Llano Grande Calle 31 No. 44-299
8. Coomeva Cra 28 No. 24-73 Local 101C

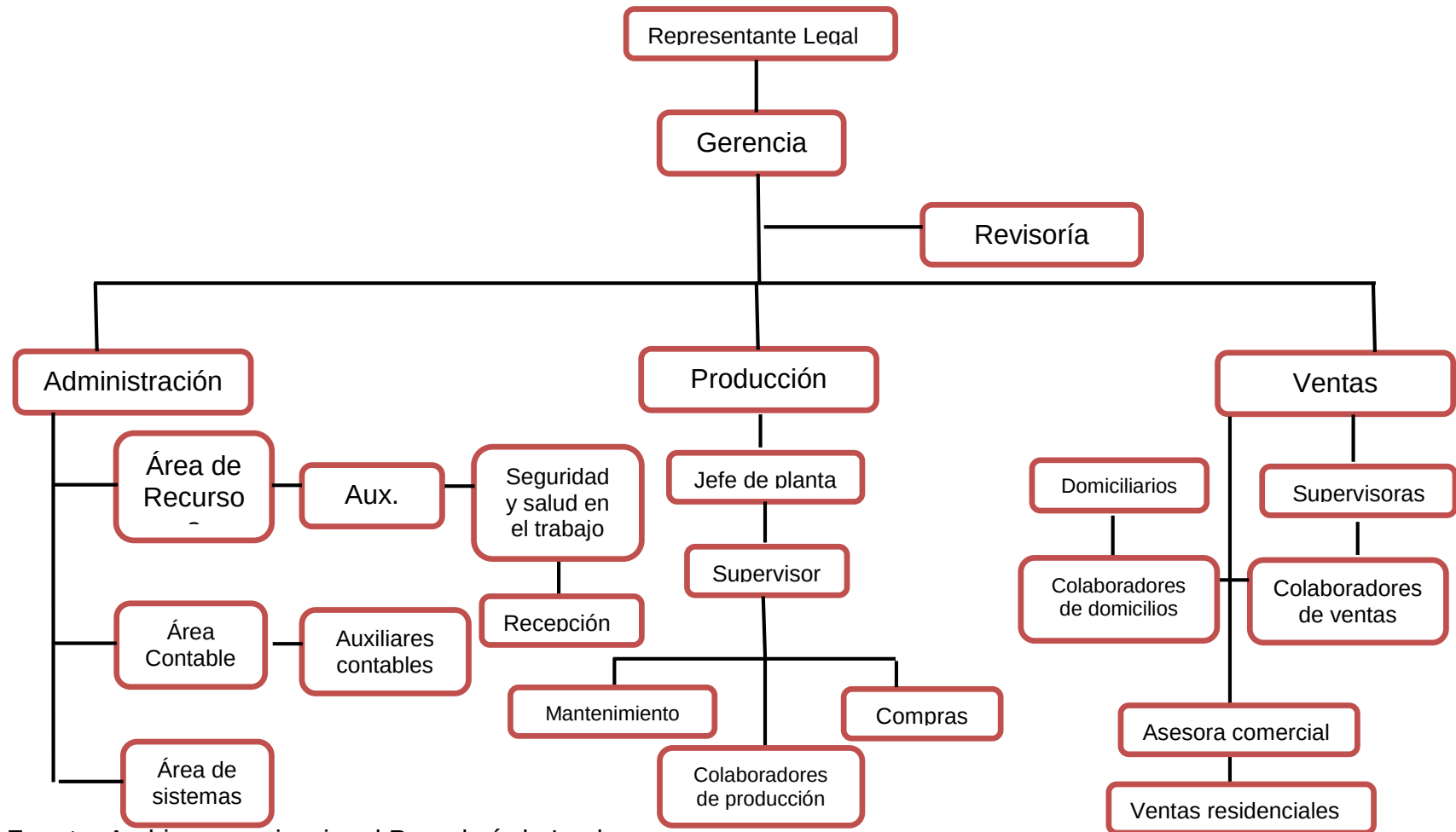
Buga

9. C.C Súper Tiendas Cañaveral Calle 8 sur Carrera 12

CALI:

10. Leal Cañaveral: carrera 1 # 44 - 50

Ilustración 1. Organigrama Panadería La Leal



Fuente: Archivo organizacional Panadería la Leal

6. MARCO CONCEPTUAL

ACCIÓN CORRECTIVA: Para la ISO 9000:2015, la acción correctiva es aquella que se genera para eliminar la causa de una no conformidad y así generar las estrategias necesarias con el fin de que no se vuelva a presentar.

ACCIÓN PREVENTIVA: Según la ISO 9000:2015, una acción preventiva es aquella que se emprende con el fin de evitar la ocurrencia de una no conformidad potencial o cualquier situación que se pueda presentar y tenga una incidencia negativa en la calidad del producto y/o servicio ofrecido.

ACTIVIDAD: Hace referencia al conjunto de tareas que guardan una relación entre sí, las cuales son necesarias para el cumplimiento de los resultados del proceso.¹³

CALIDAD: Conjunto de propiedades y características de un producto, proceso o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas. Esta definición ha evolucionado en los últimos años hasta considerar (G.Taguchi) la calidad como "las pérdidas que un producto o servicio infringe a la Sociedad desde su producción hasta su consumo o uso. A menores pérdidas sociales, mayor calidad del producto o servicio". Este último enfoque posee la ventaja de incluir no solo los problemas de calidad clásicos (pérdidas sociales debidas a la variabilidad) sino los actuales (pérdidas sociales debidas a los efectos secundarios nocivos, problemas del Medio ambiente, etc.)¹⁴.

CARACTERIZACIÓN: Documento que hace referencia a la descripción del proceso y sus características contemplando el ciclo PHVA¹⁵.

¹³PEREZ FERNANDEZ, Jose Antonio. *GESTION DE LA CALIDAD EMPRESARIAL*. MADRID : ESIC, 1994. pág. 234.

¹⁴MGAR.net. ISO: introducción a conceptos de calidad. [En línea] [Citado el: 12 de 12 de 2016.] Disponible en: <http://www.mgar.net/soc/isointro.htm>.

¹⁵ Ibíd., pág. 20

COMPETENCIA: La ISO 9000 versión 2015, hace referencia a este concepto indicando que el SGC es mucho más efectivo si las personas cuentan con las habilidades, formación, educación y experiencia requeridos para desempeñar sus funciones. Adicional a ello, compromete a la alta dirección para velar por esto.

DOCUMENTO: Hace referencia a la información que se genera y el medio por el cual se realiza¹⁶.

ESTANDARIZACIÓN: Yoshio Kondo, indica que existen dos tipos de estandarización, la primera hace referencia a la estandarización de las cosas y la segunda a la estandarización del trabajo. En el presente trabajo se abordará la estandarización del trabajo. Es así, como la Real Academia de la Lengua Española, hace referencia a este término, como toda acción encaminada a tipificar o ajustar a la norma para realizar el trabajo de manera uniforme y así se pueda garantizar su trabajo¹⁷

EVALUACIÓN DE PROVEEDORES: Los factores que de manera estratégica se evalúa en el suministro pueden ser: Calidad del producto, fiabilidad de las entregas, plazos de entrega, continuidad, flexibilidad, nivel tecnológico, capacidad de reacción, y precios.¹⁸

FORMATO: Dentro del presente trabajo, el formato hace alusión al documento que se genera con el fin de recolectar información en las diferentes situaciones que aplique¹⁹.

¹⁶ICONTEC, Óp. cit.

¹⁷ KONDO Yoshio, citado por MARTÍNEZ, Mauricio. Método MR. Bogotá, Grupo Editorial Norma, 2005, Pág. 89

¹⁸Anaya Tejero, Julio Juan, Logística Integral, Madrid, ESIC Editorial, 2007, pag. 147

¹⁹Ibíd., pág. 20.

GESTIÓN POR PROCESOS: Con el fin de dar cumplimiento a los objetivos y metas organizacionales, así como agregar valor a los diferentes procesos de la empresa, los mismos se organizan de manera sistémica dando lugar a la gestión por procesos.²⁰.

INDICADORES DE PROCESO: Con el fin de ejercer control sobre los diferentes procesos, se establecen mediciones objetivamente al logro de los objetivos planteados²¹.

INSTRUCTIVO: Este documento da razón del paso a paso para realizar la diferentes tareas de manera detallada y homogénea²².

