PROPUESTA DE MEJORA EN EL ÁREA DE COMPRAS DE PROMEDICO – FONDO DE EMPLEADOS MÉDICOS DE COLOMBIA PARA EL AÑO 2018

DIANA MARCELA ARREDONDO TORRES

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA – VALLE DEL CAUCA.
2018

PROPUESTA DE MEJORA EN EL ÁREA DE COMPRAS DE PROMEDICO – FONDO DE EMPLEADOS MÉDICOS DE COLOMBIA PARA EL AÑO 2018

DIANA MARCELA ARREDONDO TORRES

Trabajo de grado en la modalidad de consultoría y asesoría empresarial para optar por el título de Administradora de Empresas

Director:

JOHN HARDY GARCIA ORTIZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA – VALLE DEL CAUCA.

2018

NOTA DE ACEPTACIÓN

Este trabajo de grado cumple los requisitos exigidos por la Universidad del Valle para optar por el título de Administradora de Empresas

_____

FIRMA PRESIDENTE DEL JURADO

_____

FIRMA DE JURADO

Santiago de Cali, Junio 2018.

CONTENIDO

pág.

INTRODUCCIÓN.....12

1. ANTECEDENTES 13

1.1 ANTECEDENTES 13

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 15

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 15

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 17

2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA 17

3. OBJETIVOS 18

3.1 OBJETIVO GENERAL.....18

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 18

4. JUSTIFICACIÓN 19

4.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA 19

4.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA 20

4.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA 20

5. MARCOS DE REFERENCIA.....21

5.1 MARCO CONTEXTUAL 21

5.2 MARCO CONCEPTUAL.....25

5.3 MARCO TEÓRICO.....27

5.3.1 Gestión de Calidad 27

5.4 MARCO JURÍDICO 42

6. METODOLOGÍA.....44
6.1 TIPO DE ESTUDIO 44
6.2 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....44
6.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN 45
6.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....45

7. DIAGNÓSTICO QUE IDENTIFIQUE LA CAUSA(S) RAÍZ DE LOS PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN EN EL PROCESO DE COMPRAS. 47
7.1 DIAGNÓSTICO DE COMPRAS 47

8. PROPUESTA PLAN DE ACCIÓN CON PRESUPUESTO QUE RESUELVA EL PROBLEMA.....64
8.1 PRESUPUESTO Y CRONOGRAMA PARA LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA 67
8.1.1 Presupuesto 68

9. DOCUMENTACIÓN SOLUCIÓN A LAS CAUSAS PRIORIZADAS.....72
9.1 OBJETIVO.....72
9.2 APLICABILIDAD.....72
9.3 ALCANCE.....73
9.4 RESPONSABILIDAD.....73
9.5 DEFINICIONES 74
9.6 POLÍTICAS.....74
9.7 GENERALIDADES 79
9.8 COMPRAS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS FRECUENTES.....80
9.8.1 Tramite de Compras Frecuentes.....80
9.9 COMPRAS DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS OCASIONALES: 81

9.9.1 Compras de Productos y Servicios Ocasionales 81
9.10 TRAMITE DE COMPRAS OCASIONALES 83
9.11 COMPRAS DE PRODUCTOS/SERVICIOS MEDIANTE CONTRATO O ACUERDO DE SERVICIOS 83
9.11.1 Condiciones Generales. 84
9.11.2 Tramite de Compra.....85
9.11.3 Elaboración de Contrato.....86
9.11.4 Valoración y visto bueno asesor jurídico 86
9.11.4 Enviar Contrato a Proveedor Seleccionado.....86
9.11.5 Firma Gerencia.....87
9.11.6 Custodia de Contrato.....87
9.12 DOCUMENTOS Y/O REGISTROS REFERENCIADOS.....87

CONCLUSIONES.....91

RECOMENDACIONES 93

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 94

ANEXOS 97

LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. Organigrama PROMEDICO 22
Figura 2. Evolución temporal de la Gestión de Calidad. 29
Figura 3. Representación de la estructura de esta Norma Internacional con el ciclo PHVA.....35
Figura 4. Mapa de procesos. 48
Figura 5. Descripción de la problemática por medio del esquema de Espina de pescado.....53
Figura 6. Soluciones a emprender.....56
Figura 7. Clasificación de los proveedores según estado 57
Figura 8. Procedimiento de creación, actualización y desbloqueo de proveedores .59
Figura 9. Procedimiento de creación, actualización y desbloqueo de proveedores desde el área de compras. 60
Figura 10 .Estructura de la documentación del Sistema de Gestión de Calidad. 65
Figura 11. División de Compras 79
Figura 12. Cambio al proceso general de compras 88

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Evolución concepciones de Calidad. 31
Tabla 2. Comparativo ISO 9001:2008 - ISO 9001-2015.....40
Tabla 3. Caracterización del proceso de gestión de compras. 49
Tabla 4. Presupuesto para la implementación.....69
Tabla 5. Cronograma de actividades.....70
Tabla 6. Matriz aprobación de Compras.....78
Tabla 7. Listado de compra productos y Servicios ocasionales 82
Tabla 8. Comparativo situación actual versus propuesta de mejoramiento.....89

LISTA DE ANEXOS

Pág.

Anexo A. Formato de entrevista 97
Anexo B. Formato de observación - Bitácora 100

RESUMEN TRABAJO DE GRADO

AUTOR: Diana Marcela Arredondo Torres

PROMEDICO es un Fondo de Empleados exclusivamente para médicos cuyo domicilio principal está ubicado en la ciudad de Cali. El objetivo de este trabajo presentar una propuesta basada en el mejoramiento continuo que garantice la efectividad del proceso de compras de esta organización. Se recurre a un estudio descriptivo porque a lo largo de su elaboración se describen el comportamiento de variables o situaciones relacionadas con el proceso de compras de tal manera que se puede identificar las actividades, los responsables, recursos utilizados. Por un lado se hará un diagnóstico y posterior a ello se formula un plan de mejora. El diagnostico que se realizó permitió evidenciar que los principales problemas se asocian a que sus procesos se encuentran desactualizados. Así mismo, todo el personal es nuevo, no cuenta con capacitación en el nuevo software y no se tiene un líder funcional en el módulo de compras SAP. Las dos soluciones más importantes y relevantes son actualizar su manual de procesos, iniciando por el de compras que es el más importante, así como también el manual de funciones para actualizar el perfil del cargo de aquellos que intervienen en el proceso.

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
Administración de Empresas – Palmira- Jornada Nocturna

DIRECTOR: JOHN HARDY GARCÍA ORTIZ

TITULO

PROPUESTA DE MEJORA EN EL ÁREA DE COMPRAS DE PROMEDICO – FONDO DE EMPLEADOS MÉDICOS DE COLOMBIA PARA EL AÑO 2018

INTRODUCCIÓN

PROMEDICO es una organización que funciona como Fondo de Empleados exclusivo para médicos, tiene su sede principal en la ciudad de Cali (Valle del Cauca) y cuenta con agencias de servicio en Tuluá, Popayán, Pasto, Armenia, Pereira, Manizales, Bogotá, Medellín, Barranquilla, Bucaramanga, Villavicencio, Palmira y Valledupar. El presente estudio se desarrolla de forma exclusiva en la sede principal ubicada en Santiago de Cali

El objetivo de este trabajo es presentar una propuesta basada en el mejoramiento continuo que garantice la efectividad del proceso de compras de PROMEDICO. Para dar cumplimiento al mismo, se plantea realizar un diagnóstico que identifique la(s) causa(s) raíz de los problemas que se presentan en el proceso de compras, posterior a ello presentar un plan de acción con presupuesto que resuelva el problema y finalmente documentar la solución de las causas priorizadas.

A nivel metodológico este trabajo corresponde a un estudio descriptivo porque a lo largo de su elaboración se describen el comportamiento de variables o situaciones relacionadas con el proceso de compras en PROMEDICO, de tal manera que se puedan identificar las actividades, los responsables y los recursos utilizados. Por un lado se hará un diagnóstico y posterior a ello se formulara un plan de mejora en torno al proceso de compras. Para la recolección de la información se utilizan técnicas como la entrevista, la observación participante y la recopilación documental. De esta manera se logra tener contacto con las fuentes primarias de información, en este caso el personal que se encarga de ejecutar las actividades propias de la compra.

1. ANTECEDENTES

1.1 ANTECEDENTES

De acuerdo con Carr y Pearson (2002), las empresas tardaron en reconocer a la función de compras como un recurso importante para la obtención de altos niveles de calidad, fiabilidad y ahorro en costes. Sin embargo, una vez reconocidas dichas capacidades, se sumaron otras tanto o más importantes que las anteriores, como la flexibilidad y rapidez en el desarrollo de los productos a través de la colaboración con los proveedores y la conformación de equipos inter-funcionales (Carter, et al 1998). Todo ello ha provocado que el status estratégico de la función de compras deje de ser un tópico y sea una realidad, aunque aún, tal y como argumenta Cousins (2005), dependa de los objetivos y prioridades de la empresa.

Para conocer como se ha abordado el tema del mejoramiento de los procesos de compras, se consultaron trabajos de investigación en este sentido, entre los trabajos consultados figura: Propuesta de mejoramiento en el área de compras de la empresa Construcción, Reingeniería, Producción. (C.R.P). S.A.S. [1] El propósito del trabajo fue ofrecer una solución al problema encontrado en el proceso de compras de la empresa, el cual se requiere mejorar, pues con la mejora del proceso de compras, se garantiza el abastecimiento de los materiales o materia prima de la empresa, así como de los productos o servicios que se utilizan en cada una de las obras de construcción.

De igual manera se consultó el trabajo "Mejoramiento de los procesos del área de compras a través del estudio del trabajo en la empresa Laboratorios Seres Ltda." [2]

---

[1] ALZATE MOSQUERA José Luis. Propuesta de mejoramiento en el area de compras de la empresa Construccion, Reingenieria, Producción. (C.R.P). S.A.S. Universidad Autónoma De Occidente Facultad De Ciencias Económicas Y Administrativas Departamento De Ciencias Administrativas Programa De Administración De Empresas Santiago De Cali 2017

[2] PARRA BERMÚDEZ Michael. Mejoramiento de los procesos del área de compras a través del estudio del trabajo en la empresa Laboratorios Seres Ltda. Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Ingeniería. Departamento de Operaciones y Sistemas. Programa Ingeniería Industrial Santiago De Cali 2014

Este trabajo buscó el mejoramiento de los procesos del área de compras mediante el estudio del trabajo, utilizando metodologías claves de intervención que requiere la alta gerencia, las cuales son: establecer la trazabilidad de las actividades (flujo de compras), determinar el plan de mejoramiento, normalizar los procesos, realizar el monitoreo de cumplimiento, capacitación de los trabajadores en planificación de procesos y evaluación a través de la metodología Kirkpatrick.

Los trabajos consultados permitieron comprender como se ha abordado el tema, como se ha estructurado la metodología para analizar y como se han orientado las posibles soluciones.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el Fondo de Empleados de Médicos; Promédico se realizan diferentes actividades encaminadas al bienestar de sus afiliados, para lo cual se dispone de personal capacitado para realizar actividades administrativas, entre ellas las de compras, sin embargo, con el crecimiento en la cantidad de afiliados que se ha presentado en los últimos años, pasando en el año 2011 de 7.746 a 11.007 en el año 2017.[3] El volumen de las actividades se ha incrementado, lo que ha llevado a generar mayor demanda de esfuerzo de las diferentes áreas y personal.

En la actualidad el área de compras está conformada por personal completamente nuevo conformado por tres auxiliares de compras, un analista junior de compras y un jefe del área, todos con una capacitación incompleta en el nuevo software SAP y con vacíos en el manejo de la base de datos de los proveedores. Para control en el manejo de los recursos del área se han establecido políticas de compras, entre las cuales se destacan las que comprometen actividades de supervisión para compras superiores a $1.000.000, según los lineamientos de dicha política se deben contar con diversas autorizaciones, lo cual retrasa las operaciones de adquisición e impiden en ocasiones dar respuesta oportuna a los afiliados y otras dependencias. El software como los cambios en las políticas de la organización han llevado a la necesidad de actualizar sus procesos, entre ellos los de compra, sin embargo esto no se ha realizado, haciendo evidente diversas falencias.

El área de compras no tiene un control centralizado y normalizado, el personal que labora en el área ha rotado intermitente, impidiendo una continuidad en la adquisición

[3] PROMEDICO. Fondo de Empleados Médicos. Informe de gestión 2017. [En línea] [Consultado el 15 de julio de 2018] Disponible en: https://es.calameo.com/read/0035621734a50a63f0d29

del conocimiento de los proveedores, generando un crecimiento exagerado de proveedores sin categorizar que dificultan la búsqueda efectiva de los servicios. El área de compras no tiene un adecuado control en las solicitudes de pedidos por parte de los usuarios solicitantes, los cual genera un cuello de botella en la demanda de solicitudes de pedido en el mes por no existencia de una programación de pedidos para cada servicio versus la cantidad de personal y el tiempo para procesarlas, situación que genera incumplimiento en el tiempo de entrega a los solicitantes, entregas incompletas por falta de especificación de las necesidades, insatisfacción de los solicitantes, renuncia del personal por sobrecarga laboral y multas por parte de los proveedores por reprocesos en los pedidos.

A la par que han crecido el volumen de las operaciones de compras, se han modificado políticas internas, y se ha implementado un software nuevo, también en los dos últimos años ha cambiado el 100% de personal asignado, sin embargo, no han recibido capacitaciones que les permitan comprender los cambios implementados, tales como manejo de software y sus diferentes aplicativos, actualización y depuración de proveedores, actualización de las políticas de compras y sus afectaciones al proceso. Lo anterior ha llevado a que se presente una congestión en el tramite de las adquisiciones, que a su vez generan retraso en otros procesos y sobrecarga laboral.

Se presenta una falta de integración y normalización de los requerimientos de alimentos y bebidas de acuerdo a una serie de menús programables semanalmente que permitan hacer pedidos proforma, previa verificación de existencias o faltantes por parte de inventarios. Esta falta de integración también ocurre con otros servicios, que requieren tener una programación de reposiciones y adquisiciones de equipos nuevos.

Las circunstancias mencionadas anteriormente, pueden llevar al área de Compras de PROMEDICO a una serie de situaciones que impactan en el aumento de la insatisfacción de todos los servicios de la empresa, por no tener las materias primas o insumos con las especificaciones necesarias y en el tiempo requerido para operar,

perdidas económicas por devoluciones de producto, incremento innecesario de la base de datos de los proveedores por falta de conocimiento y manejo de la misma, reprocesos del área de compras por falta de capacitación en el manejo de la nueva herramienta tecnológica, haciéndolo más lento y finalmente renuncia de los colaboradores por sobrecarga laboral, afectación del clima laboral dentro del área, dificultades para trabajar en equipo, falta de control, organización y planeación en los procesos.

Esta situación plantea una intervención de la estructura de operación del proceso de compras que permita a partir de un modelo de sistema de gestión de calidad basado en la mejora continua que facilite el seguimiento a solicitudes, órdenes de compra, tramite de facturas, proceso con los proveedores, evitar compras innecesarias, sobrestimación de pedidos o subestimación de los mismos.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué se debe hacer en el área de compras que permita agilizar la gestión de solicitudes de Compras y se administre efectivamente la gestión de proveedores?

2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

A. ¿Cuáles son las causas reales que originan los problemas en el proceso de compras?

B. ¿Cuál debe ser el plan de mejora que garantice la solución efectiva del proceso de compras?

C. ¿Qué acciones debe priorizar y estandarizar para dar signos de mejora oportuna?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Presentar una propuesta basada en el mejoramiento continuo que garantice la efectividad del proceso de compras de PROMEDICO.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A. Realizar un diagnóstico que identifique la causa(s) raíz de los problemas que se presentan en el proceso de compras.

B. Presentar un plan de acción con presupuesto que resuelva el problema

C. Documentar y presentar la solución de las causas priorizadas.

4. JUSTIFICACIÓN

4.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

PROMEDICO cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad (SGC). Se considera que el SGC es una herramienta que garantiza a largo plazo la estandarización del proceso, permitiendo un mejor control, rentabilidad para la empresa y la satisfacción del cliente (Manders, De Vries, y Blind, 2016).[4] Sin embargo, la gestión del sistema tiene retos, uno de ellos es actualizar sus procesos, aspecto que se debe lograr con el proceso de compras. Por lo anterior este trabajo se justifica debido a que se podrán aplicar los conceptos teóricos del SGC y de la norma ISO 9001 en el contexto específico de una organización.

Esta investigación permite aplicar los planteamientos conceptuales y teóricos respecto al Sistema de Gestión de Calidad, lo cual es valioso en la medida que permite comprender los procesos desde una visión sistémica. Se aplican modelos teóricos respecto a la gestión de procesos, además de las guías técnicas NTC 9001, versión 2015. En el contexto de Promedico, esto es importante porque facilita familiarizarse con dichos modelos y ajustarlos a las necesidades de la empresa como también a la optimización de los recursos. En este sentido se busca confrontar lo teórico con lo práctico para comprender como aplicar los modelos mencionados en función de aumentar la eficiencia de una empresa. Según Ponce y Muñoz (2016) se debe contribuir a la creación y transferencia de conocimiento al servicio de la sociedad de las empresas en crecimiento que son generadoras de empleo. [5]

De igual manera, el presente trabajo de grado busca mediante la aplicación teórica del diagrama de causa y efecto planteados por Kaoru Ishikawa, así como las

---

[4] MANDERS B. DE VRIES H., BLIND K. N. (2016) ISO 9001 and product innovation: A literature review and research framework. Technovation. Volumes 48–49, February–March 2016, Pages 41-55

[5] PONCE P. V., MUÑOZ C.C. (2016)¿La investigación española en Contabilidad de Gestión está alejada de la práctica profesional? La opinión académica. Revista de Contabilidad. Volume 19, Issue 1, January–June 2016, Pages 45-54

instrucciones de la norma ISO 9001, presentar una propuesta de mejoramiento continuo que garantice la eficiencia del proceso de compras. Lo anteriormente mencionado se puede fundamentar en el autor y en los links que se relacionan a continuación.

4.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Para el cumplimiento de los objetivos planteados en el trabajo de grado, se hacen necesario el uso del diagrama de causa y efecto para graficar las causas del problema y analizarlas. Se utilizarán las herramientas que brinda la norma ISO 9000 e ISO 9001, esto permite fortalecer la estructura de los procesos mejorando la calidad del servicio disminuyendo los tiempos de respuesta y generando un mayor alcance a las necesidades de las áreas, garantizando proveedores idóneos y con toda su operación comercial en regla. Buscando conocer el estado de la situación actual para poder determinar las acciones que se deben implementar para impactar positivamente en los procesos del área de compras. Se podrá a través de técnicas como la entrevista y la observación participante tener contacto con las fuentes primarias, en este caso personas de PROMEDICO responsables del proceso de compra.

4.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Los objetivos planteados anteriormente en el trabajo de acuerdo a sus resultados permiten analizar, encontrar y desarrollar soluciones concretas para mejorar la situación actual del área en cuanto a los temas relacionados que son: gestión de solicitudes de compra y actualización de datos maestros de los proveedores existentes en la organización. Para los responsables de la ejecución del proceso de compras se traduce en mejores condiciones para realizar sus funciones, evitando cuellos de botella, reprocesos, duplicidad de actividades, etc.

5. MARCOS DE REFERENCIA

5.1 MARCO CONTEXTUAL

PROMEDICO es un Fondo de Empleados exclusivamente para médicos cuyo domicilio principal está ubicado en la ciudad de Cali. La entidad fue creada el 17 de julio de 1974. Mediante Resolución No.216 del 5 de mayo de 1975 obtuvo la Personería Jurídica que le da vida legal.