MEJORA CONTÍNUA: El concepto que se adopta a lo largo del presente trabajo de grado con base en este término es el brindado por la ISO 9000:2015, el cual indica que para que una organización tenga éxito debe tener un enfoque en la mejora continua, la cual contempla una revisión y actualización constante de los procesos de acuerdo a los cambios del entorno.

NO CONFORMIDAD: La ISO 9000:2015 la contempla como el incumplimiento a un requisito.

PROCEDIMIENTO: Descripción de cómo realizar las actividades y los procesos²³. El procedimiento incluye de forma detallada como realizar las actividades, éste muestra un conjunto de acciones que tienden a realizarse siempre igual para obtener el mismo resultado bajo escenarios similares. Consta de objetivo, alcance,

²⁰**BRAVO, Juan.** *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile : Evolución S.A, 2009, p 22

²¹**EXCELENCIA EMPRESARIAL.COM.** *Gestión Procesos*. [En línea] [Citado el: 18 de diciembre de 2016.] Disponible en: http://www.excelencia-empresarial.com/Gestion_procesos.htm.

²² *Ibíd.*, pág. 20

²³ *Ibíd.*, pág. 20

generalidades y descripción y debe diligenciarse su respectivo encabezado y pie de página²⁴.

PROCESO: Es el conjunto de elementos, mediante los cuales se convierten unas entradas en salidas, generando valor²⁵.

PROVEEDOR EXTERNO: Según la ISO 9000:2015, se hace referencia a la organización que proporciona un producto o un servicio que no es parte de la organización.

REGISTRO: Documento que se genera en el momento en que son diligenciados los formatos que se han estructurado para diferentes situaciones. Se convierte en la evidencia de determinada labor²⁶

²⁴ Ibíd., págs. 55-56.

²⁵ BRAVO, óp. Cit., p 27

²⁶Ibíd., pág. 20.

7. MARCO TEÓRICO

La gestión de las compras y suministros juega un papel decisivo para el logro de los objetivos organizacionales, esta tiene como tarea no solo impactar de manera positiva en lo económico del sistema si no en todos los procesos que la componen. Además, asume el reto de estar alineado con los aspectos ambientales, sociales, políticos y de seguridad del entorno en el cual se encuentra inserta.

La función de los administradores de esta área ha sido tomada muy en serio desde los años de 1900, inclusive en la primera y segunda guerra mundial en donde la demanda era alta, la verdadera preocupación radicaba en lograr abastecerse de materias primas y obtención de buenos proveedores, este y otros antecedentes dieron valor a esta función dentro de las organizaciones.

En organizaciones de gran magnitud es común encontrar una división del área de abastecimiento estructurada en dos partes, una la llamada operativa la cual es encargada de las necesidades más básicas y cotidianas y la estratégica la cual asume la responsabilidad de la planeación a largo plazo y genera las políticas de abastecimiento de la estructura.

El auge que ha tenido esta importante labor dentro de las organizaciones se ha expresado en la multitud de conceptos y definiciones adjudicadas a esta tarea tales como: *“compras, adquisiciones, suministros de guerra, administración de materiales, logística, abastecimiento, administración del suministro, administración de la cadena de suministro entre otros”*²⁷.

²⁷Johnson, y otros, Administración de Compras y Abastecimiento, México D.F, Editorial McGraw Hill, 2012, pág. 3

Administración del suministro:

“hace mención a la relación de diferentes tareas con el propósito de proporcionar materiales y servicios de manera eficaz y eficiente a la organización, tales funciones son 1) reconocimiento de la necesidad 2) conversión de esa necesidad en una descripción comerciante útil, 3) la búsqueda de proveedores potenciales, 4) selección de una fuente conveniente 5) acuerdo sobre la orden o detalle del contrato 6) la entrega de los productos o servicios 7) el pago a los proveedores²⁸”

Suministro y logística:

La administración de la logística contempla la tarea de planear, detallar y describir una necesidad la cual posteriormente es convertida en una orden de compra o requerimiento que dirigida a terceros, cuyo objetivo es proveer materiales de alta calidad a los procesos de la organización²⁹.

El suministro impacta gran cantidad de actividades relacionadas con la logística, como establecer volumen de compras y formas de transporte y distribución.

El termino administración de la cadena de suministro según el glosario del institute for supply management (ISM) la define como *“como el diseño y la administración de procesos impecables con valor añadido a través de las fronteras organizacionales para satisfacer las necesidades de los clientes finales. El desarrollo y la integración de las personas y los recursos tecnológicos son fundamentales para lograr una integración exitosa de la cadena del suministro”³⁰*

²⁸ Ibid., pág. 4

²⁹ Ibid.

³⁰ Ibid., pág. 5

El efecto de la contribución del área de compras y abastecimientos se refleja en las utilidades lo cual es el resultado de la disminución de ciertos gastos, cuando se realiza una exhaustiva gestión administrativa sobre el proceso. Además del cumplimiento de los objetivos organizacionales³¹.

El área de suministros plantea tres perspectivas principales que facilitan la contribución al éxito, las cuales son³²:

1. Operativa versus estratégica
2. Directa e indirecta
3. Negativa, neutral y positiva.

Es así, como el área de compras adquiere una importancia fundamental al interior de la organización para contribuir al desarrollo del proceso productivo de la misma, convirtiéndose en su eje fundamental al proveer de los materiales que requiere dicho proceso para llevarse a feliz término³³.

En este sentido, se tiene diferentes tipos de compras como lo son³⁴:

- **Compra nueva o tarea nueva:** Hace referencia a cuando se hace nuevos pedidos con proveedores que no existía relación comercial previa con el fin de tener diferentes alternativas.
- **Recompra Modificada:** Consiste en variar alguna de las condiciones que se ha establecido con el proveedor respecto a un pedido ya realizado previamente, se modifica volumen del pedido, características del productos, fechas, lugares o condiciones de pago.

³¹ Ibíd.

³² Ibíd.

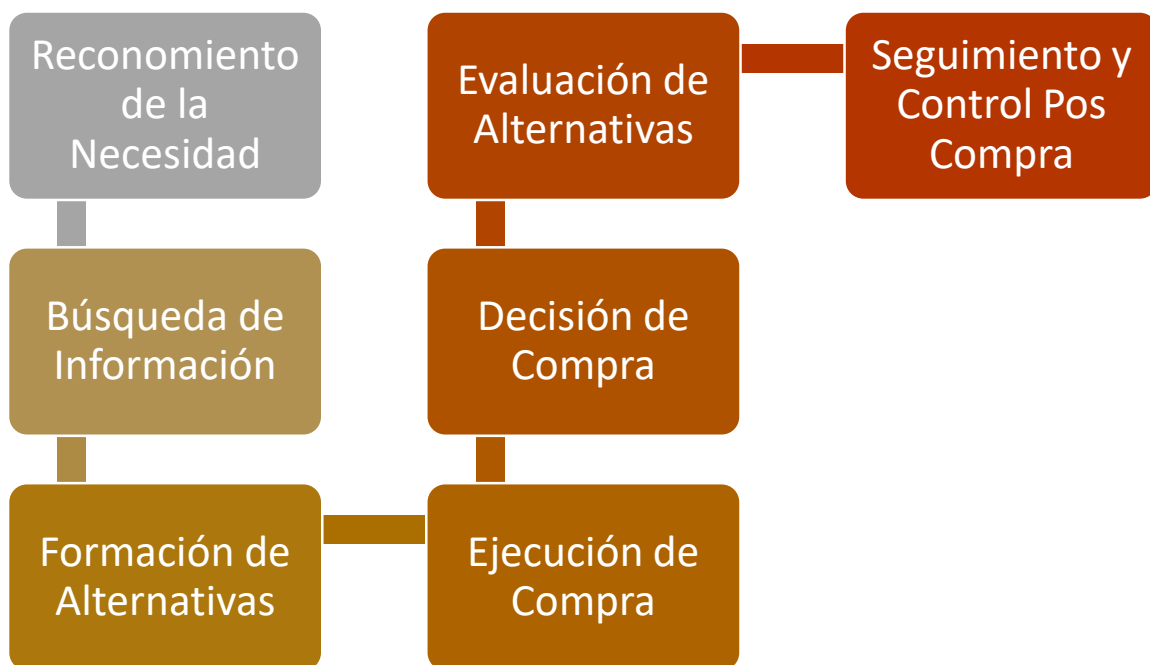
³³ HEREDIA V. Nohora, Gestión de Compras: La Nueva Estrategia Competitiva, Bogotá D.C. Editorial ECOE Ediciones, 2013, Pág: 8

³⁴ Ibíd., Pág.: 10

- **Recompra Directa:** Esta se realiza cuando ya existe una relación de confianza con el proveedor y no se modifica ninguna característica del pedido.