La creación de PROMEDICO se remonta al año de 1973 cuando un grupo de profesionales de la medicina residentes en Cali, reunidos en Asamblea de Asomeva, decidieron crear una organización exclusiva de médicos, basada en los principios de la solidaridad, igualdad y beneficio social que cumpliera una labor de cubrimiento de las necesidades socioeconómicas de sus asociados.[6]

PROMEDICO es una organización que funciona como Fondo de Empleados para médicos, tiene su sede principal en la ciudad de Cali (Valle del Cauca) y cuenta con agencias de servicio en Tuluá, Popayán, Pasto, Armenia, Pereira, Manizales, Bogotá, Medellín, Barranquilla, Bucaramanga, Villavicencio, Palmira y Valledupar. El presente estudio se desarrolla de forma exclusiva en la sede principal ubicada en Santiago de Cali.

Misión. Generar seguridad y bienestar de forma exclusiva al médico y su familia, a través de la prestación de servicios previsión, financieros, recreación y apoyo a la educación.

Visión. “Ser reconocidos en el año 2020 como la organización solidaria que lidera y apoya en Colombia el desarrollo integral del médico y su familia”.[7]

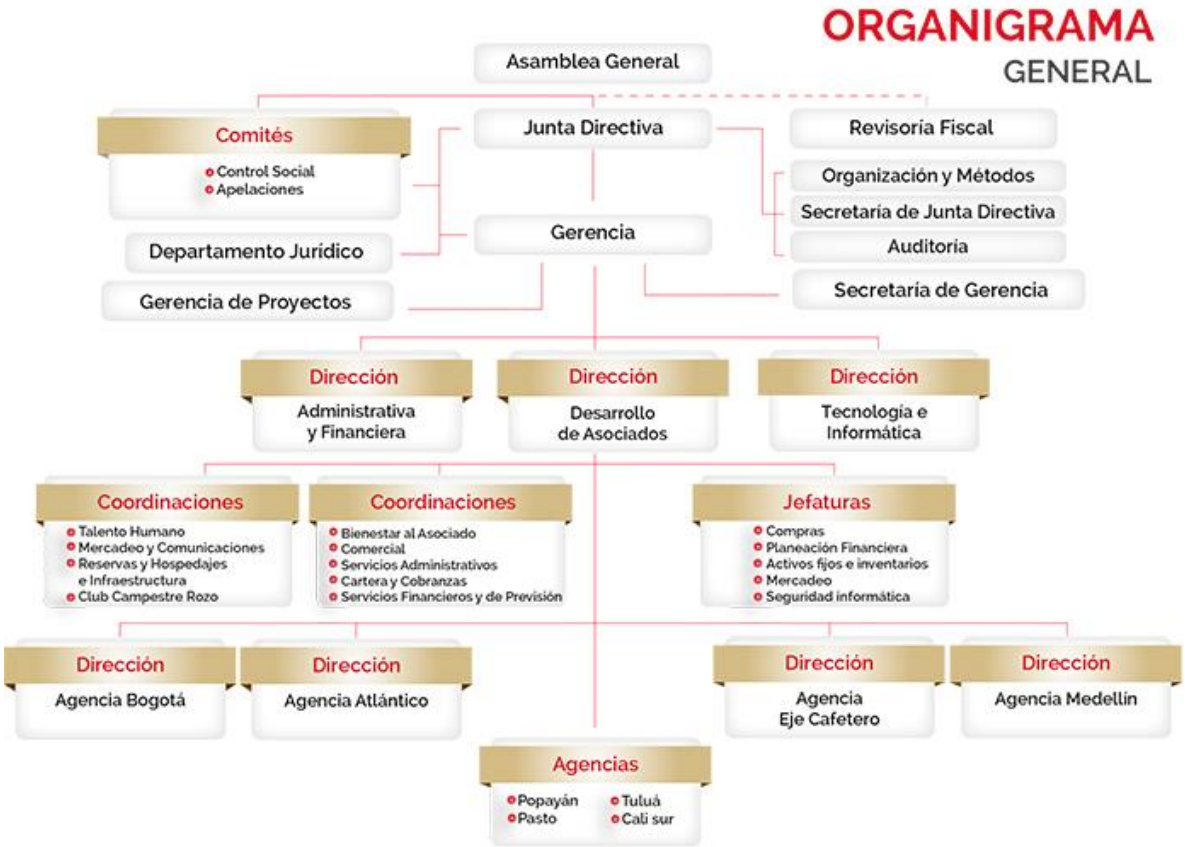
---

[6] Ibíd. PROMEDICO.
[7] Ibíd. PROMEDICO.

Política de Calidad. "Garantizar a nuestros asociados y sus beneficiarios servicios dinámicos de excelente calidad que satisfagan sus necesidades, mediante el mejoramiento continuo de los procesos organizacionales y creando valor a través de un equipo humano competente y comprometido con los imperativos estratégicos."[8]

Organigrama. El organigrama de Promedico permite advertir que se trabaja un formato tradicional-piramidal. Se observa que la Asamblea general es quien toma las decisiones organizacionales delegando funciones a la Junta Directiva la cual está conformada por 7 médicos asociados, quienes toman las decisiones en reuniones que se realizan cada 15 días. La Gerencia General implementa las decisiones que fueron tomadas por la Junta Directiva. (Figura 1)

Figura 1. Organigrama PROMEDICO



Fuente. PROMEDICO. Página Institucional. [En línea] Disponible en: http://www.promedico.com.co/content/quienes-somos [Consultado 15 de Mayo 2018]

[8] Ibíd. PROMEDICO.

Respecto al área de compras donde se desarrolla el presente trabajo se debe considerar, que antes del año 2010 el área de compras no existía, la labor de compras la ejercía el área de contabilidad, por gestión de una auxiliar contable que pertenecía al área. Ella se encargaba de tramitar algunas Compras y causar las facturas de los diferentes proveedores de la administración central (Gerencia). Cada área estaba encargada de la consecución de los proveedores, recopilar documentación y tramitar la Compra de su área.

El área de Compras inicia en el año 2010 bajo la asesoría de una experta externa contratada por orden de la Junta Directiva, la dirección Financiera y el Gerente de la época quienes diseñan los primeros, procedimientos normalizados.

El personal con el que contaba el área de compras en el año 2010, consistía en un auxiliar de Compras que se encargaba de recibir todas las solicitudes de pedidos a Nivel Nacional en papelería, Aseo, Cafetería, un auxiliar de Compras de que se encargaba de hacer las compras de Alimentos y Bebidas para el restaurante y casino de la sede principal y el Club Rozo un analista encargado de la base de datos de proveedores y un Jefe del área de compras que se encargaba de direccionar las compras con los proveedores y hacer la entrega oportuna de los pedidos.

Es importante mencionar que PROMEDICO actualmente cuenta con quince agencias a nivel nacional (Bogotá, Pasto, Armenia, Pereira, Manizales, Medellín, Popayán, Tuluá, Valledupar, Villavicencio , Bucaramanga, Barranquilla, Palmira, Cali Sur y Cali Norte agencia principal), las cuales cuenta cada uno con un Director, un Analista de servicios financieros y un Analista Jr. de servicios financieros, también dispone de once sedes de Hospedajes a nivel Nacional (Rozo , Calima, Kilometro 18, Filandia, Salento , La Tebaida, Anapoima , Santa Martha, Cartagena, Club Campestre en Rozo, tolú y la Merced) que cuentan con un coordinador de Hospedajes, La sede administrativa Central posee una estructura de diez y seis áreas administrativas (Activos Fijos, Auditoria, Gimnasio, Gestión Documental, Compras, Infraestructura,

Servicios Administrativos, Cartera y Cobranza, Servicio al Asociado, Reservas y Hospedaje, Tesorería, Caja, Servicios Financieros, Bienestar al Asociado, Comercial, Talento Humano, Jurídico, Junta Directiva, Proyectos, restaurante casino, Comunicaciones, Organización y Métodos, Dirección Financiera y Gerencia) las cuales cuentan con un Jefe, Director o Coordinador de Área quienes se encargan de procesar todas las solicitudes de necesidades de alimentos y bebidas, activos fijos o de operación, papelería, aseo, cafetería, químicos de piscina, ferreteria, productos agrícolas, contratos de obras civiles y servicios de sus áreas para procesarlas directamente con la sede principal en el área de compras. [9]

Cuando la Gerencia es asumida por una nueva persona durante el año 2014, La Junta Directiva dio instrucciones de reestructurar la planta de personal y realizar una evaluación de los procesos existentes como de proveedores en esta área, también se estratifican los montos de aprobación y se reactiva el comité de compras, en el cual hay participación de la administración y supervisión de la Junta Directiva. La Gerencia determina durante el mes de julio del año 2016, que el personal del área compras debe cambiar completamente y el área queda a cargo de personal nuevo en su totalidad sin experiencia y con una salida en vivo de un nuevo sistema Operativo (SAP) que solo fue probado y ejecutado por la anterior Jefe de Compras.

A mediados de julio del año 2017, al evaluar lo solicitado por la Junta directiva, la Gerencia decide hacer un nuevo cambio de la Jefe de Compras y durante el mes de octubre del mismo año, renuncia uno de los analistas de Compras con más experiencia, situación que lleva a la contratación de personal nuevamente sin experiencia en los procesos y con una capacitación deficiente en el software nuevo y en los procedimientos.

Revisando la historia del área, su estructura y manejo se consigue identificar y/o conocer la poca intervención que se ha podido tener para llevar a cabo los cambios

[9] PROMEDIO. Historia interna. 2018.

que se requieren. Implementando mejoras en los procesos con las respectivas actualizaciones y adaptaciones al nuevo software (SAP).

5.2 MARCO CONCEPTUAL

Descripción del puesto: Texto que describe con exactitud todas las actividades relativas a un puesto de trabajo dentro de cada departamento o área de la organización.[10]

Especificaciones del cargo: Relacionado a la descripción del puesto, se encarga de describir el perfil ideal del funcionario encargado de las labores de un puesto en especial.

Función: conjunto de sentencias a las que se asocia un identificador (un nombre) y que genera un valor nuevo, calculado a partir de los argumentos que recibe

Manual: Un manual es una recopilación en forma de texto, que recoge en una forma minuciosa y detallada todas las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita a su lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta, sin temor a errores

Manual de funciones: Documento que contiene información válida y clasificada sobre las funciones y productos departamentales de una organización, su contenido es la descripción departamental de funciones de cada uno de los cargos.

---

[10] GLOSARIO DE ADMINISTRACIÓN. [En línea] [Consultado el 15 de abril de 2018] Disponible en: https://sites.google.com/site/empreswaites/conceptos-basicos-1

Manual de políticas: Documento que contiene información válida y clasificada sobre las políticas, normas e instrucciones que rigen el quehacer de corto, mediano y largo plazo de los funcionarios de una organización. Su contenido es políticas, normas e instrucciones.[11]

Manual de procedimientos: Documento que contiene información válida y clasificada sobre la estructura de producción, servicios y mantenimiento de una organización. Su contenido son los procedimientos de trabajo, que conllevan especificación de su naturaleza y alcances, la descripción de las operaciones secuenciales para lograr el producto, las normas que le afectan y una gráfica de proceso (hoja de ruta, flujograma). [12]

Organigrama. Gráfico que describe la estructura como está conformada la organización, ilustrando acerca del modelo de trabajo (subordinación, empowerment o demás), los niveles de dependencia y la relación interinstitucional entre las áreas o departamentos ahí descritos.[13]

Procedimiento: Ciclo de operaciones que afectan a varios empleados que trabajan en sectores distintos y que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones respectivas para producir un determinado bien o servicio.

Proceso: Es la secuencia de pasos necesarios para realizar una actividad. Si al hablar del manual, decíamos que recopilaba las instrucciones para realizar una actividad, podemos definir de manera global que el manual es una recopilación de procesos.[14]

---

[11] Ibíd.

[12] ALVAREZ COLLAZOS, Augusto. Administración de personal. Colombia: Gamacolor Ltda, 1986, p. 129-130.

[13] Ibid.

[14] DIAZ C. Richard. Jefe por primera vez. Macro Editora EIRL. Segunda Edición. Perú. 2015.

Productividad: Nivel de eficiencia y eficacia que combinadas correctamente ofrecen resultados de mejoras en la producción de la empresa.[15]

Recursos: Son los medios que se emplean para realizar las actividades. Por lo general son seis: humanos, financieros, materiales, mobiliario y equipo, planta física y tiempo.[16]

5.3 MARCO TEÓRICO

5.3.1 Gestión de Calidad

Un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) son una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, es planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en el cumplimiento de los requisitos del cliente y en el logro de la satisfacción del mismo.[17] (Cárdenas e Higuera, 2016)

Manders, De Vries y Blind (2016) enfatizan en la acogida que ha tenido normas como la ISO 9001: la cual ha sido implementada por más de un millón de organizaciones en 187 países, y un número sustancial de estas organizaciones tiene como objetivo lograr la innovación de productos.[18] Para Parra, Hinojosa, Carmona (2016), la implementación de la norma ISO genera beneficios en cuanto mejora la eficiencia interna, al mismo tiempo genera confianza en el consumidor, facilita el acceso a

---

[15] Ibíd.

[16] Ibíd.

[17] CÁDERNAS H. C. HIGUERA S. D. (2016) Diseño de un sistema integrado de gestión basado en las normas ISO 9001:2015 e ISO 27001:2013 para la empresa La Casa del Ingeniero LCI. Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito Programa de Ingeniería Industrial Especialización Gestión Integrada QHSE Cohorte 34 Bogotá D.C., Colombia.

[18] MANDERS B. DE VRIES H., BLIND K. N. (2016) ISO 9001 and product innovation: A literature review and research framework. Technovation. Volumes 48–49, February–March 2016, Pages 41-55

fuentes de financiamiento. La revisión de experiencias en empresas de España a si lo demuestra, por lo tanto, la implementación de esta clase de normas generan beneficios internos y externos. [19]

En esta sección se presenta una reseña del concepto de Gestión de Calidad, el cual ha evolucionado hasta materializarse en las normas ISO. Esto facilitara comprender que en la actualidad la calidad no es vista como algo aislado, como una forma de control, sino como una filosofía organizacional que orienta todas las acciones y procesos en función de una mejora constante que se adapte a las necesidades y expectativas de los clientes, el mercado y entorno. De acuerdo a Giménez, Jiménez y Martínez (2014) la Gestión de Calidad Total frecuentemente se relaciona con una mejora en los resultados organizativos, sin embargo esto no siempre fue así, en un principio la calidad recayó sobre la producción, lo que en sí fue solo un enfoque por controlar productos defectuosos. [20]

La calidad es un concepto que ha evolucionado en su concepción y la manera como ha incidido en la vida de las organizaciones, por un lado, su propia definición se ha transformado, lo que ha llevado a modificar los diferentes modelos gerenciales que buscan la excelencia en productos y servicios y con ello contribuir a la satisfacción de los clientes, a través de una gestión basada en estándares y principios.

En la década de los años 80's (1980) comienza a surgir un mayor interés por la calidad, y los modelos de Gestión de Calidad, siendo las economías industrializadas las más interesadas en alcanzar una producción de calidad. De igual forma el tema de la "calidad" alcanza una mayor complejidad, evidenciándose un interés no solo en el control estadístico, sino en los procesos, en la vinculación del personal como generadores de iniciativas. En esta etapa se aprecia un interés de las empresas por

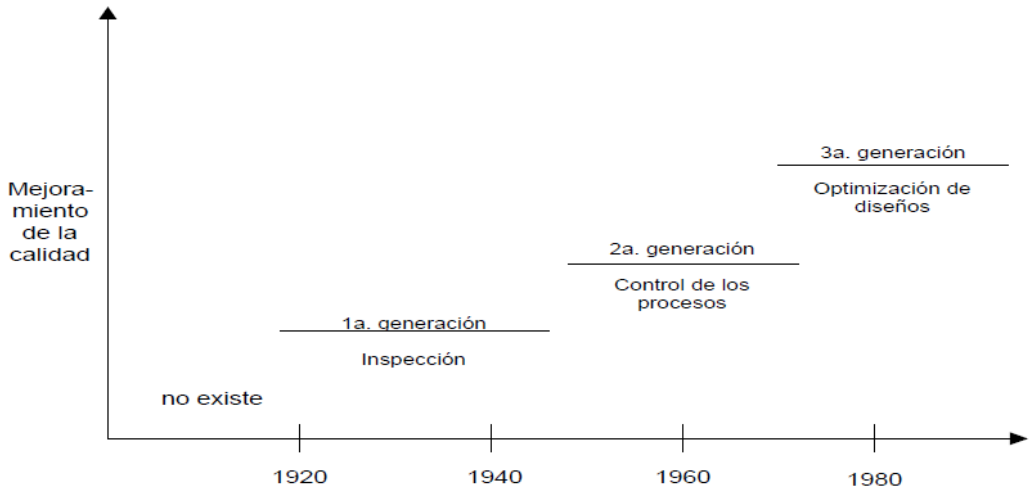
---

[19] PARRA L. C., HINOJOSA R. A. CARMONA T. (2016) ISO 9001 implementation and associated manufacturing and marketing practices in the olive oil industry in southern Spain. Elsevier. Food Control. Volume 62, April 2016, Pages 23-31

[20] GIMÉNEZ E.J., JIMÉNEZ J.D., MARTÍNEZ C. M. (2014) La gestión de calidad: importancia de la cultura organizativa para el desarrollo de variables intangibles. Elsevier. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Volume 23, Issue 3, July–September 2014, Pages 115-126

certificarse en calidad. En la figura 2 se aprecian las cuatro grandes generaciones en que ha evolucionado la calidad.

Figura 2. Evolución temporal de la Gestión de Calidad.



Fuente: Maldonado Á. (2005, p. 11) Fundamentos de Calidad total. Eumet. España.

El término calidad merece una revisión, aunque en el argot administrativo se usa con frecuencia, es difícil establecer una definición clara y contundente, esto se debe en gran parte, porque el concepto ha evolucionado a lo largo de los años, todo de la mano a la evolución de las empresas y a la ciencia administrativa. Diversos autores, han brindado definiciones conforme a estudios y propuestas en modelos de gestión. Según el diccionario de español, el término calidad tiene varias definiciones, entre las que se encuentran. [21]

- Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una persona o cosa que permiten apreciarla con respecto a las restantes de su especie.
- Superioridad o excelencia.
- Clase, condición.
- Nobleza de linaje.

[21] Gimenez, Jiménez y Martínez. 2014. Op. Cit.

- Importancia.

Sin embargo, la calidad, es un todo complejo que vincula diversas áreas, procesos, y recursos en una organización, todo en función de la satisfacción del cliente y la generación de utilidades económicas para la organización, aunque en el caso de las instituciones sin ánimo de lucro la utilidad de traduce en menores costos de funcionamiento.

> La primera se refiere a “la calidad entendida como conformidad con unas especificaciones” (p.8). Desde esta perspectiva, la calidad corresponde al cumplimiento de unos requerimientos previamente establecidos o a unos estándares definidos por alguna autoridad en la materia. La segunda categoría corresponde a la perspectiva de “la calidad como satisfacción de las expectativas del cliente” (p.9), lo cual lleva a que la calidad esté determinada por el cliente en función de su nivel de satisfacción y no necesariamente por alguna autoridad o estándar establecido.[22]

Los primeros modelos de la Gestión de Calidad se basaron en el control estadístico, y en sí en el principio de controlar en diferentes etapas del proceso para evitar que el producto defectuoso llegue al cliente. Esto se justificó porque se desprendió de los modelos gerenciales basados en el legado de Taylor, que centraba en el tema de la inspección del trabajo y del producto resultante.[23]

En la siguiente tabla se relacionan las diferentes concepciones que se han dado en torno al término de la gestión y aseguramiento de la calidad, conforme ha pasado el

---

[22] VESGA R. J. (2013) Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: una relación clave en la gestión de las instituciones de educación superior. Revista Científica Guillermo de Ockham. Vol. 11, No. 2. Julio - diciembre de 2013 - ISSN: 1794-192X Ø 91

[23] PORRAS A. (2013) Implantación del sistema de gestión de la calidad en las instituciones públicas de educación preescolar, básica y media del municipio de Villavicencio (Colombia). Estudio de casos múltiples. Tesis Doctoral. Departamento Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación I. Facultad de Educación. UNED.

tiempo, dicha gestión paso de centrarse en la producción, en el cómo ocurre, a centrarse en el cliente, sus expectativas y necesidades.

Tabla 1. Evolución concepciones de Calidad.

Década	Concepciones	Esencia
1920	Nacimiento de la supervisión o inspección	No se actuaba para prevenir a tiempo sino sobre el producto elaborado. Inspección masiva. Nace la figura de inspector que acepta o rechaza la calidad del producto.
1930	Inspección a base de muestreo estadístico	Técnicas estadísticas como base del control de la calidad. Inspección a base de muestreos para reducir los niveles de inspección.
1950	Aseguramiento de la calidad	La calidad no solo requiere de los procesos de manufactura, sino que requiere de los procesos de soporte. Advenimiento de los gurús de la calidad: Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, Ishikawa. Incorporación del Control de la Calidad en TODAS las actividades de la Organización. Departamento de calidad.
1990	Calidad total. Satisfacción del cliente	Se busca satisfacer a los clientes Se adoptan modelos de excelencia basados en principios de la calidad total. Concepto de reingeniería aplicado a las organizaciones.
1990	Nuevas tendencias	La competitividad depende de la capacidad en innovación y tecnología para responder a los cambios.

Fuente. PORRAS AGUIRRE Esperanza. Implantación del sistema de gestión de la calidad en las instituciones públicas de educación preescolar, básica y media del municipio de Villavicencio (Colombia). Estudio de casos múltiples. Tesis Doctoral. Departamento Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación I. Facultad de Educación. UNED. 2013. P.48.

Después de dos décadas en las que la Gestión de Calidad se ha incorporado al vocabulario de los directivos, se ha comenzado hablar de Gestión de Calidad Total (GCT) y de norma ISO 9000, son dos enfoques diferentes pero complementarios, si bien la gestión de la calidad total involucra una visión organizacional y filosófica, la norma ISO es un esfuerzo por materializar la implementación.

Como se evidencia la concepción sobre la calidad ha evolucionado a través del tiempo, hoy en día se concibe como un sistema interconectado que abarca a toda la organización, sus procesos, cargos, políticas y estrategias.

La visión de la calidad como un sistema resulta importante dado que se considera la dimensión interna y externa, no se trata solo de ser eficiente y efectivo, sino también se debe buscar responder al panorama inmediato de la empresa, los cambios técnicos y tecnológicos. Prada, Ángel y Raquel, (2016) destacan la importancia de orientar la gestión de calidad, hacia estas dimensiones, (interna y externas) incluso el control, un elemento que busca identificar las falencias de los sistemas de gestión.[24]

Para el control de la calidad se establecen indicadores que se adapten a las necesidades y tecnología disponible, así como, establecer los límites de aceptabilidad basándose en criterios objetivos. Prada, Gutiérrez y Morancho (2016) consideran que el control no debe basarse en indicadores internos, se puede usar valores de referencias y con ello hacer un control externo, esta visión resulta favorable porque hace del control una actividad crítica y en el caso empresarial aportara a comprender como se está frente a la competencia. [25]

Bajo la visión de la calidad como parte de un sistema que constantemente es controlado, se debe puede incluir a al cliente o usuario como parte activa del control, Arias, Martín y Simón (2017) plantean que consultar al cliente permite evaluar cómo se percibe a la organización, sus productos y servicios. A nivel interno se puede aplicar este mismo enfoque, consultando a los clientes internos, (personal de diferente áreas).

La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad requiere un esfuerzo organizacional, por un lado, se debe rediseñar procesos para que se ejecuten bajo

---

[24] PRADA E. ANGEL S. RAQUEL B. (2017) Ventajas del control de calidad interno de gestión externa. Revista del Laboratorio Clínico. Volume 10, Issue 1, January–March 2017, Page 6

[25] PRADA E, , GUTIÉRREZ B. G, MORANCHO J, (2016). Control interno de la calidad vs control externo de la calidad. Revista del Laboratorio Clínico. 2016;2:54---9.

criterios técnicos, organizados, formalizados, estandarizados y documentados.[26] Se debe analizar y rediseñar los cargos que ejecutan dichos procesos para que el personal tenga claridad sobre cuáles son sus responsabilidad, sus funciones, recursos a cargo y con ello se cubran las exigencias de los procesos, evitando la duplicidad y otros fenómenos como procesos sin líderes o gestores. La evaluación debe entenderse como un proceso en el que se toman muestras, evidencias, se busca información y se compara, para medir la eficiencia y eficacia del sistema que se aplica.

Adicional a esto se debe tener una orientación hacia la innovación, según Robayo (2016) no cabe duda de que la innovación es uno de los motores fundamentales de las organizaciones, y como tal de su sostenibilidad económica, evolución y crecimiento. Los procesos de innovación de las organizaciones deben ofrecer una respuesta tanto a la impredecibilidad de los mercados como a las oportunidades existentes en la actualidad. [27]

Para la ejecución de los procesos es necesario el personal y con ello también se debe evaluar el diseño de cargos de la empresa, con este se logra identificar si verdaderamente las funciones de cada cargo contribuyen a la gestión de cada proceso.[28] Por lo tanto, a la par de la evaluación de procesos se debe evaluar cada cargo y su rol, una vez se formalicen la empresa deberá tener un manual de procesos y un manual de funciones que estén armonizados y enfocados en metas similares como la eficiencia y efectividad.

---

[26] PORRAS D. A. (2016) Implantación de un sistema de gestión por procesos en empresas de gestión por proyectos. Universidad de Cantabria. España. Recuperado el 20 de agosto de 2017 de: https://repositorio.unican.es/xmlui/handle/10902/8205

[27] ROBAYO A.P. (2016) La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. Suma de Negocios. Volume 7, Issue 16, July–December 2016, Pages 125-140

[28] MANZANERA R. PLANA M. MOYA D. ORTNER J. MIRA JJ. (2016) Implantación de buenas prácticas en calidad y seguridad. Estudio descriptivo en una mutua laboral. Revista de Calidad Asistencial. Volume 31, Issue 3, May–June 2016, Pages 168-172

En este trabajo para el diagnóstico se usa la guía que ofrece la norma ISO 9001: 2015, cada una de las variables diagnosticada se compuso de una serie de variables que fueron calificadas según el complimiento de la empresa. Los aspectos evaluados son lo que indica la ISO 9001, y corresponde a los capítulos que tiene la guía de implementación.

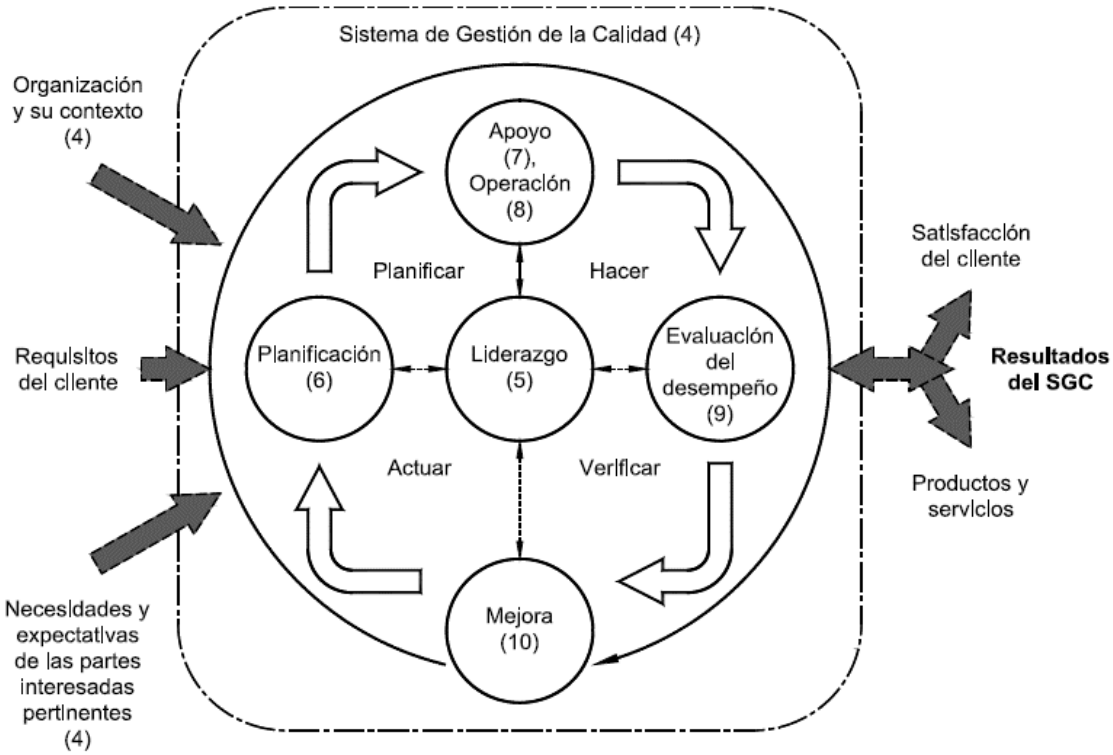
La norma ISO 9001 tiene un enfoque sobre procesos lo que implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización. La gestión de los procesos y el sistema en su conjunto puede alcanzarse utilizando el ciclo PHVA (Ciclo de mejora continua) con un enfoque global de pensamiento basado en riesgos, dirigido a aprovechar las oportunidades y prevenir resultados no deseados.

La aplicación del enfoque a procesos en un sistema de gestión de la calidad permite:
a) la comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos;
b) la consideración de los procesos en términos de valor agregado;
c) el logro del desempeño eficaz del proceso;
d) la mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información.

En la gráfica 1 se evidencia una representación esquemática de cualquier proceso y muestra la interacción de sus elementos. Los puntos de control del seguimiento y la medición, que son necesarios para el control, son específicos para cada proceso y variarán dependiendo de los riesgos relacionados.

En la figura 3 se evidencian los aspectos como: liderazgo, planificación para el sistema de gestión de la calidad, soporte, operación, evaluación del desempeño y mejora.

Figura 3. Representación de la estructura de esta Norma Internacional con el ciclo PHVA



Fuente. Icontec (2016) Guía de implementación de la norma ISO 9001: Versión 2015.

Los elementos que se evalúan: liderazgo, planificación para el sistema de gestión de la calidad, soporte, operación, evaluación del desempeño y mejora, se evalúan considerando el ciclo PHVA puede describirse brevemente como sigue:

- **Planificar:** establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades;
- **Hacer:** implementar lo planificado;
- **Verificar:** realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados;
- **Actuar:** tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario.

Sistema de gestión de calidad.

Los sistemas de calidad han sido un mecanismo para materializar el concepto de la calidad dentro de las organizaciones, de cierta manera se convierte en un conjunto de actividades organizadas con el propósito de ajustarse a un método de trabajo eficiente, que propenda a mejorarse continuamente. Por lo tanto, al hablar de sistemas de calidad se debe poner énfasis en la concepción sistémica del concepto, donde se supone que los elementos de la organización se relacionan entre sí aportando a las metas generales, esto implica que los departamentos o áreas están interconectados y son dependientes.

> La (Norma Técnica Colombiana NTC - ISO 9001, 2008) expresa que la adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización. Sin embargo, el diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por: a) entorno de la organización, los cambios en ese entorno y los riesgos asociados con ese entorno, b) sus necesidades cambiantes, c) Sus objetivos particulares, d) Los productos que proporciona. e) los procesos que emplea, f) Su tamaño y g) la estructura de la organización.[29]

Por lo tanto, se entiende que los Sistemas de Gestión de la Calidad son un conjunto de normas y patrones internacionales que se interrelacionan entre sí para hacer cumplir las exigencias de calidad que una empresa pretende para satisfacer los requerimientos y necesidades de sus clientes a través de una mejora continua, de una manera ordenada y sistemática. Los estándares internacionales contribuyen a prevenir errores y fallas en los procedimientos, asegurando un proceso de mejoramiento continuo no solo en los procesos como tales, sino en el servicio, en el producto y en los procedimientos, haciendo que el sistema funcione de manera

[29] GONZALES VILORIA. Sistemas integrados de gestión, un reto para las pequeñas y medianas empresas. Escenarios • Vol. 9, No. 1, Enero-Junio de 2011, págs. 69-89. P. 79.

autónoma, bajo medida de control que garanticen el cumplimiento estricto de los clientes en términos de producto, servicio y tiempo de entrega.

Existen varios Sistemas de Gestión de la Calidad, que, dependiendo del giro de la organización, es el que se va a emplear. Todos los sistemas se encuentran normados bajo un organismo internacional no gubernamental llamado ISO, International Organization for Standardization (Organización Internacional para la Estandarización). A continuación, se hace una reseña de estas normas, que están relacionas con una fecha importante, en el año de 1926 comenzo la organización ISA, International Federation of the National Standardizing Associations (ISA). Se enfiló especialmente a la ingeniería mecánica y posteriormente, en 1947, fue reorganizada bajo el nombre de ISO ampliando su aplicación a otros sectores empresariales. [30] La Organización ISO, es una Organización Internacional de Estandarización conformada por los diferentes organismos de estandarización nacionales del mundo. Esta Organización en 1989 publicó la primera serie de normas ISO 9000, entre las que se destacaban la ISO 9001, la ISO 9002 y la ISO 9003, en 1994 se crea la ISO 9004, estas normas que permitían establecer los requisitos del Sistema de Aseguramiento de la Calidad en las Empresas. Estas normas están sujetas a la revisión y mantenimiento quinquenal, con el fin de que puedan responder a las exigencias de los mercados actuales.[31]

El sistema definido en la norma ISO 9001 se fundamenta a partir de ocho principios de gestión de calidad:[32]

Enfoque al cliente: comprender necesidades y expectativas del cliente; las organizaciones dependen de sus clientes, por lo tanto, deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

---

[30] Ibíd.
[31] Ibíd.
[32] Gestión de la Calidad: ISO 9001:2008. Editorial Vertice. España. 2010.

Liderazgo: se lidera mediante el ejemplo; los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse en el logro de los objetivos de la organización.

Participación del personal: potenciar el personal; El personal, a todos los niveles, es la esencia de la organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

Enfoque basado en procesos: caracterización de procesos; Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. Ver siguiente capítulo para conocer más sobre los procesos.

Enfoque de sistema para la gestión: identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.

Mejora continua: esta debe abarcar el desempeño global de la organización, debe de ser un objetivo permanente de esta.

Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y en la información previa.

Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Los principios de calidad deben ser incorporados a la filosofía organizacional, y en si deben incluirse en el accionar de las áreas de la organización, así mismo, cada empleado debe conocer e implementar estos principios, para que desde su cargo se aporte a la implementación de un modelo de gestión de calidad, y al mismo tiempo

para que se desarrolle una cultura que propenda a comprender que la calidad está presente en cada proceso y actividad desarrollada.

Normas ISO 9001.

Entre los diferentes tipos de normas que se han divulgado para la implementación de los sistemas de calidad figuran las normas ISO 9001, las cuales han evolucionado para ajustarse a los cambios del mercado. Esta es una norma internacional enfocada en administrar de manera efectiva el sistema de gestión que permitan la contar con productos y servicios bajo unos estándares que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes. La Norma ISO 9001, pretende implantar en las empresas una cultura de la calidad, para satisfacer las necesidades de los clientes, de manera normalizada, y mejorar cada vez más la forma de hacerlo, superando así sus expectativas. Los clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con esta acreditación porque de este modo se aseguran de que la empresa seleccionada disponga de un buen sistema de gestión de calidad (SGC).

Esto se logra a través de los siguientes cinco elementos clave (según la versión 2008) que especifican las actividades a considerar al momento de implementar un SGC:

- Requisitos generales para el SGC y documentación
- Responsabilidad de la dirección, enfoque, política, planificación y objetivos
- Administración y asignación de recursos
- Realización del producto y gestión de procesos
- Medición, monitoreo, análisis y mejora

En la tabla 2 se presenta un comparativo en el contenido de la norma ISO 9001 en su versión 2008 y versión 2015.

Tabla 2. Comparativo ISO 9001:2008 - ISO 9001-2015

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
1. Objeto y campo de aplicación 2. Normas para la consulta 3. Términos y definiciones 4. Sistema de gestión de la calidad 5. Responsabilidad de la dirección 6. Gestión de los recursos 7. Realización del producto 8. Medición, análisis y mejora	1. Alcance 2. Referencias normativas 3. Términos y definiciones 4. Contexto de la organización 5. Liderazgo 6. Planificación 7. Soporte 8. Operaciones 9. Evaluación del desempeño 10. Mejora

Fuente. ISO. Nueva ISO 9001 versión 2015. [En línea] [Consultado 15 de Mayo de 2018] Disponible en: http://www.nueva-iso-9001-2015.com/

Normas ISO 9001:2008. La ISO 9001:2008 es la base del sistema de gestión de la calidad ya que es una norma internacional que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

La norma ISO 9001:2008 tiene una característica fundamental y es que se basa en procesos, cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficiencia de un sistema de gestión de la calidad, es posible realizarlo a través del control de los procesos que inciden en la satisfacción del cliente. Se parte del principio que la gestión de eficiente las actividades relacionadas entre sí, se logra un uso racional de los recursos obteniendo un mayor y mejor resultado. El basarse en procesos se enfatiza en cuatro aspectos claves:[33]

- La comprensión y el cumplimiento de requisitos
- La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor
- La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso
- La mejora continua de los procesos con base en la medición objetiva.

[33] Gestión de la Calidad: ISO 9001:2008. Editorial Vertice. España. 2010.

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización. El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por: a) el entorno de la organización, los cambios en ese entorno y los riesgos asociados con ese entorno, b) sus necesidades cambiantes, c) sus objetivos particulares, d) los productos que proporciona, e) los procesos que emplea, f) su tamaño y la estructura de la organización[34].

ISHIKAWA (CAUSA-EFECTO)

Para el desarrollo de este trabajo se utiliza el diagrama de espina de pescado, conocido como el método de Ishikawa. Este es un diagrama de causa y efecto (diagrama C&E) es una herramienta de lluvia de ideas que le permite investigar las diversas causas que influyen en un efecto específico. Utilice un diagrama C&E con su equipo para dar prioridad a las áreas que presentan problemas y desarrollar ideas para mejorarlas.

Para dar entendimiento al diagrama de Causa y Efecto (C&E) conocido también como espina de un pescado, o diagrama de Ishikawa, el cual debe su nombre a su creador, Kaoru Ishikawa se deben categorizar dichas variables según sea el caso, en el caso de producción se pueden tomar categorías como maquinaria, equipos, personal, tecnología, en sí en cada caso se pueden identificar cuáles son las más relevantes según sea el caso de análisis: tipo de empresa, actividad económica, tipo de procesos, etc. Si se va aplicar este diagrama al caso del análisis de la calidad se pueden utilizar categorías como procedimientos, normas, políticas, aspectos que están orientados al tema de la estandarización de las actividades para que se realicen con un criterio técnico y/o científico.

---

[34] ICONTEC. NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC- ISO 9001. SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD NTC ISO 9001, 2008. [En línea] Disponible en www.manipulaciondealimentos.files.wordpress.com/2010/11/ntc-iso_9001-2008.pdf [Consultado el 15 de febrero de 2018]

5.4 MARCO JURÍDICO

Los Fondos de empleados se rigen por las siguientes normas y leyes:

Constitución Política de Colombia de 1991. Esta define las diferentes formas asociativas con posibilidad de constitución. Incluye también las funciones de inspección, vigilancia y control por parte del Estado. Las referencias a formas asociativas incluyen: Garantía del "derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad" (artículo 38)

Mediante decreto ley 1481 expedido 7 de julio de 1989. Por el cual se determinan la naturaleza, características, constitución, regímenes internos de responsabilidad y sanciones, y se dictan medidas para el fomento de los fondos de empleados. Esta norma consagra la naturaleza jurídica, características, constitución y régimen interno de los Fondos de empleados.