Un punto muy importante a tratar es el proceso de decisión de compra, lo cual contempla las siguientes etapas³⁵:

Gráfica 1. Proceso de Decisión de Compra



Fuente: Elaboración propia.

En este orden de ideas, los indicadores a manejar por el área de compras serían entonces³⁶:

³⁵ Ibid., Pág.: 12

³⁶ Ibid.

Tabla 1. Indicadores Compras

Indicadores Compras	Valor compras totales / ventas totales comparadas con el año anterior
	Total Compras / Número de compras
	Porcentaje de compras rechazadas
	Porcentaje de paralización de la producción por falta de materia prima.
	Inventario / Ventas
	Costo promedio de orden de compra
	Tiempo promedio de entrega de pedidos
	Número de orden por mes en comparación con el año anterior.

Fuente: HEREDIA V. Nohora, Gestión de Compras: La Nueva Estrategia Competitiva, Bogotá D.C. Editorial ECOE Edicioines, 2013, pág. 12.

La calidad como estrategia para el éxito en la administración de suministros

La calidad siempre ha sido un reto para las organizaciones, tradicionalmente era entendida como cumplir a cabalidad con el pedido solicitado, pero al pasar los años esta se ha convertido en una filosofía que permea a todas las áreas de las organizaciones y que finalmente repercute en determinar el éxito y la permanencia de una marca en el mercado³⁷.

El concepto de la calidad manifiesta que los productos o servicio final de toda empresa están completamente ligado a los procesos que usan para ser creados, por lo tanto no se puede obtener un resultado final satisfactorio si previamente la organización no está orientada sobre esta filosofía en sus procesos internos³⁸.

³⁷ Johnson y otros, Op cit, pág. 143

³⁸ Ibid.

Definición de calidad:

Esta definición en el contexto de administración de suministros esta asumida desde la capacidad de los proveedores de cumplir a cabalidad con el requerimiento solicitado, además de lograr la calificación de conformidad por quien realiza la requisición. Esta caracterización es dada después de dar respuesta a tres aspectos fundamentales tales como Función, conveniencia y confiabilidad³⁹.

Función: evalúa la acción realizada de acuerdo al objetivo de su diseño⁴⁰.

Conveniencia: está enmarcada en la relación costo beneficio por cuanto un producto puede cumplir muy bien la función deseada, pero conlleva un sobre costo no tan conveniente para la organización. No siempre el más eficaz resulta ser la opción más favorable⁴¹.

Confiabilidad: esta variable hace referencia a la durabilidad del componente o articulo medido en un periodo de tiempo determinado, teniendo en cuenta especificaciones de desgaste y factores externos inherentes al uso del mismo⁴².

Es evidente que la calidad es la herramienta fundamental que garantiza una competitividad en el mercado, pero esta no depende únicamente de los proveedores, sino también de la empresa que genera el requerimiento.

El aseguramiento de la calidad en el proceso de compras asume un costo significativo y para ello se han implementado diferentes técnicas y herramientas

³⁹ Ibid, pág. 145

⁴⁰ Ibid.

⁴¹ Ibid.

⁴² Ibid.

para controlar este factor que repercute en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Herramientas y técnicas para la administración de la calidad en el proceso de suministros

Administración Total de la Calidad (TQM)⁴³

Enfoque administrativo basado en la satisfacción total del cliente logrando el éxito a largo plazo de la organización, este término fue creado por W. EDUARDO DEMING en 1950 en Japón y posteriormente aplicado en Norteamérica.

El desarrollo de este modelo compete a todos los integrantes de la organización ya que el compromiso radica en cada persona que realiza una tarea específica asegurando la mejora continua y la revisión de cada proceso, para hacer posible la aplicación de este sistema Deming propone 14 principios o prácticas fundamentales:

1. Ser disciplinados en la misión de lograr la calidad de los productos o servicios.
2. Interiorizar en todos, la filosofía de la Calidad.
3. No depender de la inspección de cada proceso.
4. No trabajar basados en precios, mejorar procesos para disminuir costos.
5. En el área de producción, planeación y servicios estar siempre en disposición de mejora.
6. Implantar la cultura de la capacitación para cada puesto de trabajo.
7. Promover el liderazgo.
8. Erradicar el miedo al cambio.

⁴³ Ibíd., pág. 150

9. 8Integrar áreas o departamentos.
10. Suprimir los eslogan's.
11. Erradicar metas numéricas en la fuerza de trabajo o administración.
12. Eliminar procesos de evaluación de méritos anuales que puedan afectar el orgullo de los colaboradores.
13. Instituir programas de capacitación y educación del recurso humano.
14. Permeear a toda la organización de la importancia de la mejora continua y la calidad total.

Mejora continua⁴⁴

Este enfoque basado en la búsqueda incesante del mejoramiento de los procesos a través de pequeños pasos que van siendo progresivos en su desarrollo, para lograr que este sistema funcione adecuadamente es necesario aplicar herramientas administrativas como el Análisis de Pareto, diagramas de dispersión, histogramas, hojas de inspección, espina de pescado entre otras.

Además de la caracterización de ciclo PHVA.

Seis Sigma⁴⁵

Enfoque numérico cuyo objetivo es la prevención de los defectuosos a través del uso de datos para controlar variaciones y desperdicios.

Este sistema parte del principio que todo proceso debe ser planeado, medido, controlado y siempre mejorado mediante la aplicación de modelos estadísticos de control.

⁴⁴ Ibíd.

⁴⁵ Ibíd., pág. 152

8. MARCO JURÍDICO

8.1 RESOLUCIÓN No. 2674 DE 2013, “POR EL CUAL SE REGLAMENTA EL ARTÍCULO 126 DEL DECRETO LEY 019 DE 2012”⁴⁶

Mediante esta resolución se dictan los requisitos a nivel sanitario que deben cumplir tanto las personas naturales como jurídicas que se dedican a la fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos.

Artículo 16: Mediante el cual se establecen los requisitos que deben cumplir las materias primas e insumos que se usen para la fabricación, preparación, procesamiento, envase y almacenamiento de alimentos.

Así se tiene que, la recepción debe realizarse de manera tal que no se contaminen, alteren o sufran daños físicos, toda materia prima debe contar con su respectiva ficha técnica, debe ser inspeccionada antes de su uso para garantizar que cumplan con los requerimientos de calidad establecidos de manera previa. De la misma manera, se establece que las materias primas que se conserven mediante congelación deben ser descongeladas a una velocidad controlada con el fin de evitar la generación de microorganismos.

Artículo 21: A través del cual se establecen los diferentes controles de calidad que se deben realizar a todo el proceso de alimentos.

⁴⁶ MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL, RESOLUCIÓN No. 2674 DE 2013, (En línea), citado el 09 de enero de 2017, disponible en: <https://www.invima.gov.co/images/pdf/normatividad/alimentos/resoluciones/resoluciones/2013/2674.pdf>

Artículo 22: Mediante el cual se establece la generación de un sistema de control que asegure la calidad de todo el procesamiento de los alimentos desde la obtención de la materia prima e insumo hasta la distribución del producto terminado, contemplando como mínimo:

Requisitos para su aceptación, liberación, retención o rechazo, la existencia de una documentación que cubra todo el proceso con sus respectivos requisitos que puedan afectar la calidad del producto, aplicación de un sistema que garantice la inocuidad del proceso de producción, el cual podría ser el (APPCC) Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico.

Artículo 28: Por el cual se establece las condiciones que se debe cumplir para el almacenamiento de materias primas, insumos o productos terminados, contemplando las condiciones de las instalaciones.

Artículo 31: A través del cual se indican las condiciones que se deben cumplir para el expendio de alimentos:

Contar con la infraestructura necesaria, garantizar la conservación y protección de los alimentos, productos rotulados según lo establecido en la resolución 5109 de 2005 o la norma que la modifique.

8.2 LEY 100 DE 1993, “POR EL CUAL SE CREÓ EL SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL INTEGRAL Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES”⁴⁷

Artículo 245: Mediante el cual se crea el Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), el cual tiene como objetivo principal la generación de estrategias para garantizar la vigilancia sanitaria y de control de calidad de medicamentos, alimentos, productos biológicos, cosméticos, entre otros que puedan afectar en la salud del consumidor.