Ley 1391 de 2010. Por medio de la cual se modifica el Decreto Ley 1481 de 1989 y se dictan otras disposiciones. Es su artículo 1, esta ley plantea: el objeto de la presente ley es reformar la norma rectora de la forma asociativa conocida como Fondos de Empleados para adecuarla a las condiciones sociales, económicas, políticas y culturales que determinan el quehacer de estas empresas. Así mismo, en el artículo 2, aborda el tema del vínculo de asociación, estableciendo lo siguiente:

> "El artículo 4° del Decreto-ley 1481 de 1989 quedará así:
>
> Los Fondos de Empleados podrán ser constituidos por trabajadores dependientes, trabajadores asociados o por servidores públicos.
>
> Parágrafo. Para los efectos de la presente ley, podrán ser asociados las personas que presten servicios a las empresas que generan el vínculo común de asociación, independientemente de la forma de vinculación".

Ley 79 de diciembre 23 de 1988 "Por la cual se actualiza la Legislación Cooperativa" y Ley 454 del 4 de agosto de 1988, por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones.

La circular básica Jurídica 007 y la circular básica contable y financiera de 2003.

Ley 488 de 1998 sobre las entidades sin ánimo de lucro.

Ley 454 de 1998. Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones.

El decreto 433 de 1999 el cual define las actividades industriales, comerciales y financieras; por los acuerdos sobre la exención de impuesto de industria y comercio de algunos municipios.

6. METODOLOGÍA

6.1 TIPO DE ESTUDIO

Los estudios descriptivos buscan identificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diferentes aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir[35]. Este trabajo corresponde a un estudio descriptivo porque a lo largo de su elaboración se describen el comportamiento de variables o situaciones relacionadas con el proceso de compras en PROMEDICO, de tal manera que se puede identificar las actividades, los responsables, recursos utilizados. Por un lado se hará un diagnóstico y posterior a ello se formula un plan de mejora.

6.2 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Fuente primaria. La fuente primaria está configurada por la muestra de personas que laboran en PROMEDICO y guardan relación con el proceso de Compras. Esta fuente se consulta a través de entrevista, para conocer las principales deficiencias de este proceso, las actividades que están implícitas, cuellos de botellas, así como posibles alternativas de solución.

Fuente secundaria. Dentro de las fuentes secundarias se encuentran investigaciones, artículos científicos, trabajos de grado, propuestas de mejora, que aborden el proceso de compras. Cada una de las fuentes consultadas será referenciada respetando su autoría.

---

[35] DIÁZ NARVÁEZ Víctor Patricio. Metodología de la investigación científica y bioestadística. Universidad FinisTerrae. RIL Editores. Segunda edición. Santiago de Chile. 2009. P.180.

6.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la recolección de la información se utilizó la entrevista la cual se apoyó en un cuestionario que consiste en una serie de preguntas con opciones de respuesta en función de un tema específico. La entrevista, de igual manera consiste en dialogo sobre una temática en particular donde se realizan preguntas, que pueden ser abiertas o cerradas, y que permitan aclarar o explorar un determinado tema (Ver anexo A).[36] Se indaga a la responsable del sistema general de calidad, para identificar si la propuesta se ajusta a las políticas de la empresa, así mismo, al gerente se le entrevistara para determinar la viabilidad de implementar un cambio al proceso de compra.

También se utilizó la observación participante, esta se define como: "la inspección y estudio realizado por el investigador, mediante el empleo de sus propios sentidos, con o sin ayuda de aparatos técnicos, de las cosas o hechos de interés social, tal como son o tienen lugar espontáneamente"[37] Esta técnica es usada para identificar el cómo ocurren los procesos el proceso de compra, las actividades que implica, el tiempo que toma, las limitaciones, los desafíos, la documentación requerida, los cargos que participan. (Ver Anexo B)

6.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Población. Esta se conforma por el personal que está ligado o relacionado con el proceso de compras. Tanto del área como tal, como de otras áreas que deben tramitar la adquisición de recursos o elementos.

En el área de compras se encuentran cinco (5) cargos así:

---

[36] MENDEZ Carlos. Metodología de la investigación. McGraw Hill. México. 2000.
[37] MORÁN, J.L.: La Observación en Contribuciones a la Economía, Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada, Venezuela julio 2007.

Cargo	Cantidad
Auxiliar de compras	3 (tres)
Analiza de compras	1 (uno)
Jefe de área	1 (uno)

Otros cargos vinculados al proceso de compra

Director general	1 (uno)
Almacenista	1 (uno)
Director Sistema de Calidad	1 (uno)

Muestra. La muestra está representada por seis (6) personas que se consultaron por medio de entrevistas, entre esos figuran: Director general, responsable del sistema general de calidad, jefe de compras, almacenistas, auxiliares de compra.

7. DIAGNÓSTICO QUE IDENTIFIQUE LA CAUSA(S) RAÍZ DE LOS PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN EN EL PROCESO DE COMPRAS.

Actualmente en el departamento de compras de PROMEDICO se realizan compras de materiales inventariables como son alimentos y bebidas que forman parte fundamental del restaurante principal en la Sede de Cali y del Restaurante del Club de Rozo. Adicional, se tramitan compras Nacionales de Papelería, Cafetería, Aseo, químicos de piscina, insumos agrícolas, elementos de ferretería, compras ocasionales de activos fijos y de activos de operación para las sedes campestres de hospedajes y mediante programación mensual se tramitan compras de elementos de protección personal, dotación de uniformes para los empleados operativos y administrativos, anchetas navideñas, kits escolares, material POP para el área comercial, papelería pre impresa además de todas las compras de productos que soportan a los procesos de apoyo, procesos operativos y procesos estratégicos.

El área de compras realiza toda la planeación de adquisición de bienes con base en las necesidades de las áreas, de acuerdo a los presupuestos otorgados por la Junta Directiva para el correcto funcionamiento.

7.1 DIAGNÓSTICO DE COMPRAS

En PROMEDICO las compras se entienden como un proceso organizado que se ha formalizado a través del sistema de calidad, sin embargo, el proceso no se ha actualizado conforme a los cambios que se han introducido como el sistema de gestión de información (SAP). Adicional las funciones de los cargos que participan en la ejecución del proceso no se han actualizado lo cual genera dificultad al momento de ejecutar las distintas actividades que implica una compra.

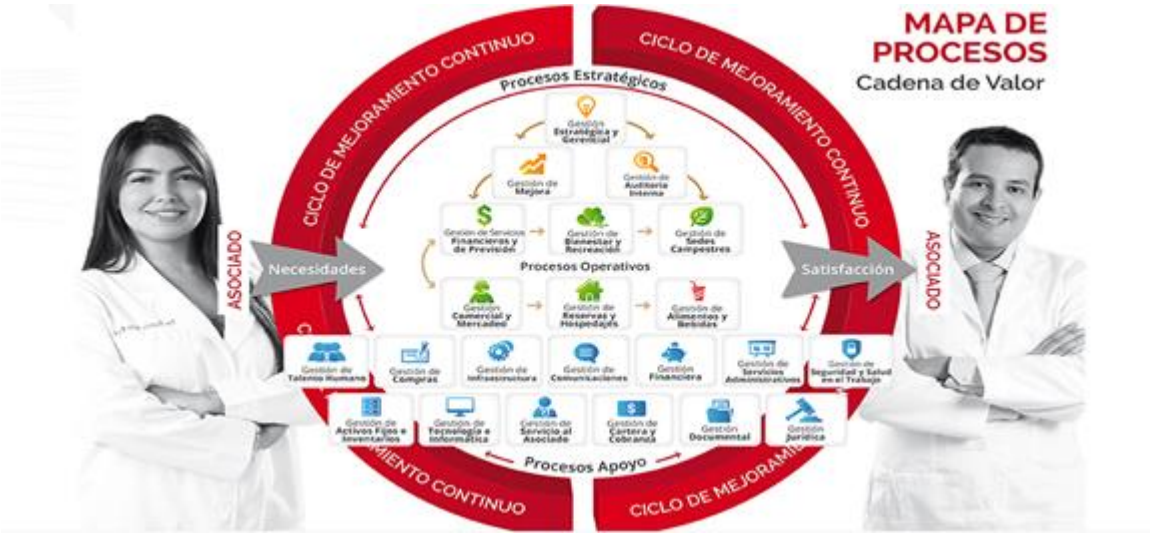
A la par de los aspectos mencionados anteriormente se debe considerar que el volumen de las operaciones en el área de compras han aumentado lo que en sí lleva a que se tenga una sobre carga de actividades que no son cubiertas por el personal asignado. Actividades como el recibir mercancías demandan tiempo, generando que

el registro de los documentos que se realizan en el área de compras como son las cotizaciones, facturas y actualización de datos de proveedores se congestionen llevando a que la información no se digite oportunamente.

7.1.1. **Proceso del área de compras**

La gestión de compras hace parte de los procesos de apoyo en el mapa de procesos de PROMEDICO, como se ilustra en la figura 4. La importancia de este proceso radica en que permite que otros procesos tanto de apoyo como operativos se puedan ejecutar y con ello se satisfaga las necesidades de los asociados. Hay que recordar que compras es la encargada de la adquisición de materias primas, insumos y contratación de servicios, los cuales son indispensables para que las otras áreas y/o procesos puedan operar. Lo anterior permite concluir que los problemas que afectan a compras comprometen la eficiencia de las diferentes áreas de Promedico. La dirección de la organización es consciente de esta situación por lo cual ha manifestado el interés por mejorar la eficiencia de esta área.

Figura 4. Mapa de procesos.



Fuente. Departamento de Compras. PROMEDICO. 2018.

PROMEDICO cuenta con un sistema de calidad que ha permitido levantar y establecer un mapa de procesos como se observa en la figura 4. El proceso de compras se encuentra formalizado mediante una ficha técnica para su ejecución tal como se puede apreciar en la tabla 2.

Tabla 3. Caracterización del proceso de gestión de compras.

CARACTERIZACIÓN: PROCESO DE GESTIÓN COMPRAS			
CÓDIGO: CR-GMJ-007-V6	ULTIMA ACTUALIZACIÓN: 15 de Mayo de 2018	PÁGINA 1 DE 2	PROMEDICO

OBJETIVO: Garantizar que los productos y servicios suministrados cumplan con los requisitos del Fondo.

Proveedores	Entradas	Actividades	Clientes	Salidas
Todos los procesos	Solicitud de productos y servicios	✓ Identificar las necesidades de productos y servicios.	Todos los procesos	Productos y servicios a comprar
Jefe de procesos Comité de Compras Gestión Estratégica y Gerencial	Aprobación de la compra	✓ Seleccionar los productos y servicios a comprar. ✓ Evaluar y seleccionar los proveedores.	Todos los procesos	Productos/ servicios, contratos o convenios
Proveedores	• Información de proveedores • Productos, servicios, contratos o convenios	✓ Registro de proveedores en base de datos. ✓ Gestionar las compras de productos y servicios frecuentes y ocasionales, contratos y convenios que se requieran en la organización.	Proveedor	Seguimiento a contratos Reclamos al proveedor
Gestión Estratégica y Gerencial	Asignación del administración	✓ Coordinar actividades de selección y revaluación de contratos y convenios. ✓ Atender los reportes de no conformidades manifestadas por los diferentes procesos receptores y comunicarlas al proveedor.		Reclamos o retroalimentación

CARACTERIZACIÓN: PROCESO DE GESTIÓN COMPRAS			
CÓDIGO: CR-GMJ-007-V6	ULTIMA ACTUALIZACIÓN: 15 de Mayo de 2018	PÁGINA 2 DE 2	PROMEDICO

Todos los procesos	• Reporte de no conformidades de todos los procesos • Retroalimentación de los productos o servicios adquiridos	✓ Reevaluar los proveedores ✓ Tomar acciones correctivas, preventivas y de mejora.	Proceso Gestión de Mejora	Acciones correctivas y preventivas

RECURSOS	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	REQUISITOS
Humanos: • Jefe de Compras (R. A) • Analista Jr. de compras (R) • Auxiliar de Compras (R) • Comité de Compras (R.A) (A) Autoridad en el proceso (R) Responsabilidad en el proceso **Infraestructura:** • Hardware y Software • Papelería • Oficina	➢ Ahorros en compras ○ Frecuentes ○ Ocasionales ➢ Nivel de conformidad en las compras	**NTC ISO 9001 versión 2015:** 4.4 SGC y sus procesos 6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades 6.3 Planificación de los cambios 8.4.1 Generalidades 8.4.2 Tipo y alcance del control 8.4.3 Información para los proveedores externos 9.1.1 Generalidades 9.1.3 Análisis y evaluación 10 Mejora

Fuente. Manual de procesos Promedico. 2018.

Aunque el proceso se encuentra formalizado, y en la ficha técnica se definen recursos, actividades, entradas, salidas, indicadores, requisitos, este proceso no se ajusta a la realidad de la organización porque no existe claridad con relación a la demanda de trabajo que se presenta en el área, lo anterior incide en la capacidad de respuesta del personal que allí labora.

Uno de los aspectos que se debe considerar en el proceso de compras es el volumen de las operaciones y el número de compras a realizar en un periodo. Una vez se identifique la sobrecarga que se presenta es necesario determinar los cuellos de botella y las posibles soluciones a implementar para mejorar la eficiencia, definiendo la carga laboral que el mismo personal debe enfrentar.

Aspectos propios de las políticas de compras e incluso la misma naturaleza del proceso incide en la eficiencia. En PROMEDICO se ha establecido que el proceso de "**COMPRAS DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS FRECUENTES"** son compras que cubren requerimientos de manera regular, en donde se deben hacer

negociaciones de abastecimientos establecidos según el mercado y sus variables. [38] Además se han establecido lineamientos como:

- Lo establecido para estas compras frecuentes con proveedores claves, es elaborar un acta de negociación FR- GMJ-008 formato acta de reunión, donde se establezcan los parámetros que definirán las condiciones de la negociación. Las negociaciones serán avaladas por el comité de Compras.

- La Compras frecuente de productos cargados en inventarios serán aprobadas por las Coordinaciones del Club Campestre y Bienestar al asociado hasta por 10 SMMLV.

- Los responsables de las áreas solicitantes correspondientes envían por medio de correo electrónico al Responsable de Compra el número de solicitud u orden de compra en el Software vigente diligenciado con las cantidades, la descripción de los productos o servicios requeridos, centro de costo, ítem contable y observación. Para esto no es necesario diligenciar el campo del precio ya que en este tipo de compras, estos ya están preestablecidos en las listas de precios.

- El Responsable de Compras consolida la información de las requisiciones y genera la Orden de Compra, definitiva para el proveedor predefinido, esta deberá ser aprobada por el Director, Coordinador o Jefe de área según matriz de aprobación.

- Esta es enviada al proveedor por el Responsable de Compras, quien verifica que la información haya sido recibida y que no existan dudas al respecto.

- El tiempo establecido para dar trámite de compras frecuentes de alimentos y bebidas son 5 días hábiles para los adicionales 2 días hábiles. Para las

[38] PROMEDICO. Manual de procesos. 2018.

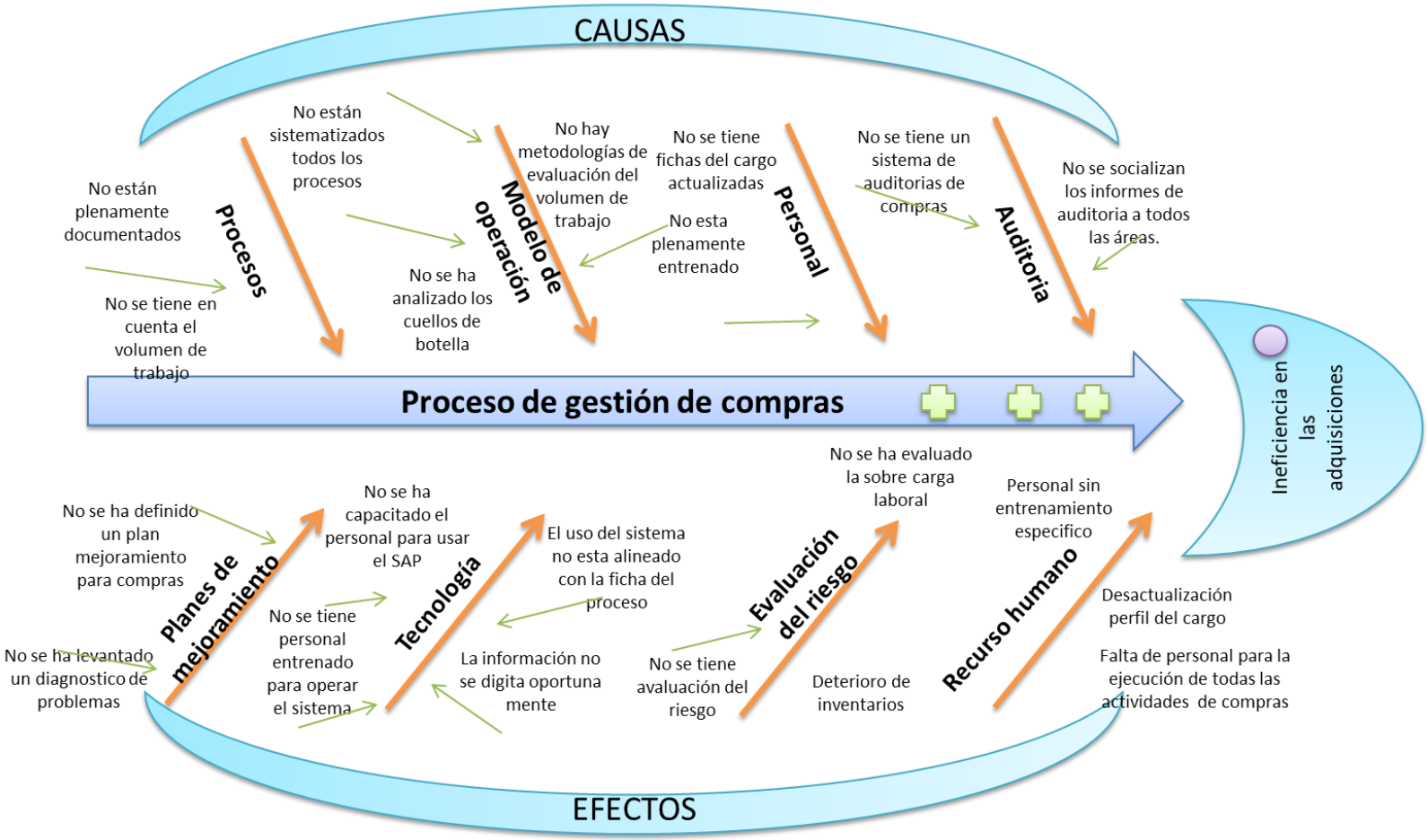
compras frecuentes de lavandería, aseo, cafetería, papelería, ferretería, químicos de piscina etc., el tiempo establecido es de 15 días hábiles.

- Para el caso de los servicios frecuentes como auditoria medica se genera por parte del analista de mutuales una carta que constituye la orden de servicio.

Si bien estos lineamientos dan claridad y transparencia al proceso en busca de garantizar la legalidad de los mismos, al mismo tiempo han generado que el mismo proceso se demore y que el abastecimiento no se haga de manera fluida. Por ello considerando el volumen de las adquisiciones que se realizan periódicamente, el valor de las mismas, y la premura de algunas, se requiere revisar dichos lineamientos para darle mayor fluidez al proceso, evitando “la sobrecarga burocrática” y con ello la sobre carga de trabajo.

Para sinterizar los diferentes problemas que se presentan con el área de gestión de compras se realizó el diagrama de espina de pescado como se ilustra en la figura 5. En esta figura se identifican problemas relacionados con procesos, modelo de operaciones, personal auditoría, planes de mejoramiento, tecnología, evaluación del riesgo y recursos humanos.

Figura 5. Descripción de la problemática por medio del esquema de Espina de pescado



Fuente. Elaboración propia. 2018.

Los problemas que se relacionaron en la espina de pescado están relacionados con:

Procesos. Los procesos no están actualizados ni tienen en cuenta el volumen de actividades que se realizan durante la gestión de compras, lo cual lleva a que sea necesario revisar los parámetros o políticas que rigen al mismo proceso.

Modelo de operaciones. El esquema de operaciones de adquisiciones conlleva a que el área compras se congestione debido a que no se ha evaluado el volumen de actividades realizadas, lo que no ha permitido evidenciar la sobre carga de trabajo.

Personal. El personal que participa en el proceso de gestión de compras no tiene actualizadas sus funciones, y presenta sobre carga laboral, por lo cual ve retrasadas las labores asignadas.

Auditoría. No se tiene una política de auditoría como mecanismo de control. Se ha enfatizado más en unas políticas rigurosas que vuelven lento el proceso y no en medidas de auditoría selectiva.

Planes de mejoramiento. A pesar que el proceso de compras ha sufrido cambios, aún no se cuenta con planes de actualizarlo o mejorarlo.

Tecnología. Se cuenta con un sistema de información sin embargo el personal no ha sido debidamente entrenado para su uso, lo que dificulta el registro de datos, generación de información, análisis de reportes y sobre todo la toma de decisiones.

Evaluación del riesgo. No se ha evaluado el riesgo de tener un proceso de compras deficiente así como tampoco el impacto que tiene respecto al abastecimiento de la organización y la eficiencia de los diferentes procesos conexos.

Considerando los distintos problemas identificados se plantean mejoras en varios aspectos:

1) Se recomienda modificar las políticas de compras para evitar los cuellos de botella en el proceso. Se debe buscar que las políticas den fluidez al proceso sin sacrificar la seguridad y transparencia del mismo. En este sentido, se debe reducir los requisitos para las compras de menor cuantía, ampliar la base de la caja menor para compras de urgentes, agrupar las compras de las dependencias según volumen y proveedor entre otros aspectos.

2) Se debe evaluar el riesgo que conlleva la ineficiencia en el proceso de compras a través de un mapa de riesgo. Se deben tomar medidas correctivas para evitar la sobrecarga de actividades sin comprometer el abastecimiento.

3) Se debe actualizar el proceso. Ajustándolo a la realidad del mismo y al contexto donde ocurre, además se debe considerar la cantidad de actividades que se realizan (volumen de compra).

4) Se debe ajustar el manual de funciones, especialmente de los cargos del personal que participa en la ejecución del proceso y las actividades que lleva implícitas.

5) Se debe capacitar al personal en el uso del sistema de información para que su uso sea más eficiente, y el proceso se gestione con mayor fluidez.

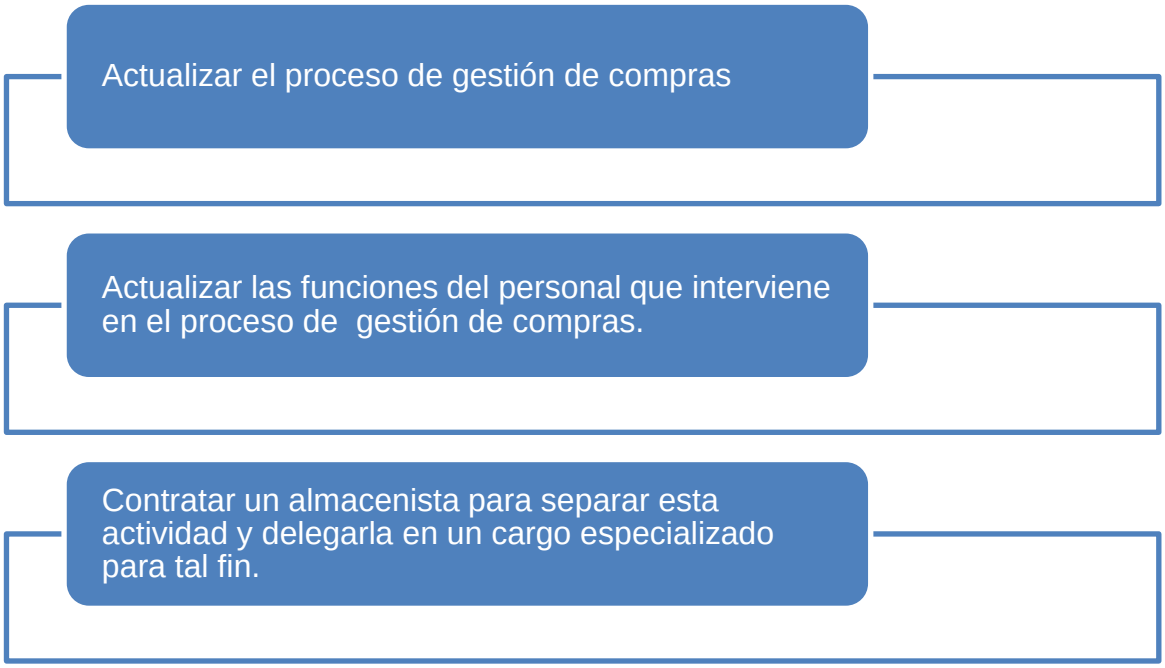
6) Para reducir la carga de trabajo se recomienda separar la actividad propia de la compra, de la actividad de recibir mercancías, la cual se debe realizar por alguien capacitado y entrenado. Además de esta manera se garantiza mayor seguridad en el manejo y control de los inventarios que llegan al almacén.

7) Por último, modificar las políticas de compra realizando auditorías al proceso de compras para identificar cualquier anormalidad y con ello proponer mejoras bajo el sistema de gestión de calidad.

Las diferentes recomendaciones que se formulan se consideran viables para este trabajo, sin embargo hare énfasis en tres (3) propuestas específicas las cuales

pueden ser implementadas en el corto plazo. Las otras recomendaciones requieren un trámite para su aprobación. Por lo tanto, las soluciones propuestas se enfocan en tres puntos:

Figura 6. Soluciones a emprender.



Fuente. Elaboración propia. 2018.

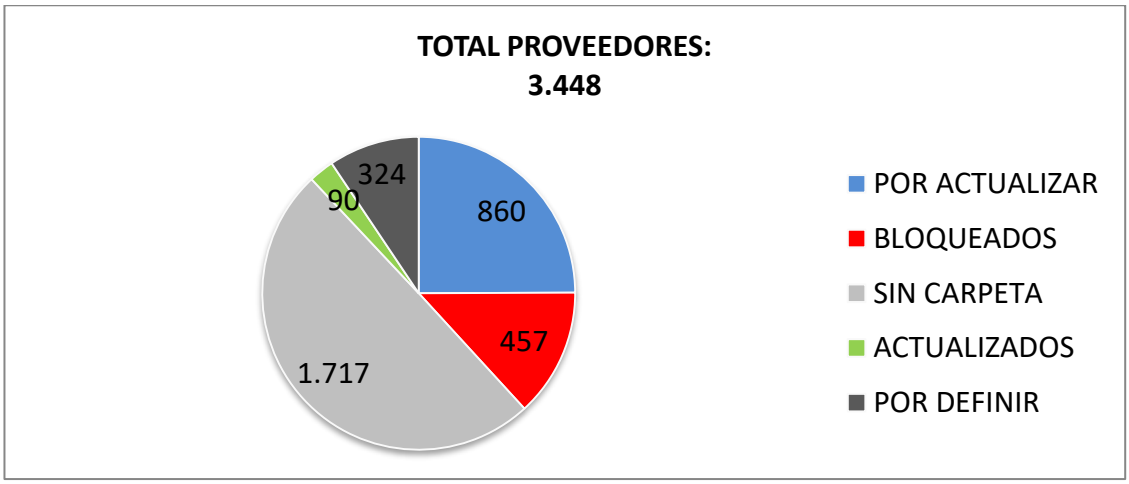
Se considera que con estas tres soluciones se logra mejorar la eficiencia del proceso de gestión de compras. Además se incluyen temas como la capacitación del personal para mejorar el desempeño de sus funciones y el uso del sistema de Información.

A la par de estas estrategias propuestas y conexo al proceso de compras se debe mejorar el tema de la gestión de proveedores, dado que la actualización de datos de proveedores se convierte en un cuello de botella para tramitar tanto la orden de pedido como de compra, entre otros procedimientos.

Actualmente en PROMEDICO se encuentra trabajando con 3.448 proveedores que están registrados en SAP y el número sigue en aumento, debido a las diferentes áreas que solicitan la creación de nuevos proveedores. El área de compras actualmente tiene 36 cajas físicas con archivo de proveedores, de esta cantidad se pretenden eliminar 731 carpetas ya que por el momento no tienen un uso relevante debido a que ya no existen relaciones comerciales con estos proveedores. Adicional los documentos están vencidos y por lo tanto se deben renovar por completo en caso de ser solicitados de nuevo.

A la fecha de inicio de este proyecto se lograron rescatar 307 carpetas de proveedores con los cuales se tiene relaciones comerciales, por lo tanto con esta información se requiere un seguimiento detallado de los proveedores debido a varias inconsistencias que se encontraron en medio del proceso de evaluación, verificación, análisis y actualización de los datos. Esta información se obtuvo gracias a un archivo de Excel que el área de tesorería proporciono al área de compras para tener conocimiento de a que proveedores se les están realizando pagos desde el año 2015 hasta 2017.

Figura 7. Clasificación de los proveedores según estado



Fuente. Elaboración propia. Según información de Promedico. Mayo -2018.

Cada proveedor amerita un manejo especial debido a que cada uno tiene su "protocolo" para gestionar sus datos en el sistema SAP. El proceso que se lleva de

los proveedores bloqueados es debido a diferentes aspectos que se mencionan a continuación:

- No se encuentran en el archivo de tesorería
- Son proveedores que no se usan frecuentemente
- Se cumplió el plazo de tiempo en el que se deja vigente al proveedor en el sistema para realizar trámites comerciales 30 días para ocasionales y para caja menor
- Se rompen relaciones comerciales.

Los proveedores de esta sección que aparecen sin carpeta son debido a que se encuentran en SAP pero los archivos físicos de los proveedores no existen. A estos casos se le está dando tratamiento adecuado, es decir, todos los proveedores que se solicitan y ya están creados en SAP pero no poseen una carpeta, se les solicita documentos para así tener un registro físico. Esta actividad solo se viene realizando desde hace 3 meses (Febrero, Marzo y Abril, de 2018).

Por su parte, todos los proveedores que se encuentran actualizados están siendo registrados en un archivo Excel que permite llevar el seguimiento para mantener la información del proveedor al día. Las actualizaciones de proveedores en PROMEDICO deberán registrarse cada año o cuando se registren cambios relacionados con:

- Tipo de Sociedad
- Número de cuenta bancaria
- Cambio de las personas de contacto
- Cambio de Representante Legal
- Cambio de dirección

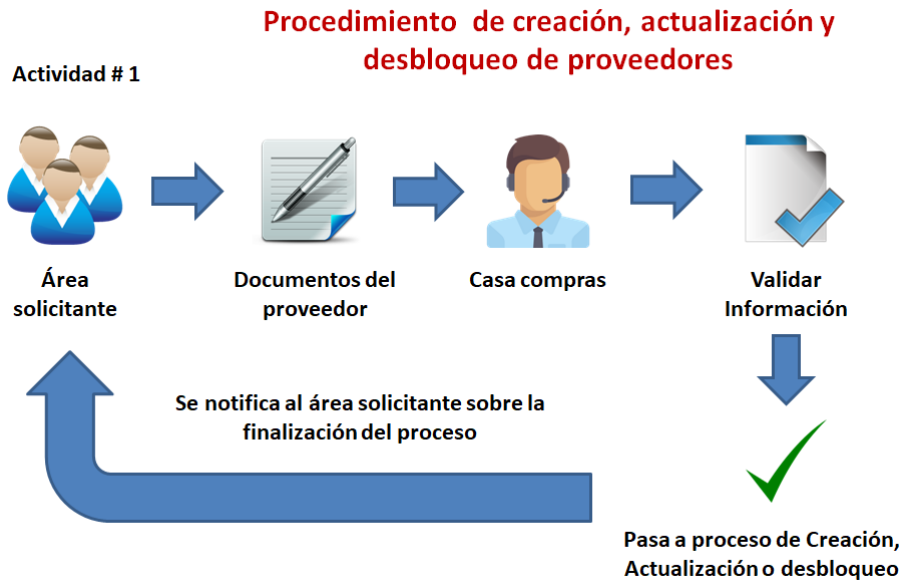
Todos los proveedores que se están revisando tienen problemas con los datos maestros. A continuación se enumeran las inconsistencias encontradas:

- Proveedores creados por otras áreas. (compras no le puede dar tratamiento ni se tiene carpetas)

- Nit mal escritos o información de datos maestros confusa.
- Dos o más proveedores creados con las mismas especificaciones pero identificaciones diferentes.

En la siguiente figura se aprecia el procedimiento de creación, actualización y desbloqueo de proveedores, lo cual permite tener una ruta que ilustre como de deben ejecutar los pasos, para esta actividad, que son en este caso secuenciales.

Figura 8. Procedimiento de creación, actualización y desbloqueo de proveedores



Fuente. Elaboración propia. Según información de PROMEDICO. Mayo -2018.

A continuación se describe cada uno de estos pasos:

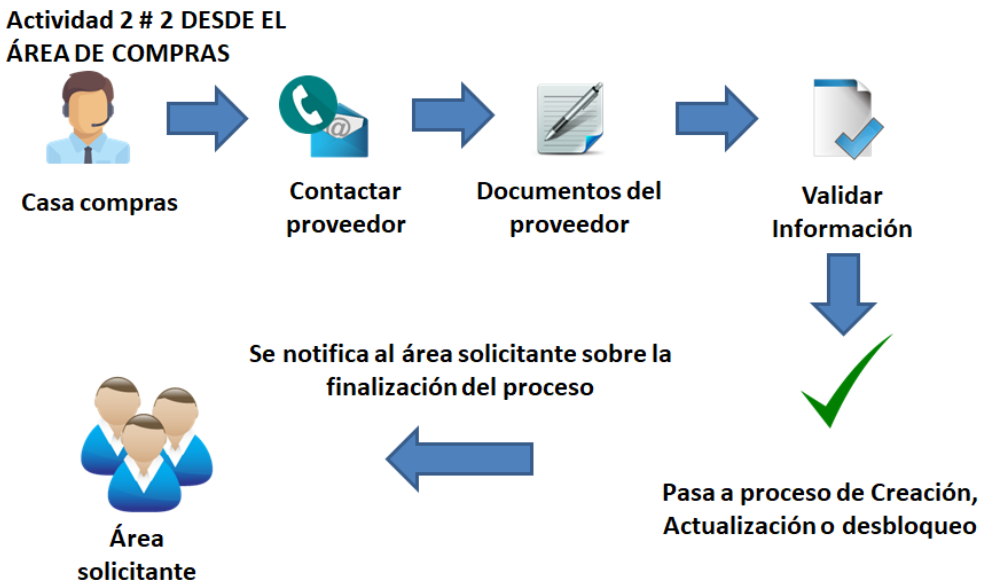
1. El área solicitante necesita la creación, actualización o desbloqueo de un proveedor.
2. El área solicitante obtiene los documentos necesarios para el proceso aportados por el proveedor.
3. Los documentos son entregados a la persona encargada de la creación, actualización o desbloqueo del proveedor en el área de compras.
4. Compras validas y verifica que los documentos entregados este correctos y revisa por medio de la Dian, Rúes y listas cautelares para saber si todo está

en orden y se están entregando los documentos solicitados de acuerdo a su régimen.

5. Se pasa al proceso de inserción o alteración de datos maestros en SAP.
6. Una vez completado el proceso del paso 5 se notifica al área solicitante de que el proceso se ha completado con éxito.

En la figura 9, se presentan las actividades para realización el procedimiento según los requerimientos del área de compras.

Figura 9. Procedimiento de creación, actualización y desbloqueo de proveedores desde el área de compras.



Fuente. Elaboración propia. Según información de Promedico. Mayo -2018.

Como se observa en la figura anterior, si el área de compras necesita la creación, actualización o desbloqueo de un proveedor ella se contacta con el proveedor por medio telefónico o por correo electrónico para solicitar los documentos. Posterior a esto el área de compras obtiene los documentos necesarios para el proceso de creación, actualización o desbloqueo del proveedor interesado.

El área de compras verifica que los documentos entregados estén correctos, se consulta a la Dian, Rúes y listas cautelares para saber si todo está en orden de

acuerdo a su régimen. Se pasa al proceso de inclusión o modificación de los datos maestros en SAP. Una vez completado el proceso del paso 5 se notifica al área solicitante que el proceso se ha completado con éxito.

Propuesta de mejora

1. Cuadro de seguimiento inteligente para la notificación de los diferentes estados del proveedor (En Proceso).
2. Clasificar y categorizar los proveedores de acuerdo al servicio que brindan para mantener un control, es decir, que al momento de solicitar un servicio o producto se pueda manejar de manera más óptima teniendo en cuenta los que hay existentes en la empresa que cumplan con el requerimiento del área solicitante y así solventar y disminuir la cantidad de proveedores de ofrecen un mismo servicio.
3. Digitalización de documentos de proveedores ocasionales y fijos para la disminución de papel y para la contribución del medio ambiente.
4. Actualización y creación de carpeta de proveedores que están en el sistema.

Para mejorar el tema de los proveedores se realizó una matriz a través de Microsoft Excel para el SEGUIMIENTO DE SOLICITUDES Y ORDENES DE COMPRAS, el archivo (Ver archivo Adjunto) se encuentra configurado de tal manera que permita conocer el estado de las diferentes solicitudes y ordenes de compras que son tramitadas por el área de compras, lo cual permite tener un mayor alcance y precisión al momento de realizar seguimiento a todas las compras que son realizadas por el área. Esto a su vez conlleva a que el alcance del programa permita tener los diferentes estados con respecto a los plazos establecidos acordados para que a su vez se lleguen a acuerdos comerciales con el proveedor y tiempos de entrega que puedan ser optimizados y se realicen las observaciones correspondientes de los diferentes aspectos a tratar y así poder tener una trazabilidad confiable de todas las novedades

La matriz de Excel para el SEGUIMIENTO DE SOLICITUDES Y ORDENES DE COMPRAS, a su vez es independiente al momento de brindar los estados debido a los diferentes tipos de condiciones que se le fueron asignadas para que a través de información esta dé a conocer el estado de una solicitud y el trámite correcto de dichas compras a realizar.

La matriz de Excel para el SEGUIMIENTO DE SOLICITUDES Y ORDENES DE COMPRAS, se compone de diferentes estados:

- ESTADO DE ENTREGA
- NOVEDAD
- ORDEN DE COMPRA
- RECEPCIÓN DE MERCANCÍA
- NOTA CRÉDITO
- ENVIÓ ORDEN DE COMPRA
- CIERRE TOTAL
- CORRECCIÓN ORDEN DE COMPRA

A continuación de describe cada una de estas:

Estado de entrega. Este dato proporciona la información necesaria para saber si el proveedor cumple con la fecha de la entrega del producto y la entrego a tiempo o dicha entrega se realizó en un periodo donde se incumplió la fecha establecida por el acuerdo comercial, realizando diferentes comparaciones las cuales son la fecha actual con la fecha establecida para entrega.

Novedad. Este estado permite conocer si el producto al momento de recibirlo o el tiempo de entrega genero alguna novedad con respecto al tiempo, estado del producto y volúmenes de la compra teniendo la facilidad con un vistazo conocer que se le realizo la observación de la novedad a tiempo.