8.3 RESOLUCIÓN 5109 DE 2005, “POR LA CUAL SE ESTABLECE EL REGLAMENTO TÉCNICO SOBRE LOS REQUISITOS DE ROTULADO O ETIQUETADO QUE DEBEN CUMPLIR LOS ALIMENTOS ENVASADOS Y MATERIAS PRIMAS DE ALIMENTOS PARA CONSUMO HUMANO”⁴⁸

A través de esta resolución se da a conocer los requisitos generales de rotulado o etiquetas de productos, indicando la información que debe contener el mismo, como lo es el nombre de los alimentos de manera específica y no genérica, la lista de los ingredientes, contenido neto y peso escurrido, nombre y dirección del fabricante, envasador o re empacador, identificación del lote, marcado de la fecha e instrucciones para la conservación, instrucciones para el uso, registro sanitario, requisitos obligatorios adicionales.

⁴⁷ CONGRESO DE LA REPÚBLICA, LEY 100 DE 1993, (En línea) citado el 09 de enero de 2017, disponible en: https://www.invima.gov.co/images/stories/normatividad/ley_100_1993.pdf

⁴⁸ MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL, RESOLUCIÓN No. 5109 DE 2005, (En línea), citado el 09 de enero de 2017, disponible en: https://www.invima.gov.co/images/pdf/normatividad/alimentos/resoluciones/resoluciones/2005/resolucion_005109_2005.pdf

Así mismo, da a conocer los requisitos que debe cumplir el rotulado o etiquetado de las materias primas, como lo es: nombre de la materia prima, lista de ingredientes, contenido neto, nombre y dirección del fabricante o importador, país de origen, identificación del lote, fecha de vencimiento o de duración mínima, condiciones de conservación.

9. METODOLOGÍA

9.1 TIPO DE ESTUDIO

Según el problema de investigación a analizar, se ha decidido implementar estudios descriptivos, teniendo en cuenta que se pretende especificar las diferentes actividades que se realizan en el proceso de Compras de La Panadería la Leal, así como la participación de las diferentes áreas administrativas al interior de la misma. Lo anterior, enmarcados en la investigación aplicada.

9.2 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Con el fin de dar cumplimiento a los objetivos planteados, se acude a fuentes tanto primarias como secundarias, así:

Fuentes Primarias: La información primaria es aportada por el líder del proceso, así como los diferentes participantes y/o usuarios el mismo.

Fuentes Secundarias: Se hace referencia a los diferentes documentos de la Panadería, así como investigaciones, documentos o libros que giran en torno al tema, empleando la técnica de revisión documental.

9.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Según el tipo de estudio, se implementará como técnica de recolección de la información requerida para dar cumplimiento a los objetivos establecidos, la entrevista estructurada, según el check list, que se ha generado con base en los requerimientos de la ISO 9001:2015. (Anexo 01).

De igual manera, para la elaboración de los procedimientos, formatos e instructivos, se generó las siguientes preguntas aplicadas a los participantes del proceso.

Se entrevistó a la Coordinadora de Calidad quien lidera el proceso de estandarización y brindo información importante acerca del proceso.

Con este fin se estructuraron las siguientes preguntas:

1. Actualmente la Panadería implementa una metodología para la documentación de los procesos.
2. Existe un proceso de estandarización establecido.
3. Cuántos procesos se encuentran estandarizados.

De igual manera, para la documentación del proceso en mención, inicialmente para la realización de la caracterización, se entrevistó al líder del proceso, a quien se le realizó las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el Nombre del Proceso?
2. ¿Cuál es el objetivo del proceso?
3. ¿Cuáles son las características del proceso?
4. ¿Quiénes son los participantes del proceso?
5. ¿Cuáles son las entradas del proceso?
6. ¿Cuáles son los proveedores del proceso?
7. ¿Cuáles son las salidas del proceso?
8. ¿Quiénes son los clientes del proceso?
9. ¿Cómo se mide los objetivos?
10. ¿Cuáles son los requerimientos legales a cumplir?
11. ¿Cuáles son los requerimientos de la empresa a cumplir?
12. ¿Cuáles son los documentos soportes?
13. ¿Cuáles son los recursos soportes?

14. ¿Cuál es la información resultante?

Respecto a los procedimientos, se preguntó de igual manera lo siguiente:

1. ¿Cuál es el servicio brindado?
2. ¿Cuáles son sus características?
3. ¿Cuál es el campo de aplicación del proceso?
4. ¿Cuáles son las definiciones propias del proceso?
5. ¿Cuáles son los nombres de las actividades propias del proceso?
6. ¿Quién es el personal responsable de las actividades?
7. ¿Cuál es la descripción de cada una de las actividades?
8. ¿Cuál es la evidencia generada en cada una de las actividades?

9.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población que participa en el presente trabajo de investigación es el líder del proceso de compras, brindando información primordial para la caracterización, procedimiento, formatos e instructivos. Así mismo, los usuarios del proceso como son el jefe del área de planeación de la producción, el jefe de producción, los proveedores, y el jefe de planta. Como también participa, la Coordinadora de Calidad, con el fin de brindar información acerca de la estandarización de los diferentes procesos. Para esto se implementa la modalidad de censo, ya que se aplica a todas las personas.

10. NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2015 EN LAS COMPRAS Y ACTIVIDADES RELACIONADAS.

Para identificar las brechas existentes entre los requisitos de la Norma ISO 9001:2015 y la forma como se llevan a cabo las actividades de compras en la Leal, se plantea la aplicación de una lista de chequeo que contiene los requisitos del Capítulo 7 “soporte”, numeral 8.4 “Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente” y el capítulo 10 “Mejora”, lo cual permitirá identificar el nivel de cumplimiento de la norma y las acciones que se deben ejecutar para que la organización tenga un proceso de compras bajo control.

Capítulo 7

7.1.2 Personas

7.1.5 Seguimiento y medición de los recursos

7.2 Competencias

7.5.1 Generalidades

7.5.2 Creación y actualización

7.5.3 Control de la información documentada

Capítulo 8

8.4.1 General Control de los Productos

8.4.2 Tipo y alcance del control de los suministros obtenidos externamente

8.4.3 Información para proveedores externos

Capítulo 10: Mejora

10.1 Generalidades

10.2 No conformidades y acciones correctivas

Con esta información se estructuran 44 preguntas que son aplicadas en la organización objeto de estudio con el fin de que se conozca la situación de las compras.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en cada capítulo seleccionados para ser analizado de la norma, con sus respectivas preguntas.

10.1 DIAGNÓSTICO CAPITULO 7 DE LA NORMA ISO 9001:2015

Ilustración 2. Resultados Capítulo 7 Soporte

7 SOPORTE				
7.1.2 PERSONAS	CUMPLE	PARCIALMENTE	NO CUMPLE	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES
¿Es el personal competente para la realización de sus trabajos?	X			El proceso de selección se encarga de que las personas contratadas para el desempeño de los puestos de trabajo cumplan acertadamente con todas las competencias requeridas.
7.1.5 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS RECURSOS	CUMPLE	PARCIALMENTE	NO CUMPLE	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES
¿Se encuentran identificados todos los equipos de seguimiento y de medición?			X	La empresa cuenta con una bascula en la que se pesan los productos que requieren de esta medicion, pero el equipo no se encuentra identificado como activo fijo, por lo tanto no esta inventariado.
¿Existen definidas unas rutinas adecuadas de verificación o calibración de los mismos?			X	No existe un cronograma de mantenimiento o verificaciones preventivas y/o correctivas para minimizar los margenes de error en los que se pueden incurrir por diferencias en inventarios; las calibraciones se hacen cuando se evidencia alguna inconsistencia con respecto a los pesos relacionados en las facturas de los proveedores.
¿Existen registros de las verificaciones o calibraciones realizadas?			X	Como resultado de las no programaciones de mantenimiento o verificaciones no existe ningun formato de control; cuando se realiza la calibracion la persona encargada de la recepcion de materia prima inspecciona que hayan quedado funcionando a cabalidad.
¿Los equipos se encuentran correctamente identificados con su estado de verificación o calibración?			X	Los equipos despues de que tienen su eventual calibracion no quedan con ningun tipo de identificacion que indique la fecha en la que se ejecutó y la fecha de su próxima revisión
¿Están definidas las pautas de actuación cuando se observe que las mediciones han sido erróneas?	X			La persona encargada de recepción de materia prima en su diario uso cuando evidencia errores en la báscula, informa a su jefe inmediato y se procede a ubicar a la persona externa encargada de hacer las respectivas calibraciones.
7.2 COMPETENCIAS	CUMPLE	PARCIALMENTE	NO CUMPLE	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES
¿Se encuentra definida la competencia necesaria para cada puesto de trabajo teniendo en cuenta la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas?	X			El area de talento humano cuenta con los perfiles de cargo establecidos para cada puesto de trabajo, donde lo que se logra es atraer el personal idóneo para el desempeño del mismo.
¿Existe un plan de formación o de logro de competencias?	X			Existe una programación de capacitaciones y comité primario, donde se evalúa si las personas cumplen satisfactoriamente con las competencias que se requieren o en su defecto si es necesario realizar refuerzos.
¿Existe una metodología definida para la evaluación de la eficacia de las acciones formativas emprendidas?	X			Se realizan seguimientos continuos a las actividades en desarrollo de acuerdo a los resultados de las capacitaciones con el fin de verificar el cumplimiento de los logros.
¿Existe evidencia documentada del cumplimiento de los requisitos de competencia para cada empleado de la organización?	X			Cuando se realiza la respectiva contratación se crea una carpeta fisica que contiene la información y los documentos requeridos donde se evidencia de acuerdo al grado de responsabilidad las habilidades y las competencias que tiene cada empleado, cabe resaltar que esta informacion es de caracter confidencial y esta bajo la custodia del area de Talento Humano.