Orden de compra. Permite conocer que las solicitudes a gestionar cuentan con una orden de compra específica para así tener información exacta de la solicitud y si se realizó su debido tramite.

Recepción de mercancía. El estado que produce este dato es de vital importancia debido a que nos informa si la mercancía o producto fueron recibidos por la persona que realizo el encargo.

Nota crédito. Teniendo en cuenta la recepción de la mercancía, las novedades generadas anteriormente al momento de la recepción de la factura de los productos este realiza la facturación de productos que no se recibieron a conformidad da a conocer que la factura al momento de realizar su debido tramite debe tener anexada la nota crédito del producto para proseguir con su debido proceso.

Envió orden de compra. Este estado da informe si la orden de compra generada para solventar la solicitud fue enviada a satisfacción al proveedor y tener programado la llegada del producto.

Cierre total. Este es un estado donde la solicitud fue cerrada y atendida a satisfacción con sus respectivos documentos para finalizar el trámite.

Corrección orden de compra. Este estado permite conocer si la orden de compra tiene algún fallo al momento de realizar él envió con precios que son desconocidos o fluctuantes en el mercado y así realizar la debida corrección.

Con la matriz de Excel para el SEGUIMIENTO DE SOLICITUDES Y ORDENES DE COMPRAS, se brinda una herramienta para la gestión de los proveedores y así facilitar los procedimientos conexos que se realizan en el área de compras.

8. PROPUESTA PLAN DE ACCIÓN CON PRESUPUESTO QUE RESUELVA EL PROBLEMA

Como se mencionó anteriormente las soluciones que se proponen parar mejorar la gestión de compras en PROMEDICO se orientan a tres aspectos:

- Actualizar el proceso de gestión de compras
- Actualizar las funciones del personal que interviene en el proceso de gestión de compras
- Contratar un almacenista para separar esta actividad y delegarla en un cargo especializado para tal fin.

Considerando que la contratación de un almacenista es un tema que implica costos laborales, es una decisión que se debe considerar por recursos humanos y la misma gerencia. Por lo anterior en este capítulo se hará énfasis en las dos primeras soluciones, enfocándome en los cambios en el manual de procesos y el manual de funciones principalmente. Los cuales son documentos esenciales para la gestión y la eficiencia que son la base de la documentación del Sistema de Gestión de Calidad. (SGC)

La propuesta que se realiza se centra en dos aspectos fundamentales, descritos así:

- **Estrategia 1.** Actualizar el proceso de gestión de compras donde se defina cada proceso, las actividades que lo integran, la periodicidad, los responsables, los documentos de soporte y flujograma. Dicha actualización deberá ser incorporada al manual de procesos.

- **Estrategia 2.** Actualizar las funciones del personal que participa del proceso de gestión de compras e incorporar los cambios al manual de funciones.

Lo que se busca con estas dos estrategias, es mejorar la eficiencia y eficacia del área de compras para que se tenga mayor control sobre el sistema de información además se logre una mayor celeridad en las adquisiciones reduciendo la sobre carga de

trabajo del área. Con las actualizaciones al manual de procesos y funciones, lo que se busca es que cada persona sepa cómo registrar dicha información así se tendrá mayor claridad facilitando la cooperación.

Las dos estrategias que se proponen se orientan a generar la documentación necesaria según lo establece el Sistema de Gestión de Calidad, donde se requiere distintos documentos entre ellos los manuales de procedimientos que se ubican en el nivel II. Aquí se indica de manera clara cómo realizar los procesos y procedimientos, de esta manera se conocer quien, como se hace, donde, con qué y por qué. Como se observa en la figura 7, los manuales de procedimientos se ubican en el segundo nivel, deben estar alineados al manual de calidad y de este se derivan los formatos, planos y/o registros que se ubican en el nivel 3.

Figura 10 .Estructura de la documentación del Sistema de Gestión de Calidad.

Fuente. ICONTEC (2010)

Las propuestas buscan hacer frente a problemas como la sobrecarga laboral de algunos cargos, la cual se deriva de la cantidad de documentos que deben registrar en el sistema y su respectivo tramite. Durante el análisis de cada proceso se podrá identificar qué actividades separar, lo que a su vez puede llevar a plantear la posibilidad de crear cargos nuevos. De acuerdo a las necesidades, en esta situación se necesita la creación del cargo de almacenista.

Con base en lo anterior se realizan las siguientes recomendaciones puntuales:

- ***Actualizar, implementar y socializar el manual para el proceso de gestión de compras***. El objetivo de esta propuesta es dar claridad a los métodos de trabajo, indicando el cómo hacer cada procedimiento, que actividades ejecutar, con que periodicidad, que documentos usar (formatos). A la vez tener claridad de las actividades y la relación con otras áreas y otros procesos.

- ***Actualizar, implementar y socializar el perfil de los cargos que intervienen en el proceso de gestión de compras.*** El objetivo de esta propuesta es clarificar el perfil de cada cargo, sus funciones, los requerimientos de quien lo ejecuta tales como competencias, formación y experiencia. La finalidad es que se cuente con personal idóneo para desarrollar las actividades que implica el proceso.

A continuación, se describen las actividades para cada una de las estrategias propuestas:

Diseño, implementación y socialización del manual de procesos.

- Levantar un flujo de procesos.
- Caracterizar cada uno de los procedimientos.
- Formalización de los cambios al manual de procesos.
- Socialización de los cambios al manual de procesos (Reuniones con los cargos que interviene).
- Ajustes el manual de procesos antes de impresión.
- Impresión del manual de procesos.

- Entregar el manual de procesos a los cargos que participan e interactúan.
- Realizar evaluación de la implementación del manual de procesos.
- Socializar la experiencia con los colaboradores.

Una de las recomendaciones que se realiza para el diseño e implementación del manual de procesos, es involucrar a todos los cargos del área de compras para que se pueda ir retroalimentando el documento, corrigiendo las posibles fallas y mejorando continuamente.

Diseñar, implementar y socializar el manual de funciones

- Levantar el perfil de cargos del área de compras.
- Definir las funciones de cada uno de los cargos.
- Formalizar la ficha- perfil de cada cargo.
- Socializar el resultado con cada colaborador.
- Revisar que el perfil de cada cargo se ajuste a las actividades y procesos que realiza cada colaborador.
- Capacitar a cada empleado en el cumplimiento de las funciones definidas.
- Evaluar periódicamente la efectividad del manual de funciones.

Al igual que el manual de procesos el de funciones debe ser un documento que se mejore continuamente, para que se ajuste a la realidad de la empresa y a las actividades que se realizan. En este caso los documentos deben ser revisados por la directora del Sistema General de Calidad, para que esté acorde con las políticas y lineamientos de dicho sistema.

8.1 PRESUPUESTO Y CRONOGRAMA PARA LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

Para facilitar la implementación de la propuesta y sobre todo para que la empresa adopte y mejore tanto el manual de procesos y el manual de funciones que se propuso se presentan un presupuesto y un cronograma. Estos dos elementos servirán de

referencia para que a nivel interno la empresa pueda organizar cada actividad que conlleve a la implementación.

8.1.1 Presupuesto

El presupuesto que se propone se caracteriza por tener un costo bajo. La mayoría de recursos que se usaran serán papelería, equipo de oficina y tiempo. Con esto se busca que la implementación de la propuesta sea viable desde el punto de vista económico.

Tabla 4. Presupuesto para la implementación

		Acción	RESPONSABLE	Costo Acción	Subtotal
Actualización	MANUAL DE PROCESOS	Diseño y formalización de un manual de procesos	Director de Talento Humano Jefe del área de compras Directora del Sistema de Gestión de Calidad.	$ 1.000.000	$ 3.500.000
		Socialización manual de procesos (Reuniones con colaboradores)		$ 500.000	
		Ajustes al manual de procesos antes de impresión		$ 200.000	
		Socialización manual de procesos (Reuniones con los cargos que interviene)		$ 300.000	
		Evaluación de cada proceso		$ 300.000	
		Ajustes a cada proceso según evaluación.		$ 200.000	
		Capacitar a cada empleado conforme al perfil de cargo.		$ 500.000	
		Realizar evaluación periódica (cada dos meses) de la implementación del manual de procesos		$ 200.000	
		Socializar resultados y ajustes con los colaboradores.		$ 300.000	
	MANUAL DE FUNCIONES	Levantar el perfil de cargos para el área de compras.	Director de Talento Humano Jefe del área de compras Directora del Sistema de Gestión de Calidad.	$ 200.000	$ 1.650.000
		Definir las funciones de cada uno de los cargos.		$ 150.000	
		Formalizar la ficha- perfil de cada cargo		$ 200.000	
		Socializar el resultado con cada colaborador		$ 300.000	
		Revisar que el perfil de cada cargo se ajuste a las actividades y procesos que realiza cada colaborador.		$ 200.000	
		Capacitar a cada empleado en el cumplimiento de las funciones definidas		$ 400.000	
		Evaluar periódicamente la efectividad del manual de funciones.		$ 200.000	
Sub Total					$ 5.150.000
Imprevistos					$ 1.000.000
TOTAL					$ 6.150.000

Fuente. Elaboración propia. (2018)

Cronograma de actividades que se llevara a cabo dentro de la Implementación de la propuesta

La ejecución de las dos propuestas: manual de procesos y manual de funciones, se espera que se desarrolle entre julio y septiembre de 2018. Se escogió estos meses dado que a finales de año se presentan diferentes actividades por cierre de año contable.

Tabla 5. Cronograma de actividades

				2018											
				Julio				Agosto				Septiemre			
			Acción	Sem1	Sem2	Sem3	Sem4	Sem5	Sem6	Sem7	Sem8	Sem9	Sem1	Sem1	Sem1
CRONOGRAMA	Actualización	MANUAL DE PROCESOS	Diseño y formalización de un manual de procesos para el área de compras												
			Socialización manual de procesos del área de compras (Reuniones con colaboradores)	X											
			Ajustes al manual de procesos antes de impresión		X										
			Socialización manual de procesos (Reuniones con los cargos que interviene)		X	X									
			Evaluación de cada proceso			X	X								
			Ajustes a cada proceso según evaluación.				X								
			Capacitar a cada empleado conforme al perfil de cargo.				X	X	X						
			Realizar evaluación periódica (cada dos meses) de la implementación del manual de procesos							X					
			Socializar resultados y ajustes con los colaboradores.						X	X	X				
		MANUAL DE FUNCIONES	Levantar el perfil de cargos para el área de compras							X	X				
			Definir las funciones de cada uno de los cargos.								X	X			
			Formalizar la ficha- perfil de cada cargo									X	X		
			Socializar el resultado con cada colaborador										X		
			Revisar que el perfil de cada cargo se ajuste a las actividades y procesos que realiza cada colaborador.										X	X	X
			Capacitar a cada empleado en el cumplimiento de las funciones definidas										X	X	X
			Evaluar periódicamente la efectividad del manual de funciones.												X

Fuente. Elaboración propia. (2018).

Considerando que las actividades propuestas se centran en actualización del manual de procesos de compras y la actualización de los perfiles de los cargos que intervienen en los procesos se procede a formular los siguientes indicadores para realizar el seguimiento de lo planteado:

$$\%\ Procesos\ actualizados\ y\ documentados$$

$$\%\ procesos\ actualizados\ = \frac{\text{Procesos actualizados y documentados}}{\text{Total numero de procesos}}\ X\ 100$$

$$\%\ perfiles\ de\ cargo\ actualizados\ = \frac{\text{Perfoles de cargo actualizados y documentados}}{\text{Total numero de perfiles de cargos a revisar}}\ X\ 100$$

De igual manera se plantea indicadores para el tema de las capacitaciones las cuales son necesarias para socializar los cambios que se plantean tanto en el tema de procesos como en las modificaciones a las funciones de los cargos que tiene participación en los procesos de compra y los demás conexos:

$$\%\ Capacitaciones\ realizadas\ = \frac{Capacitacioens\ realizadas}{\text{Total capacitaciones planteadas}}\ X\ 100$$

Los indicadores planteados permiten ir conociendo parcial y totalmente si se están ejecutando las acciones planteadas en el lapso de tres meses conforme se indicó en el cronograma que se propuso.

9. DOCUMENTACIÓN SOLUCIÓN A LAS CAUSAS PRIORIZADAS

Una las causas de la problemática que se evidencia en el área de compras de PROMEDICO que se priorizo en este trabajo fue la actualización del proceso de compras, por ello se tomó la decisión de presentar una propuesta para su actualización conforme a los cambios que se han presentado en la organización. Con base en los cambios que se proponen para el proceso de compras se deberá actualizar los perfiles de los cargos que participan. A continuación se presenta la propuesta de actualización y documentación del proceso en cuestión.

PROCEDIMIENTO DE COMPRAS			
CÓDIGO: PR-GCO-001-V7	ULTIMA ACTUALIZACIÓN: 07 DE DICIEMBRE DEL 2016	PAGINA 72 DE 14	PROMEDICO FONDO DE EMPLEADOS MÉDICOS DE COLOMBIA

9.1 OBJETIVO

PROMEDICO cuenta con el apoyo de otras organizaciones para complementar su oferta a los asociados, dichas organizaciones han sido consideradas como proveedores de productos y de servicios, para estos se han definido controles internos que permiten salvaguardar las operaciones y hacer más efectivo el proceso, los cuales se describen a lo largo del presente documento.

Por lo cual este documento tiene como objetivo, establecer las actividades para los tipos de compra, garantizando los requerimientos internos y asegurando que el producto o servicio adquirido cumpla con los requisitos.

9.2 APLICABILIDAD

En este documento se encuentran detalladas las actividades que deben ejecutar las diferentes dependencias de PROMEDICO para el proceso de compras frecuentes ocasionales de productos y de servicios.

El presente procedimiento aplica a todos los empleados de PROMEDICO que realizan solicitudes para compras, en el cual se establecen los parámetros que se deben tener en cuenta para la relación con los proveedores y el manejo administrativo que se debe realizar.

9.3 ALCANCE

Inicia con la búsqueda de posibles proveedores de bienes y/o servicios y termina con la verificación del bien y/o servicio.

No será parte del alcance de este procedimiento los pagos realizados por los siguientes conceptos

- Costos por servicios financieros y de previsión.
- Pagos por convenios.
- Gastos de recursos humanos como reclutamiento, selección, entrenamiento, reubicación de personal, pago de empleados contratados y aquellos generados por prestaciones a empleados como: seguros, bonos, rodamientos, taxis, refrigerios etc.
- Gastos de servicios tales como: Energía Eléctrica, acueducto y alcantarillado, aseo, líneas telefónicas fijas o móviles, televisión satelital, arrendamientos, cuotas de administración de las sedes campestres o agencias y gas. Los anteriores son clasificados como pagos prioritarios (Ver anexo 1)
- Gastos de arrendamiento.
- Gastos por conceptos de Honorarios de servicios profesionales
- Cuotas y Suscripciones de afiliación
- Viajes y Hospedajes los cuales se regirán por la política de gastos reembolsables y de representación.
- Obligaciones fiscales y parafiscales (Impuesto Sobre la Renta, IVA, retenciones de impuestos, Impuestos Municipales), entre otras.
- Prestación de servicios.

9.4 RESPONSABILIDAD

La responsabilidad por el cumplimiento de este procedimiento estará a cargo de todos los Directivos, Jefes y Coordinadores quienes deben garantizar el cumplimiento de las directrices.

9.5 DEFINICIONES

Compra: Es todo lo relacionado con la adquisición de un bien tangible.

Comprador: Es la persona encargada de cotizar y realizar las compras

Solicitante: Es la persona o área que tiene la necesidad de solicitar al área de compras un producto

Servicios: Serán todos, excepto los de Auditoria, Revisoría Fiscal, consultorías y los de Asesoría Legal los cuales serán aprobados únicamente por la Gerencia.

Solicitud de Pedido: Documento en el que las dependencias solicitantes, especifican los artículos o servicios que requieren, indicando la justificación de la compra y su prioridad.

Orden de Compra: Es el documento formal mediante el cual se le comunica al proveedor la intención de compra de un bien o contratación de un servicio.

Mejor oferta técnico-económica: Se entiende por mejor oferta técnico-económica aquella que presenta el bien o servicio de mejor calidad al mejor precio.

Proveedor Clave: serán aquellos que por sus características tengan impacto significativo en las operaciones del fondo ya sea por monto o por afectación de servicio. Los proveedores claves podrán ser personas naturales y/o personas jurídicas

Adicional: Producto que se pide después de la solicitud inicial.

9.6 POLÍTICAS

a. Todas las compras deben estar respaldadas por la orden de compra emitida por el área de Compras.

b. El área solicitante deberá incluir en el software vigente la solicitud de Pedido, con las observaciones del producto y deberá contener el mayor detalle posible para que los productos se ajusten técnicamente a la necesidad del solicitante.

c. El comprador realizará la orden de Compra al proveedor, seleccionado la propuesta más integral bajo los parámetros de oportunidad, precio, calidad y especificaciones de las ofertas.

d. Ninguna otra persona o área está autorizada para realizar compras, sin la previa autorización de la Gerencia.

e. La compra de bienes y de servicios se realizará a fabricantes, productores, distribuidores y personas naturales o jurídicas prestadoras de servicios profesionales, Grandes Superficies legalmente constituidos y previamente creados por el área de compras, y el área de Compras deberá realizar la evaluación y selección del proveedor previo a cualquier tipo de negociación.

f. El proceso de toda compra realizada a través de un anticipo debe contar con previa aprobación de la Gerencia y previa creación del proveedor en el software vigente; ésta compra será bajo la responsabilidad del área solicitante, incluido todo el trámite de la negociación, la solicitud de los documentos, el seguimiento del pedido, etc. Estas compras deben contar con una solicitud de pedido y una orden de compra para tener trazabilidad de dicha compra. (Ver política de solicitud de anticipos).

g. El área de auditoria se encargará de revisar y auditar las compras que se realicen a través de los anticipos, para garantizar que se realice la debida legalización y el ingreso al sistema de los artículos comprados.

h. Todas las compras relacionadas con sistemas y tecnología deben estar avaladas por el Director del área de Tecnología e Información quien dará las especificaciones técnicas del producto y será el encargado de revisar con los proveedores remitidos por el área de compras las cotizaciones y dará concepto y visto bueno para que el área de compras presente ante el Comité de Compras el comparativo de Proveedores con la mejor oferta técnico-económica.

i. Todas las compras relacionadas con obras civiles, adecuaciones, espacios físicos y remodelaciones, deben estar revisadas y avaladas por el coordinador

de Infraestructura quien dará las especificaciones técnicas del producto y será el encargado de revisar con los proveedores remitidos por el área de compras las cotizaciones y dará concepto y visto bueno para que el área de compras presente ante el Comité de Compras el comparativo de Proveedores con la mejor oferta técnico-económica.

j. Todas las compras relacionadas con mercadeo, publicidad y Comunicaciones, deben estar avaladas por el Director Comercial y de Mercadeo y por el Jefe de Comunicaciones quienes revisaran la necesidad de compra, validaran que los diseños se ajusten a la imagen corporativa y darán visto bueno a los artes publicitarios. (Cuando la compra implique el diseño de una pieza publicitaria, ésta debe anexarse a la solicitud de pedido). Los responsables de estas compras, darán las especificaciones técnicas del producto y serán las encargadas de revisar con los proveedores remitidos por el área de compras, las cotizaciones y darán concepto y visto bueno para que el área de compras presente ante el Comité de Compras el comparativo de Proveedores con la mejor oferta técnico-económica.

k. Toda compra, acuerdo comercial, contratación o acuerdo de confidencialidad deberá ser debidamente autorizado de acuerdo a la matriz de aprobación previa a su entrega al proveedor. Todos los contratos, acuerdos comerciales o acuerdo de confidencialidad que acompañen a las órdenes de compra, deberán ser revisados y aprobados por el área jurídica.

l. En los casos en que se genere un Contrato o un Acuerdo Comercial, este deberá contar con el respectivo cuadro comparativo firmado por el aprobador correspondiente, pólizas respectivas, acta de designación de contrato, soportes de los anticipos o pagos realizados y actas de inicio y finalización; el responsable de cada proceso, debe garantizar que el contratista suministre las siguientes pólizas según sea el caso:

- PÓLIZA DE BUEN MANEJO DEL ANTICIPO: EL CONTRATISTA otorgará una póliza que garantice el buen manejo del anticipo por el valor del CIEN

POR CIENTO (100%) del valor del anticipo, por la duración del contrato y noventa (90) días más.

- PÓLIZA DE CUMPLIMIENTO: EL CONTRATISTA otorgará una póliza que garantice el cumplimiento de todas y cada una de las obligaciones y estipulaciones contraídas en virtud de este contrato por el valor equivalente al DIEZ POR CIENTO (10%) del valor del contrato y una vigencia igual al plazo del contrato más ciento veinte (120) días.
- PÓLIZA DE ESTABILIDAD DE OBRA: EL CONTRATISTA otorgará una póliza que garantice la protección por los perjuicios que sufra PROMEDICO, como consecuencia de cualquier daño o deterioro que presente la obra entregada. El valor asegurado será determinado por parte del coordinador de Infraestructura con la asesoría del Asesor Jurídico y previo visto bueno de la gerencia. Dicha póliza debe contemplar el objeto, la cuantía, la naturaleza y las obligaciones contenidas en cada contrato. Debe estar vigente por un término no inferior a cinco (5) años contados a partir de entrega de la obra.
- PÓLIZA DE PRESTACIONES Y SALARIOS: EL CONTRATISTA otorgará una póliza que garantice la liberación de responsabilidad a PROMEDICO a causa del accidente laboral de un contratista.
- Dichos documentos deben ser tramitados por el responsable de cada proceso y hacer entrega de los mismos al área de Gestión documental para su custodia. (ver proceso de traslado documental).

m. En ningún momento será responsabilidad del área de compras la elaboración de contratos, acuerdos comerciales, acuerdos de servicios o acuerdo de confidencialidad, excepto los que sean soporte para las operaciones realizadas por el área de compras. Esta gestión estará a cargo de cada Director, Coordinador o Jefe del área que lo requiera, y contara con la revisión y visto bueno del asesor Jurídico. Los contratos reposarán en custodia del área de Gestión Documental y será responsabilidad del administrador del contrato el buen manejo y la administración del mismo.

n. Las condiciones de pago a proveedores serán a 30 días contados a partir de la fecha de radicado de la factura. Cualquier excepción deberá ser aprobada por la Dirección Financiera o la gerencia previo análisis del flujo de caja del Fondo.

o. La fecha de corte para el recibo de las facturas de cada mes será de acuerdo al memorando de cierre enviado por la dirección financiera o como lo indique el memorando emitido por la Dirección Financiera. Después de esta fecha, todas las facturas recibidas de proveedores deberán estar fechadas para el mes siguiente. Solo se permiten comprar de productos perecederos (Carnes, pollo, pescado y Mariscos) con fecha posterior por efectos de inventario.

p. Según el tipo de compras y el monto a contratar, será avalado por el Director, Jefe de Dependencia, Coordinador, Comité de Compras, Gerencia o Junta Directiva así:

MATRIZ DE APROBACIÓN:

Tabla 6. Matriz aprobación de Compras

MONTO	APROBADOR	SOPORTE
0,291 DE 1 SMMLV	RESPONSABLE DE CADA PROCESO	Aprobación en el sistema
0,292 DE 1 SMMLV A 50 SMMLV	COMITÉ DE COMPRA	Aprobación del comité de compras en acta y aprobación de la compra en el sistema
DE 51 SMMLV A 150 SMMLV	GERENCIA	Firma de comparativo de cotizaciones y aprobación de la compra en el sistema
DE 151 SMMLV EN ADELANTE	JUNTA DIRECTIVA	Firma de comparativo de cotizaciones , acta de junta directiva firmada y aprobación de la compra en el sistema

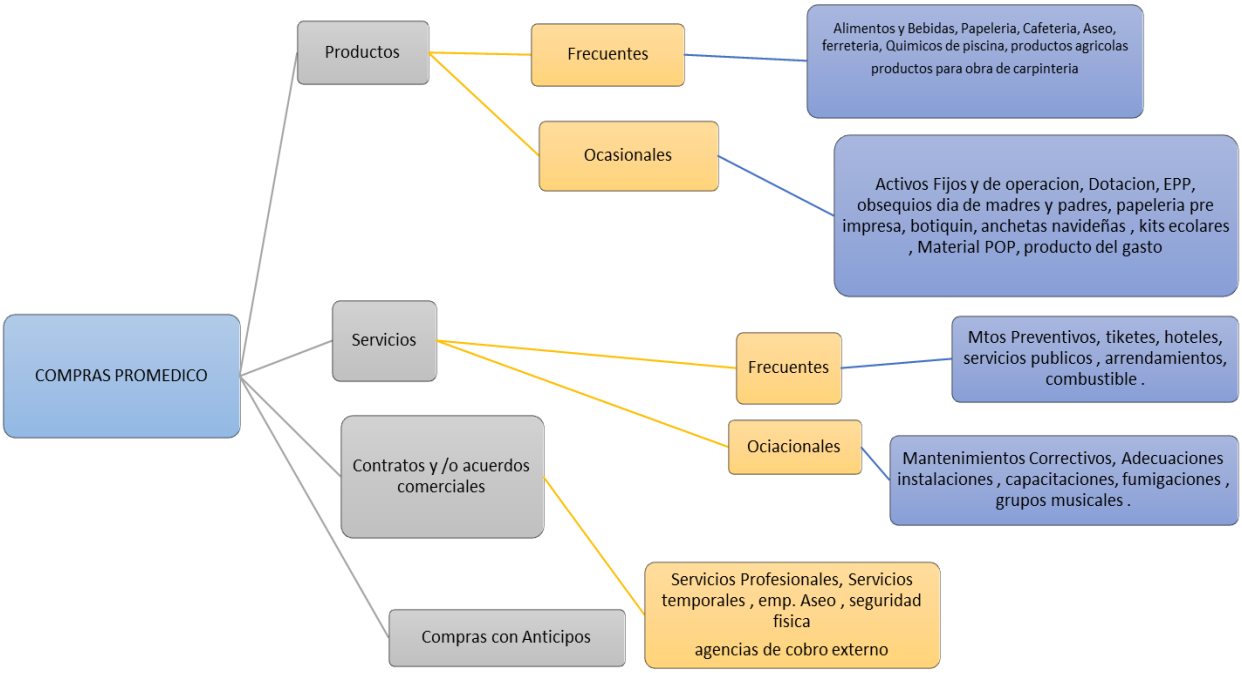
Fuente. Elaboración propia. Con base en el Manual de Procesos Promedico. Mayo. 2018.

9.7 GENERALIDADES

Las compras en PROMEDICO se dividen de la siguiente manera:

Figura 11. División de Compras

.



Fuente. Elaboración propia. Con base en el Manual de Procesos Promedico. Mayo. 2018.

9.7.1 El trámite de Compras especiales para servicios de previsión no está dentro del alcance de este procedimiento.

9.7.2 El trámite para la gestión de convenios, será realizada por el área de mercadeo, bienestar al asociado y reservas y hospedajes.

9.7.3 El trámite de Compras de servicios no hace parte del alcance del área de Compras.

9.8 COMPRAS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS FRECUENTES

Son compras que cubren requerimientos de manera regular, las cuales deben ser aprobadas por el Comité de Compras en donde deben haber negociaciones a largo plazo para controlar el monto global de la negociación o se manejan regularmente con listas de precios. Estas compras deben ser aprobadas por parte del Comité de Compras y estarán vigentes en un periodo de 3 años con revisión periódica para descartar los proveedores que no cumplan con las necesidades de PROMEDICO.

9.8.1 Tramite de Compras Frecuentes

Cada Jefe, Coordinador o Director de Área, responsable de la negociación, debe enviar por medio de correo electrónico al Jefe del área de Compras, el listado con los términos de referencia, en donde se detalle el Objetivo de la compra, los tipos de productos con el detalle y cantidades a comprar, el plazo y lugar de entrega, el valor y la forma de pago, la información de constitución de las pólizas y sus cuantías, las causales de rechazo de la oferta, el cronograma del proceso y la validez mínima de la oferta, lugar o forma de recibo de las cotizaciones, los requisitos para el proveedor (se detallan en el procedimiento de evaluación y selección del proveedor).

El Responsable del Área de Compras, consolida la información de los términos de referencia enviados por los responsables de las áreas y procederá a buscar proveedores en la base de datos actual o de ser necesario, llamará a proveedores nuevos a participar. Posteriormente el responsable del área de Compras, elaborará cuadro comparativo de proponentes y agendará reuniones con los proveedores y los responsables de las áreas solicitantes, para verifica que la información que haya sido recibida sea acorde a las necesidad con el propósito de evitar dudas al respecto, y re-procesos.

Una vez escogido el proveedor por parte del Comité de Compras, cada Jefe, Coordinador o Director de Área, responsable de la negociación, deberá elaborar contrato o acuerdo comercial, garantizando lo escrito en el presente documento literal L del punto 6 Políticas. Finalizado este proceso, se recibirán en el software vigente,

los números de solicitudes por parte de los responsables de las áreas, diligenciando las cantidades, la descripción de los productos ó servicios requeridos, centro de costo, ítem contable y observación. Para esto no es necesario diligenciar el campo del precio ya que en este tipo de compras, estos ya están preestablecidos en las listas de precios negociados desde el inicio del proceso.

El Responsable de Compras, consolida la información de las Solicitudes de Pedidos y genera la Orden de Compra definitiva para el proveedor predefinido, la cual deberá ser aprobada por el Director, Coordinador o Jefe de área según matriz de aprobación. El tiempo establecido para dar trámite de compras frecuentes de alimentos y bebidas son 5 días hábiles una vez puesta la Orden de compa al proveedor, para los adicionales 2 días hábiles una vez puesta la Orden de compra al proveedor. Para las compras frecuentes de lavandería, aseo, cafetería, papelería, ferreteria, químicos de piscina etc. El tiempo establecido es de 8 días hábiles una vez puesta la Orden de compa al proveedor.

9.9 COMPRAS DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS OCASIONALES:

9.9.1 Compras de Productos y Servicios Ocasionales

Son compras realizadas en distintas oportunidades del año para atender diversos requerimientos. La solicitud debe ser generada por el área solicitante en el Software vigente y deberá contener especificaciones técnica detallada para cumplir con las necesidades de la Compra. Estas compras según la cuantía, serán administradas como lo muestra la siguiente tabla.

Tabla 7. Listado de compra productos y Servicios ocasionales

COMPRA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS OCASIONALES						
MONTO	**PRODUCTO / SERVICIO**	**NUMERO DE COTIZACIONES**	**SOPORTE**	**REQUIERE APROBACIÓN DEL COMITÉ**	**SOLICITANTE DE COTIZACIÓN**	**CONTRATO O ACUERDO COMERCIAL**
HASTA 1 SMMLV	PRODUCTO	1	PROVEEDORES PREVIAMENTE CONSTITUIDOS Y APROBADOS POR EL COMITÉ DE COMPRAS , RELACIÓN DE LA COMPRA EN ACTA DE COMITÉ	SI	JEFE DE COMPRAS / acompañamiento de Jefes Directores y Coordinadores según la complejidad del producto.	NO
	SERVICIO				JEFES, DIRECTORES Y COORDINADORES	
MAYOR 1 SMMLV A 4 SMMLV	PRODUCTO	2	PROVEEDORES PREVIAMENTE CONSTITUIDOS Y APROBADOS POR EL COMITÉ DE COMPRAS, CUADRO COMPARATIVO DE COTIZACIONES FIRMADO, APROBACIÓN DEL COMITÉ DE COMPRAS EN ACTA.	SI	JEFE DE COMPRAS / acompañamiento de Jefes Directores y Coordinadores según la complejidad del producto.	NO
	SERVICIO				JEFES, DIRECTORES Y COORDINADORES	
MAYOR A 4 SMMLV A 50 SMMLV	PRODUCTO	MÍNIMO 3	PROVEEDORES PREVIAMENTE CONSTITUIDOS Y APROBADOS POR EL COMITÉ DE COMPRAS, CUADRO COMPARATIVO DE COTIZACIONES FIRMADO, APROBACIÓN DEL COMITÉ DE COMPRAS EN ACTA.	SI	JEFE DE COMPRAS / JEFES, DIRECTORES Y COORDINADORES	• Mayor a 10 SMMLV* para contratación con proveedores del régimen simplificado (Persona natural) • Mayor a 20 SMMLV* para contratación con proveedores del Régimen Común
	SERVICIO				JEFES, DIRECTORES Y COORDINADORES	
DE 51 SMMLV A 150 SMMLV	PRODUCTO	MÍNIMO 4	PROVEEDORES PREVIAMENTE CONSTITUIDOS Y APROBADOS POR EL COMITÉ DE COMPRAS, CUADRO COMPARATIVO DE COTIZACIONES FIRMADO, APROBACIÓN DEL COMITÉ DE COMPRAS EN ACTA.	SI	JEFE DE COMPRAS / JEFES, DIRECTORES Y COORDINADORES	• Mayor a 10 SMMLV* para contratación con proveedores del régimen simplificado (Persona natural) • Mayor a 20 SMMLV* para contratación con proveedores del Régimen Común
	SERVICIO				JEFES, DIRECTORES Y COORDINADORES	
DE 151 SMMLV EN ADELANTE	PRODUCTO	MÍNIMO 4	PROVEEDORES PREVIAMENTE CONSTITUIDOS Y APROBADOS POR LA JUNTA DIRECTIVA, CUADRO COMPARATIVO DE COTIZACIONES FIRMADO, APROBACIÓN DEL COMITÉ DE COMPRAS EN ACTA.	SI	JEFE DE COMPRAS / JEFES, DIRECTORES Y COORDINADORES	• Mayor a 10 SMMLV* para contratación con proveedores del régimen simplificado (Persona natural) • Mayor a 20 SMMLV* para contratación con proveedores del Régimen Común
	SERVICIO				JEFES, DIRECTORES Y COORDINADORES	

9.10 TRAMITE DE COMPRAS OCASIONALES

Cada Jefe, Coordinador o Director de Área, responsable de la negociación, debe enviar por medio de correo electrónico al Jefe del área de Compras, el número de Solicitud de pedido en el Software Vigente, con las especificaciones técnicas del producto y de ser necesario, enviara el listado con los términos de referencia. Posteriormente, el responsable del área del Compras, revisara el listado de proveedores que cumplan con la necesidad requerida y remitirá la cotización(es) entregada por el proveedor, a cada Jefe, Coordinador o Director de Área para que revise y de visto bueno a dicha cotización(es).

En el caso de ser necesario y dependiendo la compra, el área de compras, programara reuniones con los proveedores seleccionados y los Jefe, Coordinador o Directores de Área para garantizar que la(s) cotizaciones presentadas cumplan con la necesidad del área solicitante.

Una vez se tenga aprobada la cotización, el área de Compras procede a elaborar un cuadro comparativo, el cual debe presentar ante el Comité de Compras para aprobación de compra con la mejor oferta técnico-económica. A continuación, el responsable del área de compras, generará la **Orden de Compra**, la cual será enviada al proveedor.

El tiempo de respuesta establecido para estas Compras son 15 días hábiles una vez puesta la Orden de Compra al proveedor, por su nivel de complejidad.

9.11 COMPRAS DE PRODUCTOS/SERVICIOS MEDIANTE CONTRATO O ACUERDO DE SERVICIOS

Cada vez que se identifica la necesidad de contratar la prestación de servicios y/o suministro de productos por medio de contratos, debido al riesgo económico o funcional de PROMEDICO se han establecido una serie de controles que se definen a continuación.

9.11.1 Condiciones Generales.

- ✓ El monto para considerar una compra por medio de contrato es:

  - Mayor a 10 SMMLV* para contratación con proveedores del régimen simplificado (Persona natural)
  - Mayor a 20 SMMLV* para contratación con proveedores del Régimen Común.

- ✓ Todos los contratos deben ser autorizados por la Gerencia o Junta Directiva. (Ver Montos Tabla 1. Montos en SMMLV.

- ✓ Las negociaciones con proveedores por un mismo concepto y de manera consecutiva, y que la suma de estas supere 150 SMMLV, deberá ser autorizado por la junta directiva, mediante acta.

- ✓ Los contratos con montos superiores a 150 SMMLV, la Junta directiva o la Gerencia tendrá la potestad para designar su interventora y sus pagos se ajustaran al avance de la obra.

- ✓ Si la compra del servicio requiere de contratistas, consultores o similares, el responsable de la administración del contrato, deberá enviar a Salud Ocupacional el listado del personal que ingresará a las instalaciones de PROMEDICO y el respectivo pago de aportes de seguridad social de los mismos.

- ✓ El Gerente deberá designar el administrador que tendrá el contrato durante su vigencia, quien se encarga de supervisar el cumplimiento de los términos del contrato, plazos de entrega, pagos realizados, pólizas y seguros entre otros. Dichos administradores son asignados de acuerdo al nivel de responsabilidad de cada área dentro del contrato.

- ✓ Forma de Pago: Esta será determinada en la negociación, pero no podrá el anticipo exceder el 40% del valor total del contrato, y será aprobado previamente este anticipo por la Gerencia. Para dar trámite de pago al anticipo este deberá contar con los soportes pertinentes:

  - Formato FR-GCO-004 Comparativo aprobado.
  - Cotizaciones de los proveedores proponentes.
  - Copia de Contrato.

  Para legalización de Anticipos al finalizar la labor, se debe enviar a contabilidad factura o documento equivalente del proveedor, con soporte de los anticipos entregados, orden de compra y copia del contrato.

- ✓ el responsable del proceso debe garantizar el buen manejo del anticipo tal y como lo establece el literal F del punto 6 Políticas.

9.11.2 Tramite de Compra

El trámite de compra mediante contrato, se llevara a cabo según **Tabla de compra productos y Servicios ocasionales.** Cada Jefe, Coordinador o Director de Área, responsable de la negociación, debe enviar por medio de correo electrónico al Jefe del área de Compras, el número de Solicitud de pedido en el Software Vigente, con las especificaciones técnicas del producto y de ser necesario, enviara el listado con los términos de referencia. Posteriormente, el responsable del área del Compras, revisara el listado de proveedores que cumplan con la necesidad requerida y remitirá la(s) cotización(es) entregada por el proveedor, a cada Jefe, Coordinador o Director de Área para que revise y de visto bueno a dicha cotización(es).

El área de Compras, programará reuniones con los proveedores seleccionados y los Jefe, Coordinador o Directores de Área para garantizar que la(s) cotizaciones presentadas cumplan con la necesidad del área solicitante.

Una vez se tenga aprobada la cotización y se tenga claridad de las condiciones de negociación, el área de Compras procede a elaborar un cuadro comparativo, el cual debe presentar ante el Comité de Compras para aprobación de compra con la mejor oferta técnico-económica. A continuación, cada Jefe, Coordinador o Director de Área, elaborará, con la asesoría y el acompañamiento del Director Jurídico, el contrato o acuerdo comercial respectivo, garantizando que cumpla con todos los términos que se mencionan en el literal L del punto 6 Políticas.

Una vez se tenga el contrato y la constitución de las pólizas, el responsable del área de compras, generará la Orden de Compra, la cual será enviada al proveedor seleccionado por el Comité de Compras.

Para el caso de compras de servicios mediante Contratos, la negociación será tramitada por cada Jefe, Coordinador o Director de Área, responsable de la negociación.