7.5.1 GENERALIDADES	CUMPLE	PARCIALMENTE	NO CUMPLE	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES
¿Existen la información documentada exigida por la norma y necesarias para la eficacia del SGC?			X	La empresa aunque tiene inicios en el programa de calidad aun no plasma la informacion en un manual.
7.5.2 CREACIÓN Y ACTUALIZACIÓN	CUMPLE	PARCIALMENTE	NO CUMPLE	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES
¿Al momento de crear y actualizar la información documentada, se incluye campos como identificación, descripción, formato, medios de comunicación, revisión y aprobación de idoneidad y adecuación?			X	Cuando se requiere se manejan comunicados basicos donde se registra la informacion, pero estos comunicados no tiene incluidos campos como tipo de documento, versión, revisión, aprobación, entre otros.
7.5.3 CONTROL DE LA INFORMACIÓN DOCUMENTADA	CUMPLE	PARCIALMENTE	NO CUMPLE	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES
¿Existe documentación para el control de la información documentada?			X	La empresa no maneja formatos de registros ni de control para ninguna clase de eventualidad que se presente, cuando se precisa se envía un comunicado de manera muy general sin ningun formato pre establecido.
¿Existe una metodología documentada adecuada para la distribución, acceso, recuperación y uso de los documentos que los haga disponibles en los puestos de trabajo?			X	La empresa no tiene establecida una metodologia donde se controlen los documentos que se entregan a nivel interno o externo. La informacion que se entrega desde y para cada puesto de trabajo se hace de manera muy general y no es necesario que retorne al area de donde se generó el comunicado.
¿Los documentos revisados cumplen con esta metodología de distribución, acceso, recuperación y uso de documentos?			X	La empresa no tiene implementado un control sobre la documentacion emitida.
¿Existe una metodología documentada adecuada para el almacenamiento y conservación de los documentos que los haga disponibles en los puestos de trabajo?			X	Aunque se hagan comunicados internos y/o externos, la empresa no cuenta con una metodologia especifica para que esta documentacion sea almacenada, siendo este un inconveniente ya que no hay forma de que se consulte esta informacion en un futuro.
¿Los documentos revisados cumplen con esta metodología de almacenamiento y conservación de documentos?			X	No existen formatos de control, y por lo tanto no cumplen con la variable de ser almacenados para ser revisados en caso de que se requiera hacer una trazabilidad.
¿Los documentos son legibles e identificables?			X	A pesar de que los documentos que se manejan son legibles y cuentan con el logo de la empresa, no son los adecuados para hacer un comunicado de tipo interno o externo.
¿Existe una metodología documentada adecuada para la revisión y actualización de documentos?			X	No hay definida una metodologia donde se especifiquen cuales deben ser las variables que deben contener la documentacion de la empresa. Los documentos utilizados se adecuan de acuerdo al usuario de cada proceso desde donde se genere, por lo tanto no existen los formatos estandarizados para cada area de proceso, tampoco son revisados ni autorizados por un nivel jerarquico superior.
¿Los documentos revisados cumplen con esta metodología de revisión y actualización?			X	La documentacion de la empresa no es verificada de acuerdo a lo establecido por la norma.
¿Existe una metodología documentada adecuada para la identificación de los cambios de los documentos y el estado de la versión vigente?			X	No existe una metodologia definida como instrumento de guia al momento de implementar un nuevo documento o de realizar modificaciones.
¿Los documentos revisados cumplen con esta metodología de identificación de cambios y estado de revisión?			X	La documentacion que emite la empresa se hace de acuerdo a la necesidad del usuario, sin tener en cuenta las variables sugeridas por la norma.
¿Existe una metodología adecuada para evitar el uso de documentos obsoletos?			X	No existe una metodologia definida como instrumento de guia al momento de decidir cuando un documento debe ser reemplazado. No se puede evidenciar cuando un documento esta obsoleto.
¿Los listados de documentos existentes se encuentran correctamente actualizados?			X	Aunque la empresa maneja documentos de forma muy general y sin cumplir con una estandarizacion, no se cuenta con una relacion de estos para controlarlos y mantenerlos actualizados.
¿Se han identificado documentos de origen externo y se controlan y distribuyen adecuadamente?			X	Generalmente no se controla ni se almacena la documentacion enviada por los proveedores o de algun otro origen externo; se extrae la informacion pertinente e importante y se desechan los documentos.

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que de 25 preguntas elaboradas en este capítulo tan sólo se cumple el 24% de lo cuestionado, y el 76% restante no se está cumpliendo.

10.2 DIAGNÓSTICO NUMERAL 8.4 CONTROL DE LOS PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS SUMINISTRADOS EXTERNAMENTE DE LA NORMA ISO 9001:2015

Ilustración 3. Resultados Numeral 8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados

8.4 CONTROL DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS OBTENIDOS EXTERNAMENTE				
8.4.1 GENERAL	CUMPLE	PARCIALMENTE	NO CUMPLE	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES
¿Se encuentran definidos por escrito los productos y los requisitos solicitados a los proveedores?			X	No estan definidos de acuerdo a las necesidades por producto, los criterios y los requerimientos que se le deben solicitar a los proveedores al momento de realizar una nueva negociacion.
¿Existe una selección de proveedores y se encuentran definidos los criterios de selección?			X	La empresa no cuenta con un plan de evaluación y selección de proveedores donde se evalúe el desempeño, la capacidad de abastecimiento y donde se registre toda la información respectiva a la legalidad de la empresa. Tampoco cuenta con una matriz de acuerdo al grado de incidencia de la materia prima frente al producto terminado.
¿Existe una evaluación y re evaluación de proveedores y sus criterios de evaluación?			X	No se realiza ningun procedimiento para la evaluacion y re-evaluacion de proveedores, por tal motivo no existe una retroalimentacion donde se le brinde información acerca del cumplimiento de aspectos importantes que influyen en el proceso.
¿Existen registros de las evidencias de cumplimiento de los criterios de selección, evaluación, seguimiento y reevaluación?			X	No se realiza ninguna evaluacion que mida los criterios con los que fue seleccionado un proveedor, por tal motivo no hay evidencia que refleje estas acciones.
8.4.2 TIPO Y ALCANCE DEL CONTROL DE LOS SUMINISTROS OBTENIDOS EXTERNAMENTE	CUMPLE	PARCIALMENTE	NO CUMPLE	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES
¿Existe definida una metodología adecuada de verificación para asegurar que los productos, procesos y servicios obtenidos externamente no afectan negativamente a la capacidad de la organización para entregar constantemente productos y servicios que se ajusten a los requisitos de sus clientes?		X		La persona de recepcion de materia prima tiene bajo su cargo evaluar aspectos del producto, tales como: lote, fecha de vencimiento, cantidades, sin embargo este proceso se puede mejorar, contando con el apoyo tecnico de una persona de calidad que es quien libera la materia prima de acuerdo al cumplimiento de los parametros establecidos.
¿Están definidas las responsabilidades para la inspección de los productos comprados?		X		El jefe de compras debe informar al proveedor cual es la necesidad que tiene la empresa y hacer el pedido de la materia prima de acuerdo a los niveles de inventario, la persona de recepcion de materia prima tiene bajo su cargo evaluar algunos aspectos del producto. No se cuenta con un constante monitoreo por parte del area de calidad para dar la liberacion de la materia prima que ingresa a la planta de produccion.
¿Existen registros de las inspecciones conformes a la metodología definida?		X		Se registra en un formato la cantidad que llega de cada producto, el lote y la fecha de vencimiento y al pasar un tiempo esta documentacion se desecha. Se hace necesario implementar una matriz de abastecimiento donde se relacione toda la informacion de las materias primas que ingresan para realizar con mayor veracidad procesos de trazabilidad.

externamente

8.4.3 INFORMACIÓN PARA PROVEEDORES EXTERNOS	CUMPLE	PARCIALMENTE	NO CUMPLE	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES
¿Existe una metodología adecuada para comunicar a los proveedores externos los requisitos aplicables a los mismos?		X		Cuando se realiza la respectiva negociacion se comunica de manera escrita las condiciones que se deben cumplir para la entrega de las materias primas (horarios, politicas). Sin embargo no se suministra al proveedor informacion acerca de los requerimientos tecnicos que deben cumplir los insumos suministrados.
¿Existe una metodología adecuada para la realización de los pedidos de compra?		X		Se hace atraves de medio electronico en menor proporcion, en su mayoría se realizan pedidos directamente con el proveedor o via telefonica. Estos pedidos se hacen de acuerdo a una verificacion visual o datos historicos, no se basa en los requerimientos del area de producción.
¿Los pedidos de compra contienen información sobre todos los requisitos deseados?		X		Las ordenes de compra o pedidos estan limitados a descripcion del producto, cantidad y fecha de entrega, no hay informacion acerca de los requerimientos tecnicos.
¿Se cumple la metodología definida para los requisitos de compra?		X		A pesar de que los proveedores no reciben la informacion tan formal, cumplen con lo que se les requiere al inicio de la negociacion.

Fuente: Elaboración propia

Respecto al numeral 8.4, se puede observar que de 11 preguntas el 63.63% se cumple parcialmente, y el 36.63% no se cumple.

10.3 DIAGNÓSTICO CAPÍTULO 10 DE LA NORMA ISO 9001:2015

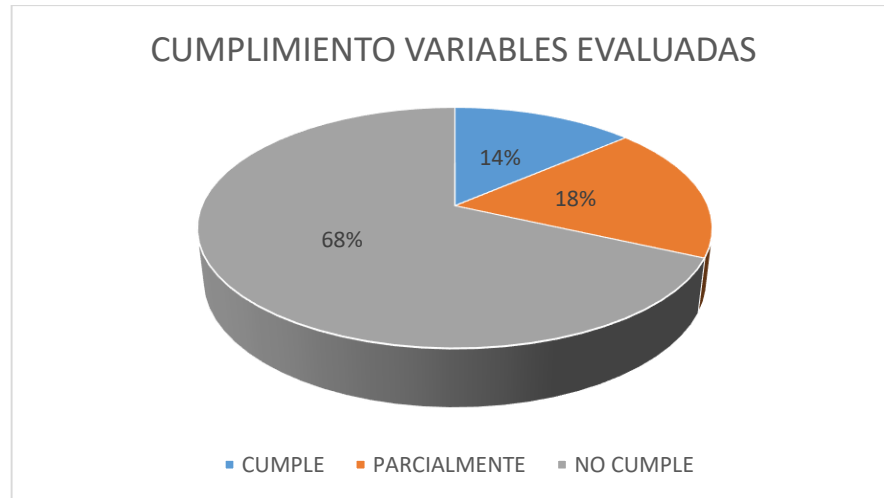
Ilustración 4. Resultados Capítulo 10 Mejora

10. MEJORA				
10.1 GENERALIDADES	CUMPLE	PARCIALMENTE	NO CUMPLE	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES
¿Existe evidencia de acciones emprendidas para la mejora continua con el fin de cumplir con los requisitos del cliente y mejorar la satisfacción?		X		Se hacen reclamos formales a proveedores con respecto a incumplimiento en las especificaciones y las no conformidades presentadas en los procesos, con el fin de que se haga la reposicion respectiva; sin embargo, es necesario realizar analisis de causas mas frecuentes y exhaustivos donde se logren evidenciar posibles focos de errores y dejarlo plasmado como parte de un proceso de mejora continua, con los que se pueda garantizar un producto final inocuo.
¿Existe evidencia de acciones emprendidas para la mejora de los procesos para prevenir no conformidades?			X	Las acciones no quedan registradas en formatos de control, de manera que no hay un indicador que muestre información como: posibles avances que se han desarrollado y hasta la terminacion definitiva de una accion emprendida como parte de un mejoramiento continuo.
¿Existe evidencia de acciones emprendidas para la mejora de los resultados del SGC?			X	No se tiene establecidos procedimientos correctivos con relacion al sistema de gestion de calidad, por lo tanto no hay evidencias de las mejoras que se desarrollan.
10.2 NO CONFORMIDADES Y ACCIONES CORRECTIVAS	CUMPLE	PARCIALMENTE	NO CUMPLE	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES
¿Existe información documentada para el manejo de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente?			X	Las acciones no quedan registradas en formatos de control, de manera que no hay un indicador que muestre información como: posibles avances que se han desarrollado y hasta la terminacion definitiva de una accion emprendida como parte de un mejoramiento continuo.
¿Existen registros conformes a este procedimiento?			X	No se cuenta con evidencias relacionadas a no conformidades identificadas y a las acciones iniciadas como desarrollo de un proceso de mejora continuo.
¿Existe análisis de causas de las no conformidades?			X	Cuando se hace identificacion de no conformidades en los procesos, se realizan trazabilidades superficiales para conocer posibles causas, pero no quedan documentadas.
¿Existe registro de las acciones correctivas adoptadas?			X	A pesar de que se toman acciones inmediatas para solucionar posibles no conformidades, estas acciones no quedan registradas en formatos de control.
¿Se verifica el cierre y la eficacia de las acciones?			X	Las acciones al no quedar registradas en formatos de control no se pueden verificar, no se determina de acuerdo a una calificacion si fueron efectivas o si aun estan en proceso.

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, el capítulo 10 que hace referencia a la mejora, se puede observar que de 8 preguntas tan solo el 12.5% se cumple parcialmente, y el 87.5% restante no se cumple.

Gráfica 2. Cumplimiento Variables Evaluadas



Fuente: Elaboración propia

En ese sentido, se puede observar que el 68% de las variables evaluadas no se cumplen, el 18% se cumplen parcialmente y tan solo el 14% se cumplen a cabalidad.

En términos generales, se observa que el 86% de los requisitos analizados a través del anterior cuestionario generado no se cumple o se cumple parcialmente, convirtiéndose esto en oportunidades o más bien necesidades de mejora.

Esto ratifica la necesidad apremiante de estandarizar el proceso de compras y generar las respectivas recomendaciones a los procesos transversales que influyen en él.

Se requiere con prontitud y urgencia que se estructure un plan de mejoramiento mediante el cual se indique cómo se realizará el seguimiento y medición de los recursos de la organización.

Así mismo, es necesario documentar la información según lo exige la norma para lograr eficacia en el Sistema de Gestión de Calidad, incluyendo los campos

necesarios de identificación, descripción, tipo de formato, medio de comunicación, revisión, aprobación y adecuación.

Es indispensable generar un control de la información documentada con las respectivas metodologías que para ello se requieran.

Respecto al control de los productos y servicios obtenidos externamente es importante definir de manera formal los productos y sus respectivos requisitos que se van a obtener por parte de los proveedores, y generar un plan de evaluación para la selección de los proveedores con sus respectivos criterios.

En ese sentido, a pesar de haber presentado un cumplimiento parcial es importante definir el tipo y alcance del control de los suministros obtenidos, así como la información que se maneja con y para los proveedores externos.

Finalmente, se debe trabajar en las acciones correctivas, las no conformidades y los planes de mejora necesarios para los procesos de la Panadería.

Se hace evidente que la comunicación entre el área de recepción de materia prima y el área de compras no es efectiva, ya que el auxiliar de recibo no cuenta con la información acerca de la programación de entregas de materias primas por lo tanto no hay una preparación con anterioridad. Con respecto a los requerimientos mínimos con los que debe cumplir cada materia prima para el ingreso a una planta de producción y con el que asegura o se minimiza cualquier foco de contaminación que es el certificado de calidad, no es verificado ni por la persona de recepción ni por la Coordinación de Calidad, en muchas ocasiones la materia prima ingresa sin ningún documento donde se haya liberado para su uso, por lo que se puede identificar un no cumplimiento de lo que exige la norma técnica colombiana. No existe un debido formato en el cual se relacionen los ingresos de las materias primas con la información pertinente en caso de requerir realizar un proceso de trazabilidad.

Cuando se realiza el proceso de recepción de materia prima el auxiliar de recibo verifica las cantidades con relación a lo que viene facturado, inmediatamente da paso a que los auxiliares de descargo externos ingresen a la planta; el auxiliar de bodega es el segundo filtro para la recepción de materia prima pero en muchas ocasiones no está al momento de realizar una verificación de lo que se está descargando por las múltiples tareas que tiene asignadas, en ese orden de ideas el personal externo que entrega la materia prima es quien se encargan de realizar el respectivo almacenamiento sin la supervisión de un responsable de la compañía.

Pese a que dentro de lo permitido se realiza el proceso de almacenamiento de las materias primas, se requiere un mayor espacio destinado para el área de bodegaje, ya que no hay una separación física y de acuerdo a las condiciones de cada una, de manera que esto puede convertirse en contaminación cruzada en el momento de realizar la respectiva dosificación de las ordenes de producción. Además, no existe un estricto control sobre la salida de materias primas de la bodega, puesto que algunas de ellas se entregan sin ningún documento soporte, los adicionales no van ni a las órdenes de producción ni cargados a la línea de producción. El resultado de las variaciones entre los inventarios del sistema y los físicos que suelen ser muy altos debido al poco control que se ejerce, se resumen a ajustes que se deben realizar al finalizar y al hacer el cierre de cada mes.

11.PROPOSTA DE ESTANDARIZACIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE LAS COMPRAS Y SUS ACTIVIDADES RELACIONADAS

La documentación de un sistema de calidad se puede definir como el conocimiento y las estructuras, reflejado en un medio de comunicación explícito, tales como manuales de calidad, de procesos, de procedimientos, instructivos de calidad, planes de calidad, entre otros. Los cuales se deben documentar referenciar y comunicar a través de medios informáticos o cualquier medio explícito con el que se pueda evidenciar el cumplimiento de los requisitos de los estándares de calidad seleccionados para la organización, debe existir entonces una permanente interacción con las personas que lideran los procesos.

Para efectos del tema abordado en La Panadería Leal, fue tomado en cuenta el responsable del área de Compras y el Coordinador de Calidad a quienes se les realizaron una serie de preguntas con el fin de obtener la información del proceso actual.

En las actividades que se ejercen en la gestión diaria de dar cumplimiento con las compras las personas que intervienen son: la planeadora de producción es quien se encarga de hacer la programación de producción de acuerdo a los pedidos de los puntos de venta , el jefe de producción es quien da el visto bueno a la planeación y quien se encarga de hacer los ensayos con materias primas, el coordinador de calidad quien se encarga de hacer los análisis correspondientes a las muestras de las materias primas, y el jefe de compras quien se encarga de las actividades de abastecimiento de materias primas y selección de proveedores.

Para soportar el cumplimiento de las actividades del proceso de compras en la panadería Leal se proponen los siguientes documentos del sistema de gestión de la calidad con los que se pueden establecer especificaciones o estándares de calidad que garanticen control y mejoramiento continuo de acuerdo a las

recomendaciones y opiniones recibidas por parte de las personas que intervienen en el proceso.

Ilustración 5. Jerarquía de la Documentación



Fuente: Elaboración propia

En este sentido, no existe una metodología para la documentación, ni una estructura para codificación de la misma, por lo cual, el equipo investigador sugiere lo siguiente:

Tabla 2. Propuesta de Codificación

OBJETIVO	FORMATOS	PROCEDIMIENTOS	INSTRUCTIVOS
Asegurar el suministro de materiales (materia prima y material de empaque), insumos, repuestos y servicios		PR-DC-001 Gestión de Compra	
Establecer el mecanismo mediante el cual se realiza la selección, evaluación y re-evaluación de los proveedores	FR – DC-001 Evaluación visita a proveedores	PR-DC-002 Selección y Evaluación de proveedores	IT-PPL-001 Requisitos a proveedores
Garantizar el cumplimiento de los documentos requeridos para la respectiva selección	FR-DC-002 Registro proveedores		
Establecer el mecanismo mediante el cual se realiza la evaluación y re-evaluación de los proveedores	FR-DC-003 Evaluación a proveedores seguimiento	PR-DC-003 Evaluación Proveedores	

Establecer el mecanismo mediante el cual se realiza el adecuado almacenamiento de materias primas y Material de empaque	FR-DC-004 Requisición Orden de Compra Planta.	PR-DC-004 Almacenamiento de Materias Primas	
Método de documentación de devoluciones para su posterior seguimiento.	FR-DC-005 Devoluciones o reclamos a proveedores.		
Establecer lineamientos que deben ser aplicados para la identificación y tratamiento de las no conformidades que se presenten en el Sistema de Gestión de Calidad.	FR-DC-006 Reporte y Tratamiento de No- Conformidades FR-DC-007 Plan de Acción FR-DC-008 Informe de Desempeño de procesos		IT-PPL-002 Control de no Conformidades
Definir la construcción e	FR-DC-009 Herramientas		IT-PPL-003 Instructivo de Herramientas de

interpretación de análisis basado en herramientas de análisis de causas, resaltando las situaciones en que pueden, o deben, ser utilizados	de Análisis – Lluvias de ideas FR-DC-010 Herramienta Análisis de 5 Porqués y Diagrama Causa Efecto 6M FR-DC-011 Herramienta Análisis Diagrama de Pareto		Análisis de Causas
--	--	--	--------------------

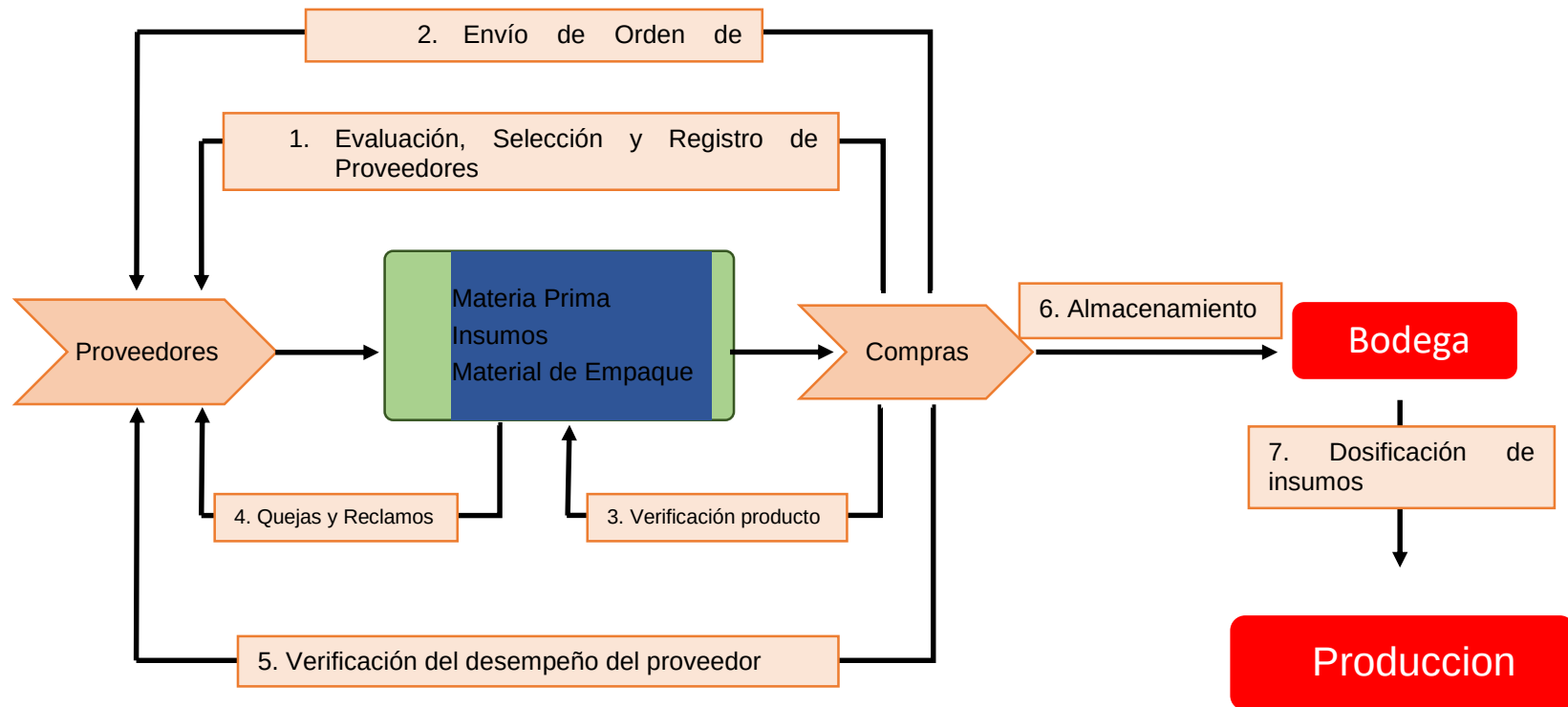
Fuente: Elaboración propia

FT – formato
PR – procedimiento
IT – instructivo
CP –Caracterización del Proceso
DC – Departamento de compras
PPL - Planta

En la implementación y la articulación del sistema de gestión de calidad es necesario que se hagan auditorias periódicas con las que se puedan establecer criterios de mejora, y herramientas precisas para el estudio y análisis de los procesos al interior de la organización.

A continuación, se presenta el modelo de gestión que incluye todos los documentos generados:

Ilustración 6. Propuesta modelo de gestión de Compras



Fuente: Elaboración propia

1. Se realiza la respectiva selección y evaluación de proveedores con el fin de que se garanticen las políticas establecidas. Se crea al proveedor en las bases de información de la empresa.
2. Se realiza el envío de la orden de compra con la descripción del producto, las especificaciones, la cantidad y la fecha de entrega.
3. La persona de recepción y el coordinador de calidad hacen la respectiva revisión del producto comprado con base en la orden enviada al proveedor, con el fin de garantizar el cumplimiento de lo requerido.
4. En caso de que se presente un rechazo del producto por incumplimiento de especificaciones, se realiza devolución al proveedor para que el producto sea enviado nuevamente con las debidas condiciones o en su defecto se realice descuento en la factura.
5. Durante el proceso de entregas continuas del proveedor, se evalúa su desempeño en los siguientes aspectos: precio, calidad, entregas y servicio.
6. El producto que se recibe es almacenado de acuerdo a las condiciones que tenga para su debida conservación.
7. El personal de dosificación se encarga de entregar a las líneas de producción los insumos requeridos para el desarrollo de la programación de producción.

12.RECOMENDACIONES PARA IMPLEMENTAR EL MODELO DE GESTION DE COMPRAS

Teniendo en cuenta el proceso realizado y las evidencias obtenidas a lo largo del mismo, como equipo investigador con el fin de implementar el modelo de gestión de compras, se recomienda lo siguiente:

- Estructurar un plan de mejoramiento continuo para el proceso en general mediante el cual se indique cómo se realizará el seguimiento y medición de los recursos de la organización.
- Estructurar una metodología para el manejo de las acciones correctivas, y las no conformidades que se puedan generar en el proceso.
- Generar una metodología documentada para la distribución, acceso, recuperación, uso, almacenamiento, conservación, revisión y actualización, de los diferentes documentos para facilitar su disponibilidad en los diferentes puestos de trabajo.
- Aplicar un sistema que garantice la inocuidad del proceso de producción, entre los cuales puede estar el (APPCC) Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico.
- Verificar el cumplimiento del rotulado o etiquetado que deben cumplir las materias primas e insumo que se adquieran de manera externa, según la Resolución No. 5109 de 2005
- Contactarse con una empresa que ejecute auditorías a la Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2015, con el fin de iniciar un proceso de evaluación y posible certificación para el proceso de Compras.

- Mantener constantes auditorías al proceso estandarizado y a los responsables del mismo, con el fin de identificar el mejoramiento continuo y de esta forma garantizar que el sistema de gestión de calidad tenga una sincronía con toda su articulación.
- Implementar la propuesta de codificación realizada por el equipo verificador.
- Estructurar para mayor control un listado maestro de los documentos para realizar seguimiento a la codificación y evitar duplicidad de códigos.
- Generar un medio virtual a través del cual las diferentes áreas puedan tener acceso a la documentación generada en torno al proceso de compras en cualquier momento que se requiera, mediante la intranet de la Panadería.
- Implementar una plataforma tecnológica o software como herramienta empresarial que apoye de manera integral la administración e integración del sistema de gestión de calidad de la empresa, con el fin de registrar, almacenar y gestionar los documentos que hacen parte del proceso caracterizado, junto a cada cambio de versión que se les realice por modificaciones estructurales, esto como medida de control y acceso seguro a la información. Este sistema como instrumento de gestión brindará apoyo en la toma de decisiones, planeación estratégica y procesos de mejora continua de la empresa.
- Archivar adecuadamente la documentación diligenciada por los proveedores, las acciones correctivas, planes de mejora, órdenes de compra y ordenes de producción por lo menos de 1 año atrás con el fin de realizar asertivamente trazabilidad en los procesos y poder llevar a cabo los análisis pertinentes para garantizar la inocuidad del producto, y así dar respuestas oportunas a las no conformidades recibidas por parte de los clientes.

CONCLUSIONES

- Con el diagnóstico realizado en La Panadería Leal se logró evidenciar el estado de cumplimiento de las actividades del área de compras con respecto a lo establecido por la norma ISO 9001:2015, lo cual resultó siendo muy beneficioso al momento de proponer la estandarización del proceso como parte de un sistema integral de calidad.
- Se presenta una propuesta de estandarización y documentación para el área de compras y todas sus actividades, de acuerdo a los aportes recibidos por parte de los involucrados, esto con el fin de que todas las actividades de este proceso tengan un mayor rendimiento y generen un valor agregado como parte de una estrategia y de esta forma se pueda convertir en una ventaja competitiva.
- Se formulan algunas recomendaciones de acuerdo a lo que se logró evidenciar durante el desarrollo del presente trabajo, esto con el fin de que se pueda ejecutar de la mejor manera la implementación del modelo de gestión de compras para la Panadería Leal.
- De los ítems analizados según la ISO 9001:2015, el 68% de las variables evaluadas no se cumplen, el 18% se cumplen parcialmente y tan solo el 14% se cumplen a cabalidad.
- Se observó que el 86% de los requisitos analizados a través del anterior cuestionario generado no se cumple o se cumple parcialmente, convirtiéndose esto en oportunidades o más bien necesidades de mejora.

BIBLIOGRAFÍA

- Anaya Tejero, Julio Juan. 2007.** *Logística Integral*. Madrid : ESIC, 2007. 978-84-7356-489-2.
- Bravo, Juan. 2009.** *Gestión por Procesos*. Santiago de Chile : Evolución S.A, 2009.
- Heredia Viveros, Nohora Ligia. 2013.** *Gerencia de Compras, La Nueva Estrategia Competitiva*. Bogotá D.C : ECOE Ediciones, 2013. 978-958-648-842-6.
- ISO. 2015.** NTC: ISO 9000:2015. Ginebra, Suiza : s.n., 2015.
- J.R, ZARATIEGUI** *La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa.* 1999. 330, s.l. : Economía Industrial, 1999.
- Johnson, Fraser, Leenders, Michiel y Flynn, Anna. 2012.** *Administración de Compras y Abastecimientos*. México D.F. : McGraw-Hill, 2012. 978-607-15-0758-7.
- Kondo, Yoshio. 2005.** *Método MR*. Bogotá : Norma, 2005.
- Leal, Panaderia. 2015.** La Leal. [En línea] 2015. [Citado el: 13 de julio de 2016.] <http://laleal.com/nosotros/>.
- Mejía Ramírez, Melba Lida y Rodas Rendón, Paula Andrea. 2007.** Aseguramiento de Calidad en el Proceso de Compras de la Universidad Tecnológica de Pereira. Pereira : Universidad Tecnológica de Pereira, 2007.
- MGAR.net.** ISO: Introducción a conceptos de calidad. [En línea] [Citado el: 2016 de diciembre de 12.] <http://www.mgar.net/soc/isointro.htm..>
- Norma Internacional ISO 26000. 2010.
- Norma Técnica NTC-ISO Colombiana 9001. 2008.
- Pérez Fernández, Jose Antonio. 1994.** *Gestión de la Calidad Empresarial*. Madrid : s.n., 1994.
- República, Congreso de la. 1993.** Ley 100 de 1993. *Por la cual se crea el Sistema de Seguridad Social Integral y se dictan otras disposiciones*. 1993.
- Rueda, Laura Cristina Amaya. 2004.** Mejora y estandarización del proceso de compras de la electrificadora de Santander SA. ESP, soportado en el sistema de información de recursos físicos y los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2000. Bucaramanga : s.n., 2004.
- Social, Ministerio de la Protección. 2005.** Resolución No. 5109 de 2005. *por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano*. 2005.
- Social, Ministerio de Salud y Protección. 2013.** Resolución 2674 de 2013. 2013.