9.11.3 Elaboración de Contrato

Cada Jefe, Coordinador o Director de Área, responsable de la negociación, deberá elaborar el documento modelo de contrato con la asesoría y acompañamiento del Director Jurídico, teniendo en cuenta los siguientes términos:

- ✓ Objeto del contrato
- ✓ Valor
- ✓ Forma de pago
- ✓ Plazos de entrega
- ✓ Tiempo de duración
- ✓ Garantía de Seguros o pólizas, como de cumplimiento, buen manejo de anticipo, estabilidad de la obra (Si aplica), Calidad, prestaciones sociales etc.
- ✓ y demás aspectos técnicos que se consideren pertinentes incluir.

9.11.4 Valoración y visto bueno asesor jurídico

Este contrato deberá ser revisado por el asesor jurídico, quien le asignará el número consecutivo y validará todos los soportes pertinentes que evidencien la naturaleza del mismo.

- ✓ Cámara de comercio actualizada (No mayor a 60 días)
- ✓ Fotocopia de la cedula representante Legal.
- ✓ Comparativo de cotizaciones **Formato Comparativo de Cotizaciones (FR-GCO-004)** aprobado por la Gerencia.
- ✓ De ser necesario el suministro de catálogos, muestras o planos y cualquier otra documentación que el proveedor considere necesaria o que PROMEDICO le haya requerido.

El tiempo establecido para esta actividad es de 3 días Hábiles.

9.11.4 Enviar Contrato a Proveedor Seleccionado

Cuando el contrato ha sido firmado por el asesor Jurídico, cada Jefe, Coordinador o Director de Área debe garantizar la firma de dicho contrato por parte del representante legal de la empresa contratada bajo registro notariado y anexo de pólizas establecidas. En caso de ser devuelto con observaciones cada Jefe, Coordinador o

Director de Área, responsable de la negociación será el encargado de hacer las modificaciones pertinentes con asesoría del director Jurídico de PROMEDICO el cual tendrá un plazo de 2 días Hábiles para dar el visto bueno a las modificaciones realizadas.

9.11.5 Firma Gerencia

Una vez esté aprobado por el asesor jurídico y firmado por el representante legal de la empresa contratada, cada Jefe, Coordinador o Director de Área lo envía a la gerencia para que firme y dé el visto bueno en el contrato. Esta actividad debe realizarse el mismo día en que se realiza la actividad anterior o al día siguiente.

9.11.6 Custodia de Contrato

Al finalizar del trámite, el Jefe del área de Compras elabora el formato FR-GCO-015 Designación de Administrador de Contrato y recogerá las firmas correspondientes, posteriormente ingresara al inventario de contratos el responsable de la custodia. Posteriormente cada Jefe, Coordinador o Director de Área deberá escanear el contrato con sus anexos y entregar inmediatamente al área de gestión documental en donde reposará el original del contrato con sus anexos.

9.12 DOCUMENTOS Y/O REGISTROS REFERENCIADOS

DOCUMENTOS REFERENCIADOS

- ✓ FR-GCO-015 Designación de Administrador de Contrato

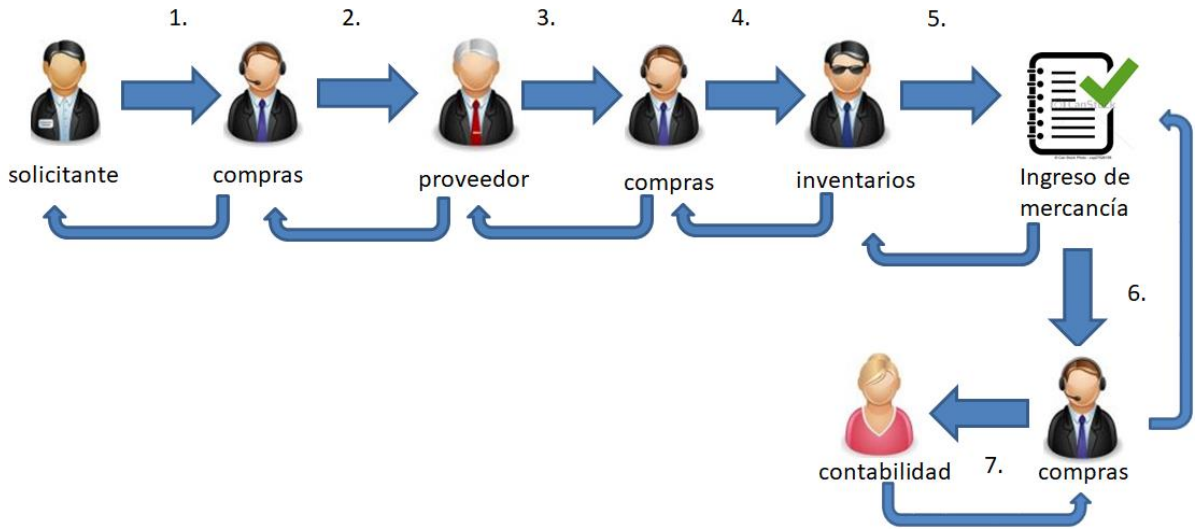
Se consideró relevante documentar la propuesta del proceso de compras a partir del cambio propuesto se deberá actualizar el perfil de los cargos que allí intervienen. Así mismo considerando la complejidad de este proceso se recomienda que la actividad de recibir las mercancías no esté a cargo del personal de compras sino que se cree un cargo adicional. Este cargo sería el de almacenista general.

Esta recomendación se orienta a solucionar el problema a la sobrecarga de trabajo del personal del área de compras, la cual está compuesta por un grupo de 5 personas cada una con funciones definidas pero con sobrecarga laboral por realizar actividades que corresponden al puesto de un almacenista general.

Las solicitudes de pedidos en días fueras de las fechas establecidas, la gestión de programación de órdenes de compras “Urgentes”, el seguimiento de las compras, la recepción de mercancía, el trámite de ingreso en SAP, la custodia y entrega de los producto y la coordinación de entrega de las facturas ante contabilidad, hacen que el área de compras tenga un gran desgaste operativo y centre las funciones en procesos que no son del resorte del área de compras. Si se considera tener un almacenista gran parte de la sobrecarga se reduce dado que recibir las mercancías amerita tiempo y movilizarse del puesto del trabajo.

En este sentido se modifica el flujograma general de las compras, tal como se ilustra en la siguiente figura:

Figura 12. Cambio al proceso general de compras



Fuente. Elaboración propia. (20189

En la siguiente tabla se hace un comparativo entre la situación actual y la propuesta de mejoramiento basada en gestionar la recepción de mercancías por el área de inventarios especialmente a través de un almacenista.

Tabla 8. Comparativo de la situación actual versus propuesta de mejoramiento

PROCEDIMIENTO ACTUAL	**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO**
• El área de Compras recibe el producto y la factura de venta / reporte de novedad de producto y nota crédito con el proveedor. • El área de Compras entrega la mercancía de acuerdo a las solicitudes y el tipo de producto/ cuando son productos que se deben despachar fuera de la ciudad de Cali, el área de compras debe programar la ruta, entregar los productos y hacer seguimiento a la recepción de los productos. • El área de Compras tramita las novedades y las notas acorde a cada factura con el proveedor. • El área de Compras solicita liberación de órdenes de compras para ingreso de mercancía y adjunto de factura en el Sistema. • El área de Compras realiza el ingreso de mercancía y conciliación de precios • El área de Compras traslada las facturas a contabilidad	• El área de inventarios recibe el producto y la factura de venta / reporte de novedad de producto y nota crédito a compras entrega la mercancía de acuerdo a las solicitudes y el tipo de producto/ cuando son productos que se deben despachar fuera de la ciudad de Cali, el área de inventarios debe programar la ruta, entregar los productos y hacer seguimiento a la recepción de los productos, por parte del solicitante. • El área de compras tramita las novedades y las notas acorde a cada factura con el proveedor • El área de inventarios solicita liberación de órdenes de compras para ingreso de mercancía a SAP adjuntando la factura en el Sistema, las facturas son entregadas a compras para conciliación final • El área de Compras traslada las facturas a contabilidad.

Fuente. Elaboración propia. (2018)

Entre las funciones que tendrá el almacenista figuran:

- Recibe y revisa materiales, repuestos, equipos, alimentos y otros suministros que ingresan al almacén.
- Verifica que las características de materiales, repuestos, equipos y/o suministros que ingresan al almacén se correspondan con la Orden de Compra realizada y firma nota de entrega y devuelve copia al proveedor.
- Codifica la mercancía que ingresa al almacén y la registra en el archivo manual (kardex) y/ SAP
- Clasifica y organiza el material en el almacén a fin de garantizar su rápida localización.
- Recibe y revisa las requisiciones internas de materiales, repuestos y/o equipos.
- Elabora guías de despacho y órdenes de entrega

- Lleva el control de las salidas de mercancía en el almacén registrándolo en el archivo manual (kardex) y/o computarizado.
- Elabora inventarios parciales y periódicos en el almacén.
- Elabora saldos de mercancía que quedan en existencia
- Guarda y custodia la mercancía existente en el almacén.
- control y abastecimiento de materiales y productos.
- Simplificación de la gestión de inventario
- Implementación de nuevas políticas de control de inventario en un almacén centralizado sin necesidad de coordinar varios almacenes.

Estas funciones permiten optimizar las compras desde una visión amplia, además reduce la carga del área de compras que en la actualidad conlleva a retraso en la ejecución de las funciones asignadas.

CONCLUSIONES

El diagnostico que se realizó al área de compras de PROMEDICO, permitió evidenciar que los principales problemas se asocian a que sus procesos se encuentran desactualizados. Así mismo, todo el personal es nuevo, no cuenta con capacitación en el nuevo software y no se tiene un líder funcional en el módulo de compras SAP.

Con el crecimiento de la cantidad de compras, la implementación del Software SAP, la falta de capacitación, así como las implementaciones de nuevas políticas de compras, han conducido a que el personal se vea sobrecargado de trabajo, lo cual retrasa la ejecución de las actividades asignadas. Conexo a lo anterior, se encuentra que el personal del área ha rotado completamente en el último año, con lo cual se ha dificultado su adaptación al cargo y a las funciones que deben realizar; las cuales en ocasiones no coinciden con las registradas en el manual de funciones, encontrándose que las demandas del cargo superan la capacidad del trabajador. Lo anterior conlleva a reflexionar en la necesidad de separar ciertas actividades, para delegar a un cargo nuevo.

Considerando lo anterior se concluye que una actualización al proceso de compras podrá llevar a redefinir las funciones de los cargos que intervienen y plantear la necesidad de crear otros cargos para distribuir las actividades del proceso.

En cuanto al plan de acción con presupuesto que resuelva el problema del área de compras de Promedico, se establecieron varias medidas. Las dos más importantes y relevantes fue actualizar su manual de procesos, iniciando por el de compras que es el más importante, así como también el manual de funciones para actualizar el perfil del cargo de aquellos que intervienen en el proceso de compras. Para estas medidas se definieron en primer lugar un presupuesto y además un cronograma que facilite su implementación. De igual manera se presentó una solución a un problema puntual en la gestión de proveedores, para lo cual se elaboró una matriz de Excel que facilitará la gestión de la información de cada uno de los proveedores.

En cuanto a la documentación y presentación de la solución de las causas priorizadas, se abordó la propuesta de actualización del proceso de compras el cual se consideró como el más relevante, dado que éste condiciona la modificación que se haga al perfil de los cargos que intervienen en el proceso. A la vez se recomendó crear un nuevo cargo; definido como almacenista, para dividir las funciones, minimizar la sobrecarga laboral y tener mayor control de las mercancías que ingresan al almacén de la organización.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones formuladas se realizan las siguientes recomendaciones:

El desarrollo de las propuestas debe ser un proceso inclusivo, que permita la participación del personal, en la toma de correctivos de manera oportuna y sobre todo para que los resultados finales aporten a la eficiencia.
En este sentido, es necesario vincular al área de organización y métodos asi como también a la de auditoria interna en la actualización de cada uno de los procesos que hacen parte de la adquisición de bienes y servicios. No se puede dejar por fuera a ninguna sección o departamento de la organización que de una forma u otra son clientes internos del proceso de compras.

Se recomienda alinear los manuales de procesos y funciones actuales del área de compras con los manuales de procesos y funciones de las áreas que impactan esta decisión como son: inventarios, infraestructura, mercadeo, sistemas y jurídico. Considerando que la información de compras sirve para otras áreas y el trabajo coordinado mejora la eficiencia y el ambiente de trabajo.

Se debe revisar de manera continua y permanente el Sistema de Gestión de Garantía de la Calidad, dando especial énfasis a los procesos de apoyo y los perfiles de cargos de las áreas como compras, infraestructura, sistemas, mercadeo, inventarios y jurídico. Considerando que las condiciones de la empresa cambian constantemente, al igual que el marco legal. También se desarrollan nuevos procesos productivos y tecnologías. Esta situación genera cambios en los objetivos empresariales y de calidad.

Para mantener una cultura abierta al cambio con el fin de encontrar mejoras continuas en todos los procesos de apoyo, recomiendo realizar auditorías externas especializadas, con lo cual se logre una visión más amplia y objetiva sobre los errores y falencias en la implementación del proceso de Compras.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALZATE MOSQUERA José Luis. Propuesta de mejoramiento en el area de compras de la empresa Construccion, Reingenieria, Producción. (C.R.P). S.A.S. Universidad Autónoma De Occidente Facultad De Ciencias Económicas Y Administrativas Departamento De Ciencias Administrativas Programa De Administración De Empresas Santiago De Cali 2017

CÁDERNAS H. C. HIGUERA S. D. (2016) Diseño de un sistema integrado de gestión basado en las normas ISO 9001:2015 e ISO 27001:2013 para la empresa La Casa del Ingeniero LCI. Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito Programa de Ingeniería Industrial Especialización Gestión Integrada QHSE Cohorte 34 Bogotá D.C., Colombia.

DIÁZ NARVÁEZ Víctor Patricio. Metodología de la investigación científica y bioestadística. Universidad FinisTerrae. RIL Editores. Segunda edición. Santiago de Chile. 2009. P.180.

Gestión de la Calidad: ISO 9001:2008. Editorial Vertice. España. 2010.

GIMÉNEZ E.J., JIMÉNEZ J.D., MARTÍNEZ C. M. (2014) La gestión de calidad: importancia de la cultura organizativa para el desarrollo de variables intangibles. Elsevier. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Volume 23, Issue 3, July–September 2014, Pages 115-126

GONZALES VILORIA. Sistemas integrados de gestión, un reto para las pequeñas y medianas empresas. Escenarios • Vol. 9, No. 1, Enero-Junio de 2011, págs. 69-89. P. 79.

ICONTEC. NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC- ISO 9001. SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD NTC ISO 9001, 2008. [En línea] Disponible en

MANDERS B. DE VRIES H., BLIND K. N. (2016) ISO 9001 and product innovation: A literature review and research framework. Technovation. Volumes 48–49, February–March 2016, Pages 41-55

MANZANERA R. PLANA M. MOYA D. ORTNER J. MIRA JJ. (2016) Implantación de buenas prácticas en calidad y seguridad. Estudio descriptivo en una mutua laboral. Revista de Calidad Asistencial. Volume 31, Issue 3, May–June 2016, Pages 168-172

MENDEZ Carlos. Metodología de la investigación. McGraw Hill. México. 2000.

MORÁN, J.L.: La Observación en Contribuciones a la Economía, Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada, Venezuela julio 2007.

PARRA BERMÚDEZ Michael. Mejoramiento de los procesos del área de compras a través del estudio del trabajo en la empresa Laboratorios Seres Ltda. Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Ingeniería. Departamento de Operaciones y Sistemas. Programa Ingeniería Industrial Santiago De Cali 2014

PARRA L. C., HINOJOSA R. A. CARMONA T. (2016) ISO 9001 implementation and associated manufacturing and marketing practices in the olive oil industry in southern Spain. Elsevier. Food Control. Volume 62, April 2016, Pages 23-31

PONCE P. V., MUÑOZ C.C. (2016)¿La investigación española en Contabilidad de Gestión está alejada de la práctica profesional? La opinión académica. Revista de Contabilidad. Volume 19, Issue 1, January–June 2016, Pages 45-54

PORRAS A. (2013) Implantación del sistema de gestión de la calidad en las instituciones públicas de educación preescolar, básica y media del municipio

de Villavicencio (Colombia). Estudio de casos múltiples. Tesis Doctoral. Departamento Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación I. Facultad de Educación. UNED.

PORRAS D. A. (2016) Implantación de un sistema de gestión por procesos en empresas de gestión por proyectos. Universidad de Cantabria. España. Recuperado el 20 de agosto de 2017 de: https://repositorio.unican.es/xmlui/handle/10902/8205

PRADA E, , GUTIÉRREZ B. G, MORANCHO J, (2016). Control interno de la calidad vs control externo de la calidad. Revista del Laboratorio Clínico. 2016;2:54---9.

PRADA E. ANGEL S. RAQUEL B. (2017) Ventajas del control de calidad interno de gestión externa. Revista del Laboratorio Clínico. Volume 10, Issue 1, January–March 2017, Page 6

ROBAYO A.P. (2016) La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. Suma de Negocios. Volume 7, Issue 16, July–December 2016, Pages 125-140

VESGA R. J. (2013) Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: una relación clave en la gestión de las instituciones de educación superior. Revista Científica Guillermo de Ockham. Vol. 11, No. 2. Julio - diciembre de 2013 - ISSN: 1794-192X Ø 91

www.manipulaciondealimentos.files.wordpress.com/2010/11/ntc-iso_9001-2008.pdf [Consultado el 15 de febrero de 2018]

ANEXOS

Anexo A. Formato de entrevista

¿Qué tipo de compras o adquisiciones se realizan?

¿Con que periodicidad o frecuencia de realizan las compras?

¿Qué riesgos evidencia que puedan afectar el proceso de compras?

¿Qué problemas ha identificado en la ejecución del proceso de compras?

¿Cómo percibe las políticas que se han definido y que inciden en el proceso de compras?

¿Qué necesidades ha identificado para superar las falencias en la ejecución del proceso de compras?

¿Describa o mencione, según su criterio, las causas de los problemas que presente el área de compras?

¿Describa o mencione, según su criterio, los efectos o síntomas de los problemas que presente el área de compras?

¿Qué soluciones plantea usted para mejorar el proceso de compras?

¿De las soluciones mencionadas cuales considera prioritarias?

¿Quiénes o que cargos deben liderar las soluciones?

Anexo B. Formato de observación - Bitácora

Formato del Observación: Proceso de Compra

1. OBJETIVO

Objetivo del proceso de compras:

2. APLICABILIDAD

¿Qué implica?

¿En qué casos se aplica?

3. ALCANCE

¿Dónde inicia?
¿Qué actividades o situaciones se incluyen en el proceso?
¿Qué actividades o situaciones se excluyen'
¿Dónde termina el proceso?

4. RESPONSABILIDAD

¿Quiénes son responsables del proceso?
¿Cuál es la responsabilidad?

5. DEFINICIONES

Palabras claves o conceptos clave usados en el proceso (realice un glosario)

6. POLÍTICAS

¿Cuáles son las políticas que afectan el proceso?

¿Describa cada una de las políticas definidas?

¿Cómo es la matriz operativa?

7. GENERALIDADES

Elabore el esquema de compras, según el tipo: productos, servicios y contratos.

8. DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LOS PROCESOS DE COMPRA: (A) COMPRA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS FRECUENTES (B) COMPRA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS OCASIONALES (C) COMPRAS DE PRODUCTOS O SERVICIOS MEDIANTE CONTRATO O ACUERDOS DE SERVICIOS,

8.1 (a) compra de productos y servicios frecuentes

8.2 (b) compra de productos y servicios ocasionales

8.3 (c) Compras de productos o servicios mediante contrato o acuerdos de servicios,

DOCUMENTOS Y/O REGISTROS REFERENCIADOS

Relaciones los documentos usados en los procesos (relaciónelos según el tipo de compra: (a) compra de productos y servicios frecuentes (b) compra de productos y servicios ocasionales (c) Compras de productos o servicios mediante contrato o acuerdos de servicios,

Observaciones adicionales: