

**DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD BAJO LA NORMA ISO
9001:2008 EN EL PROCESO DE COMPRAS DEL DEPARTAMENTO
CONTABLE DE LA COMPAÑÍA IMÁGENES GRAFICAS S.A. UBICADA EN LA
CIUDAD DE CALI.**

**DAYBERG ANDRÉS OCAMPO PÉREZ
DEISY JOHANNA CASTAÑO LONDOÑO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
CONTADURÍA PÚBLICA
PALMIRA, JUNIO 2010**

**DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD BAJO LA NORMA ISO
9001:2008 EN EL PROCESO DE COMPRAS DEL DEPARTAMENTO
CONTABLE DE LA COMPAÑÍA IMÁGENES GRAFICAS S.A. UBICADA EN LA
CIUDAD DE CALI.**

**DAYBERG ANDRÉS OCAMPO PÉREZ
DEISY JOHANNA CASTAÑO LONDOÑO**

MONOGRAFÍA

DIRECTOR:

JUAN CARLOS URDINOLA

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

CONTADURÍA PÚBLICA

PALMIRA, JUNIO 2010

Evaluación de jurados

Jurado

Jurado

Palmira, Junio de 2010

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, damos gracias a DIOS, por permitirnos terminar nuestra investigación y poder culminar exitosamente esta meta que nos trazamos al ingresar a esta institución tan importante a nivel nacional e internacional, por enseñarnos el camino a seguir, y por entregarnos a nuestras familias y profesores con los cuales cada día aprendimos conceptos profesionales y conceptos sociales para mejorar a nivel profesional y aun mas importante a nivel personal.

Son muchas las personas a las que debemos agradecer, las que nos han apoyado y ayudado a llegar a esta etapa de nuestra vida, lograr realizar nuestra monografía y obtener el título de Contadores Públicos es un sueño más que estamos por cumplir y, al mismo tiempo agradecer a nuestra institución educativa cuyos espacios nos permitieron fortalecer nuestros conocimientos y fortalecernos como personas importantes para mejorar las condiciones de vida de nuestras familias y de nuestra comunidad.

Damos gracias a nuestros Padres por su comprensión, amor, y apoyo en nuestra carrera, a nuestras Madres por su paciencia, sabiduría por saber guiarnos en los momentos más difíciles y por hacer posible este gran sueño. A ellos dedicamos nuestro logro.

Damos gracia a nuestros amigos que por medio de sus consejos logramos salir adelante en momentos difíciles de nuestra vida profesional y que al igual que otras personas se convirtieron en pilares importantes para cumplir otro objetivo importante de nuestras vidas.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

| | |
|--|-----------|
| CAPITULO I | 13 |
| 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 13 |
| 1.1 APROXIMACIÓN DEL PROBLEMA | 15 |
| 1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA | 16 |
| 1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 17 |
| 1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA | 17 |
| 2. OBJETIVOS | 18 |
| 2.1 OBJETIVO GENERAL | 18 |
| 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 18 |
| 3. JUSTIFICACIÓN | 19 |
| 3.1 JUSTIFICACIÓN PROFESIONAL | 19 |
| 3.2 JUSTIFICACIÓN INSTITUCIONAL | 19 |
| 3.3 JUSTIFICACIÓN SOCIAL | 19 |
| 4. MARCO DE REFERENCIA | 20 |
| 4.1 MARCO TEÓRICO | 20 |
| 4.2 MARCO CONCEPTUAL | 23 |
| 4.3 MARCO CONTEXTUAL | 29 |
| 5. HIPÓTESIS | 31 |
| 6. ASPECTO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACIÓN | 31 |
| 6.1 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN | 32 |
| 6.2 FUENTES DE INVESTIGACIÓN | 32 |
| 6.3 HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN | 33 |
| 6.4 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN | 33 |
| CAPITULO II | 35 |
| 7. DESCRIPCION DE UN SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD (SGC). | 35 |
| 7.1 DEFINICIÓN DE UN SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD | 35 |
| 7.1.1. Concepto de Sistema | 35 |
| 7.1.2 Concepto de Control | 36 |
| 7.1.3 Concepto de Calidad | 36 |

| | | |
|---------|--|----|
| 7.1.4 | Definición del Control de Calidad | 37 |
| 7.1.4.1 | Ciclo Industrial de Control de Calidad. | 37 |
| 7.1.4.2 | Áreas responsables del Control de Calidad | 40 |
| 7.1.5 | Definición del Sistema de Gestión de Calidad | 45 |
| 7.1.5.1 | Antecedentes históricos del Sistema de Gestión de Calidad a nivel mundial | 46 |
| 7.1.5.2 | Antecedentes históricos del Sistema de Gestión de Calidad en Colombia. | 48 |
| 7.2 | ANÁLISIS DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD | 52 |
| 7.2.1 | Componentes del Sistema de Gestión de Calidad | 52 |
| 7.2.2. | Principios de la Gestión de Calidad | 53 |
| 7.2.3 | ¿Por qué el Sistema de Gestión de Calidad? | 53 |
| 7.2.4 | Riesgos del Sistema de Gestión Calidad | 54 |
| 7.2.5 | Normas que rigen el Sistema de Gestión de Calidad | 54 |
| 7.2.6 | Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad. | 55 |
| 7.2.7 | Implementación de un Sistema de Gestión Calidad | 56 |
| 7.2.7.1 | Ventajas y Desventajas de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad. | 58 |
| 7.3 | MODELOS DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD. | 59 |
| 7.3.1 | Modelos | 59 |
| 7.3.1.1 | El modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos. | 59 |
| 7.3.1.2 | El Modelo de Excelencia EFQM. | 61 |

CAPITULO III **63**

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 8. | FUNDAMENTOS Y ESTRUCTURA DE LA NORMA ISO 9001:2008 | 63 |
| 8.1. | DEFINICIÓN DE ISO | 63 |
| 8.2. | FAMILIA DE LA ISO 9000 | 64 |
| 8.2.1. | Norma ISO 9001 | 64 |
| 8.2.2. | Norma ISO 9004 | 65 |
| 8.2.3. | Norma ISO 19011 | 67 |
| 8.3. | ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA NORMA ISO 9001 | 68 |
| 8.3.1. | Análisis Comparativos de las versiones ISO 9001 | 71 |
| 8.3.1.1. | Norma ISO 9001:1987 | 72 |
| 8.3.1.2. | Norma ISO 9001:1994 | 73 |
| 8.3.1.3. | Norma ISO 9001:2000 | 73 |
| 8.3.1.4. | Norma ISO 9001:2008 | 75 |
| 8.4. | DEFINICIÓN DE NORMA TÉCNICA COLOMBIANA | 78 |
| 8.5. | PRINCIPALES ASPECTOS DEL CONTENIDO DE LA NORMA NTC ISO 9001:2008 | 78 |
| 8.5.1. | Objeto de Campo y Aplicación | 78 |
| 8.5.2. | Referencias Normativas | 79 |
| 8.5.3. | Términos Y Definiciones | 79 |
| 8.5.4. | Sistema De Gestión De Calidad | 79 |
| 8.5.5. | Responsabilidad de la Dirección | 81 |
| 8.5.6. | Gestión de los Recursos | 82 |

| | | |
|--|---|------------|
| 8.5.7. | Realización del Producto _____ | 83 |
| 8.5.8. | Medición, análisis y mejora. _____ | 84 |
| CAPITULO IV _____ | | 86 |
| 9. ASPECTOS PRINCIPALES DEL DEPARTAMENTO CONTABLE DE UNA EMPRESA. _____ | | 86 |
| 9.1 | DEFINICIÓN DE UN DEPARTAMENTO CONTABLE _____ | 86 |
| 9.1.1. | Características de un Departamento Contable _____ | 87 |
| 9.1.2. | Funciones del departamento contable: _____ | 90 |
| 9.1.3 | Responsables del Departamento Contable _____ | 93 |
| 9.1.4 | Control Interno del Departamento Contable en una Compañía _____ | 96 |
| 9.2 | PROCESOS Y DIAGRAMA DE UN DEPARTAMENTO CONTABLE _____ | 99 |
| CAPITULO V _____ | | 102 |
| 10. PROCESO DE COMPRAS EN UN DEPARTAMENTO CONTABLE _____ | | 102 |
| 10.1 | DEFINICIÓN DE COMPRAS _____ | 102 |
| 10.1.1 | Características del Departamento de Compras _____ | 103 |
| 10.1.2 | Funciones del Departamento de Compras _____ | 104 |
| 10.1.2.1 | Planificación de las compras _____ | 105 |
| 10.1.2.2. | Análisis de las Necesidades _____ | 106 |
| 10.1.2.3 | Solicitud de Ofertas y Presupuesto _____ | 107 |
| 10.1.2.4 | ¿Qué información debemos solicitar? _____ | 107 |
| 10.1.2.5 | Cálculo del Presupuesto _____ | 109 |
| 10.2. | RESPONSABLES DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS _____ | 110 |
| 10.3. | CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS _____ | 111 |
| 10.4. | PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS _____ | 113 |
| 10.5. | DIAGRAMA DE FLUJO DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS _____ | 116 |
| 10.6 | PROCESO DE COMPRAS DENTRO DE LA NORMA ISO 9001:2008 _____ | 116 |
| 10.7 | ESTADO ACTUAL DEL PROCESO DE COMPRAS DE LA COMPAÑÍA IMÁGENES GRAFICAS S.A. _____ | 119 |
| 10.7.1 | Caracterización del Departamento de Compras de la Compañía Imágenes Graficas S.A. de acuerdo a la Norma 9001:2008. _____ | 121 |
| 10.7.2 | Funciones Y Responsables del Departamento de Compras de la Compañía Imágenes Graficas S.A. _____ | 123 |
| 10.7.3 | Control y Procesos del Departamento de Compras de la Compañía Imágenes Graficas S.A. de acuerdo a la Norma 9001:2008. _____ | 125 |
| 10.7.4 | Diagrama de Flujo del Departamento de Compras de la Compañía Imágenes Graficas S.A. _____ | 129 |
| 10.7.5 | Impacto del Modelo Actual del Departamento de Compras _____ | 130 |
| CAPITULO VI _____ | | 134 |

| | |
|---|------------|
| 11. DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE LA COMPAÑÍA IMÁGENES GRAFICAS S.A. | 134 |
| 11.1 DISEÑO DE LA CARACTERIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE LA COMPAÑÍA IMÁGENES GRAFICAS S.A. DE ACUERDO A LA ISO 9001:2008 | 134 |
| 11.2 DISEÑO DE LAS FUNCIONES Y RESPONSABLES DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE LA COMPAÑÍA IMÁGENES GRAFICAS S.A. | 139 |
| 11.3 DISEÑO DE CONTROL Y PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE ACUERDO A LA NORMA ISO 9001:2008. | 145 |
| 11.4 DISEÑO DEL DIAGRAMA DE FLUJO DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE LA COMPAÑÍA IMÁGENES GRAFICAS S. A. | 156 |
| 11.5 VENTAJAS Y BENEFICIOS DEL NUEVO DISEÑO PARA IMÁGENES GRAFICAS S. A. | 158 |
| 12. CONCLUSIONES | 161 |
| 13. RECOMENDACIONES | 171 |
| 14. BIBLIOGRAFÍA. | 173 |

TABLA DE CONTENIDO DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| FIGURA 1 Concepto de Sistema..... | 35 |
| FIGURA 2 Ciclo Industrial..... | 39 |
| FIGURA 3 Áreas responsables de la calidad..... | 40 |
| FIGURA 4 Distribución de la Muestra por año de certificación..... | 50 |
| FIGURA 5 Familia ISO..... | 55 |
| FIGURA 6 Implementación del Sistema de Gestión de Calidad..... | 56 |
| FIGURA 7 Enfoque por Procesos..... | 60 |
| FIGURA 8 Mapa de los criterios del Modelo de Excelencia..... | 62 |
| FIGURA 9 Definición de los Componentes Contables..... | 89 |
| FIGURA 10 Organigrama de un Departamento Contable..... | 93 |
| FIGURA 11 Componente del Área Contable..... | 98 |
| FIGURA 12 Diagrama de Flujo Ciclo Contable..... | 100 |
| FIGURA 13 Diagrama de Flujo Pago a Proveedores..... | 101 |
| FIGURA 14 Etapas del Proceso de Compras..... | 113 |
| FIGURA 15 Proceso de Selección Proveedor..... | 117 |
| FIGURA 16 Mercado de Proveedores..... | 118 |
| FIGURA 17 Estructura Organización Imágenes Graficas S.A..... | 120 |
| FIGURA 18 Caracterización Proceso de compras..... | 122 |
| FIGURA 19 Control del Proceso de Compras..... | 128 |
| FIGURA 20 Diagrama de Flujo Proceso de Compras..... | 130 |
| FIGURA 21 Diseño Caracterización Departamento de Compras..... | 138 |
| FIGURA 22 Estructura Organizacional Planteada..... | 140 |
| FIGURA 23 Control del Proceso de Compras..... | 148 |

| | |
|---|-----|
| FIGURA 24: Solicitud Compra de Materiales | 150 |
| FIGURA 25: Orden de Servicios Externos..... | 150 |
| FIGURA 26: Formato de Inscripción de Proveedores | 152 |
| FIGURA 27: Orden de Compra..... | 153 |
| FIGURA 28: Entrada de Almacén..... | 154 |
| FIGURA 29: Evaluación y Seguimiento a los proveedores. | 155 |
| FIGURA 30 Diagrama de Flujo Proceso de Compras | 156 |

TABLA DE CONTENIDO DE GRÁFICOS

| | |
|---|-----|
| GRAFICO 1: Sobrecarga Laboral en la organización Imágenes Graficas S.A. | 163 |
| GRAFICO 2: Centralización del proceso de Compras en la organización Imágenes Graficas..... | 163 |
| GRAFICO 3 Centralización del proceso de Compras en la organización Imágenes Graficas..... | 164 |
| GRAFICO 4 Planeación del Departamento de Compras en la organización Imágenes Graficas S.A. | 165 |
| GRAFICO 5 Tiempos estimados en el Proceso de Compras en la organización Imágenes Graficas S.A..... | 166 |
| GRAFICO 6 Beneficios de una posible centralización del Proceso de Compras en la organización Imágenes Graficas S.A. | 166 |
| GRAFICO 7 Cumplimiento de los requisitos de calidad de las materias primas para los productos que la organización Imágenes Graficas S.A. ofrece a sus clientes..... | 167 |
| GRAFICO 8 Sobrecarga Laboral en el Departamento de Compras de la organización Imágenes Graficas S.A. | 168 |
| GRAFICO 9 Centralización del Proceso de Compras en la organización Imágenes Graficas S.A. * | 168 |
| GRAFICO 10 Tiempos Estimados para realizar el Proceso de Compras en la organización Imágenes Graficas S.A. *..... | 169 |
| GRAFICO 11 Cumplimiento de los requisitos de calidad de las materias primas para los productos que la organización Imágenes Graficas S.A. ofrece a sus clientes.* | 169 |

INTRODUCCIÓN

El Sistema de Gestión de Calidad es la forma en la que una empresa dirige y controla todas las actividades que están asociadas a la calidad, se busca una estrategia que garantice a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización optimizando su competitividad, mediante el aseguramiento permanente de la satisfacción de los clientes, esto se logra con la participación activa de todo el personal, bajo nuevos estilos de liderazgo; buscando una estrategia que responda a la necesidades de la Empresa ya sea transformando sus productos, servicios, procesos estructurales y culturas empresariales, para asegurar su futuro. Por esta razón el objetivo general de esta monografía es proponer el diseño del Sistema de Gestión de calidad, bajo la Norma ISO 9001:2008 del Proceso de Compras de la Compañía Imágenes Graficas S.A., empresa dedicada al sector de las Artes Graficas.

El lector encontrara temas como El Sistema de Gestión de calidad, el análisis de la Norma ISO 9001:2008, los aspectos principales del Departamento Contable, definición y características de un Proceso de Compras, el Proceso de Compras en Imágenes Graficas S.A., el impacto actual del proceso de Compras en la Compañía, la propuesta del nuevo diseño, las ventajas y beneficios que tiene para la empresa. Se busca relacionar todos estos temas para proponer el mejor diseño del Sistema de Gestión de calidad, bajo la Norma ISO 9001:2008 del Proceso de Compras de la Compañía Imágenes Graficas S.A. con el fin de que sean eficientes los procesos y se generen utilidades para la Empresa.

CAPITULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Partiendo del concepto de Organización como una entidad conformada por personas, bienes materiales, capacidades técnicas, y financieras, que le permiten dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio, y teniendo en cuenta, que bajo esta definición de organización ningún elemento queda por fuera de ella, podemos relacionar el sistema de control de calidad como uno de los elementos que la conforman , pues tiene como objetivo la satisfacción del cliente y velar por la mejora continua de la calidad ¿pero se cumple este concepto en el desarrollo del sistema de calidad que se implementa en las organizaciones?, será que si una organización es un sistema de conjuntos interdependientes, el sistema de control de calidad tiene en cuenta la contabilidad, cuando es una técnica importante para la elaboración y presentación de la información financiera de las transacciones comerciales y económicas realizadas por las organizaciones y, que se utilizan posteriormente en la toma de decisiones. Nuestra tarea a lo largo de esta investigación será resolver qué factores pueden incidir para que este concepto, tal vez, no se cumpla totalmente, si se tiene en cuenta que los datos que arrojan como resultado la toma de decisiones de la alta gerencia hacia el mejoramiento de la organización y el producto o servicio que se ofrece, son entregados por el Departamento Contable, y toda esta información es de gran utilidad para la todas las áreas de la Empresa.

Nuestro campo de investigación será la empresa **IMÁGENES GRAFICA S. A.** ubicada en la ciudad de Cali, Carrera 8 No. 49-08, cuyo objeto social

es la producción y desarrollo de artes graficas dedicada a la comercialización, distribución, importación, exportación de todos los productos de este ramo tales como impresión de libros, revistas, afiches, plegables, móviles, etiquetas, plegadizas, formas comerciales, formas continuas, documentos valores como cheques, actividades de encuadernación, corrección, sobreimpresión fotomecánica, cuadernos, libros, revistas, tarjetas y todo tipo de impresos comerciales; se enfocará en el Departamento de Compras , que según investigaciones previas han presentado problemas o tardanzas en los pagos y falta de control interno en los procesos que se desarrollan y generan inconvenientes en el momento del pago de las facturas de los proveedores, entre los cuales podemos enunciar las siguientes causas:

- Descentralización en los procesos de compras.
- Poca planeación de los procesos productivos.
- Perdida de documentos y soportes de gran importancia como lo pueden ser las facturas de proveedores.

Estos problemas anteriormente enunciados generan a su vez otros problemas como sobrecostos financieros, vacios en los procesos de control interno que debe tener el Departamento de Compras que son de gran importancia para la organización, problemas en relaciones económicas sostenidas con los proveedores de la organización por desorganización en los pagos y tiempos concedidos por los proveedores.

Nuestra investigación tratará de relacionar la contabilidad con el Sistema de Gestión de Calidad, encontrar herramientas que nos permitan llegar a incluir la posibilidad de entender la calidad de información contable cuando se requiere una mejora del producto o servicio, por medio del Sistema de Gestión de Calidad y mejorando procesos ya establecidos en el proceso de

Compras y pagos a proveedores que es el proceso final de nuestra investigación, generando de esta manera un recurso importante para la organización y su dinámica financiera.

De esta manera se origina nuestra investigación hacia un tema que nos parece de importancia para el desarrollo de nuestra profesión en el campo de acción del Sistema de Gestión de Calidad.

1.1 APROXIMACIÓN DEL PROBLEMA

Siendo el Sistema de Gestión de Calidad una forma de trabajar, mediante la cual una organización asegura la satisfacción de las necesidades de sus clientes externos e internos. Para lo cual planifica, mantiene y mejora continuamente el desempeño de sus procesos, bajo un esquema de eficiencia y eficacia que le permite lograr ventajas competitivas, decimos que la contabilidad hace parte de este sistema y viceversa, si es la encargada de suministrar a toda la compañía, desde el área de recursos humanos, ambiental, cartera, ventas, importaciones, exportaciones, sistemas, producción calidad etc., la información necesaria para la toma de decisiones.

Así como el producto final del sistema de control de calidad es la entrega del producto y/o servicio con todas las características necesarias para satisfacer el cliente, el resultado final de la contabilidad son los estados financieros que contienen información importante en la toma de decisiones, se debe tener en cuenta que la contabilidad incide directamente en el proceso de calidad de cualquier organización desde el diseño, implementación, fabricación, control, inspección y suministro hasta la salida del producto sin ningún defecto.

Ciertamente, “el control de calidad es la aplicación de técnicas y esfuerzos para lograr, mantener y mejorar la calidad de un producto o de un servicio”¹. Partiendo de esta situación podríamos afirmar que la realización de estas actividades proporciona a los clientes una mejor información, producto o servicio al menor costo. El objetivo es lograr una elevación continua de la calidad.

Nuestra investigación tratará de relacionar la contabilidad con el sistema de gestión de calidad en el proceso de Compras, generando un esquema de la intervención de los procesos contables que intervienen en él, basado en el Sistema de Gestión de Calidad aplicado en la empresa **IMÁGENES GRAFICAS S.A.** y mejorando los procesos que se realizan en el Departamento de Compras

1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Nuestra investigación se desarrollará en la empresa **IMÁGENES GRAFICAS S. A** ubicada en la ciudad de Cali (Valle del Cauca), Carrera 8 No. 49-08, Barrio la Base, su objeto social es la producción y desarrollo de artes graficas dedicada a la comercialización, distribución, importación, exportación de todos los productos de este ramo tales como impresión de libros, revistas, afiches, plegables, móviles, etiquetas, plegadizas, formas comerciales, formas continuas, documentos valores como cheques, actividades de encuadernación, corrección, sobreimpresión fotomecánica, cuadernos, libros, revistas, tarjetas y todo tipo de impresos comerciales. En la actualidad, la empresa cuenta con 166 colaboradores, cuatro unidades de negocio (Impresión Digital, Impresión Litográfica, Productos Publicitarios o promocionales y Proyectos Industriales); una excelente infraestructura tecnológica, un equipo exclusivo de creativos, 11 Diseñadores Gráficos, 5 Diseñadores Industriales; un área de Preprensa con la última tecnología digital en el copiado de planchas para impresión litográfica; y un área de terminación especialistas en encuadernación, cosido, pegado e intercalado de

¹ PAUL, James. Gestión de la calidad total. Madrid: Prentice Hall, 1997. Pág. 27 ISBN:84-8322-012-1

libros, cuadernos y revistas. Con nuestra investigación pretendemos identificar si en el desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad la contabilidad es tenida en cuenta y posteriormente, identificar herramientas para colaborar con el proceso de compras más exactamente en el control de soportes contables y la planeación de los pagos a proveedores que en este momento es el principal obstáculo en el proceso mencionado anteriormente, generando poca planeación financiera de la empresa y evaluar la estructura organizacional de la compañía.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿COMO DISEÑAR UN SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS EN LA COMPAÑÍA IMÁGENES GRAFICAS S.A.?

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Qué es y cuáles son los factores más importantes de un Sistema de Gestión de Calidad?
- ¿Cuáles son las variables que se exponen dentro de la Norma ISO 9001: 9008?
- ¿Cuáles son los aspectos más importantes del Departamento Contable de una Compañía?
- ¿Cuál es el proceso de un Departamento de Compras en una Compañía?
- ¿Cuál es el estado actual y el Impacto del Departamento de Compras de Imágenes Graficas S.A.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Sistema de Gestión de Calidad en el proceso de Compras de la compañía Imágenes Graficas S.A.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir el Sistema de Gestión de Calidad
- Analizar la Norma ISO 9001:2008 en sus diferentes capítulos
- Determinar los aspectos más importantes de un Departamento Contable
- Identificar e interpretar el Proceso de Compras dentro de una compañía
- Conocer el estado y el impacto actual del Departamento de Compras en Imágenes Graficas S.A.
- Diseñar un Sistema de Gestión de Calidad en el Departamento de Compras de la Empresa Imágenes Graficas S.A.

3. JUSTIFICACIÓN

3.1 JUSTIFICACIÓN PROFESIONAL

Además de cumplir con un requisito exigido primordialmente para optar por el título de Contador Público, es importante dar a conocer un campo de acción que no es claramente explotado, en la actualidad son pocos los temas tratados de Calidad vs Contabilidad, y más aplicado a las Organizaciones, cuando es tan importante evaluar el proceso de Compras que se ejecuta dentro de las Empresas con el fin de garantizar un proceso eficiente donde exista un buen control de calidad. Para nosotros es muy importante analizar este proceso del Departamento Compras de la Compañía Imágenes Graficas S.A., para mejorar la competitividad de la empresa a nivel nacional e internacional y, de las empresas que conforman el Sector de las Artes Graficas, mostrando comportamientos de desarrollo en nuestra economía y soluciones a las deficiencias que se presenten en el Departamento de Compras, con el fin de generar información oportuna, confiable y veraz.

3.2 JUSTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

Para la Universidad del Valle, es importante desarrollar estudios acerca de la Contabilidad y los Sistemas de Gestión de Calidad siendo un tema de vital importancia actualmente, para las organizaciones en busca de mejorar su competitividad y fortalecimiento en las investigaciones Contables.

3.3 JUSTIFICACIÓN SOCIAL

Teniendo en cuenta el auge de los Sistemas de Gestión de Calidad actualmente en nuestro entorno empresarial, sería de vital importancia para ayudar al desarrollo social de la región y del sector de las artes graficas, para mejorar el nivel de vida de nuestras comunidades y, al mismo tiempo, mejorar la competitividad de las organizaciones. Además, Imágenes Graficas S.A. es una empresa que necesita un nuevo diseño en el proceso de Compras con el fin de

ofrecer la mejor información a clientes internos y externos que sean necesarias para su actividad financiera.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEÓRICO

La historia del control de calidad es tan antigua como la industria misma. Nace de la necesidad de satisfacer al cliente, al artesano y de crear un producto único. La calidad ha sufrido muchos cambios; durante la Segunda Guerra Mundial se asegura la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (eficacia + plazo = Calidad)². En el periodo de la postguerra los japoneses se preocuparon por hacer las cosas bien a la primera, con el objetivo de minimizar costos, satisfacer al cliente y ser competitivo. En la época de la revolución industrial se identifica la producción con calidad, el fin es satisfacer una gran demanda y obtener beneficios, la revolución industrial vio aparecer el concepto de especialización laboral. El trabajador ya no tuvo a su cargo exclusivo la fabricación total de un producto, sino solo una parte de este. El cambio trajo consigo un deterioro en la calidad de la mano de obra. La mayor parte de los productos que se fabricaban en aquella época no eran complicados, por lo que la calidad no se vio mayormente afectada. Conforme los productos se fueron complicando y las respectivas labores se fueron haciendo más especializadas, fue necesario revisar los productos en cuanto se concluía su fabricación. Durante la Edad Media el mantenimiento de la calidad se lograba, en buena medida, gracias a los prolongados periodos de capacitación que exigían los gremios a los aprendices.³ Tal capacitación imbuía en los trabajadores un sentido de orgullo por la obtención de productos de calidad, surgieron las técnicas de inspección en

² BESTERFIELD, Dale H. Control de calidad. 4 ed. Bogotá: Prentice Hall, 1995. Pág. 3 ISBN:968-880-530-0

³ *Ibíd.*, Pág. 4

producción para evitar la salida de bienes defectuosos y satisfacer las necesidades técnicas del producto, se presenta el aseguramiento de la calidad apoyándose en sistemas y procedimientos de la organización para evitar que se presenten cuellos de botella y así satisfacer al cliente, prevenir errores, reducir costos y ser competitivos. Según algunos autores : *"el desarrollo del aseguramiento de calidad da paso a la calidad total"*⁴ dentro del cual se analiza la importancia de la permanente satisfacción de las expectativas del cliente, ser altamente competitivo, y mejora continua, en la actualidad la calidad se no ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto sino, que es un factor estratégico clave del que depende la mayor parte de las organización, pero se debe tener en cuenta que la contabilidad también hace parte esencial de la Empresa y que interviene en cada proceso que se realiza dentro de ella permitiendo *"tener un Sistema de Gestión de Calidad que permita no solo mantener una posición en el mercado sino ser más competitivos."*⁵ No podemos dejar de lado el surgimiento y evolución de la contabilidad, ella surge como resultado de la expansión comercial que se da con la comercialización de bienes y productos terminados, en los pueblos antiguos la contabilidad se llevaba en tablillas de barro , en Roma se manejaban dos libros el Adversaria y el Codex, surge la partida doble (Fray Lucas Pacioli), el expansionismo mercantilista se encargo de exportar al mundo los conocimientos contables, durante la edad media la contabilidad empezó a tener fondo y forma bajo el nombre de principios de contabilidad, se le dio mayor importancia en las organizaciones y en la actualidad es la encargada de suministrar información confiable, estados financieros para la toma de decisiones obteniéndola de las demás áreas de la Compañía, con el fin de medir la utilidad y el comportamiento económico dentro del mercado y lograr que la empresa sea altamente competitiva.

⁴ ISHIKAWA, Kaoru. ¿Qué es el control de calidad?. 2 ed. Bogotá: Norma, 1985. Pág. 115 ISBN:958-04-4172-3

⁵ BESTERFIELD, Dale H. Control de calidad. 4 ed. Bogotá: Prentice Hall, 1995. Pág. 5 ISBN:968-880-530-0

En las empresas competitivas actuales, como las empresas de todos los tiempos, se han elaborado sistemas de información generales como medios organizados de registrar, almacenar, procesar datos, manipulados, controlados e interpretados, productores de información necesaria a los empresarios y directivos para gestionar, dirigir y controlar la organización. Con lo cual podemos observar una herramienta básica tendiente al Sistema de Información Contable y a los datos que posiblemente se entregan para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad. Dentro de las organizaciones existe un Organigrama que representa el nivel de mando de una organización o la división que esta tiene, dentro de los departamentos o áreas esta el Departamento de Compras donde se ejecutan varios procesos que deben tener un control de calidad, es en este departamento que se centrara nuestra investigación en la Empresa Imágenes Graficas S.A. Constituida en febrero del año 1989 en la ciudad de Santiago de Cali con el nombre de Inversiones Gráficas Ltda. por el señor Fernando Alomia Arce, Administrador de Empresa y actual gerente, cuando se iniciaron las labores de la empresa contaba con cinco trabajadores se dedicaba principalmente a la impresión litográfica y su maquinaria de apoyo era una guillotina manual, una litografía monocolor y una tarjetera. Para el año 1997, se vinculo la señora Ofelia de Alomia quien logro ampliar significativamente el portafolio de clientes. Lo anterior hizo que la empresa adquiriera equipos de diseño, mejorara la maquinaria de impresión y además incrementara su equipo de colaboradores a 32 personas, Imágenes Graficas S.A. es una organización competitiva en el sector de las artes graficas y de la comunicación visual. Desde el año 2004 inicio exportaciones a los Estados Unidos con el apoyo de Proexport, actualmente la empresa cuenta con un grupo de 166 Colaboradores, cuatro unidades estratégicas de negocio, impresión digital, impresión litográfica, productos publicitarios o promocionales, y proyectos industriales, una excelente infraestructura tecnológica, un equipo exclusivo de trabajadores, 11 diseñadores gráficos y 5 diseñadores industriales, un área de pre-prensa con la última tecnología digital y una área de terminación especialista en encuadernación. Para el año 2005 obtuvo la certificación de Calidad ISO 9001-

2000 en los procesos de diseños, impresión litográfica, impresión digital, serigrafía, productos publicitarios y promocionales, por parte de la entidad BVQi la certificación a su sistema de gestión de calidad y las acreditaciones ANAB Y UKAS, a lo cual han contribuido con su crecimiento y posicionamiento tanto en el mercado nacional como internacional, pero ¿se tiene en cuenta la calidad en los procesos contables? La norma ISO 9001 especifica los requisitos de gestión de calidad aplicables a toda organización que necesita demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción de cliente. ISO es la sigla de la International Organization for Standardization, que corresponde a un organismo mundial que reúne a los entes normalizadores de los distintos países que lo conforman. Su sede principal está radicada en Ginebra y agrupa más de 120 países, Colombia pertenece a este organismo y está representado por el ICONTEC. Los países miembros de la ISO están en libertad de las diferentes normas emitidas con o sin cambios y de asignarles un nombre conforme a la nomenclatura nacional. Por ejemplo Colombia le antepuso la sigla NTC (Norma Técnica Colombiana)

4.2 MARCO CONCEPTUAL

Teniendo en cuenta la amplitud de conceptos que se da a conocer dentro del marco teórico es necesario para nuestra investigación acerca de los Sistemas de Gestión de Calidad y, de la posible herramienta con la que se cuenta hasta el momento para dar respuesta a nuestra pregunta de investigación, se desarrolla un marco conceptual que va a permitir el entendimiento y la comprensión de la investigación.

- a) AUDITORIAS AL SISTEMA DE CALIDAD TOTAL:** Procedimientos utilizados para auditar el proceso de implantación del programa del cual

resulta un diagnóstico que muestra los aspectos más relevantes por redireccionar⁶.

- b) **CALIDAD DE DISEÑO:** Conjunto de características dadas a un producto durante su proceso de elaboración, y que deberán estar de acuerdo con lo especificado en su diseño⁷.
- c) **COMPETITIVIDAD:** Capacidad de operar con ventajas relativas con respecto a otras organizaciones que buscan los mismo recursos y mercados; en donde los consumidores son cada vez más demandantes en calidad, precio, tiempo de respuesta y respecto a la ecología⁸.
- d) **COMPRAS:** tiene por objetivo adquirir los bienes y servicios que la empresa necesita, garantizando el abastecimiento de las cantidades requeridas en términos de tiempo, calidad y precio.” La compra ha dejado de ser una actividad más para convertirse en un elemento estratégico de la organización. La práctica de la estrategia de compra es asegurar que la empresa tenga los mejores proveedores para abastecer los mejores productos y servicios, al mejor valor total⁹.
- e) **CONFIABILIDAD DE UN PRODUCTO:** Probabilidad de que funcione sin falla un producto¹⁰.
- f) **CONTROL DE CALIDAD:** Un sistema que permite que las características de un producto o servicio satisfagan en forma económica los requerimientos del consumidor¹¹.

⁶ CANTÚ Delgado, Humberto. Desarrollo de una cultura de calidad. 2 ed. Bogotá: Mc Graw- Hill. Pág.348
ISBN:970-10-3080-X

⁷ Ibíd., Pág.349

⁸ Ibíd., Pág. 350

⁹ TABLA, Guillermo. Guía para implantar la norma ISO 9001: requisitos generales de la norma. 4 ed. México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V, 2001. Pág.24 ISBN:970-10-1782-X

¹⁰ CANTÚ, Op. cit.; Pág. 351

- g) CONTABILIDAD DE GESTION ESTRATEGICA:** que si bien no posee una definición universal suele considerarse como un sistema formal de información que presenta una fuerte orientación externa –además de la información interna tanto financiera como no financiera– recogiendo información sobre clientes, proveedores y competidores que permita a las empresas definir, implantar y modificar su estrategia¹².
- h) CONTROL TOTAL DE CALIDAD:** Concepto de calidad basado en el enfoque total de sistemas, que requiere que la empresa cuente con procesos bien planeados y documentados para: el control de diseños nuevos, el control de adquisición de materiales, control de producto y la realización de estudios especiales del proceso¹³.
- i) CULTURA DE CALIDAD:** Es el conjunto de valores y hábitos que, complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, permite a los miembros de una organización contribuir a que ésta pueda afrontar los retos que se le presenten en el cumplimiento de su misión¹⁴.
- j) DEPARTAMENTO CONTABLE:** El Departamento de Contabilidad se encarga de instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras, presupuestales y de consecución de metas de la entidad, a efecto de suministrar información que coadyuve a la toma de decisiones, a promover la eficiencia y eficacia del control de gestión, a la evaluación de las actividades y facilite la fiscalización de sus operaciones, cuidando que dicha contabilización se

¹¹ CANTÚ Delgado, Humberto. Desarrollo de una cultura de calidad. 2 ed. Bogotá: Mc Graw- Hill. Pág.352 ISBN:970-10-3080-X .

¹² <http://www.observatorio-iberoamericano.org/paises/Spain/01.htm>

¹³ ISHIKAWA, Kaoru. ¿Qué es el control de calidad?. 2 ed. Bogotá: Norma, 1985. Pág. 15 ISBN:958-04-4172-3

¹⁴ CANTÚ, Op. cit.; Pág. 352

realice con documentos comprobatorios y justificativos originales, y vigilando la debida observancia de las leyes, normas y reglamentos aplicables¹⁵.

k) DISEÑO DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS: Procedimiento que se realiza a través de seis fases, que aunque pudiera variar dependiendo de cada producto, es aplicable en la mayoría de los casos: conceptualización de la idea, diseño a detalle, construcción del prototipo, pruebas de diversos tipos al prototipo, revisión del diseño ante un comité y corrida piloto de producción¹⁶.

l) ESTÁNDAR: Acuerdos documentados, aprobados por consenso, conteniendo especificaciones técnicas u otros criterios precisos a ser usados consecuentemente como reglas, lineamientos, o definiciones de características que aseguren que los materiales, estructuras, productos, procesos, resultados y servicios se ajustan a sus propósitos¹⁷.

m) INGENIERÍA DE CALIDAD: Conjunto de técnicas que se dividen en línea y fuera de línea. Las actividades en línea se enfocan al área de manufactura, control, corrección de procesos y mantenimiento preventivo. Las actividades fuera de línea se encargan de la optimización del diseño de productos y procesos¹⁸.

¹⁵ DELGADILLO R, Diego Israel. El sistema de información contable: fundamentos y marco de referencia para su administración. 1ed. Cali: Artes Graficas del Valle Editores- Impresores Ltda., 2001. Pag. 17. ISBN:958-33-2598-8

¹⁶ CANTÚ Delgado, Humberto. Desarrollo de una cultura de calidad. 2 ed. Bogotá: Mc Graw- Hill. Pág.355 ISBN:970-10-3080-X

¹⁷ *Ibíd.*, Pág. 356

¹⁸ *Ibíd.*, Pág. 358

- n) INSPECCIÓN:** Actividad orientada a la detección y solución de los problemas generados por la falta de uniformidad y de cumplimiento con las especificaciones del producto¹⁹.
- o) ISO:** Siglas de International Standards Organization (Organización Internacional para la Estandarización), es un organismo de alcance mundial encargado de coordinar y unificar las normas nacionales, agrupando a 130 países. La misión de la ISO es promover el desarrollo de la estandarización y las actividades con ella relacionada en el mundo con la mira en facilitar el intercambio de servicios y bienes, y para promover la cooperación en la esfera de lo intelectual, científico, tecnológico y económico²⁰.
- p) MEDICION DE LA CALIDAD:** Los resultados de calidad, tangibles e intangibles deberán ser evaluados, con el establecimiento de indicadores y métodos de análisis estadístico, para cada actividad y proceso en toda la compañía que midan los problemas de calidad reales y potenciales²¹.
- q) MEJORAMIENTO CONTINUO:** Es un conjunto de conceptos, procedimientos y técnicas mediante las cuales la empresa debe buscar el mejoramiento continuo en todos sus procesos productivos y de soporte a la operación²².
- r) NORMAS ISO9000:** Las normas ISO9000 es un método práctico que describe y especifica los fundamentos y la terminología de los Sistemas de Gestión de Calidad²³.

¹⁹ CANTÚ Delgado, Humberto. Desarrollo de una cultura de calidad. 2 ed. Bogotá: Mc Graw- Hill. Pág.359

ISBN:970-10-3080-X

²⁰ ISHIKAWA, Kaoru. ¿Qué es el control de calidad?. 2 ed. Bogotá: Norma, 1985. Pág. 56 ISBN:958-04-4172-3

²¹ CANTÚ, Op. cit.; Pág. 359

²² Ibíd., Pág. 360

²³http://www.icontec.org/BancoConocimiento/C/certificacion_iso_9001

- s) **NORMAS ISO9001:** La norma ISO9001 especifica los requisitos de Gestión de Calidad aplicables a toda organización que necesita demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación. La ISO 9001 es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y 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. 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). Esta acreditación demuestra que la organización está reconocida por más de 640.000 empresas en todo el mundo²⁴.
- t) **PROCESO:** Consiste en la interacción apropiada de personas con máquinas para realizar las actividades necesarias para transformar los insumos en un producto o servicio con un valor agregado²⁵.
- u) **PRODUCTO:** Todo lo que se obtiene como resultado o salida de un proceso, en el que interactúa maquinaria, equipo, procedimientos de trabajo, habilidades humanas y políticas administrativas para transformar los insumos en producto²⁶.
- v) **SATISFACCIÓN DEL CLIENTE:** Proceso resultado de las comparaciones que el consumidor realiza del producto y/o servicio de una compañía con

²⁴ CANTÚ Delgado, Humberto. Desarrollo de una cultura de calidad. 2 ed. Bogotá: Mc Graw- Hill. Pág.361

ISBN:970-10-3080-X

²⁵ *Ibíd.*, Pág. 363

²⁶ *Ibíd.*, Pág. 364

respecto al de sus competidores, en relación con el grado del cumplimiento de sus expectativas²⁷.

- w) **SISTEMA:** Conjunto integrado y coordinado de personas, conocimiento, habilidades, equipo, maquinaria, métodos, procesos, actividades, etc., cuyo fin es que la organización cree valor para el cliente y los grupos de interés o influencia²⁸.
- x) **SISTEMA DE CALIDAD TOTAL:** Un sistema de calidad total se define como la estructura de trabajo a todo lo ancho de la organización, documentada efectivamente, integrada con procedimientos técnicos y administrativos, para guiar y coordinar las acciones de la gente, las máquinas y la información de la compañía con los mejores y más prácticos métodos para asegurar la satisfacción de los clientes mediante calidad y bajo costo²⁹.
- y) **TARGET COSTING:** se conoce como el conjunto de técnicas que relacionan las funciones de marketing, ingeniería, contabilidad, compras y fabricación para determinar el costo al cual un producto propuesto con unas características y calidad especificadas debe ser diseñado, fabricado y servido a fin de generar el nivel deseado de rentabilidad al precio de venta previsto, por lo tanto, esta herramienta, se lleva a cabo para transmitir la presión competitiva del mercado sobre los diseñadores de productos³⁰.

4.3 MARCO CONTEXTUAL

La certificación de los Sistemas de Gestión de la Calidad, con base en la norma ISO 9001 ha tenido en los últimos años una dinámica sostenida de crecimiento a

²⁷ CANTÚ Delgado, Humberto. Desarrollo de una cultura de calidad. 2 ed. Bogotá: Mc Graw- Hill. Pág.365
ISBN:970-10-3080-X.

²⁸ *Ibíd.*, Pág. 366

²⁹ *Ibíd.*, Pág. 367

³⁰ <http://capacitacionencostos.blogia.com/2006/092406-ideas-para-un-target-costing-efectivo.php>

escala mundial. En Colombia, particularmente, tal crecimiento es mayor que el promedio internacional. Teniendo en cuenta la importancia que ha adquirido esta certificación, tanto para las empresas como para el Gobierno Nacional que ha destinado recursos para su promoción e implementación. En Colombia, son pocas las investigaciones que se han realizado sobre este tema, y en el ámbito internacional es una investigación que se ha desarrollado con rigor estadístico y metodológico, y escuchando de manera objetiva e independiente la voz de las propias empresas certificadas, con el fin de establecer el impacto que éstas reconocen, en términos de contribución al mejoramiento de la calidad, el incremento de la productividad y el desarrollo sostenible de su capacidad competitiva.

La certificación de los Sistemas de Gestión ha superado su condición original de dar respuesta a las exigencias de los clientes y ahora es adoptada, cada vez con mayor alcance y profundidad, como una herramienta adecuada para integrar o fortalecer la gestión de las empresas, independientemente de su tamaño, actividad, localización o calidad de exportadora.

El desarrollo de los Sistemas de Gestión de la Calidad en Colombia muestra que a partir de 1994, se incrementó la demanda por obtener la certificación. A la fecha, hay aproximadamente 8.000 empresas certificadas, bien sea en la totalidad o en alguna de sus líneas de producción.

Adicionalmente, sigue existiendo gran interés de las empresas por obtener esta certificación. La expansión mundial de la certificación ISO hace pensar que ella ha contribuido en forma significativa a los logros de las organizaciones. Sin embargo, no se contaba en Colombia con un estudio que midiera, cuantitativa y cualitativamente, el impacto de la certificación sobre el desempeño de las empresas.

En muchas empresas existe el interés de iniciar procesos de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, apoyado por la iniciativa del Gobierno Nacional,

liderado por el presidente Álvaro Uribe Vélez, de llevar a cabo una estrategia de largo plazo para que más del 80% de las empresas exportadoras logren obtener la certificación ISO 9001, antes del 2019.

Debemos entonces analizar el impacto de la contabilidad de gestión en nuestro país, e inferir con nuestra investigación lo que podemos observar acerca de este campo de acción, en nuestra región. Por lo que debemos verificar en otros ambientes que nos puedan dar una idea sobre la implementación de esta en el desarrollo de la organización y en particular en aquellas que hayan implementado el Sistema de Gestión Calidad.

5. HIPÓTESIS

El proceso de Compras de la empresa Imágenes Graficas S. A., adolece de un Sistema de Gestión de Calidad actualmente, lo cual se puede percibir mediante la observación de errores frecuentes como la pérdida de documentos soportes, poca planeación para pagos a proveedores y no existe un presupuesto financiero que permita planear mejor el proceso final que debe ser el pago. Teniendo como referencia el desconocimiento de herramientas que permitan mejorar estas actividades, se desea diseñar un Sistema de Gestión de Calidad como una herramienta contable-administrativa que permita trasladar a un lenguaje común los distintos requerimientos, ideas y esfuerzos de mejorar la calidad de la información contable y financiera, mejorando además la integración y la participación de los integrantes sobre todo en los casos en que se comparte información.

6. ASPECTO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACIÓN

Para la investigación que se pretende realizar es importante tener en cuenta que desarrollaremos un tipo de investigación exploratoria, debido a que es un problema poco estudiado en nuestro país, y además, la revisión de la literatura reveló que únicamente existen ideas relacionadas vagamente con el problema de

investigación que se ha planteado. De esta manera, debemos estudiar un fenómeno relativamente desconocido, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo la investigación, identificar los conceptos y variables y, establecer prioridades en el marco de referencia sobre el que se desarrolla nuestro problema de investigación.

6.1 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

En nuestra investigación se utilizará el método deductivo, teniendo en cuenta que analizaremos casos generales en la organización para llegar a una conclusión particular del nivel de incidencia que tiene la contabilidad dentro del proceso de Compras del Departamento Contable mediante un Sistema de Gestión de Calidad.

6.2 FUENTES DE INVESTIGACIÓN

Teniendo en cuenta el tipo de investigación que desarrollaremos, son pocas las fuentes primarias que podemos tomar acerca del tema, los instrumentos que vamos a utilizar son:

- Apuntes de investigación.
- Entrevistas con los empleados de Imágenes Graficas S.A.

El enfoque de la investigación, contempla la planeación de recopilación de los datos primarios, con lo cual se desarrolla una investigación experimental, siendo esta apropiada para recopilar información causal en algunos apartes de la investigación. Como fuentes de información secundarias hemos atendido las siguientes:

- Libros de texto.
- Artículos de revistas.
- Crítica literaria y comentarios.
- Páginas web.

Al realizar una investigación, es importante tener en cuenta el valor y confiabilidad de las fuentes. El valor se refiere a la relevancia que pueda tener una fuente de información. La confiabilidad se refiere a qué tanto podemos creer en la información que nos brinda. De esta manera hemos tratado de filtrar la información obtenida de manera específica para ser más eficiente la investigación y demandar solo el tiempo necesario que está estipulado en nuestro cronograma.

6.3 HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN

De esta manera hemos tratado de filtrar la información obtenida de manera específica para ser más eficiente la investigación y demandar solo el tiempo necesario que está estipulado en nuestro cronograma. La herramienta que utilizaremos para desarrollar nuestra investigación serán:

- Encuestas.

6.4 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

La técnica es indispensable en el proceso de la investigación, ya que integra la estructura por medio de la cual se organiza la investigación. La técnica pretende los siguientes objetivos:

- Ordenar las etapas de la investigación.
- Aportar instrumentos para manejar la información.
- Llevar un control de los datos.

- Orientar la obtención de conocimientos.

Por lo tanto, nuestra investigación la hemos desarrollado hasta el momento por medio de cuestionarios, con el fin, de formular una serie de preguntas que nos permitan medir variables que sirvan para tomarlas como valoración de esta.

CAPITULO II

7. DESCRIPCION DE UN SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD (SGC).

El sistema de gestión de calidad es la forma en la que una empresa controla y dirige sus actividades, para analizar el Sistema de Gestión Calidad, primero debemos analizar los conceptos básicos, a continuación damos a conocer aquellos que se necesitan:

7.1 DEFINICIÓN DE UN SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD.

7.1.1. Concepto de Sistema

Un sistema es un conjunto de elementos interdependientes que interactúan entre sí para lograr un objetivo común, de esta manera, podemos inferir que se compone en varias partes importantes para el desarrollo de su meta³¹. Se presentan entradas, procesamiento de la información, interacción con el ambiente y el final del proceso está compuesto por salidas.

Observemos entonces una grafica donde podemos exponer la anterior definición del proceso de un sistema:

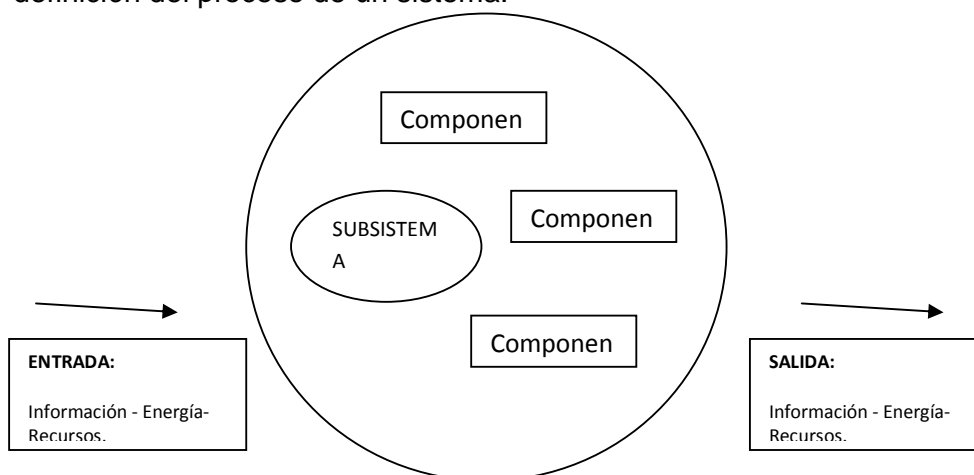


FIGURA 1 Concepto de Sistema.

Fuente: HERNÁNDEZ Miguel. El Concepto de la Calidad (Internet)

³¹ <http://www.alegsa.com.ar/Dic/sistema.php>

7.1.2 Concepto de Control

El control es un proceso para delegar responsabilidad y autoridad para la actividad administrativa, mientras, se retienen los medios para asegurar resultados satisfactorios que se establecen en los objetivos planteados en la planeación³²; es así como el control es un conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección de una empresa, además permite aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la organización sea coherente con los objetivos de esta. El control permite identificar desviaciones, conocer las causas y hacer coherentes los procedimientos con el fin de contribuir a la optimización de recursos.

7.1.3 Concepto de Calidad

La calidad es la totalidad de aspectos y características de un producto o servicio que permiten satisfacer necesidades implícita o explícitamente formuladas³³, desde este punto de vista, se aduce una totalidad de aspectos y características que apoyan el bien o servicio que se desea mejorar, es así como es la resultante total de las características del producto y servicio basado en mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento, por medio, de las cuales el producto o servicio en uso satisfará las expectativas del cliente, el propósito de la mayor parte de las medidas de calidad es determinar y evaluar el grado o nivel al que el producto o servicio se acerca a sus especificaciones. En el proceso de calidad de un producto o servicio se debe observar: la especificación de dimensiones, los objetivos de confiabilidad y duración, los requisitos de seguridad, las normas aplicables, los costos de ingeniería, fabricación y calidad, las condiciones de producción bajo las que se fabrico el artículo, la instalación en el sitio de uso y los objetivos de mantenimiento y servicio, los factores de uso de energía y conservación de materiales, los costos de operación, uso y servicio del producto por el cliente.

³² PAUL, James. Gestión de la calidad total. Madrid: Prentice Hall, 1997. Pág. 191 ISBN:84-8322-012-1

³³<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/control-de-calidad.htm>

7.1.4 Definición del Control de Calidad

El control de calidad es el proceso de regulación a través del cual se puede medir la calidad real, compararla con las normas o las especificaciones y actuar sobre la diferencia. También se define como el Conjunto de técnicas y actividades de carácter operativo, utilizadas para verificar los requisitos relativos a la calidad del producto o servicio, se caracteriza por la realización de inspecciones y ensayos para comprobar si una determinada materia prima, un semielaborado o un producto terminado³⁴, cumple con las especificaciones establecidas previamente. Realiza o participa en la caracterización de los nuevos productos en sus diferentes fases de desarrollo y en el establecimiento de las especificaciones de calidad de los mismos, el Control de la Calidad se posee como una estrategia para asegurar el mejoramiento continuo de la calidad, es claro entonces que nos referimos a control de calidad cuando lo que nos interesa es comprobar la conformidad del producto con respecto a las especificaciones del mismo, y así identificar las causas de variabilidad para establecer métodos de corrección y prevención y para lograr que los productos o servicios respondan a las especificaciones exigidas.

7.1.4.1 Ciclo Industrial de Control de Calidad.

Definiendo el control de calidad como el proceso de regulación a través del cual se puede medir la calidad real, compararla con las normas o las especificaciones y actuar sobre la diferencia, debemos tener en cuenta que para garantizar un buen control de calidad se recomienda seguir los siguientes pasos:

- Establecimientos de estándares: determinación de estándares requeridos para los costos de la calidad, el funcionamiento, la seguridad y la confiabilidad del producto.
- Evaluación del cumplimiento: comparación del cumplimiento entre el producto manufacturado o el servicio ofrecido y los estándares.

³⁴ BESTERFIELD, Dale H. Control de calidad. 4 ed. Bogotá: Prentice Hall, 1995. Pág. 5 ISBN:968-880-530-0

- Ejercer acción cuando sea necesario: corrección de los problemas y sus causas en toda la gama de los factores de mercadotécnica, diseño, ingeniería, producción, y mantenimiento que influye en la satisfacción del usuario.
- Hacer planes para el mejoramiento: desarrollar un esfuerzo continuo para mejorar los estándares de los costos, del comportamiento de la seguridad y de la confiabilidad del producto.

El control debe iniciarse con la determinación de los requisitos de calidad que exige el cliente y terminar hasta que el producto ha sido colocado en las manos de un cliente que sigue satisfecho, el control total de calidad guía las acciones coordinadas de personas, maquinas e información. La calidad de todo producto tiene el siguiente paso industrial.

- La mercadotécnica evalúa el grado de calidad que desea el consumidor y por el cual está dispuesto a pagar
- La ingeniera traduce la evaluación de mercadotecnia a especificaciones exactas
- Compras escoge, contrata y retiene a los proveedores de piezas y materiales
- La ingeniera de manufactura selecciona matrices, herramientas, y procesos de producción.
- La supervisión de manufactura y el personal de la planta ejercen una influencia decisiva durante la fabricación y en los ensambles intermedios y finales.
- La inspección mecánica y pruebas funcionales comprueban el cumplimiento con las especificaciones
- Los embarques influyen en las necesidades de empaques y transporte.
- La instalación y el servicio al producto ayudaran a lograr el funcionamiento correcto, instalando el producto de acuerdo con las instrucciones y mediante mantenimiento y servicio.

La determinación de la calidad y de sus costos ocurre en realidad durante todo el ciclo industrial, las actividades de calidad se deben aplicar en todas las principales operaciones: mercadotecnia, ingeniería de diseño, producción, relaciones industriales, compras, servicios y áreas claves.

Veamos en forma resumida como se conforma el ciclo industria del control de calidad:

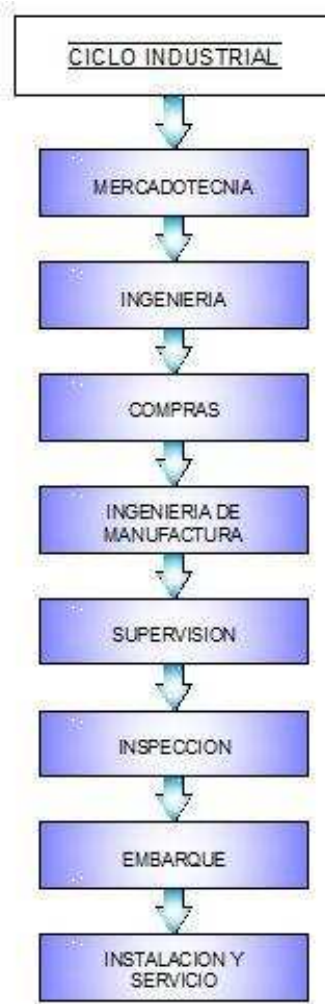


FIGURA 2 Ciclo Industrial

Fuente: CANTU DELGADO, Humberto. Desarrollo de una Cultura de Calidad. Segunda Edición.

7.1.4.2 Áreas responsables del Control de Calidad

La calidad no debe ser considerada como la responsabilidad de una sola persona o área, sino más bien como una tarea que todos debemos compartir. De ella participan tanto el obrero de la línea de ensamble, la mecanógrafa, el agente de compras y el presidente de una empresa. La responsabilidad por la calidad se inicia en el momento que el departamento de mercadotecnia define las necesidades de calidad del cliente y continua hasta que el producto terminado está en manos de un cliente satisfecho.

La responsabilidad vinculada a la calidad se distribuye entre las diversas áreas facultadas para tomar decisiones sobre el particular. Autoridad y responsabilidad deben manejarse a través de un método de rendición de cuentas, como serían la presentación de costos, el cálculo de la probabilidad de errores o la cantidad de unidades defectuosas. Las áreas responsables del control de calidad son: mercadotecnia, ingeniería de diseño, abastecimientos o compras, diseño del proceso, producción, inspección y prueba, empaque y almacenamiento, servicio al producto y el cliente³⁵. Observemos gráficamente las áreas responsables del control de calidad que en pocas palabras se trata de toda la empresa, la conforman el recurso humano y material.

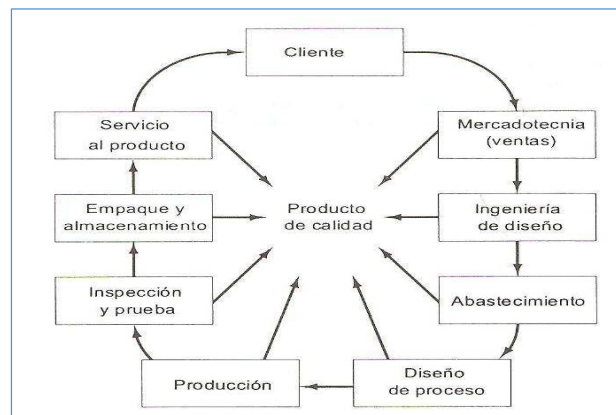


FIGURA 3 Áreas responsables de la calidad.
Fuente: BESTERFIELD, Dale. Control de calidad

³⁵ BESTERFIELD, Dale H. Control de calidad. 4 ed. Bogotá: Prentice Hall, 1995. Pág. 5 ISBN:968-880-530-0

Conozcamos un poco de las áreas responsables del control de calidad sobre todo del proceso de abastecimiento o compras que hace énfasis nuestro trabajo de investigación.

Mercadotecnia.

Mediante esta área se determina el nivel de calidad de producto que el cliente desea, necesita y lo que está dispuesto a pagar. La mercadotecnia permite evaluar datos diversos y definir en última instancia los requisitos de calidad que debe satisfacer el producto³⁶. El llevar a cabo continuamente un monitoreo de información y el contar de una manera permanente con un sistema de retroalimentación será determinante para una eficiente recopilación de datos. La mercadotecnia es el enlace con el cliente y como tal es un eslabón vital para el desarrollo de un producto que sobrepase las expectativas del cliente.

Ingeniería de Diseño

Mediante la ingeniería de diseño se traducen las necesidades de calidad de un cliente en características operativas, especificaciones precisas y adecuados márgenes de tolerancia de un nuevo producto o de una nueva versión de un producto fabricado con anterioridad³⁷. El mejor diseño será el que, siendo el menos costoso y más sencillo, satisfaga a la vez todas las necesidades del cliente. La calidad de tales materiales está registrada por escrito en especificaciones; entre las cuales figuran las características físicas, la confiabilidad, el criterio de aceptación y las condiciones de empaque.

Además de su buen funcionamiento, un producto de calidad deberá garantizar también una operación sin riesgo ni contratiempos. A lo largo del diseño e implantación de un producto se deberán llevar a cabo revisiones, que puedan anticipar y descubrir posibles áreas problemáticas o inconvenientes y proceder así a realizar las correcciones pertinentes, todo lo cual permitirá garantizar un diseño final que satisfaga las necesidades del cliente. Una vez que el equipo encargado de la revisión y evaluación del diseño decida que el producto así

³⁶ BSTERFIELD, Dale H. Control de calidad. 4 ed. Bogotá: Prentice Hall, 1995. Pág. 6 ISBN:968-880-530-0

³⁷ *Ibid.*, Pág. 7

definido ya está listo para proceder a su fabricación, se informa sobre los requisitos de calidad finales. La calidad queda incorporada al diseño del producto antes de proceder a su fabricación.

Abastecimiento o compras.

Sobre la base de los requisitos que definiera la ingeniería de diseño, es responsabilidad del departamento de compras conseguir materiales y componentes de calidad. Las adquisiciones se pueden clasificar en cuatro categorías: materiales de tipo estándar, piezas estándar, componentes simples y los componentes complejos. Los requisitos de calidad que se exigen dependerán de la categoría a la que pertenezca la adquisición.

La compra de una materia prima o de un componente se puede hacer con uno o varios proveedores. Por lo general, la adquisición hecha a un solo proveedor permite garantizar mejor calidad, a menos precio y obtener un mejor servicio. En las empresas que tienen muchas divisiones se utiliza la técnica del proveedor único y el control de calidad se lleva a cabo de manera semejante como se realiza el control entre las diversas áreas de una planta. Ahora bien, la desventaja de contar con un solo proveedor es que se corre el riesgo de que se presente una falla en el suministro de materiales provocado por causas naturales o situaciones de otro tipo.

Para saber si un proveedor está en condiciones de ofrecer material y componentes de calidad, es necesario realizar una inspección a su planta: se observan las instalaciones, se estudian los procedimientos que se emplean para el control de calidad y se recopilan los datos que sean necesarios. Con base en toda esta información se puede tomar una decisión confiable acerca de su capacidad del proveedor para ofrecer materiales y componentes de calidad.

Para evaluar el desempeño de un proveedor es útil emplear un sistema de calificación de calidad. Para tal evaluación se utilizan factores como lotes rechazados, desperdicios y costos de reelaboración e información al respecto en quejas presentadas. Habrá que incluir, además, la evaluación de la

eficiencia en la entrega y el precio. Para mejorar la calidad de los materiales y componentes adquiridos, es muy importante establecer una comunicación bidireccional entre proveedor y adquisiciones. Es necesario que al proveedor se le proporcione una retroalimentación, tanto negativa como positiva. El abastecimiento deberá centrar su atención en el costo total no en el precio.

Diseño del proceso

El diseño del proceso tiene a su cargo el desarrollo de procesos y procedimientos mediante los que se obtendrá un producto de calidad. Tal objetivo se lleva a cabo a través de ciertas actividades entre las que figuran la selección y desarrollo del proceso, la planeación de la producción y actividades de apoyo. Es necesario realizar una revisión del diseño a fin de prever posibles problemas relacionados con la calidad.

La secuencia de operaciones se desarrolla de manera tal que se reduzcan a un mínimo los problemas relacionados con la calidad, como el manejo de productos frágiles y la ubicación de operaciones de precisión dentro de la secuencia general. El estudio de métodos permite por igual definir la mejor manera de realizar una operación dentro del proceso de fabricación, o una actividad de inspección.

Producción

El objetivo de la producción consiste en fabricar productos de calidad. No es posible inspeccionar la calidad dentro de un producto.

El Jefe de Producción de primera línea es un elemento clave en la fabricación de un producto de calidad. Debido a que el personal de operación considera a éste como representante directo de la gerencia, la capacidad para comunicar lo que se espera de la calidad será determinante para mantener buenas relaciones con los empleados.

Para que el operario sepa qué se espera de él, periódicamente habrá que impartirle cursos de capacitación sobre calidad. Estos cursos refuerzan el compromiso de la gerencia en su cometido de obtener un producto de calidad.

El control estadístico de los procesos permitirá controlar de manera efectiva la calidad y es una valiosísima herramienta para lograr mejorarla. Al personal operativo se le deberá capacitar para que realice su propio control estadístico de procesos.

Inspección y pruebas

Inspección y pruebas tiene por cometido calificar la calidad de lo que se compra y se fabrica y de informar los resultados obtenidos. Los informes producidos sirven a otros departamentos para emprender acciones correctivas siempre que ello sea necesario. Inspección y pruebas puede ser un área independiente, o formar parte de la producción o de la garantía de la calidad³⁸.

De hecho, la producción automatizada permite a los trabajadores contar con tiempo suficiente para realizar una inspección al 100% antes y después de una operación. Uno de los principales problemas que tienen relación con las tareas de inspección es la tendencia a considerar al inspector como una especie de “policía” vigilante de calidad. Esta actitud podría desalentar la inspección, con lo que acarrearía una disminución de calidad.

Inspección y prueba deberán concentrar gran parte de sus esfuerzos en la realización del control estadístico de calidad, lo que redundará en un mejoramiento de la calidad. La aceptación de los productos adecuados y el rechazo de los defectuosos no deberán considerarse como el logro del control de calidad.

Empaque y almacenamiento

Empaque y almacenamiento es responsable de preservar y proteger la calidad del producto. El control de calidad del producto no debe limitarse a la etapa de producción, sino que deberá extenderse hasta la distribución, instalación y uso del producto. A un cliente insatisfecho no le interesa en cuál de las etapas anteriores se generó el defecto.

³⁸ BESTERFIELD, Dale H. Control de calidad. 4 ed. Bogotá: Prentice Hall, 1995. Pág. 11 ISBN:968-880-530

En algunas organizaciones, atañe más bien a la ingeniería de diseño el ocuparse de todos los aspectos del empaque, más que al área de empaque y almacenamiento. El almacenamiento de un producto, sea que esté en espera de un proceso adicional, de su venta o de su empleo, es fuente de otros problemas vinculados con la calidad. Las especificaciones y los procedimientos son necesarios para poder garantizar el adecuado almacenamiento del producto y su pronta utilización, a fin de reducir un mínimo su deterioro y degradación.

Servicio al producto

Su objetivo principal es ofrecer al cliente medios que le permitan obtener el óptimo funcionamiento de un producto durante su vida esperada. Entre sus tareas figuran las de venta, distribución, instalación, asistencia técnica, mantenimiento y disposición después de su uso. Siempre que estén mal instalados o que fallen durante el periodo amparado por la garantía, se deberá ofrecer con toda prontitud el servicio requerido. Un servicio rápido puede lograr que un cliente insatisfecho quede, en última instancia, complacido. El servicio al producto y mercadeo trabajan estrechamente para definir la calidad que el cliente desea, necesita y obtiene. Debemos tener presente que el control de calidad hace parte del sistema de gestión de calidad.

7.1.5 Definición del Sistema de Gestión de Calidad

El Sistema de Gestión de Calidad *“es la forma en la que una empresa o institución dirige y controla todos los sistemas que están asociadas a la calidad³⁹”*, está integrado en la operaciones de la empresa u organización y sirve para asegurar su buen funcionamiento y control en todo momento, proporciona además herramientas para la implementación de acciones, defectos o problemas, así como de corrección de los mismos, incluye también los recursos humanos y materiales y las responsabilidades de los primeros,

³⁹ BESTERFIELD, Dale H. Control de calidad. 4 ed. Bogotá: Prentice Hall, 1995. Pág. 11 ISBN:968-880-530

todo ello organizado adecuadamente para cumplir con sus objetivos funcionales.

7.1.5.1 Antecedentes históricos del Sistema de Gestión de Calidad a nivel mundial

La historia de la humanidad está directamente ligada con la calidad desde los tiempos más remotos, el hombre al construir sus armas, elaborar sus alimentos y fabricar su vestido observa las características del producto y enseguida procura mejorarlo. La práctica de la verificación de la calidad se remonta a épocas anteriores al nacimiento de Cristo. En el año 2150 A.C., la calidad en la construcción de casas estaba regida por el Código de Hammurabi, cuya regla # 229 establecía que "si un constructor construye una casa y no lo hace con buena resistencia y la casa se derrumba y mata a los ocupantes, el constructor debe ser ejecutado"⁴⁰. Los fenicios también utilizaban un programa de acción correctiva para asegurar la calidad, con el objeto de eliminar la repetición de errores. Los inspectores simplemente cortaban la mano de la persona responsable de la calidad insatisfactoria. En los vestigios de las antiguas culturas también se hace presente la calidad, ejemplo de ello son las pirámides Egipcias, los frisos de los templos griegos, etc. Sin embargo, la Calidad Total, como concepto, tuvo su origen en Japón donde ahora es una especie de religión que todos quieren practicar.

Durante la edad media surgen mercados con base en el prestigio de la calidad de los productos, se popularizó la costumbre de ponerles marca y con esta práctica se desarrolló el interés de mantener una buena reputación (las sedas de damasco, la porcelana china, etc.) Dado lo artesanal del proceso, la inspección del producto terminado es responsabilidad del productor que es el mismo artesano. Con el advenimiento de la era industrial esta situación cambió, el taller cedió su lugar a la fábrica de producción masiva, bien fuera de artículos

⁴⁰ <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/caltotalmemo.htm>

terminados o bien de piezas que iban a ser ensambladas en una etapa posterior de producción. La era de la revolución industrial, trajo consigo el sistema de fábricas para el trabajo en serie y la especialización del trabajo. Como consecuencia de la alta demanda aparejada con el espíritu de mejorar la calidad de los procesos, la función de inspección llega a formar parte vital del proceso productivo y es realizada por el mismo operario (el objeto de la inspección simplemente señalaba los productos que no se ajustaban a los estándares deseados).

A fines del siglo XIX y durante las tres primeras décadas del siglo XX el objetivo es producción. Con las aportaciones de Taylor la función de inspección se separa de la producción; los productos se caracterizan por sus partes o componentes intercambiables, el mercado se vuelve más exigente y todo converge a producir. El cambio en el proceso de producción trajo consigo cambios en la organización de la empresa. Como ya no era el caso de un operario que se dedicara a la elaboración de un artículo, fue necesario introducir en las fábricas procedimientos específicos para atender la calidad de los productos fabricados en forma masiva. Dichos procedimientos han ido evolucionando, sobre todo durante los últimos tiempos. El control de la calidad se practica desde hace muchos años en Estados Unidos y en otros países, pero los japoneses, enfrentados a la falta de recursos naturales y dependientes en alta grado de sus exportaciones para obtener divisas que les permitieran comprar en el exterior lo que no podían producir internamente, se dieron cuenta de que para sobrevivir en un mundo cada vez más agresivo comercialmente, tenían que producir y vender mejores productos que sus competidores internacionales como Estados Unidos, Inglaterra, Francia y Alemania. Lo anterior los llevó a perfeccionar el concepto de calidad. Para ellos debería haber calidad desde el diseño hasta la entrega del producto al consumidor, pasando por todas las acciones, no sólo las que incluyen el proceso de manufactura del producto, sino también las actividades administrativas y comerciales, en especial las que tienen que ver con el ciclo de atención al cliente incluyendo todo servicio posterior.

La palabra calidad designa el conjunto de atributos o propiedades de un objeto que nos permite emitir un juicio de valor acerca de él; en este sentido se habla de la nula, poca, buena o excelente calidad de un objeto. Cuando se dice que algo tiene calidad, se designa un juicio positivo con respecto a las características del objeto, el significado del vocablo calidad en este caso pasa a ser equivalente al significado de los términos excelencia, perfección. El concepto de perfección durante la Edad Media era tal, que se consideraba como obra perfecta sólo aquella que no tenía ningún defecto. La presencia de uno de estos por pequeño que fuera, era suficiente para calificar a la obra como imperfecta. Los trabajos de manufactura en la época preindustrial, como eran prácticamente labores de artesanía, tenían mucho que ver con la obra de arte, el artesano ponía todo su empeño en hacer lo mejor posible cada una de sus obras cuidando incluso que la presentación del trabajo satisficiera los gustos estéticos de la época, dado que de la perfección de su obra dependía su prestigio artesanal.

El juicio acerca de la calidad del producto tenía entonces como base la relación personal que se establecía entre el artesano y el usuario. Cuando alguien necesitaba de un producto, como podría ser una herramienta o un determinado vestido o traje, exponía sus necesidades al fabricante, quien lo elaboraba de acuerdo con los requerimientos establecidos por el cliente. Como eran trabajos hechos a la medida, el productor sabía de inmediato si su trabajo dejaba satisfecho al cliente o no. Con el advenimiento de la época industrial surgen nuevas teorías sobre sistemas administrativos y de procesos, las cuales han ido evolucionando hasta la fecha.

7.1.5.2 Antecedentes históricos del Sistema de Gestión de Calidad en Colombia.

La certificación de los sistemas de gestión de la calidad, con base en las normas ISO 9001:2008 ha tenido en los últimos años una dinámica sostenida de crecimiento a escala mundial. En Colombia, particularmente, tal crecimiento es mayor que el promedio internacional. Teniendo en cuenta la importancia que

ha adquirido esta certificación, tanto para las empresas como para el Gobierno Nacional que ha destinado recursos para su promoción e implementación, ICONTEC decidió realizar esta investigación. En Colombia, es la primera que se realiza, y en el ámbito internacional es una de las primeras que se desarrolla con rigor estadístico y metodológico, y escuchando de manera objetiva e independiente la voz de las propias empresas certificadas, con el fin de establecer el impacto que éstas reconocen, en términos de contribución al mejoramiento de la calidad, el incremento de la productividad y el desarrollo sostenible de su capacidad competitiva.

Se trata, por tanto, de un esfuerzo pionero que concitó la integración de un equipo interdisciplinario de trabajo conformado por expertos de ICONTEC y del Centro Nacional de Productividad, organización escogida para su trayectoria y apoyada por una firma de investigación de mercados. Los resultados mostraron una gran consistencia estadística, que a su vez permite una interpretación coherente, en relación con los aspectos y requisitos que establecen las normas ISO 9001 y que dan cuenta, en lo fundamental, de cómo la certificación de los Sistemas de Gestión ha superado su condición original de dar respuesta a las exigencias de los clientes y ahora es adoptada, cada vez con mayor alcance y profundidad, como una herramienta adecuada para integrar o fortalecer la gestión de las empresas, independientemente de su tamaño, actividad, localización o calidad de exportadora. El desarrollo de los Sistemas de Gestión de la Calidad en Colombia muestra que a partir de 1994, se incrementó la demanda por obtener la certificación. A la fecha hay aproximadamente 8 000 empresas certificadas, bien sea en la totalidad o en alguna de sus líneas de producción. Adicionalmente, sigue existiendo gran interés de las empresas por obtener esta certificación⁴¹.

La expansión mundial de la certificación ISO hace pensar que ella ha contribuido en forma significativa a los logros de las organizaciones. Sin embargo, no se contaba en Colombia con un estudio que midiera, cuantitativa y cualitativamente, el impacto de la certificación sobre el desempeño de las

⁴¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Instituto_Colombiano_de_Normas_Técnicas_y_Certificación

empresas. Por ello, ICONTEC ha llevado adelante esta iniciativa, con el propósito de que el país tenga un estudio sólido en este sentido.

Una evaluación así permite crear una mayor conciencia sobre la implementación de los requisitos de la norma ISO 9001 y permite diseñar mejoras en los procesos requeridos para su implementación, con su consecuencia evidente en el mejoramiento de los sistemas gerenciales de las empresas. Poner en evidencia los impactos del Sistema de Gestión de la Calidad, si ellos son positivos, estimula a las empresas a interesarse en estos procesos de mejoramiento. En muchas empresas existe el interés de iniciar procesos de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, apoyado por la iniciativa del Gobierno Nacional, liderado por el presidente Álvaro Uribe Vélez, de llevar a cabo una estrategia de largo plazo para que más 80% de las empresas exportadoras logren obtener la certificación ISO 9001, antes del 2019, fecha del bicentenario de la independencia de Colombia⁴². Hasta este momento podemos observar que las empresas que poseen la certificación son las empresas medianas que se ubican en mayor número en la ciudad de Bogotá y que finalmente desarrollan actividades dentro de los sectores de servicios e industriales, respectivamente. Posteriormente, podemos analizar la distribución de acuerdo con el año en el que se obtuvo la certificación desde la ISO 9000:1994 hasta la versión ISO 9001:2008 los años de 2001 y 2004, teniendo en cuenta las siguientes exigencias:



FIGURA 4 Distribución de la Muestra por año de certificación.
Fuente: PERIÓDICO EL PAÍS

⁴² <http://www.icontec.org/BancoMedios/Imagenes/impacto%20sgc%20en%20colombia.pdf>

- Exigencias en las exportaciones de algunos países como: Estados Unidos o los pertenecientes a la Comunidad Andina.
- Exigencias de algunos sectores de la economía como: Farmacéutico, Veterinario.
- Exigencias de nichos de mercado específicos, como por ejemplo: el árabe, la comunidad hebrea y musulmana.
- Desarrollo del sistema de gestión de la empresa.
- Es importante anotar además que se estudian diversos impactos en estas empresas, lo cual ayudará a nuestra investigación y con los cuales se puede concluir lo siguiente:
- El esfuerzo de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad está alrededor de 6 y 18 meses, lo cual indica que su implementación implica un proceso de aprendizaje en la organización y por tanto requiere de un gran esfuerzo y compromiso.
- El porcentaje de los clientes que exigen la certificación a sus proveedores está entre el 0% y 10%, en las medianas empresas; sin embargo, la exigencia para clientes extranjeros está entre el 71% y el 100%, lo que nos muestra la importancia que tiene la certificación para las organizaciones exportadoras. Teniendo en cuenta que los principales destinos (de mayor a menor porcentaje) de nuestras exportaciones son a la Comunidad Andina, Centro América, Estados Unidos, Mercosur, Asia y África, respectivamente.
- Entre las razones para mantener la ISO 9001 relacionada con la implementación del Sistema de Gestión de Calidad están entre las más importantes: crear una ventaja competitiva en el mercado, convertir a la empresa en líder entre sus competidores, proveer acceso a otros mercados, cumplir con la reglamentación, reducir los costos, hacer la empresa más rentable, entre otras.

- Mantener la ISO 9001 es muy importante especialmente para promover la cultura de mejoramiento dentro de la organización, optimizar los procesos y mejorar la productividad.
- El impacto del desempeño de las empresas no depende de su tamaño, ni del sector económico al que pertenecen ni de su ubicación geográfica.

7.2 ANÁLISIS DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

7.2.1 Componentes del Sistema de Gestión de Calidad

El sistema de gestión de calidad se compone de cinco partes importantes que permiten que una organización dirija y controle todas las actividades asociadas a la calidad. Las partes que lo componen son:

- Estructura Organizativa: responde al organigrama de los sistemas de la empresa donde se jerarquizan los niveles directivos y de gestión, se refiere al departamento de calidad o responsable de la dirección de la empresa, es el recurso humano que realiza las actividades de planeación, organización, dirección y control.
- Estructura de Responsabilidades: implica a personas y departamentos. La forma más sencilla de asignar las responsabilidades en calidad, es mediante un cuadro de doble entrada, donde mediante un eje se sitúan los diferentes departamentos y en el otro las diversas funciones de calidad.
- Procedimientos: responde al plan permanente de pautas detalladas para controlar las acciones de la organización.
- Procesos: responde a la sucesión completa de operaciones dirigidos a la consecución de un objetivo específico.
- Recursos: no solamente económicos, sino humanos, técnicos que debe participar en la organización de forma estable y circunstancial.

7.2.2. Principios de la Gestión de Calidad

La gestión de calidad tiene que ver con la organización interna que ejerce la determinación de los procesos productivos y de las características y cualidades de los productos, es decir es la gerencia o el manejo de los procesos productivos enfocada al mejoramiento continuo⁴³. Se han identificado en la norma ISO 9000 ocho principios de la gestión de calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño, estos ocho capítulos serán explicados en el capítulo III. Los principios son:

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque basado en procesos
- Enfoque de sistema para la gestión
- Mejora continua
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisión
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

7.2.3 ¿Por qué el Sistema de Gestión de Calidad?

La adopción de un sistema de gestión de calidad surge por una decisión estratégica de la alta dirección, motivada por intenciones de mejorar su desempeño, porque están desarrollando un sistema de mejora continua para dar una guía de actuación clara y definida al personal sobre aspectos específicos del trabajo; para obtener la certificación por una tercera parte de su sistema de gestión, o por exigencias del entorno. Es necesario que una organización certifique sus procesos e implemente un sistema de gestión de calidad, esta certificación le da reconocimiento a la organización, confianza de sus proveedores, satisfacción de sus clientes y la hace competitiva ante las demás organizaciones.

⁴³ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de gestión de calidad. 4 ed. Bogotá D.C., 2009. Pág 3.

7.2.4 Riesgos del Sistema de Gestión Calidad

La implementación de un sistema de gestión calidad también tiene sus riesgos si no asume como una oportunidad de mejorar una situación dada.

- El desarrollo de estos sistemas proporciona elementos de detección de actividades generadoras de no calidad, pero si no se utilizan y desarrollan teniendo en cuenta todas las circunstancias de la actividad, pueden ser generadores de burocracia inútil y compilaciones innecesarias para las actividades.
- No obtener el compromiso y colaboración de todos los afectados. Se deben plantear objetivos y asignar responsabilidades.
- Una mala comunicación puede llevar a generar importantes barreras en el desarrollo del análisis e implementación de medidas por temores infundados.

7.2.5 Normas que rigen el Sistema de Gestión de Calidad

El sistema de gestión de calidad se rige por las normas internacionales que prepara la ISO, (organización internacional de normalización), es una federación mundial de organismos nacionales de normalización, se crea con el fin de establecer estándares normas y procedimientos que permitan a las empresas u organizaciones una mejora continua en sus procesos.

La ISO 9000 es un método práctico y probado para gestionar la calidad eficazmente, está constituido por un conjunto de documentos separados, pero relacionados que definen estándares internacionales para los sistemas de administración de la calidad. Estos se desarrollan con la meta de documentar los elementos de un sistema de este tipo en una organización, con el fin de mantener un sistema de administración de la calidad efectivo, la norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de calidad. La familia de Normas ISO 9000 se ha elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de gestión de la calidad.

FAMILIA ISO 9000



FIGURA 5 Familia ISO.
Fuente: ICONTEC. Norma Internacional ISO 9000.

La norma **ISO 9001** especifica los requisitos de gestión de calidad aplicables a toda organización que necesita demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción de cliente.

La norma **ISO 9004** proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.

La norma **ISO 19011** proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de calidad y de gestión ambiental.

7.2.6 Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad.

La organización debe asegurarse de que el diseño del producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados. El tipo y el grado del control aplicado al proveedor y al producto adquirido deben depender del impacto del producto en la posterior realización o sobre el producto final.

La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y

la re-evaluación. Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas. Este diseño a la vez debe tener una información adicional, entre la cual se encuentra:

- Los requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos.
- Los requisitos para la clasificación del personal.
- Los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad.

La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos de compra especificados antes de comunicárselos al proveedor. Mediante este sistema de gestión es importante verificar las acciones que se siguen por lo cual, la organización debe establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados anteriormente. Cuando la organización o su cliente quieran llevar a cabo la verificación en las instalaciones del proveedor, la organización debe establecer en la información de compra las disposiciones para la verificación pretendida y el método para la liberación del producto.

7.2.7 Implementación de un Sistema de Gestión Calidad

El proceso de implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, se compone de:

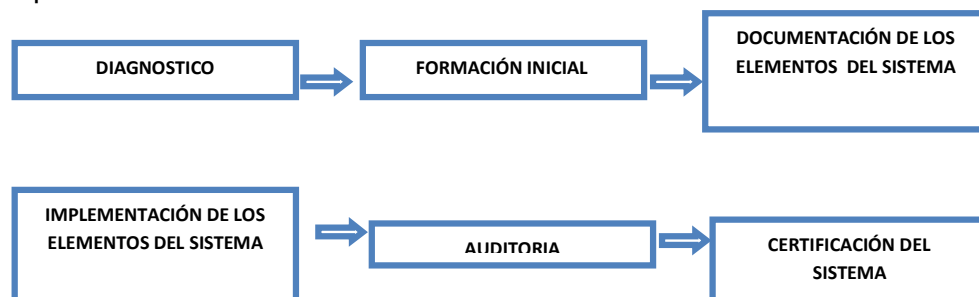


FIGURA 6 Implementación del Sistema de Gestión de Calidad
Fuente: ICONTEC. Norma ISO 9001

Veamos que debemos hacer en cada proceso para lograr implementar un sistema de gestión de calidad:

- 1- Diagnostico:** la Organización debe comparar las practicas actuales con los requisitos de la norma ISO 9001, determinar puntos débiles y fuertes, identificar lo que hay hacer y establecer un plan de acción, objetivos y metas para cumplir durante el proceso con responsabilidad y compromiso de la dirección.
- 2- Formación Inicial:** en esta etapa la organización debe prepararse para el cambio, concientizando al personal con capacitaciones, preparación especializada en gestión de calidad de acuerdo a las necesidades de cada individuo teniendo en cuenta las normas.
- 3- Documentación de los elementos del sistema:** se debe dejar soporte de todo lo que la organización realiza en su proceso de implementación, escribir todo lo que hace, deben quedar escrito los manuales de calidad, los procedimientos etc.
- 4- Implementación de los elementos del sistema:** hacer lo que se ha escrito, requiere formación específica de los documentos preparados y montaje y preparación de los registros que lo requieran.
- 5- Auditoria:** la organización debe realizar una revisión interna , con el fin de identificar las desviaciones que se presenten y tomar medidas correctivas, en este proceso de revisión interno se debe revisar que se está haciendo, evaluar la conformidad del proceso de implementación y su efectividad, esto con el propósito de realizar una mejora continua en la implementación.
- 6- Certificación del Sistema de Gestión de Calidad:** es el reconocimiento formal por terceras partes de la efectividad del sistema de calidad diseñado para cumplir los objetivos propuestos en el diagnostico realizado.

7.2.7.1 Ventajas y Desventajas de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

Algunas ventajas que se obtiene de la implementación del sistema de gestión de calidad son:

1. Crece la imagen de la empresa frente a los clientes al mejorar el nivel de satisfacción, ello aumenta las relaciones cliente-proveedor siendo fuente de generación de nuevos concepto de ingresos.
2. Aseguramiento de la calidad en las relaciones comerciales
3. Facilita la salida de productos, al asegurarse las empresas receptoras del cumplimiento de los requisitos de calidad, posibilitando la penetración en nuevos mercados o la ampliación de los existentes en el exterior.
4. Mejora en la calidad de los productos y servicios derivada de procesos más eficientes para diferentes funciones de la organización.
5. Introduce la visión de la calidad en las organizaciones, fomentando la mejora continua de las estructuras de funcionamiento interno y externo y exigiendo ciertos niveles de calidad en los sistemas de gestión, productos y servicios.
6. Disminuye los costos y aumentan los ingresos.

Desventajas de la implementación del Sistema de Gestión de calidad

1. En ocasiones la organización se olvida de mantener la mejora en todos los sistemas, subsistemas y procesos de la empresa y solo se enfoca en el área con mayor deficiencia, lo que ocasiona cuellos de botella en los procesos que se ejecutan en la organización.
2. No se reportan los problemas o desviaciones oportunamente.
3. No se da comunicación dentro de la organización, pues cada área se enfoca en sus objetivos y no en el objetivo general de la compañía.

4. Se presenta poca delegación y mayor atención a problemas secundarios, falta de planificación estratégica.

7.3 MODELOS DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD.

7.3.1 Modelos

7.3.1.1 El modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos.

Para que una organización funcione de manera eficaz y eficiente, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí, una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir la transformación de entradas en salidas, se puede considerar como proceso regularmente la salida de un producto constituye directamente la entrada del siguiente proceso, la aplicación de un sistema de proceso dentro de la organización junto la identificación e interacciones entre estos procesos, así como su gestión puede denominarse como “ enfoque basado en procesos” ⁴⁴, una ventaja de este proceso es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del propio sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Un enfoque de este tipo cuando se utiliza en un sistema de gestión de la calidad, hace énfasis en:

- Comprensión y cumplimiento de los requisitos
- La necesidad de considerar los procesos en términos del valor que aportan
- La obtención de resultados del desempeño y eficacia de los procesos
- La mejora continua de los procesos

⁴⁴ CANTÚ Delgado, Humberto. Desarrollo de una cultura de calidad. 2 ed. Bogotá: Mc Graw- Hill. Pág.270 ISBN:970-10-3080-X

El modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos lo podemos ilustrar en el siguiente gráfico:



FIGURA 7 Enfoque por Procesos
Fuente: ICONTEC. Norma ISO 9001

Esta figura muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada, este modelo cubre los requisitos de la norma internacional ISO 9001:2008, pero no refleja los procesos de una manera detallada.

Para que una organización se enfoque en este modelo es necesario que:

- Identifique los procesos
- Determine su secuencia e interacción
- Determine los criterios y métodos para asegurar que tanto su operación como su control sean efectivos
- Asegure la disponibilidad de recursos e información para apoyar la operación y el seguimiento.
- Ejecute las actividades de seguimiento, medición y análisis

- Cree acciones para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua.

7.3.1.2 El Modelo de Excelencia EFQM.

Se crea en 1992 como marco para la gestión del European Quality Award organismo más importante en el ámbito europeo para el reconocimiento de la calidad a nivel nacional y regional. Está desarrollado por la Organización EFQM, la Comisión de la Unión Europea y la European Organization for Quality (EOQ). El EFQM considera la gestión de la calidad como la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes, de su personal, y de las demás entidades implicadas, la satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales⁴⁵.

EL modelo de la EFQM consiste en una herramienta para la gestión de la calidad. Su objetivo es orientar la organización hacia el cliente. Uno de los resultados de este modelo, será la sensibilización del equipo directivo y del resto del personal de la organización⁴⁶. Para cumplir con el objetivo de mejorar la calidad de sus productos o servicios Esta implicación de la dirección de la empresa es un punto de partida imprescindible para garantizar el éxito de la gestión total de la calidad. El actual modelo ha tenido varias modificaciones desde su creación en 1988. El último se denomina "EFQM Model of Excellence". Una de las bases del modelo es la autoevaluación, es decir, un examen global y sistemático de las actividades y resultados de una organización que se compara con un modelo de excelencia empresarial (normalmente una organización puntera). La autoevaluación puede aplicarse a la totalidad de la organización y a departamentos, unidades o servicios individualmente. Con la autoevaluación, se persigue la identificación, dentro de

⁴⁵ Moreno-Luzón, María D. GESTION DE LA CALIDAD Y DISEÑO DE ORGANIZACIONES. 1ed. Madrid: Prentice Hall, 2001. Pág. 373 ISBN: 84-205-2982-6

⁴⁶ <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm.php>

la organización, de los puntos fuertes y las áreas susceptibles de mejora, además de conocer las carencias. El objetivo de este modelo es ayudar a las organizaciones a conocerse a sí mismas y mejorar su funcionamiento. Así pues, el modelo EFQM trata de ofrecer una descripción lo más simplificada posible de la realidad, para comprenderla, analizarla y, si procede, modificarla. El modelo ha servido de base del Premio Europeo a la Calidad. Consta de nueve criterios que representan las distintas áreas de la dirección de la empresa. Las cinco primeras áreas se denominan criterios agentes, y hacen referencia a los medios que están consiguiendo las mejoras de la calidad de los productos, servicios, procesos y sistemas de la organización.

Los otros cuatro criterios, también llamados criterios resultados representan una estimación de lo que la organización consigue para cada uno de los actores que intervienen en la misma (clientes, empleados, sociedad e inversores). Cada uno de estos criterios se desglosa en un conjunto de criterios más específico. Para cada grupo de criterios hay, además, unas reglas de evaluación basadas en la "lógica REDER" (resultados, enfoque, despliegue, evaluación y revisión)

Veamos gráficamente este modelo:

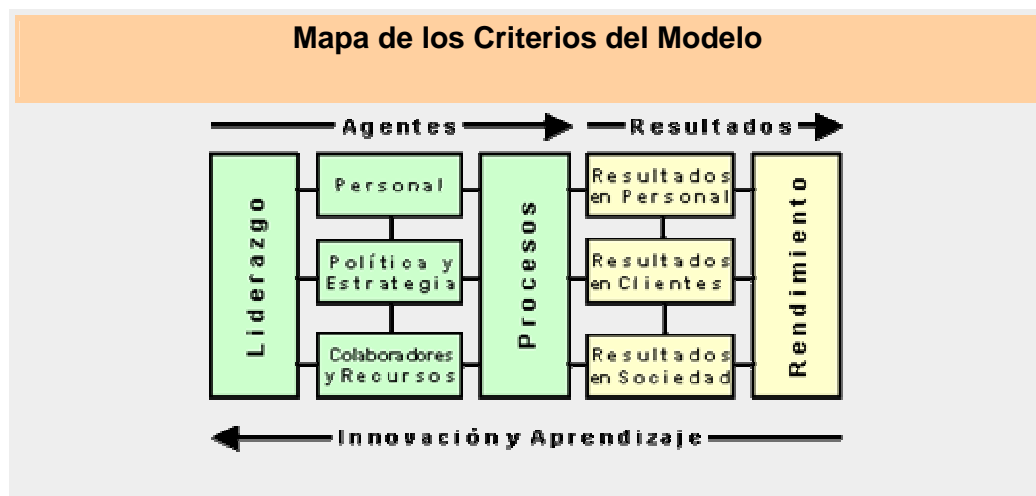


FIGURA 8 Mapa de los criterios del Modelo de Excelencia
Fuente: TQM Asesores.

CAPITULO III

8. FUNDAMENTOS Y ESTRUCTURA DE LA NORMA ISO 9001:2008

La Norma ISO 9001 ha sido elaborada por el Comité Técnico ISO/TC176 de ISO Organización Internacional para la Estandarización y especifica los requisitos para un buen sistema de gestión de la calidad que puede ser utilizada para su aplicación interna por las organizaciones, está estructurada en ocho capítulos, refiriéndose los tres primeros a declaraciones de principios, estructura y descripción de la empresa, requisitos generales, etc., es decir, son de carácter introductorio. Los capítulos cuatro a ocho están orientados a procesos y en ellos se agrupan los requisitos para la implantación del sistema de calidad, a continuación se realiza un análisis de la norma:

8.1. DEFINICIÓN DE ISO

ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de preparación de las Normas Internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Cada miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar presentado en dicho comité. Las organizaciones internacionales, públicas, privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrónica Internacional (IEC) en todas las materias de normalización electrónica⁴⁷.

La norma ISO 9001 ha sido preparada por el Comité Técnico ISO/TC 176 Gestión y aseguramiento de la calidad, subcomité SC 2, Sistemas de la calidad.

⁴⁷ <http://www.iso.org/iso/home.html>

8.2. FAMILIA DE LA ISO 9000

Las normas ISO 9000 poseen dentro de su contexto diversas normas enfocadas en diversos puntos del mejoramiento continuo y en ambientes diferentes. A continuación podremos observar los aspectos más importantes de este campo, para dar a entender a los lectores el contexto en el cual es desarrollada nuestra investigación.

8.2.1. Norma ISO 9001

Contiene la especificación del modelo de gestión. Contiene los pre-requisitos del Modelo. La norma ISO 9001:2008 contiene los requisitos que han de cumplir los sistemas de la calidad, contractuales o de certificación. La certificación ISO 9001 es usada frecuentemente por los sectores públicos y privados para aumentar la confianza en los productos y servicios ofrecidos por organizaciones certificadas, entre socios en relaciones de empresa-a-empresa, en la selección de proveedores en cadenas de suministro y en el derecho a licitación para contratos de adquisición.

ISO 9001 tiene muchas semejanzas con el famoso “Círculo de Deming o PDCA”⁴⁸; acrónimo de Plan, Do, Check, Act (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar). Está estructurada en cuatro grandes bloques, completamente lógicos, y esto significa que con el modelo de sistema de gestión de calidad basado en ISO se puede desarrollar en su seno cualquier actividad. Actualmente se presenta con una estructura válida para diseñar e implantar cualquier sistema de gestión, no solo el de calidad, e incluso, para integrar diferentes sistemas.

La norma ISO 9001:2008 está estructurada en ocho capítulos, refiriéndose los cuatro primeros a declaraciones de principios, estructura y descripción de la empresa, requisitos generales, etc., es decir, son de carácter introductorio. Los capítulos cinco a ocho están orientados a procesos y en ellos se agrupan los requisitos para la implantación del sistema de calidad. Posteriormente

⁴⁸ <http://www.iso.org/iso/home.html>

realizaremos una explicación clara sobre este punto debido a que esta norma es la que va a cobijar nuestra investigación.

8.2.2. Norma ISO 9004

La norma ISO 9004 es un documento genérico que pretende ser utilizable como un medio para que el sistema de gestión de la calidad avance hacia la excelencia.

El propósito de la norma ISO 9004, la cual está basada en ocho principios de gestión de la calidad, es proporcionar directrices para la aplicación y uso de un sistema de gestión de la calidad para mejorar el desempeño total de la organización. Esta orientación cubre el establecimiento, operación (mantenimiento) y mejora continua de la eficacia y la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El implementar la norma ISO 9004 pretende alcanzar no sólo la satisfacción de los clientes de la organización, sino también de todas las partes interesadas, incluyendo al personal, a los propietarios, accionistas e inversionistas, proveedores y socios y la sociedad en su conjunto.

Las actuales normas ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003 se integrarán en una única norma ISO 9001. Las Normas ISO 9001 e ISO 9004 se están desarrollando como un par consistente de normas. Mientras la norma ISO 9001 se orienta más claramente a los requisitos del sistema de gestión de la calidad de una organización para demostrar su capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes⁴⁹, la norma ISO 9004 va más lejos, proporcionando recomendaciones para mejorar el desempeño de las organizaciones.

Actualmente, la nueva norma ISO 9004:2009, "Gestión para el éxito sostenido de una organización – Un enfoque basado en la gestión de la Calidad" se encuentra en su borrador final y se espera que su lanzamiento sea para Octubre del año en curso. El comité técnico ISO/TC 176 es el encargado de llevar a cabo el proceso de revisión de este documento.

⁴⁹ Moreno-Luzón, María D. GESTION DE LA CALIDAD Y DISEÑO DE ORGANIZACIONES. 1ed. Madrid: Prentice Hall, 2001. Pág. 266 ISBN: 84-205-2982-6

Los cambios que se esperan para este estándar son significativos y tiene como propósito: Ayudar a las organizaciones que son usuarias de la ISO 9001 a obtener beneficios a largo plazo de la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad con un enfoque más amplio y de impacto más profundo en la organización.

Entre los objetivos de la ISO 9004:2009 se pueden citar los siguientes:

- Facilitar la mejora a los usuarios de Sistemas de Gestión de la Calidad
- Servir de guía a una organización para la creación de un Sistema de Gestión de la Calidad que:
 - Pueda crear valor para sus clientes, a través de los productos que ofrece,
 - Pueda crear valor para todas las partes interesadas,
 - Pueda balancear los puntos de vista de todas las partes interesadas.
 - Proveer una guía a los gerentes para dirigir su organización al éxito de largo plazo.

Esta norma está destinada a toda organización, sin importar su tipo, tamaño o actividad que realice. La ISO 9004:2009 no está destinada a ser:

- Una guía de implementación para la ISO 9001,
- Un modelo de excelencia de negocios,
- Un conjunto de requisitos,
- Una guía sobre Administración Total de la Calidad (TQM)⁵⁰.

La norma aún continúa utilizando los ocho principios de la gestión calidad, pero ha tomado en cuenta los siguientes:

- Ética y aspectos sociales

⁵⁰ Moreno-Luzón, María D. GESTION DE LA CALIDAD Y DISEÑO DE ORGANIZACIONES. 1ed. Madrid: Prentice Hall, 2001. Pág. 270 ISBN: 84-205-2982-6

- Misión y Visión de la organización.
- Adaptabilidad y agilidad (habilidad de responder a oportunidades de cambio o amenazas).
- Gestión del conocimiento.
- Alineamiento con otros sistemas de gestión.
- Vincular objetivos y acciones a resultados.
- Alineamiento entre estrategia y cultura.

8.2.3. Norma ISO 19011

Esta norma internacional proporciona orientación sobre la realización de auditorías de sistemas de gestión de calidad y/o ambiental internas o externas, al igual que sobre la gestión de los programas de auditoría. Los usuarios previstos de esta norma incluyen auditores, organizaciones que implementan sistemas de gestión de calidad y/o ambiental, y las organizaciones involucradas en certificación o formación de auditores, certificación/registro de sistemas de gestión, acreditación o normalización en el área de evaluación de la conformidad.

La orientación que brinda esta norma internacional pretende ser flexible y de aplicación a una amplia gama de usuarios potenciales. Como se indica en diferentes puntos del texto, el uso de estas directrices puede variar de acuerdo con el tamaño, naturaleza y complejidad de las organizaciones, al igual que en los objetivos y alcance de las auditorías por realizar. En varios sitios de esta norma se presentan guías suplementarias o ejemplos sobre tópicos específicos, en forma de ayudas prácticas que se encuentran en recuadros de texto. En muchos casos, tienen como fin ayudar al uso de esta norma en pequeñas organizaciones. Aunque esta norma se aplica a la auditoría de sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental, el usuario puede considerar adaptar o ampliar la orientación suministrada aquí, para aplicarla a otros tipos de auditorías, incluidas las de otros sistemas de gestión.

Además, cualquier otro individuo u organización con interés en hacer seguimiento a la conformidad con los requisitos, como por ejemplo las especificaciones de producto o leyes y regulaciones, puede encontrar que la orientación proporcionada por esta norma internacional es útil. Esta norma suministra orientación sobre los principios de auditoría, la gestión de los programas de auditoría, la realización de auditorías de sistemas de gestión de calidad y de gestión ambiental, así como la competencia de los auditores de sistemas de gestión de calidad y ambiental. Es aplicable a todas las organizaciones que necesitan realizar y gestionar auditorías de sistemas de calidad y/o ambiental, internas o externas.

8.3. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA NORMA ISO 9001

La Organización Internacional de Normalización, conocida por las siglas ISO (prefijo de origen griego que significa igualdad o equivalencia), fundada en Londres en 1946, está dedicada a la normalización voluntaria y por consenso en casi todos los órdenes y actividades industriales y económicas. Hoy reúne en 188 Comités Técnicos a 148 países por medio de sus respectivos organismos nacionales de normalización y tiene su sede en Ginebra, Suiza.

En 1979, ISO decidió constituir un Comité Técnico (TC) más, que reuniera el estado del arte de los países avanzados, y que se dedicara a la elaboración de una norma para emitir una recomendación de alcance internacional, aplicable en la implantación de sistemas de calidad. Así, se crea el TC 176 contando con representantes de 20 países Participantes y de 14 países Observadores, que al día de hoy llegan a 69 Participantes y 18 Observadores.

El Comité Técnico ISO/TC 176 reunió las experiencias desarrolladas por el Reino Unido, La Organización del Tratado del Atlántico Norte, Japón, Canadá y los Estados Unidos de América en sus estándares para definir y especificar sistemas de calidad, correspondientes a las normas y especificaciones BS 5750, NATO AQAP, JIS, CSA Z299 y US MIL-SPEC, respectivamente.

De inicio, ISO establece su norma internacional número 8402, que contiene las definiciones básicas relacionadas con la calidad, vigente hasta el año 2000.

En 1987, a punto de emitir su primera serie de normas internacionales con especificaciones y requisitos para establecer Sistemas de Calidad, ISO contaba con un poco menos de nueve mil normas, por lo que el Secretariado Central decide diferenciar a la nueva serie o familia de normas con la denominación ISO 9000, con la que se reconoce en todo el orbe.

La primera serie **ISO 9000** estableció tres normas certificables:

- **ISO 9001** para proveedores de productos que tienen la responsabilidad desde el diseño del producto, su fabricación, hasta el servicio posterior a la venta. El sistema de calidad ISO 9001:1987 requería el cumplimiento de los requisitos contenidos en 20 criterios.
- **ISO 9002** para aquellos proveedores que no diseñan, sino que reproducen un producto.
- **ISO 9003** para los proveedores que solamente se responsabilizan por la inspección y pruebas finales al producto.

La certificación de los sistemas de gestión de la calidad, con base en las normas ISO 9000 ha tenido en los últimos años una dinámica sostenida de crecimiento a escala mundial. En Colombia, particularmente, tal crecimiento es mayor que el promedio internacional. Teniendo en cuenta la importancia que ha adquirido esta certificación, tanto para las empresas como para el Gobierno Nacional que ha destinado recursos para su promoción e implementación, ICONTEC decidió realizar esta investigación. En Colombia, es la primera que se realiza, y en el ámbito internacional es una de las primeras que se desarrolla con rigor estadístico y metodológico, y escuchando de manera objetiva e

independiente la voz de las propias empresas certificadas, con el fin de establecer el impacto que éstas reconocen, en términos de contribución al mejoramiento de la calidad, el incremento de la productividad y el desarrollo sostenible de su capacidad competitiva.

Se trata, por tanto, de un esfuerzo pionero que concitó la integración de un equipo interdisciplinario de trabajo conformado por expertos de ICONTEC y del Centro Nacional de Productividad, organización escogida para su trayectoria y apoyada por una firma de investigación de mercados. Los resultados mostraron una gran consistencia estadística, que a su vez permite una interpretación coherente, en relación con los aspectos y requisitos que establecen las normas ISO 9000 y que dan cuenta, en lo fundamental, de cómo la certificación de los Sistemas de Gestión ha superado su condición original de dar respuesta a las exigencias de los clientes y ahora es adoptada, cada vez con mayor alcance y profundidad, como una herramienta adecuada para integrar o fortalecer la gestión de las empresas, independientemente de su tamaño, actividad, localización o calidad de exportadora.

Se debe destacar que las políticas de ISO establecen un período de cinco años para la vigencia de las normas internacionales. Esto significa un arduo y continuo trabajo de los expertos, que desde sus respectivos países deben darse a la labor de revisar los borradores de las normas y redactar propuestas, mismas que se envían a ISO para su análisis y discusión en dos reuniones multinacionales, cada año.

Dado el interés que despertó a escala mundial la Serie ISO 9000, y la creciente participación de expertos de los diversos sectores de la economía, se generó una proliferación de normas internacionales que obligó al Secretariado Central de ISO a elaborar una estrategia ad-hoc que permitiera simplificar las normas de sistemas de calidad y proyectarlas a las necesidades de todo tipo de organizaciones. Esa estrategia dio lugar a una revisión exhaustiva de las normas existentes, para elaborar las normas con las que se iniciaría el Siglo XXI.

8.3.1. Análisis Comparativos de las versiones ISO 9001

La Norma ISO 9001 como se ha mencionado anteriormente ha sido elaborada por el Comité Técnico ISO/TC176 de ISO Organización Internacional para la Estandarización y especifica los requisitos para un buen sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales⁵¹.

La norma ISO 9001 tiene origen en la norma BS 5750, publicada en 1979 por la entidad de normalización británica, la [British Standards Institution] (BSI).

La versión actual de ISO 9001 (la cuarta) data de noviembre de 2008, y por ello se expresa como ISO 9001:2008. Versiones ISO 9001 hasta la fecha:

- Cuarta versión: la actual ISO 9001:2008 (15/11/2008)
- Tercera versión: ISO 9001:2000 (15/12/2000)
- Segunda versión: ISO 9001:94 - ISO 9002:94 - ISO 9003:94 (01/07/1994)
- Primera versión: ISO 9001:87 - ISO 9002:87 - ISO 9003:87 (15/03/1987)

En la primera y segunda versión de ISO 9001, la Norma se descomponía en 3 normas: ISO 9001, ISO 9002, e ISO 9003.

- ISO 9001 --> organizaciones con diseño de producto
- ISO 9002 --> organizaciones sin diseño de producto pero con producción/fabricación.

⁵¹ http://es.wikipedia.org/wiki/ISO_9001

- ISO 9003 --> organizaciones sin diseño de producto ni producción/fabricación (comerciales).

El contenido de las 3 normas era el mismo, con la excepción de que en cada caso se excluían los requisitos de aquello que no aplicaba. Esta mecánica se modificó en la tercera versión, unificando los 3 documentos en un único estándar, sobre el cual se realizan posteriormente las exclusiones.

8.3.1.1. Norma ISO 9001:1987

Se puede catalogar como la primera versión del concepto de calidad; una concepción diferente que vislumbro y empezó a citar en su contexto la calidad de los productos para su mejor uso y, posteriormente como lo podemos observar actualmente en satisfacción del cliente. ISO 9001:1987 tenía la misma estructura que la norma británica BS 5750, con tres "modelos" para los sistemas de gestión de la calidad, la selección en los cuales se basa para determinar el alcance de las actividades de la organización:

- **ISO 9001:1987** Modelo para el aseguramiento de la calidad en el diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio de la deuda para las empresas y organizaciones cuyas actividades incluyen la creación de nuevos productos.
- La norma **ISO 9002:1987** Modelo para el aseguramiento de la calidad en la producción, instalación y prestación de servicios tenían básicamente el mismo material que la norma ISO 9001, pero sin cubrir la creación de nuevos productos.
- **ISO 9003:1987** Modelo para el aseguramiento de la calidad en la inspección final y la prueba sólo cubría la inspección final del producto terminado, sin preocuparse de cómo se produjo el producto.

ISO 9001:1987 también fue influenciado por EE.UU. existentes y otros **estándares de Defensa**, y así estaba bien adaptado a la industria. El énfasis tiende a ser puestos en conformidad con los procedimientos más que el proceso general de gestión, que era probable que la intención real.

8.3.1.2. Norma ISO 9001:1994

Mucho se ha dicho acerca de la funcionalidad o no de la aplicación de la norma ISO 9000:1994, para muchos es sólo una moda más, para otros una exigencia de sus clientes y para algunos una posible alternativa para mejorar en sus organizaciones.

Durante los últimos cinco años hemos visto como se incrementa el número de empresas certificadas en ISO 9000 ya sea en versión 9001 o 9002 que son las que más se han usado. Sin embargo no siempre el certificado se ve acompañado de prácticas que garanticen una real preocupación por la calidad y la satisfacción de los clientes.

La norma ISO 9000:1994 hace énfasis en la garantía de calidad a través de acciones preventivas, en lugar de control del producto final, y continuó a exigir pruebas del cumplimiento de los procedimientos documentados. Al igual que con la primera edición, el lado negativo fue que las empresas tienden a implementar sus requerimientos mediante la creación de la plataforma de cargas de los manuales de procedimiento, y cargando de una burocracia de la ISO⁵². En algunas empresas, la adaptación y mejora de los procesos de hecho podría verse obstaculizado por el sistema de calidad. Podemos observar cómo va cambiando con nuestras necesidades a modo particular podemos analizar que al igual que la nuestra carrera ha cambiado con la economía y la manera de presentar nuestra información y generar la satisfacción de nuestros clientes internos y externos.

8.3.1.3. Norma ISO 9001:2000

Los clientes se transformaron cada vez más en compradores consientes de la calidad y exigen que sus proveedores cumplan con los más altos requisitos de calidad tanto del servicio como del producto. Quieren estar seguros desde el inicio de que su actividad comercial cumplirá con las necesidades actuales y

⁵² CANTÚ Delgado, Humberto. Desarrollo de una cultura de calidad. 2 ed. Bogotá: Mc Graw- Hill. Pág. 85 ISBN:970-10-3080-X

futuras. La certificación de Sistema de Gestión de Calidad ISO 9000 le permite demostrar su compromiso con la calidad y satisfacción del cliente así como también su compromiso de mejora continua de sus sistemas de calidad, integrando las realidades de un mundo cambiante. Hasta la fecha, el Sistema de Gestión de Calidad es el organismo de certificación internacional preferido en el mundo, habiendo ayudado a más de 60.000 compañías pequeñas, medianas e internacionales a lograr la certificación según la norma ISO 9000, en 70 países.

La norma en su versión 2000 denominada "Sistemas de gestión de la calidad" ofrece tres documentos: ISO9000 Fundamentos y vocabulario, ISO 9001: Requisitos e ISO: 9004 Directrices para la mejora del desempeño. En la parte introductoria de los Fundamentos y Vocabulario, después de las generalidades se encuentra el punto 0.2 titulado: Principios de gestión de la calidad, que comprende un listado de ocho puntos, que en principio parece escueto y a la luz de una primera lectura quizá sin mucha importancia.

Sin embargo, estos principios pueden constituirse en el pilar del cambio de paradigma para las empresas que, aún cuando se encuentren certificadas, no tienen incluidos en su cultura organizacional estos puntos o para las empresas que aspiran a desarrollar un sistema de calidad.

Los principios que señala la norma son:

- **Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes⁵³.
- **Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno,

⁵³NORMA INTERNACIONAL ISO 9000. Sistemas de gestión de la calidad conceptos y vocabulario. Suiza: ISO 2000. Pág. 6

en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización⁵⁴.

- **Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización⁵⁵.
- **Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso⁵⁶.
- **Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos⁵⁷.
- **Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta⁵⁸.
- **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información⁵⁹.
- **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 valor⁶⁰.

8.3.1.4. Norma ISO 9001:2008

ISO 9001:2008 no introduce nuevos requisitos. ISO 9001:2008 sólo introduce aclaraciones con respecto a los requisitos existentes en ISO 9001:2000 basado en ocho años de experiencia de implementación de la norma a nivel mundial, con alrededor de un millón de certificados emitidos en 170 países hasta el día

⁵⁴ NORMA INTERNACIONAL ISO 9000. Sistemas de gestión de la calidad conceptos y vocabulario. Suiza: ISO 2000. Pág. 6

⁵⁵ *Ibíd.* Pág. 6

⁵⁶ *Ibíd.* Pág. 6

⁵⁷ *Ibíd.* Pág. 6

⁵⁸ *Ibíd.* Pág. 7

⁵⁹ *Ibíd.* Pág. 7

⁶⁰ *Ibíd.* Pág. 7

de hoy. También introduce cambios que pretenden mejorar la consistencia con ISO14001:2004. La norma ISO 9001:2008 está estructurada en ocho capítulos, refiriéndose los cuatro primeros a declaraciones de principios, estructura y descripción de la empresa, requisitos generales, etc., es decir, son de carácter introductorio. Los capítulos cinco a ocho están orientados a procesos y en ellos se agrupan los requisitos para la implantación del sistema de calidad.

A la fecha, ha habido cambios en aspectos claves de la norma ISO 9001, al 15 de noviembre del 2008, la norma 9001 varía; los capítulos de ISO 9001 son:

- 1. Guías y descripciones generales, no se enuncia ningún requisito.**
 - a. Generalidades.
 - b. Reducción en el alcance.
- 2. Normativas de referencia.**
- 3. Términos y definiciones.**
- 4. Sistema de gestión:** contiene los requisitos generales y los requisitos para gestionar la documentación.
 - a. Requisitos generales.
 - b. Requisitos de documentación.
- 5. Responsabilidades de la Dirección:** contiene los requisitos que debe cumplir la dirección de la organización, tales como definir la política, asegurar que las responsabilidades y autoridades están definidas, aprobar objetivos, el compromiso de la dirección con la calidad, etc.
 - a. Requisitos generales.
 - b. Requisitos del cliente.
 - c. Política de calidad.
 - d. Planeación.
 - e. Responsabilidad, autoridad y comunicación.
 - f. Revisión gerencial.
- 6. Gestión de los recursos:** la Norma distingue 3 tipos de recursos sobre los cuales se debe actuar: Recurso humano, infraestructura, y ambiente de trabajo. Aquí se contienen los requisitos exigidos en su gestión.
 - a. Requisitos generales.

- b. Recursos humanos.
- c. Infraestructura.
- d. Ambiente de trabajo.

7. **Realización del producto:** aquí están contenidos los requisitos puramente productivos, desde la atención al cliente, hasta la entrega del producto o el servicio.

- a. Planeación de la realización del producto y/o servicio.
- b. Procesos relacionados con el cliente.
- c. Diseño y Desarrollo.
- d. Operaciones de producción y servicio
- e. Compras
- f. Control de dispositivos de medición, inspección y monitoreo.

8. **Medición, análisis y mejora:** aquí se sitúan los requisitos para los procesos que recopilan información, la analizan, y que actúan en consecuencia. El objetivo es mejorar continuamente la capacidad de la organización para suministrar productos que cumplan los requisitos. El objetivo declarado en la Norma, es que la organización busque sin descanso la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de los requisitos.

- a. Requisitos generales.
- b. Seguimiento y medición.
- c. Control de producto no conforme.
- d. Análisis de los datos para mejorar el desempeño.
- e. Mejora.

ISO 9001:2008 tiene muchas semejanzas con el famoso “Círculo de Deming o PDCA”; acrónimo de Plan, Do, Check, Act (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar). Está estructurada en cuatro grandes bloques, completamente lógicos, y esto

significa que con el modelo de sistema de gestión de calidad basado en ISO se puede desarrollar en su seno cualquier actividad. La ISO 9000:2008 se va a presentar con una estructura válida para diseñar e implantar cualquier sistema de gestión, no solo el de calidad, e incluso, para integrar diferentes sistemas.

8.4. DEFINICIÓN DE NORMA TÉCNICA COLOMBIANA

La Norma Técnica Colombiana es un documento normativo de aplicación voluntaria, establecido por consenso, el cual toma en consideración las disposiciones establecidas en el Código de buena conducta para la elaboración, adopción y aplicación de normas de la Organización Mundial del Comercio (OMC) aprobado por el ICONTEC, que suministra, para uso común y repetido, reglas, directrices y características para actividades o resultados encaminados al logro del grado óptimo de orden, en un contexto dado⁶¹. Los documentos normativos se deben basar en los resultados consolidados de la ciencia, la tecnología y la experiencia y sus objetivos deben ser los beneficios óptimos para la comunidad.

8.5. PRINCIPALES ASPECTOS DEL CONTENIDO DE LA NORMA NTC ISO 9001:2008

8.5.1. Objeto de Campo y Aplicación

Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización:

- Necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.
- Aspira aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

⁶¹ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de gestión de calidad. 4 ed. Bogotá D.C., 2009. Pág. 1.

Lo anterior explica su objeto de campo, mientras que su aplicación se explica de manera genérica y se desea que sea aplicable a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado y en algunos casos que no sean aplicados pueden considerarse para su exclusión, de acuerdo a lo explicado en el Capítulo 7 de la norma señalada a lo largo de este numeral⁶².

8.5.2. Referencias Normativas

Son todos aquellos documentos indispensables para la aplicación de la norma, entre las cuales podemos encontrar referencias citadas para documentos de referencia y fechas de ediciones citadas.

8.5.3. Términos Y Definiciones

Este numeral hace referencia en los términos y definiciones dados en la Norma ISO 9000 para seguir el propósito de las NTC ISO9001:2008.

8.5.4. Sistema De Gestión De Calidad

Este numeral nos permite analizar los requisitos generales que debe tener un Sistema de Gestión de la Calidad entre los cuales podemos hacer referencia a la documentación, implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a esta Norma Internacional; del mismo modo, analizar la mejor manera de gestionar estos procesos en la que la organización tiene libertad para optar para contratar externamente cualquier proceso que afecte la conformidad del producto con los requisitos.

De otro lado podemos observar los requisitos que debe tener la documentación, “sus generalidades y que los diversos procesos estén documentados, haciendo referencia al procedimiento que sea establecido, documentado, implementado y mantenido. También se debe tener en cuenta el tamaño de la organización y el tipo de actividades, la complejidad de los procesos y sus interacciones y la competencia del personal encargado de realizar los procesos⁶³”

⁶² INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de gestión de calidad. 4 ed. Bogotá D.C., 2009. Pág. 1.

⁶³ *Ibid.* Pág 2.

El manual de calidad debe incluir ciertos parámetros importantes entre los cuales se encuentran: el alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión, los procedimientos documentados establecidos para el Sistema de Gestión de Calidad y una descripción de la interacción entre los procesos vinculados.

Los controles a los documentos hacen parte también de este numeral, los controles necesarios para establecer los procedimientos documentados, entre los cuales tenemos:

- a) Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión.
- b) Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente,
- c) Asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de la versión vigente de los documentos,
- d) Asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso.
- e) Asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables,
- f) Asegurarse de que los documentos de origen externo, que la organización determina que son necesarios para la planificación y la operación del Sistema de Gestión de Calidad, se identifican y que se controlan su distribución,
- g) Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.

Y por último, con los controles de los registros que son establecidos para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la

operación eficaz del SGC deben controlarse, determinando que los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.

8.5.5. Responsabilidad de la Dirección

Por medio de este numeral podemos analizar diversos puntos sobre el cual se clasifica la responsabilidad de la dirección frente a la gestión del Sistema de Gestión de Calidad; teniendo en cuenta cinco puntos característicos que se deben tomar en cuenta: el compromiso de la dirección, el enfoque al cliente, la política de calidad, la responsabilidad, autoridad y comunicación y para terminar la revisión por la dirección⁶⁴.

Revisemos entonces los puntos más destacados de cada actividad que deben realizar las personas encargadas de la dirección del proyecto. Empecemos por el compromiso de la dirección en el cual podemos observar que se denota el concepto de alta dirección sobre el cual se hace referencia en proporcionar la evidencia de este compromiso que tienen con el Sistema de Gestión de Calidad y sus funciones principales dentro de las cuales se puede destacar la evidencia, la comunicación a la organización de la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios; asegurando los objetivos de la calidad llevando a cabo las revisiones y asegurando la disponibilidad de los recursos. De igual manera la alta dirección que los requisitos cumplan con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente, que su política de calidad sea adecuada a los objetivos generales de la organización del mismo modo que sean medibles y coherentes con el contexto de la organización, estos objetivos deben ser planificados para cumplir con lo dispuesto en los numerales anteriormente citados de esta manera se mantiene la integridad del Sistema de Gestión de Calidad cuando se planifica y se implementa posteriormente.

Es importante incluir la responsabilidad y la autoridad que deben ser definidas por la alta gerencia y son comunicadas dentro de la organización, se debe

⁶⁴ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de gestión de calidad. 4 ed. Bogotá D.C., 2009. Pág 4.

designar un representante de la dirección de la organización incluyendo como responsabilidades las siguientes:

- a) Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad.
- b) Informar a la alta dirección sobre el desempeño del Sistema de Gestión de Calidad y de cualquier mejora.
- c) Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

Es entonces cuando podemos inferir que la comunicación interna debe establecerse como un proceso dentro de la organización considerando el Sistema de Gestión de Calidad. Para terminar, la alta dirección debe revisar el Sistema de Gestión de Calidad de la organización, a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el Sistema de Gestión de Calidad, incluyendo la política de calidad y los objetivos de calidad; abordando al mismo tiempo lo concerniente a la información de entrada para la revisión del sistema y sus posteriores resultados⁶⁵.

8.5.6. Gestión de los Recursos

Este numeral contiene el marco de los recursos con los que cuenta la organización enfocada al Sistema de Gestión de Calidad y con lo que debe contar para su normal desarrollo, es así como podemos analizar cuatro recursos básicos como lo son:

- **Provisión de recursos:** entendiendo esta situación como los requisitos mínimos con los que debo cumplir para determinar y proporcionar los

⁶⁵ ISHIKAWA, Kaoru. ¿Qué es el control de calidad?. 2 ed. Bogotá: Norma, 1985. Pág. 116-122 ISBN:958-04-4172-3

recursos necesarios para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos⁶⁶.

- **Recursos Humanos:** Tomando como objetivo las competencias, la formación y toma de conciencia como características necesarias para que el personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto cumpla con los requisitos necesarios para desempeñar sus labores. Lo más importante es que el personal sea consciente de la pertinencia e importancia de las actividades que desarrolla y de qué manera contribuyen al logro de los objetivos⁶⁷.
- **Infraestructura:** la organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto⁶⁸.
- **Ambiente de trabajo:** la organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto⁶⁹.

8.5.7. Realización del Producto

Este numeral es el más explicativo nos habla sobre la realización del producto que es la secuencia de procesos y subprocesos requeridos para la obtención del producto, obteniendo de esta manera los requisitos más importantes para realizar un producto y pasar de los requisitos al trabajo de campo de implementar los procesos mínimos necesarios, dentro de los cuales se pueden observar los siguientes:

- a) **Planificación de la realización del producto:** corresponde a la determinación de los objetivos, procesos, actividades de verificación,

⁶⁶ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. SISTEMAS DE GESTION DE CALIDAD. 4 ed. Bogotá D.C., 2009. Pág 7.

⁶⁷ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. SISTEMAS DE GESTION DE CALIDAD. 4 ed. Bogotá D.C., 2009. Pág. 8

⁶⁸ *Ibíd.* Pág 9.

⁶⁹ *Ibíd.* Pág. 9

validación y registro para que el producto a fabricar sea el más adecuado y el cliente quede satisfecho⁷⁰.

- b) **Procesos relacionados con el cliente:** la Organización debe determinar los requisitos que el cliente exige para la fabricación del producto⁷¹.
- c) **Diseño y Desarrollo:** la Organización debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto.
- d) **Compras:** La Organización debe asegurarse de que todos los productos adquiridos cumplan los requisitos de compra especificados, evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la Organización⁷².
- e) **Producción prestación del servicio y Control de los equipos de seguimiento y medición:** se debe controlar las operaciones de producción y servicio, a través de especificaciones claras, equipos apropiados, se deben validar los procesos.

La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto, este proceso debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del Sistema de Gestión de Calidad, por lo tanto, el resultado de esta planificación debe presentarse de forma adecuada para la metodología de operación de la organización.

8.5.8. Medición, análisis y mejora.

En este Numeral la organización debe definir, planificar e implementar las actividades de medición y seguimiento necesarias para asegurar la conformidad y lograr la mejora. Esto debe incluir la determinación de la

⁷⁰ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. SISTEMAS DE GESTION DE CALIDAD. 4 ed. Bogotá D.C., 2009. Pág. 10.

⁷¹ *Ibíd.* Pág. 11.

⁷² *Ibíd.* Pág. 12.

necesidad de los métodos aplicables, incluyendo las técnicas estadísticas y el uso de dichos métodos, para realizar una medición, análisis y mejora excelente se debe realizar: seguimiento a la satisfacción del cliente, auditorías internas, seguimiento y medición de los procesos y productos, control del producto no conforme y análisis de datos.⁷³

⁷³ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD. 4 ed. Bogotá D.C., 2009. Pág. 13

CAPITULO IV

9. ASPECTOS PRINCIPALES DEL DEPARTAMENTO CONTABLE DE UNA EMPRESA.

La dirección de una empresa requiere adoptar normas de conducta, formular juicios y desarrollar métodos. Para que estas normas, juicios y métodos sean eficaces, tienen que fundamentarse en una información amplia y exacta, y esta información ha de obtenerse en gran parte de los registros de contabilidad, análisis financiero, preparación de estados financieros, todo esto con el fin de tomar buenas decisiones que beneficien la Empresa, a continuación damos a conocer la importación que tiene el departamento contable en toda compañía:

9.1 DEFINICIÓN DE UN DEPARTAMENTO CONTABLE

En toda empresa, grande o pequeña existen tres factores necesarios para que se pueda realizar su actividad principal ellos son: las personas, el capital y el trabajo, el factor personas está representado por los propietarios, los administradores y los trabajadores de cada área que conforma la empresa, el capital está constituido por los aportes que realizan los propietarios, puede estar representado en dinero, mercancías, equipos, muebles y otros bienes, el trabajo es la actividad que realizan las personas para lograr el objetivo de la empresa. En toda organización existe el organigrama que nos muestra quienes conforman la empresa, es decir, el personal y cuáles son sus funciones. El organigrama es uno de los elementos claves de la organización, puesto que la primera actividad al conformar una empresa es la asignación de funciones, vemos que dentro de la estructura de la compañía inicialmente esta la dirección general (Junta directiva, Gerente General, Subgerente), seguido de las áreas: recursos humanos, producción, marketing, soporte y desarrollo y financiera. Dentro del área financiera encontramos el departamento contable, que es un segmento de la empresa en el cual se desarrollan procesos y actividades especiales por lo cual, agrupa personas, recursos y conocimientos

con la función de manejar la información que generan sus transacciones, actividades y hechos económicos, a fin de producir y revelar información de carácter contable -financiero que sea confiable, útil, de manera que los responsables de la administración disponga de ella oportunamente para las decisiones sobre el manejo de los recursos y operaciones. El departamento contable se encarga de instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras, presupuestales y de consecución de metas de la entidad, a efecto de suministrar información que ayude a la toma de decisiones, a promover la eficiencia y eficacia del control de gestión, a la evaluación de las actividades y facilite la fiscalización de sus operaciones, cuidando que dicha contabilización se realice con documentos comprobatorios y justificativos originales, y vigilando la debida observancia de las leyes, normas y reglamentos aplicables con el fin de llevar un buen manejo en la empresa.

9.1.1. Características de un Departamento Contable

Las principales características del departamento contable son:

- **Caracterización del entorno del departamento contable:**

El entorno es aquello que se sitúa fuera del departamento contable y que afecta sus operaciones y su dinámica general. El entorno no es un factor controlable por el departamento contable, la naturaleza de la información contable, su proceso y presentación están moldeados por las condiciones de gestión y operación de la empresa, según su tamaño, actividad, marco jurídico y la manera cómo interactúan todas las áreas de la empresa⁷⁴. El entorno tanto constriñe, como habilita el funcionamiento de la empresa y por ende el del departamento contable, se constituye en un conjunto de factores capaces de afectar la actividad

⁷⁴ DELGADILLO R, Diego Israel. El sistema de información contable: fundamentos y marco de referencia para su administración. 1ed. Cali: Artes Graficas del Valle Editores- Impresores Ltda., 2001. Pag. 17-18. ISBN:958-33-2598-8

del departamento contable. Los entornos que rodean el departamento contable son: entorno económico, legislativo, político social y tecnológico, estos ambientes son determinantes en la operación del área contable porque se encuentran las oportunidades y amenazas para el desarrollo de sus actividades y cumplimiento de sus funciones.

- **Definición de la misión y de los objetivos o medidas de la actuación del departamento contable:**

En la determinación de los objetivos del departamento contable se debe tener en cuenta la declaración de los objetivos de la información contable y de la contabilidad, como aspectos operacionales de la determinación de los mismos respecto de las necesidades propias de la organización. En cuanto al objetivo de la información contable es suministrar información útil para tomar decisiones de carácter económico, teniendo en cuenta los siguientes aspectos: los usuarios generales y particulares de la información contable, la comunidad afectada directa e indirectamente por la gestión y operaciones de la empresa, los atributos que precisa la información contable, los requisitos de calidad propios de la información como producto, su pertinencia, confiabilidad, utilidad, razonabilidad e integridad⁷⁵.

Objetivos relevantes para la administración del departamento contable:

- Obtener información ordenada y sistemática sobre el desenvolvimiento económico y financiero de la Empresa.
- Llevar un control de los ingresos y egresos.

⁷⁵ DELGADILLO R, Diego Israel. El sistema de información contable: fundamentos y marco de referencia para su administración. 1ed. Cali: Artes Graficas del Valle Editores- Impresores Ltda., 2001. Pág. 18. ISBN:958-33-2598-8

- Suministrar información para predecir los flujos de caja potenciales en términos de monto, oportunidad, y relativa incertidumbre.
- Proveer información para evaluar la habilidad de los administradores en la utilización de los recursos, con base en la misión de la empresa
- Dar cuenta del impacto que la gestión de la empresa tiene sobre la comunidad que la rodea.
- Servir de fuente fidedigna de información ante terceros (proveedores, bancos y Estado)

La misión del departamento contable es proporcionar información útil para la administración del ente económico.

• **Definición de los componentes**

Hacen parte del departamento contable:

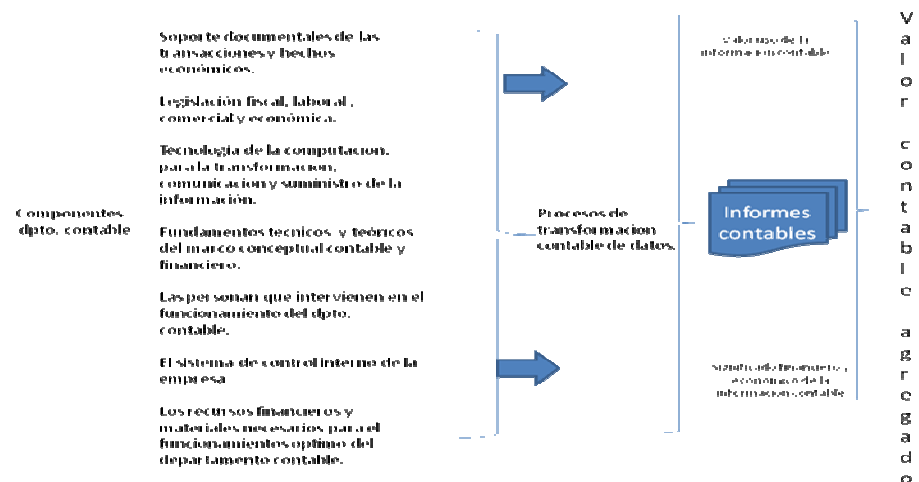


FIGURA 9 Definición de los Componentes Contables.
 Fuente: DELGADILLO, R. Diego. El Sistema de Información Contable.

Estos elementos forman parte del conjunto de procesos de trabajo comunes a todo departamento contable y constituyen un grupo de actividades centrales del procesamiento y producción de informes para la administración de un ente.

- **Descripción de los recursos del departamento contable**

Los recursos del departamento contable son los elementos que están bajo su control, es decir, son los medios que legítimamente puede disponer para lograr su misión y objetivos⁷⁶. Se distinguen cuatro grupos de recursos disponibles para el procesamiento y suministro de la información contable:

- 1- Las personas: son el grupo conocido como talento humano
- 2- Los recursos financieros
- 3- La tecnología o conjunto de medios electrónicos y de comunicación
- 4- Los equipos de oficina y el acondicionamiento de los lugares de trabajo.

La labor de la dirección contable es vigilar que la relación coste/beneficio sea positiva, haciendo un examen continuo de la eficiencia y efectividad de la operación contable.

9.1.2. Funciones del departamento contable:

- Llevar a cabo la recepción y verificación de los documentos.
- Reconocimiento y registro de las transacciones.
- Elaborar los Estados Financieros mensuales y anuales con sus respectivos anexos, efectuando el análisis de los resultados de cada uno de los estados financieros con el fin de evaluar la razonabilidad

⁷⁶ DELGADILLO R, Diego Israel. El sistema de información contable: fundamentos y marco de referencia para su administración. 1ed. Cali: Artes Graficas del Valle Editores- Impresores Ltda., 2001. Pág. 38. ISBN:958-33-2598-8

de las cifras, la rentabilidad del negocio y los resultados económicos de la empresa

- Elaborar las declaraciones de impuestos mensuales de retención en la fuente, timbre, remesas, industria y comercio y bimestrales de IVA y velar por su oportuno pago y presentación.
- Elaborar y verificar el adecuado cumplimiento de obligaciones fiscales de los pagos Declaración anual de Renta y Complementarios, e Industria y Comercio, la preparación de la información en medios Magnéticos, y preparar el informe anual a la Superintendencia de Sociedades, Registro de proponente en la Cámara de Comercio, preparación de respuesta a la Encuesta Nacional del DANE.
- Atender y tener a disposición de los asesores y diferentes organismos de control la información contable requerida para sus trabajos, así como colaborarles en lo que requieran en materia contable.
- Atender y dar respuesta en forma oportuna y con los soportes necesarios a los requerimientos que las entidades de control y vigilancia envíen.
- Velar por la adecuada conservación y archivo de los soportes de la información contable y los libros auxiliares y oficiales conforme a las normas legales vigentes.
- Velar por el registro oportuno en la Cámara de Comercio de los Libros Oficiales y mantener al día su impresión (Mayor y Balances, Diario e Inventarios y Balances) y los libros auxiliares.
- Velar por el registro oportuno en la Cámara de Comercio del Libro de Actas y el de Registro de Socios y de Junta Directiva si la hay; mantener al día su impresión.
- Responder oportunamente a la DIAN por la vigencia de la autorización de la facturación.
- Revisar y registrar la información de inventarios de acuerdo con el sistema de costeo vigente y su correspondiente registro contable.

- Llevar el control de las cuentas por pagar y anticipos a proveedores del exterior, estando pendiente de sus fechas de pago y evitar que se tenga que registrar como deuda externa.
- Registrar la información relacionada con activos fijos y el funcionamiento de la interface de ajustes integrales por inflación y depreciaciones con Sistema de control de activos fijos.
- La realización de arqueos a caja menor, caja principal, caja en dólares, tarjetas de teléfonos, cheques canasta.
- Revisión mensual de la nómina, pagos de aportes (Salud, Pensión , ARP y Cajas de Compensación)
- Registrar todas las operaciones causadas en la empresa. Llevar el control contable de los activos fijos, los cargos diferidos y gastos pagos por anticipado, y efectuar las conciliaciones bancarias de cuentas nacionales y en dólares.
- Estar pendiente de la inclusión de nuevos bienes a las pólizas de seguros, así como enviar en forma mensual el reporte de nuevas adquisiciones de activos fijos y cuando se a del caso realizar las reclamaciones por pérdida de mercancías y/o siniestros.
- Elaboración y control de los certificados de retención en la fuente, impuesto a las ventas, retención de industria y comercio que sean solicitados por los proveedores y/o terceros y certificados laborales.
- Verificar el cumplimiento por parte de las personas a su cargo y de las distintas áreas de la empresa de las normas administrativas, legales y fiscales vigentes en materia de contabilidad.
- Realizar análisis de la información contable con el fin de brindar información que ayude a la toma de decisiones por parte de la Gerencia.
- Estar permanentemente actualizado sobre las normas y políticas que en materia contable, tributaria, comercial, etc., sean establecidas por las entidades estatales de control y vigilancia y su implementación en la empresa.

9.1.3 Responsables del Departamento Contable

Los responsables del departamento contable son aquellas personas que se encargan de realizar las funciones o tareas para el logro de los objetivos del departamento y de la contabilidad, es decir son los que verifican, reconocen, registran y analizan todos los hechos económicos y financieros, con el fin de proporcionar información útil para la administración de la empresa y que sirva para una buena toma de decisiones, ellos son:



FIGURA 10 Organigrama de un Departamento Contable
Fuente: ELABORACIÓN PROPIA

Las principales funciones de cada uno de los responsables del departamento contable son:

El Jefe de contabilidad se encarga de:

- Preparar el cierre contable y fiscal
- Elaborar informes financieros y comparativos
- Coordinar y apoyar en los procesos de compras, inventario, facturación, cuentas por cobrar y cuentas por pagar
- Elaborar y presentar medio magnéticos
- Preparación de la declaración de renta

- Elaborar informes a Supersociedades
- Presentar declaración de IVA, Rete fuente e Industria y Comercio
- Elaborar informes de obligaciones financieras
- Realizar trámites de préstamos bancarios
- Manejar la documentación de trámites y diligencias de los socios de la compañía
- Elaborar flujo de caja
- Elaborar presupuesto

Dentro de las principales funciones de asistente contable se encuentran:

- Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.
- Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.
- Archiva documentos contables para uso y control interno.
- Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos.
- Liquidación y preparación de impuestos, IVA, retención en la fuente, ICA
- Conciliaciones bancarias
- Conciliación de proveedores
- Generar los certificado de retenciones
- Participa en la elaboración de inventarios.
- Preparación de los libros oficiales (libro Diario y Mayor)

Las funciones básicas del Asistente de Nomina son:

- Liquidar las horas laboradas por los empleados
- Recopilar la información generado por los descuentos de nomina

- Liquidar y contabilizar la nomina
- Liquidar las incapacidades de los empleados
- Atender los reclamos de nomina de los trabajadores
- Archivar los documentos de nomina de cada quincena
- Elaborar y entregar los recibos de pago a los empleados
- Presentar la liquidación y pago de la seguridad social y aportes parafiscales
- Supervisa y controla los trámites administrativos que se han de llevar a cabo para la retención de sueldos
- Generar y entregar los certificados de ingresos, cartas laborales.

El Asistente de Cartera se encarga de:

- Contabilizar los recibos de caja de los recaudos recibidos
- Elaborar cruce de cuentas correspondiente a cada cliente
- Conciliar cuentas por cobrar a clientes
- Archivo de facturas por cobrar y canceladas
- Elaborar notas de anulación de facturas
- Recibir cheques y entregar a tesorería para su consignación
- Entregar informes de ventas
- Liquidar comisiones
- Enviar estados de cuenta y recordatorios a los clientes.

El analista de costos cumple las siguientes funciones:

- Realizar auditoria a los reportes que envía producción
- Recopilar diariamente la información generada durante cada uno de los procesos de la elaboración de los productos
- Elaborar análisis de rentabilidad
- Realizar análisis de los componentes de costos, con el fin de determinar la incidencia de la materia prima, mano de obra y

costos adicionales que se generan en la fabricación del producto o prestación del servicio

- Presentar planes de reducción de costos y gastos
- Calcular los costos ocasionados por los reprocesos
- Actualizar los precios de materias primas actualizadas para presentar los informes actualizados.

Las principales funciones del Asistente de Tesorería son:

- Realizar los pagos a proveedores y empleados en cheque y transferencia
- Realizar informes de bancos a diario y consultar todas la cuentas de la compañía
- Contabilizar las notas bancarias
- Contabilizar reembolso de caja menor
- Revisar y controlar todas la obligaciones financieras
- Archivo de notas bancarias, comprobantes de egresos, informes de bancos y facturas
- Llevar control sobre el leasing que tenga la compañía.

9.1.4 Control Interno del Departamento Contable en una Compañía

El control interno se realiza con el fin de lograr la existencia y efectividad de mecanismos de control y verificación en las actividades propias del proceso contable. Para realizar un buen control interno en el departamento contable se debe evaluar:

- Si se tiene debidamente identificados los productos del proceso contable que deben suministrarse a las demás áreas de la entidad y a los usuarios externos.
- Si se tienen debidamente identificados los productos de los demás procesos que se constituyen en insumos del proceso contable.
- Si se tienen identificados en la compañía los procesos que generan transacciones, hechos y operaciones y que por lo tanto se constituyen en proveedores de información del proceso contable.
- Evaluar si se tiene una política mediante la cual las transacciones, hechos y operaciones realizados en cualquier dependencia de la compañía son debidamente informados al área contable a través de los documentos fuente o soportes
- Se cumple la política mediante la cual las transacciones, hechos y operaciones realizados en cualquier dependencia son debidamente informados al área contable a través de los documentos fuente o soportes
- Los hechos financieros, económicos realizados por la compañía son de fácil y confiable medición monetaria.
- Las cifras existentes en los estados, informes y reportes contables se encuentran soportadas con el documento idóneo correspondiente.
- Son adecuadas y completas las descripciones que se hacen de las transacciones, hechos u operaciones en el documento fuente o soporte.
- Las personas que ejecutan actividades relacionadas con el proceso contable conocen suficientemente las normas que rigen la contaduría pública
- Los hechos financieros y económicos que han sido objeto de identificación están soportados en documentos idóneos y de conformidad con la naturaleza de los mismos.

Debemos tener en cuenta la relación que tiene el departamento contable con las demás áreas de la empresa, pues son los encargados de generar toda la

información contable financiera partiendo de los documentos e información que resulta de las actividades de la empresa, veamos a la relación gráficamente⁷⁷:

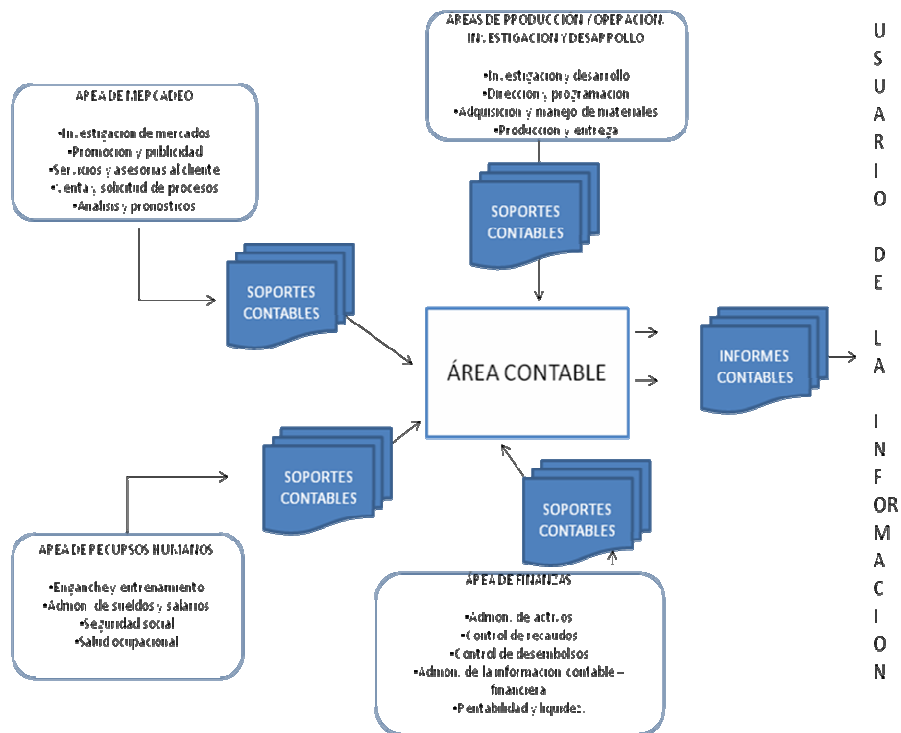


FIGURA 11 Componente del Área Contable

Fuente: DELGADILLO, R. Diego. El Sistema de Información Contable.

Además se deben tener en cuenta las siguientes recomendaciones efectuadas para evitar ciertas situaciones:

- Los documentos fuente que respaldan los hechos financieros y económicos contiene la información necesaria para realizar su adecuada identificación.
- Son adecuadas las cuentas utilizadas para la clasificación de las transacciones, hechos u operaciones realizadas por la compañía.

⁷⁷ DELGADILLO R, Diego Israel. El sistema de información contable: fundamentos y marco de referencia para su administración. 1ed. Cali: Artes Graficas del Valle Editores- Impresores Ltda., 2001. Pag. 68. ISBN:958-33-2598-8

- Son adecuadas las cuentas y subcuentas utilizadas para la clasificación de las transacciones, hechos u operaciones realizadas.
- Se elaboran y revisan oportunamente las conciliaciones bancarias para establecer los valores objeto de clasificación, registro y control de efectivo.

9.2 PROCESOS Y DIAGRAMA DE UN DEPARTAMENTO CONTABLE

Como se observa en el punto 9.1.3 los responsables del departamento contable son: el Jefe de contabilidad, los asistentes contables, nomina, cartera, tesorería y el analista de costo, cada uno de ellos ejecuta varias funciones que tienen su proceso escrito y grafico, en esta ocasión nos referiremos al ciclo contable y al pago de proveedores:

El Ciclo Contable.

Toda empresa posee un ciclo contable que está compuesto por Documentos tales como: Notas Crédito, Notas Debito, Facturas de Venta, Facturas de Compra, Comprobantes de Egreso en Cheque, Consignaciones, Recibos de Caja, entre otros, que deben de estar con su respectivo soporte contable.

Estos documentos son ingresados por los Asistentes del Departamento (Contable, Tesorería, Cartera, Nomina), que registrarán y codificarán los Comprobantes de Diario que posteriormente serán revisadas por el Director Contable, si los documentos están bien registrados deberá firmar los comprobantes para dejar constancia de la respectiva revisión y en su defecto del cumplimiento de los principios contables generalmente aceptados⁷⁸.

⁷⁸DELGADILLO R, Diego Israel. El sistema de información contable: fundamentos y marco de referencia para su administración. 1ed. Cali: Artes Graficas del Valle Editores- Impresores Ltda., 2001. Pág. 35. ISBN:958-33-2598-8

Los Documentos serán devueltos a los respectivos asistentes para organizar dicha información para entrar a elaborar los cierres correspondientes de documentos contables.

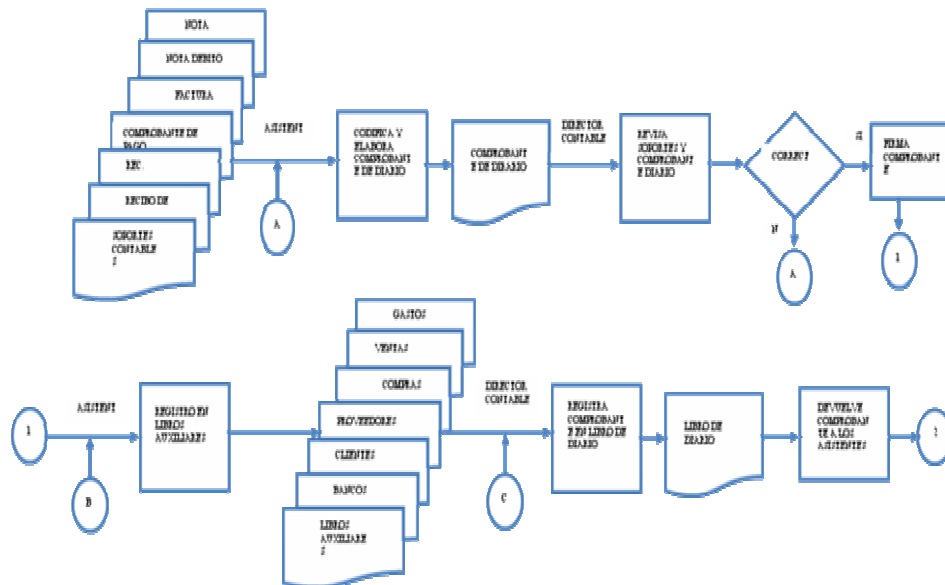


FIGURA 12 Diagrama de Flujo Ciclo Contable
FUENTE: GUIÑO-CORAL, Contabilidad 2000, Mc Graw Hill. Tercera Edición

Pago a Proveedores.

El Departamento de Compras entregará las facturas de proveedores por pagar al Departamento Contable, el Director Contable verificará que posea la Orden de Compra respectiva en primera instancia y que esta tenga el Vo. Bo. Del Gerente General quien es el encargado de autorizar cualquier tipo de pago que se realice a proveedores, si la factura de proveedor posee todos los documentos correspondientes entonces, se entregará al Asistente Contable quien es el encargado de causar la factura y liquidar los impuestos de la misma y, posteriormente se procederá con el proceso de pago .

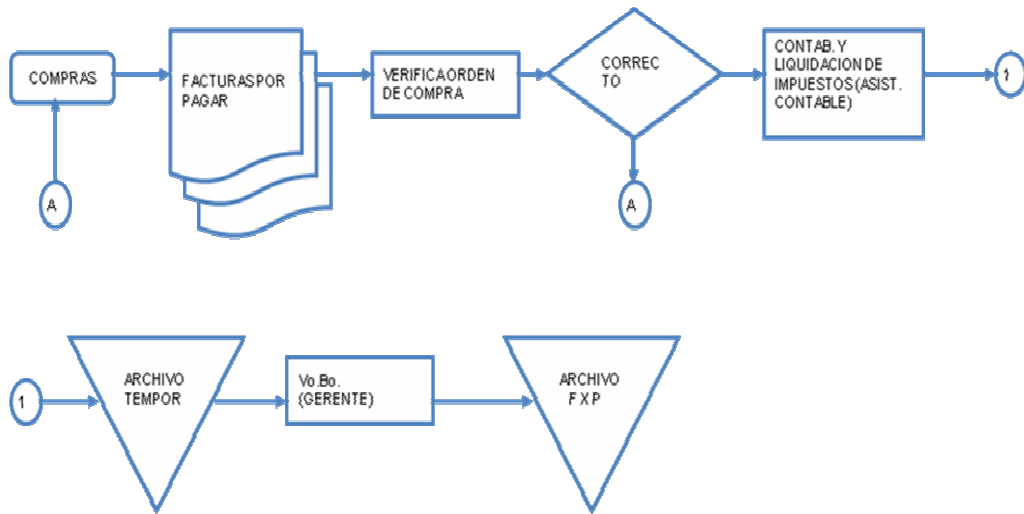


FIGURA 13 Diagrama de Flujo Pago a Proveedores
 Fuente: GUIÑO-CORAL, Contabilidad 2000, Mc Graw Hill. Tercera Edición

CAPITULO V

10.PROCESO DE COMPRAS EN UN DEPARTAMENTO CONTABLE

El Departamento de Compras en toda compañía es el encargado de la compra y almacenamiento y todos los elementos necesarios para la producción, así como de su seguimiento y control, de una buena gestión del departamento de compras se pueden generar beneficios importantes para la empresa, en este capítulo damos a conocer el funcionamiento de un departamento de compras y la importancia que tiene en toda empresa:

10.1 DEFINICIÓN DE COMPRAS

En el Departamento de compras de una empresa es donde se desarrolla la gestión de la totalidad o mayor parte de las compras de la empresa, negociando precios, servicio y condiciones de financiación con los distintos proveedores⁷⁹.

Los procesos más característicos son: evaluación de proveedores, gestión de pedidos de compras de materiales, gestión de compras de inmovilizado, subcontrataciones. Conviene señalar que dependiendo de la empresa, los procesos se organizan de diferente manera, por ejemplo, la gestión de pedidos puede estar dividida en diferentes procesos (materias primas, repuestos, etc.) y depender cada proceso de un responsable, los cuales, pueden pertenecer a distintos Departamentos, por ejemplo la gestión de pedidos de compra de materias primas al Departamento de compras o al de fabricación, y la gestión de repuestos al Departamento de mantenimiento. En cualquier caso y siguiendo la línea horizontal, los procesos anteriores deben enlazar con: Gestión de la calidad, fabricación, planificación y coordinación, comercial,

⁷⁹ DELGADILLO R, Diego Israel. El sistema de información contable: fundamentos y marco de referencia para su administración. 1ed. Cali: Artes Graficas del Valle Editores- Impresores Ltda., 2001. Pág. 97. ISBN:958-33-2598-8

administración-financiación, Departamento técnico, recursos humanos, control de gestión.

El proceso de compras consta de las siguientes fases:

-Lanzamiento de las necesidades de la empresa: para el proceso de producción, comercialización y/o prestación de un servicio, en el momento que los empleados de la empresa requieren un nuevo producto o servicio, emiten su necesidad al Departamento de compras.

-Solicitud de oferta, realización y seguimiento de pedidos: Se comparan las ofertas y se selecciona aquella que cumpla con nuestros requisitos. Tras la elección de la oferta se realiza el pedido. Desde este momento y hasta que nos llega el pedido, hemos de hacerle un seguimiento exhaustivo para que cumpla con el plazo de entrega.

-Selección y homologación de proveedores: Para que nuestra empresa mejore, debemos evaluar y homologar nuestros proveedores de tal manera que podamos garantizarnos continuamente las especificaciones que le exigimos.

-Evaluación continua de proveedores: Nuestros proveedores deben trabajar conjuntamente con nuestra empresa, evaluándoles y exigiéndoles (dentro de lo posible) la máxima calidad posible. Debemos de ser conscientes en todo momento que somos el cliente de nuestros proveedores, y les debemos hacer mejorar porque si no dejaremos de comprarles.

10.1.1 Características del Departamento de Compras

La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados. El tipo y alcance del control aplicado al proveedor y al producto adquirido debe depender del impacto del producto adquirido en la posterior realización de este o sobre el producto final. Lo importante a resaltar en esta parte de la norma es que dependiendo del rol que

desempeñe el producto a comprar dentro del bien que elabora nuestra empresa, así de justificado será el control que debemos ejercer tanto del proveedor como del producto a comprar, por ejemplo si nuestra organización fabrica automóviles, será muy diferente el control que ejerceremos sobre las pastillas para frenos que el ejercido sobre las manijas internas de las puertas que permiten levantar sus vidrios.

Lo otro que se plantea es el de asegurarnos que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados esto es apenas lógico si queremos garantizarle al cliente que el producto elaborado por nuestra organización colmará sus expectativas. La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la re-evaluación. Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas.

Como deben mantenerse registros de los resultados de estas evaluaciones se puede establecer diseñar una lista de chequeo por proveedor con filas y columnas que incluyan los ítems anteriormente relacionados y columnas de si cumple o no cumple, esto permite realizar cuadros comparativos por proveedor y seleccionar el que más se adecue a los requisitos de nuestra organización. Son características esenciales para mantener un buen funcionamiento en los procesos y sub-procesos de compras, es decir, los requisitos mínimos y obligatorios se convierten al mismo tiempo en características puntales que hacen nuestro proceso más eficiente.

10.1.2 Funciones del Departamento de Compras

En el proceso de las compras podemos encontrar diversas funciones dependiendo de las diferentes necesidades de la organización, sin embargo, se pueden anotar las siguientes funciones como estándares importantes dentro del sistema.

10.1.2.1 Planificación de las compras

Una de las funciones del Departamento de compras es anticiparse a las necesidades de la empresa. La planificación anticipada consiste en conocer las fuentes de suministro de bienes y servicios. Los proveedores se pueden encontrar en:

- Guías telefónicas, páginas web.
- Organismos Oficiales.
- Asociaciones empresariales y profesionales.
- Prensa y revistas especializadas.
- Ferias y exposiciones del sector.
- Bases de datos, cedidas por empresas especializadas en estas gestiones.

Cuando el comprador necesita tener contacto directo con el proveedor para obtener información o, incluso, solicitar la compra, los métodos que más se utilizan son:

- Entrevistarse con los representantes del proveedor: Éstos son los vendedores de la empresa suministradora que visitan al comprador.
- Acudir a los mercados centrales: Son las grandes ciudades en donde se encuentran ubicados varios proveedores o zonas geográficas que concentran las fábricas de determinados productos.
- Visitar ferias y exposiciones: Estos eventos ofrecen la oportunidad de conocer los avances de la moda, lo último que se fabrica o la tecnología más puntera.

- Acudir a las oficinas de compra: Estas oficinas son centros de venta que establece el fabricante en una ciudad cuando la empresa está a muchos kilómetros de ella y quiere tener una representación en el mercado central.
- Visitar a los importadores mayoristas: Son empresas que ofrecen productos de una marca extranjera a precios razonables.

10.1.2.2. Análisis de las Necesidades

Generalmente, las empresas centralizan las compras a través de su Departamento de compras o aprovisionamiento utilizando para ello un documento interno denominado “requisición de compras”; en este se detalla las características del material que necesita y cuando tiene que estar disponible.

El Departamento de Compras, una vez recibidos los documentos, procede a su clasificación antes de iniciar los trámites del encargo, por si fuera necesario solicitar presupuesto o información de los materiales. El proceso es el siguiente:

- Dar preferencia a las solicitudes de material cuyas existencias se encuentren bajo mínimos.
- Comprobar si el artículo se utiliza con regularidad o se trata de un bien que se compra por primera vez.
- Clasificar los boletines por materiales homogéneos o adquiridos del mismo proveedor.
- Consultar con el futuro usuario antes de hacer el pedido.
- Decidir la calidad que deben reunir los materiales, la cantidad que hay que solicitar, el plazo de entrega, las condiciones financieras, etc.

10.1.2.3 Solicitud de Ofertas y Presupuesto

La fase de petición de ofertas y presupuesto, dentro del proceso de compras, es una práctica que realizan las empresas en los casos siguientes:

- Cuando inicia por primera vez la actividad.
- Cuando tiene que comprar un producto nuevo.
- Cuando no está satisfecha con los proveedores habituales.
- Para ampliar la cartera de proveedores.
- Para responder a la publicidad recibida.

Sin embargo, como el proceso de petición de ofertas supone un costo económico, nos aseguraremos de enviar la solicitud sólo a proveedores cuya respuesta incluya una oferta de nuestro interés y evitaremos dirigirnos a los que puedan denegar nuestra solicitud.

Además, dependiendo de la política de compras que adopte la empresa también existen varios factores que influyen cuando se decide comprar al fabricante, al mayorista o a ambos. Estos factores son:

- El tipo de producto.
- La cantidad solicitada en cada periodo.
- La ubicación de la tienda.
- Los servicios ofrecidos por el proveedor.

10.1.2.4 ¿Qué información debemos solicitar?

Una vez confeccionado el listado de los posibles proveedores debemos contactar por carta o personalmente para solicitarles la información que necesitamos conocer. La información gira en torno a tres aspectos:

Condiciones económicas.

- Precio por unidad y por volumen.
- Descuento comercial.
- Descuento por volumen de compra y su aplicación.
- Gastos de envases y embalajes.
- Gastos de transporte y seguro.
- Forma de pago.
- Recargo por aplazamiento del pago.

Condiciones técnicas.

- Características técnicas.
- Calidad.
- Embalajes especiales.
- Instalación y montaje.
- Tiempo de garantía.
- Formación de los usuarios.
- Repuestos y mantenimiento postventa.

Servicios postventa.

- Plazo de entrega.

- Devolución de excedentes.
- Revisión de precios.
- Otros servicios.

10.1.2.5 Cálculo del Presupuesto

Para conocer el costo unitario de los materiales que figuran en la oferta o presupuesto enviado por el proveedor, la mayoría de las veces es preciso hacer unos cálculos previos respecto a elementos como rappels, embalajes, portes, etc. que aparecen reflejados en la misma oferta o factura y son comunes a todos los artículos en ella incluidos. Este proceso se conoce como “prorratio de gastos comunes”, que consiste en repartir proporcionalmente descuentos, embalajes, portes, etc. entre los distintos artículos⁸⁰.

Una forma de reducir el cálculo consiste en realizar el reparto con la denominada constante de proporcionalidad (K), que se aplica así:

$$K = \text{Coste neto} / \text{Importe bruto}$$

$$\text{Importe bruto} = C1 \times P1 + C2 \times P2 + \dots + Cn \times Pn$$

C1 = Cantidad del artículo uno P1 = Precio del artículo uno

C2 = Cantidad del artículo dos P2 = Precio del artículo dos

$$\text{Coste neto} = \text{Importe bruto} - \text{descuentos} + \text{gastos (portes, seguros, embalajes)}$$

Una vez conocido el valor de K, el coste unitario de cada artículo será igual a K por el precio de cada unidad; sin embargo, cuando en la oferta se incluye un solo tipo de producto es suficiente con dividir el importe de cada elemento por el número de unidades.

⁸⁰ <http://www.gestiopolis.com/canales6/fin/compras-manejo-y-conceptos.htm>

10.2. RESPONSABLES DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Son varios responsables los que podemos encontrar en el proceso de compras todos cumpliendo con funciones diferentes tendientes con un objetivo general que es mejorar y volver más eficaz el proceso mismo que se lleva a cabo en las diferentes empresas, entre los cuales se encuentran los siguientes:

A. Iniciadores: Son aquellos que perciben una oportunidad o un problema que podría requerir que se compre un producto o servicio nuevo y, por ello, inicia el proceso de la compra. Casi cualquier persona, de cualquier nivel de la empresa, puede ser iniciadora.

B. Usuarios: Son los miembros de la organización que tienen que usar o trabajar con el producto o servicio, y con frecuencia, influyen en la decisión de compra. Por ejemplo: los operadores de una perforadora pueden solicitar al gerente de compras que adquiera las brocas con determinado proveedor, porque éstas duran afiladas más tiempo y disminuyen los lapsos de paro en la planta.

C. Influyentes: Proporcionan información para evaluar productos y proveedores alternativos y, con frecuencia, desempeñan un rol central cuando establecen las especificaciones y los criterios que servirán para tomar la decisión de compra. Por ejemplo: son los técnicos expertos de diversos Departamentos, en ocasiones, incluyen a los usuarios.

D. Portereros: Controlan el flujo de información a otras personas participantes en el proceso de compra. Incluyen al agente de compras de la organización y a los vendedores de los proveedores. Los portereros influyen en la compra porque controlan el tipo y la cantidad de información que llega a las demás personas que deciden. Hay dos tipos de portereros:

- Los escudos: por ejemplo las secretarías que deciden cuando pasar una llamada a los ejecutivos.
- Los filtros: como el gerente de compras que reúne propuestas de tres compañías distintas y decide qué le dirá a los demás elementos del

centro de compras respecto de cada una de ellas El gerente de compras filtra la información y opta por pasar únicamente la información más valiosa y útil para la empresa.

E. Compradores: Son lo que de hecho, se ponen en contacto con la organización de ventas y hace un pedido. En casi todas las empresas, los compradores tienen facultades para negociar las compras. En algunos casos, también tienen amplia discrecionalidad. En otros casos, están bastante limitados por las especificaciones técnicas y otros requisitos contractuales establecidos por los técnicos expertos y por la dirección de la compañía.

F. Decisores: Es la persona que en última instancia, está facultada para tomar la decisión de comprar. En ocasiones los compradores tienen esta facultad, pero con frecuencia ésta queda en manos de los ejecutivos de más alto nivel jerárquico. Como por ejemplo: cuando se adquiere algún tipo de equipo de computo o maquinaria, cuya inversión es considerable, y las especificaciones de las mismas son muy importantes, lo más seguro, es que la decisión sea tomada por un alto ejecutivo.

G. Controladores: Son las personas que determinan el presupuesto para la compra. En ocasiones hay un presupuesto establecido independientemente de la compra. Así, cuando es preciso cambiar un producto, el costo deberá ajustarse al presupuesto. En otras ocasiones, el que controla puede ser el diseñador de un producto, que está tratando de que su costo se ajuste a un presupuesto determinado.

10.3. CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Una parte importante dentro del proceso de compras de una organización es la revisión general del proceso de Control Interno de Compras, el cual se define como el plan de la misma dentro del sistema de contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que tienen por objeto ofrecer

información segura, oportuna y confiable, así como promover la eficiencia de operaciones de adquisición o compra.

Dentro de los principios más destacados dentro de este tema se encuentran los siguientes:

- La función de registro de operaciones de compras será exclusiva del Departamento de contabilidad.
- El trabajo de los empleados del Departamento de compras será de complemento y no de revisión.
- Ningún empleado del Departamento de compras debe tener acceso a los registros de contabilidad.
- Separación de funciones de adquisición, pago y registro de compra.

Estos principios persiguen como objetivos específicos los siguientes:

- Obtener información confiable, veraz y oportuna que ayude a una buena toma de decisiones.
- Prevenir fraudes en compras por favoritismo en contabilidad.
- Promover la eficiencia del personal de compras.
- Localizar errores administrativos, contable y financieros.

El Departamento de Compras es un área muy sensible a los problemas de Control Interno, tanto por la importancia comprometida en la misma como por las dificultades propias de la gestión. El punto de partida en el ciclo operativo total de una organización es la necesidad de obtener los materiales y servicios

que serán vendidos, ya sea en su forma original o usados, procesados o combinados según las necesidades.

La importancia de la actividad de compras es muy grande, ya que la típica acción de compras constituye más de la mitad de los costos incurridos, consecuentemente es una actividad a la que la administración dedica un alto grado de intención. El volumen de compras es también determinante de los niveles de inventarios, y la inversión en estos es el factor principal para alcanzar una favorable rotación del capital invertido. El Ciclo de Compras es una de las tareas más importantes de una organización.

10.4. PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

El Departamento de Compras es el encargado de realizar las adquisiciones necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida y a un precio favorable en el momento adecuado. El Departamento de Compras debe proporcionar a los demás Departamentos de la empresa de todo lo necesario para realizar las operaciones de la organización. La figura 14 muestra las etapas del proceso de compra que las empresas realizan para adquirir los bienes y servicios que requieren para sus operaciones normales. Los siguientes son procesos estandarizados en las empresas:

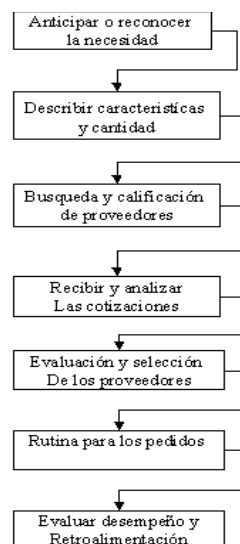


FIGURA 14 Etapas del Proceso de Compras
Fuente: WWW.GESTIONPOLIS.COM

Anticipar o reconocer un problema o una necesidad: Casi todas las compras que realizan las empresas están motivadas por las necesidades de los procesos de producción de la empresa, su inventario de mercancías o sus operaciones diarias. Por lo tanto, la demanda de bienes y servicios de la empresa, es una demanda derivada, de los clientes por los bienes o servicios que comercializa la empresa.

Determinar y describir las características y la cantidad de los artículos que se necesitan: Por lo general, la demanda de los productos de la empresa y las necesidades de sus procesos de producción y de sus operaciones, dictan los tipos y las cantidades de los bienes y servicios que se comprarán. Por lo que, los criterios que se usen para especificar los materiales y los equipos que se requieren, normalmente, deben ser exactos en el aspecto técnico, derivado de la naturaleza y complejidad de dichos procesos. Así mismo, es preciso calcular con cuidado las cantidades, para evitar el exceso de inventarios, o en su caso evitar las demoras ocasionadas por la inexistencia de los materiales requeridos.

Buscar posibles proveedores y clasificarlos: Una vez que la organización ha definido con claridad el tipo de bien que necesita, empieza la búsqueda de posibles proveedores. Si el bien ha sido adquirido otras veces, la búsqueda tal vez se limite a uno o varios proveedores que han cumplido satisfactoriamente en el pasado.

Adquirir las propuestas o cotizaciones y analizarlas: Una vez que el comprador ha identificado a los posibles proveedores, entonces solicita propuestas o cotizaciones específicas a cada uno de ellos. Cuando se trata de un producto que se compra con frecuencia, estándar y no tiene complicaciones

técnicas, el proceso tal vez no sea largo. El comprador quizá se limite a consultar los catálogos de varios proveedores o haga unas cuantas llamadas telefónicas. En el caso de bienes y servicios más complejos y costosos, tal vez le pida a cada uno de los posibles proveedores que realice una presentación de ventas, de una forma clara, detallada y por escrito

Evaluar las propuestas y escoger a los proveedores: En esta etapa del proceso, diversos miembros del centro de compras analizan si los posibles proveedores y sus diversas propuestas son aceptables. Asimismo, la empresa compradora y una o varias de las empresas vendedoras pueden negociar los precios, los términos de crédito y los calendarios de entrega. Al final, quedan seleccionados uno o varios proveedores y, después se firman los correspondientes contratos de compra.

Escoger una rutina para los pedidos: Mientras el bien adquirido no sea entregado, éste no tiene utilidad alguna para la empresa. En consecuencia, el Departamento de compras, después de hacer un pedido al proveedor, trata de que la entrega de los bienes coincida con el momento en que la compañía necesitará el producto. Con la entrega del pedido también ocurren otras actividades internas. Los bienes deben ser recibidos, inspeccionados, y asentados en los registros contables y posteriormente pagarlos.

Evaluar el desempeño y proporcionar retroalimentación: Una vez que los bienes han sido recibidos, comienza su evaluación tanto del producto como del proveedor. Los bienes se inspeccionan para ver si cumplen con las especificaciones descritas en el contrato de compra. Más adelante, los usuarios juzgan si el bien adquirido se desempeña de acuerdo con las expectativas. El desempeño del proveedor también se evalúa de acuerdo con criterios como la

puntualidad de la entrega, la calidad del producto y el servicio después de la compra.

El conjunto de personas que participan en la compra de un producto o servicio es denominado centro de compras. En un centro de compras, para una adquisición típica. Los distintos miembros del centro de compras participan y ejercen distintos grados de influencia, en las diferentes etapas del proceso de compras.

10.5. DIAGRAMA DE FLUJO DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

En el mundo existe una cantidad indeterminada de flujogramas del Departamento de Compras, pero esencialmente todos cumplen con funciones definidas teniendo en cuenta los procesos propios de la misma. El tratamiento del flujo de Compras garantiza la integridad, trazabilidad y homogeneidad de todo el proceso. Cada documento del proceso se basa en la información contenida en el anterior, de forma que se evita la introducción repetitiva de datos y los errores humanos asociados. De esta manera, es posible navegar por los diferentes documentos que conforman un determinado flujo (pedido, albarán de proveedor, factura, pago) y conocer en tiempo real el estado de un determinado pedido (pendiente, entregado, entregado parcialmente, facturado, etc.). La integración natural del proceso con la contabilidad y las cuentas a pagar garantiza que el área económico-financiera disponga siempre de datos fiables y actualizados.

10.6 PROCESO DE COMPRAS DENTRO DE LA NORMA ISO 9001:2008

En la **ISO 9001:2008** de los requisitos que componen la Norma, los que afectan a la realización de las compras y el control de los proveedores son de los que

más pueden contribuir mejorar los resultados de las organizaciones y también, muy probablemente, los peor interpretados y asimilados.

Desde este punto de vista podemos tomar en cuenta ciertos parámetros que se deben tener en cuenta y que evalúan los proveedores con diagramas que explican la manera más eficaz de llevar a cabo ese objetivo general:

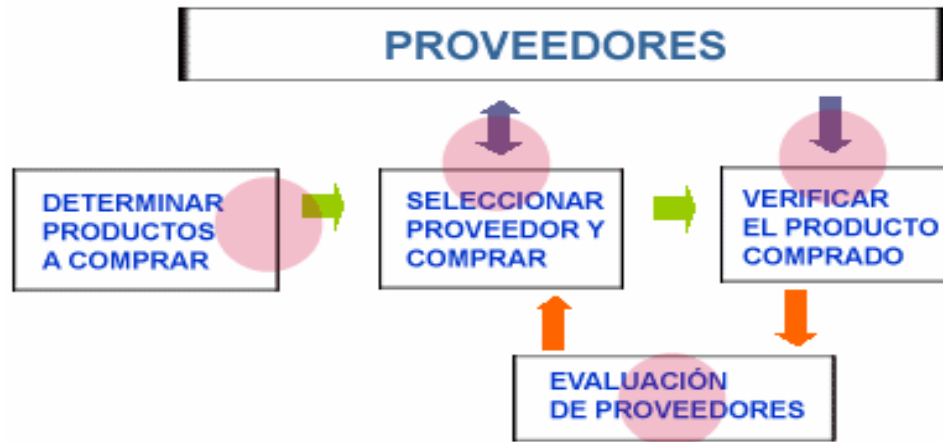


FIGURA 15 Proceso de Selección Proveedor
Fuente: WWW.GESTIONPOLIS.COM

Según nos explica la norma antes de comprar se debe determinar con rigor los requisitos de los productos a comprar. La organización debe asegurarse de que los productos comprados cumplen los requisitos solicitados. Para ello, indica la Norma que deben llevarse a cabo las actividades de inspección que sean apropiadas. Estas actividades deberán ser más rigurosas cuanto mayor repercusión tenga el producto comprado para la calidad, y depender también de la competencia demostrada por el proveedor (histórico de entregas del proveedor).

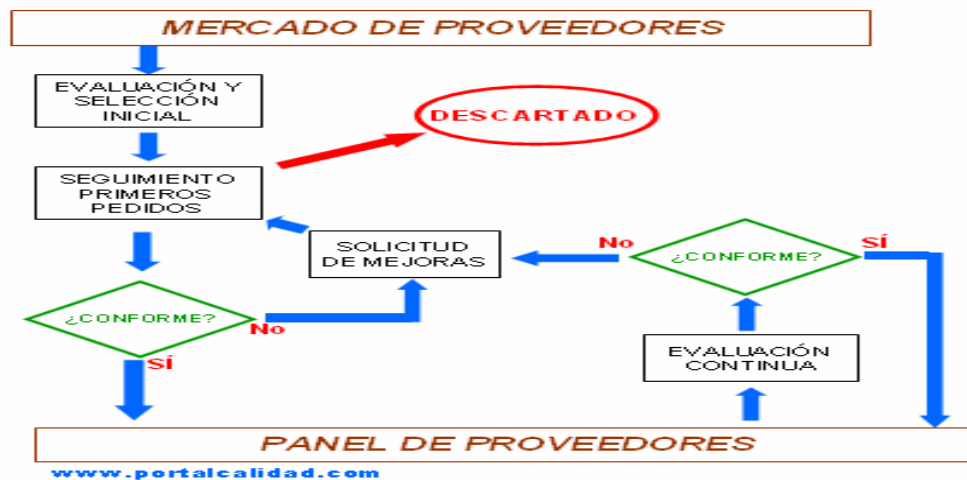


FIGURA 16 Mercado de Proveedores
Fuente: WWW.PORTALDECALIDAD.COM

La intensidad de los controles aplicados durante la inspección puede variar desde un simple control administrativo de entrada (verificación de cantidades y tipo de producto), hasta la realización de controles de verificación de especificaciones “in situ” o la toma de muestras para analizar en un laboratorio. Se deben llevar a cabo actividades de evaluación continua (evaluación inicial y re-evaluaciones) con los proveedores.

En el esquema se ha significado que la información para evaluar a los proveedores proviene de los procesos de inspección, pero también puede provenir de cualquier otro proceso del que se obtenga información sobre el proveedor y sus productos.

Más adelante abordamos con más detalle este proceso. Es en este punto donde se debe entablar una conversación fluida de confianza y colaboración. Solicitar del proveedor que indique qué se puede mejorar para ayudarle a cumplir con más eficacia los requisitos del producto suministrado. Quizás la comunicación de los requisitos no es del todo completa, o también puede ser

necesario planificar mejor las compras para facilitar al proveedor cumplir los plazos de entrega.

Establecer un sistema de medición de la competencia de los proveedores fiable y que permita el seguimiento particular de los proveedores más importantes. La información obtenida se debe utilizar no sólo para seleccionar a los proveedores, sino para ayudarles a mejorar lo que no está bien.

Establecer objetivos a los proveedores. Con un sistema de medición robusto, su organización puede estimar los “costos de la no calidad” derivados de los errores de cada proveedor. Establezca objetivos basados en este indicador, que el proveedor sea consciente de los efectos de la ineficacia.

10.7 ESTADO ACTUAL DEL PROCESO DE COMPRAS DE LA COMPAÑÍA IMÁGENES GRAFICAS S.A.

Actualmente se puede mencionar que la organización ha establecido unos parámetros de acuerdo con la ISO 9001:2000, por medio del cual se vincularon caracterizaciones, procesos, controles y diagramas de flujo que por medio de esta investigación evaluaremos y sobre las cuales plantearemos recomendaciones tendientes a una mayor eficiencia en este proceso que es de vital importancia no solo para la parte productiva de la empresa sino también al Departamento Financiero, Contable y Administrativo desde un punto de vista integral sobre el cual se están apoyando las empresas en este momento.

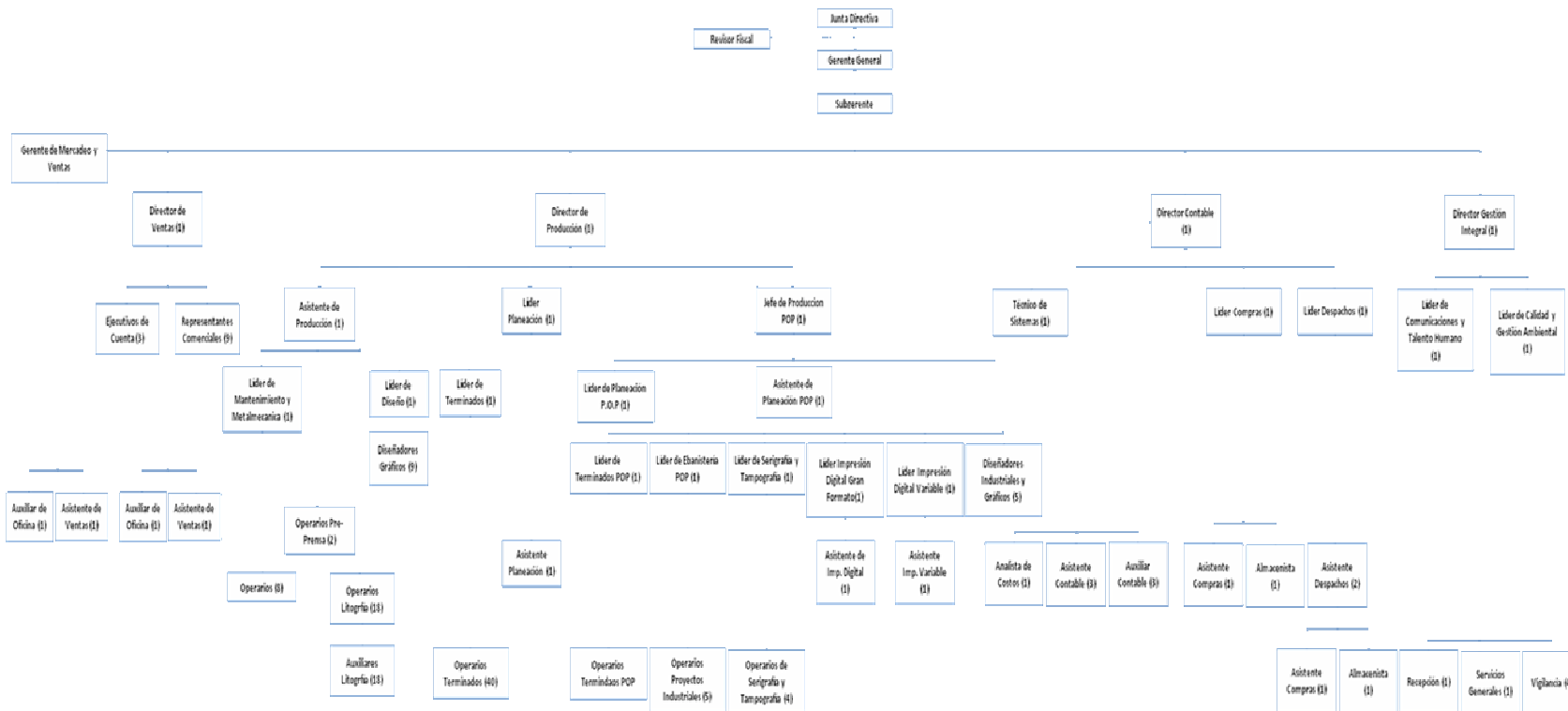


FIGURA 17 Estructura Organización Imágenes Gráficas S.A.
 Fuente: GESTION INTEGRAL, Imágenes Gráficas S.A.

10.7.1 Caracterización del Departamento de Compras de la Compañía Imágenes Graficas S.A. de acuerdo a la Norma 9001:2008.

De acuerdo a las normas establecidas por la **ISO 9001:2008** la empresa actualmente cuenta con una caracterización del Proceso de Compras por medio del cual podemos acceder a la información de entradas, procesos y salidas de información para el Departamento de Gestión Integral que en este caso es el encargado de aprobar en primera instancia los procesos que posteriormente tienen incidencia en el Sistema de Gestión de Calidad implementado en la organización. En primer lugar podemos observar el establecimiento del Objetivo Principal en el cual nos deja analizar las condiciones de calidad y el tiempo de entrega del producto. Además podemos observar los Usuarios internos y externos que puede tener este proceso entre los cuales se encuentran: la Dirección y Gestión de Calidad, los Proveedores, Gestión Comercial, Gestión Administrativa y Producción; todos ellos acogidos a Políticas de Calidad y mostrando las diversas actividades que se deben desarrollar para obtener el mejor producto posible que cumpla con las condiciones especificadas para la realización del mismo.

Entre las actividades más mencionadas encontramos el proceso de cotización según se haga las solicitudes del material, la selección de la cotización, la elaboración de la Orden de Compra, la llegada del material, la Elaboración de la entrada al Almacén de la organización, la Radicación de factura y el Vo. Bo. Por parte de la Gerencia. Y Posteriormente encontramos las salidas del proceso las cuales son los materiales, insumos o en su caso servicios que se requirieron en su momento. En este punto es donde podemos analizar más en propiedad el Indicador de este Proceso de Compras el cual consiste en el tiempo de entrega del material, que se calcula de la siguiente manera:

| | |
|------------------------------------|--|
| INDICADOR DE CUMPLIMIENTO = | TIEMPO DE ENTREGA / TIEMPO REQUERIDO. |
|------------------------------------|--|

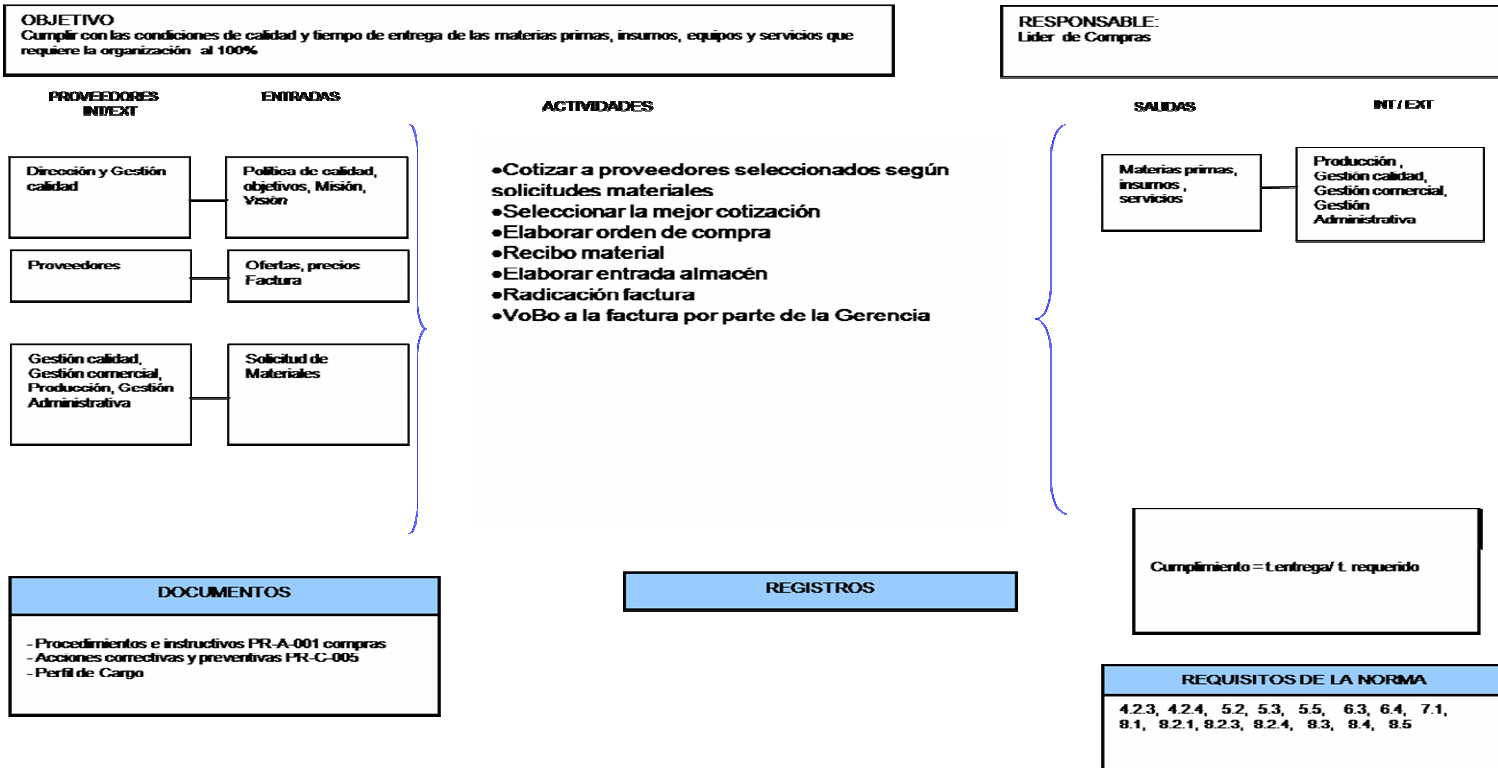
Pasemos a observar gráficamente la caracterización actual del Proceso de Compras en la organización:

FIGURA 18 Caracterización Proceso de compras
 Fuente: DIRECCIÓN Y GESTION DE CALIDAD, Imágenes Graficas S.A.



**CARACTERIZACIÓN DE PROCESO
 GESTION COMPRAS
 P 5**

Anexo N : 02
 Revision: 04
 Fecha: 20/10/08
 Edición: 01
 Fecha: 06/04/05
 MC-A-001
 Pag.2 de 5



10.7.2 Funciones Y Responsables del Departamento de Compras de la Compañía Imágenes Graficas S.A.

Dentro del Organigrama de la Compañía Imágenes Graficas actualmente el Departamento de Compras se encuentra al mando del Director de Contabilidad, y está compuesto por el Líder de Compras, el Asistente de Compras y el almacenista.

Funciones del Líder de Compras

El Objetivo principal del Líder de Compras es velar por el cumplimiento de las condiciones de calidad y entrega oportuna de las materias primas, insumos, equipos y servicios que requiera la compañía. Dentro de las funciones que se desarrollan se encuentran las siguientes:

- Recolectar la solicitud de material de todas las áreas de la empresa para iniciar el proceso de cotización.
- Realizar las cotizaciones
- Pactar la fecha, hora, sitio de entrega y coordinar el transporte de la mercancía con el proveedor.
- Elaborar las Órdenes de Compra.
- Verificar la entrada de la mercancía y realizar el documento entrada de almacén.
- Recibir las facturas y radicarlas

- Generar los recibos de caja menor para compras de sumas que se puedan pagar en efectivo.
- Verificar que los productos comprados cumplan con los requisitos de calidad y precios.
- Supervisar que la materia prima tenga todos los requerimientos necesarios para satisfacer al cliente-
- Manejar de los descuentos, anticipos, préstamos, etc., del fondo de empleados para la nomina.
- Otras inherentes a su cargo.

De la misma forma es responsable de escoger una materia prima en óptimas condiciones y de brindarle la mejor opción de compra a la empresa.

Funciones del Almacenista.

- Controlar el inventario de materias primas e insumos
- Actualizar los movimientos en el sistema para ingreso y salida de materias primas e insumos.
- Manejar y clasificar el desperdicio.
- Mantener actualizado el inventario del almacén, asegurándose de mantener bajos niveles de stock.
- Recibir de planeación la solicitud de materiales e insumos
- Realizar seguimiento durante la recepción de las materias primas e insumos solicitados.

- Realizar inventarios físicos de materia prima, producto en proceso, producto terminado, productos publicitarios y activos fijos.
- Verificar que los materiales e insumos que recibe correspondan a la remisión, factura y orden de compra.
- Informar a Compras y Planeación el ingreso de las materias primas e insumos solicitados.
- Ingresar, rotular y ubicar las materias primas o insumos recibidos.
- Entregar las materias primas o insumos de acuerdo con la solicitud realizada por producción.
- Recibir y verificar las devoluciones de materia prima o insumos sobrantes del proceso de producción
- Realizar control estadístico de las entradas de materia prima e insumos.
- Rotular y ubicar las materias primas e insumos en el lugar asignado.
- Entregar de manera oportuna las materias primas e insumos a producción.

10.7.3 Control y Procesos del Departamento de Compras de la Compañía Imágenes Graficas S.A. de acuerdo a la Norma 9001:2008.

Partiendo de las funciones de los responsables del Departamento de Compras de Imágenes Graficas S.A. y basándonos en la Norma ISO 9001:2008, donde se explica claramente que la Organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados y que la organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización se hace

un detalle del proceso y control de actualmente que se tiene en el Departamento de Compras:

El primer paso es de forma indirecta para el Departamento de Compras es la identificación de necesidades por parte de las otras áreas, los responsables de Producción (Diseño, Impresión Litográfica, Impresión Digital, Serigrafía, Proyectos Industriales), Mantenimiento y Administración, detectan las necesidades de compra a través de las siguientes situaciones: para reposiciones, para cumplimiento de un pedido o para cumplir un presupuesto, y las registran en el Formato de Solicitud de Compra de Materiales, que es entregado al Líder de Compras.

El Departamento de Compras recibe la solicitud por parte de las demás áreas, y realiza la cotización a los proveedores, después de hacer la selección de proveedores de materias primas críticas y servicios externos, esta función esta bajo la responsabilidad del líder de compras, la actividad de selección se realiza mediante la determinación de aspectos que afectan directamente la calidad del producto, lo que se busca es un proveedor confiable, que tenga un sistema de calidad reconocido, que pueda desarrollar productos sin ninguna clase de restricción.

Después de realizar la selección de los proveedores, se realiza la cotización, se solicitan mínimo dos cotizaciones que pueden ser recibidas por medio de fax, carta, lista de precios o telefónicamente, el Líder de Compras escoge la cotización más favorable en cuanto a calidad, precio y entrega, las compras mayores a 5 millones deben ser aprobadas por la gerencia y finalmente, el tiempo establecido para realizar las cotizaciones es de 30 minutos.

Se selecciona la mejor cotización, por parte del Líder de Compras que es el encargado de realizar la negociación y elaborar la Orden de Compra, este proceso tarda de 5 a 10 minutos, se solicita el material, se pacta la fecha de entrega, el almacenista recibe el material, lo verifica con la factura de compra, entrega la factura al asistente de compras para su radicación, el líder de

compras elabora la entrada de almacén que dura aproximadamente 2 minutos.

El asistente de compras revisa que la factura cumpla con los requisitos que exige la ley, le anexa la entrada al almacén, la Orden de Compra y hace autorizar la factura del gerente para finalmente pasar los documentos a Contabilidad.

El Departamento de Compras realiza seguimiento constante ejerciendo control sobre los proveedores, los criterios que evalúan son:

- El proveedor cumple con el tiempo de entrega pactado al momento de la negociación
- El nivel de calidad de los productos y servicios prestado por el proveedor satisface las necesidades de la organización.
- El asesor de ventas del proveedor tiene la disponibilidad y disposición requerida por la organización.
- El proveedor maneja tiempos oportunos para la atención y respuesta a reclamos.
- El proveedor cuenta con un portafolio de productos y servicios amplio y con fichas técnicas para cada uno de sus productos.
- El nivel de precios ofrecido por el proveedor es acorde a las condiciones del sector.


|  | <small>Fecha: 10/02/05 Edición: 01 Fecha: 05/04/05 MC-A-001 Edu.L.063</small> PLAN DE CALIDAD COMPRAS | | | | | | Elaboró: Eliana Martínez | |
|---|---|------------------|--|-----------------------------|-----------------|--------------------------------------|--------------------------|---|
| | | | | | | | Fecha: 05/02/05 | |
| | | | | | | | Código: PC-C-001 | |
| | | | | | | | Página: 1 | |
| CONTROL PROCESO | | | | | | | | |
| IDENTIFICACION DEL PROCESO | ESTANDARES DE TIEMPO | PROCEDIMIENTO | VARIABLE A CONTROLAR | FRECUENCIA DE CONTROL | RESPONSABILIDAD | EQUIPO | PROCEDIMIENTO | REGISTRO |
| Cotizar a proveedores seleccionados según solicitudes recibidas | 30 min | PR-A-001 compras | Precio, calidad, tiempo entrega | A cada solicitud materiales | Líder Compras | computador, Teléfono, utiles oficina | N.A | Cotizaciones y FO-A-001 Solicitud materiales |
| Selección de cotizacion | | | | | Líder Compras | | | |
| Elaborar orden de compra | 5 + - 10 | PR-A-001 compras | Información clara , precisa sobre las características del producto | a cada orden compra | Líder Compras | computador, impresora, fax | N.A | Orden compra y Servicios FO A-001 |
| Recepción de material | cada que llega pedido , depende volumen | PR-A-001 compras | Producto, cantidad, calidad | a cada pedido | Almacenista | lapicero | N.A | factura del producto |
| Inspección de material | | | | | Almacenista | | | |
| Elaboración entrada almacen | 2 min | N.A | que el producto y cantidad corresponda a lo pedido | a cada pedido | Líder Compras | computador , programa SG1 | N.A. | programa contable CG1 |
| Radicación de factura | 10 min | N.A | Recibo de las factura de proveedores | cada que llega una factura | Líder Compras | computador , | N.A. | En el sistema archivo control recibo facturas |
| Revisión la factura por parte Gerencia | 10 min | N.A | conforme a lo aprobado | A cada factura | Gerencia | lapicero, cotización aprobada | N.A | factura del proveedor |
| FIN | | | | | | | | |

FIGURA 19 Control del Proceso de Compras
 Fuente: DIRECCIÓN Y GESTION DE CALIDAD, Imágenes Graficas S.A.

El control que se ejerce en la parte operativa es:

- Se tiene un procedimiento que permita dar un control y supervisión a la recepción de materia prima.
- Se tiene definidas acciones correctivas o de contingencias en caso de no conformidad en los servicios
- Se realizan programas de mantenimiento preventivo y correctivo

El control que se ejerce con el criterio de calidad que se le da al producto y la evaluación a la satisfacción de cliente es el siguiente:

- Se tiene definidas las características de los productos de acuerdo a las necesidades del cliente
- Presenta la empresa una política de calidad clara
- Se ha definido un sistema formal para el tratamiento de quejas y reclamos de sus clientes.
- Se tienen definidos procedimientos para el tratamiento de productos o servicios no conformes.

10.7.4 Diagrama de Flujo del Departamento de Compras de la Compañía Imágenes Graficas S.A.

Actualmente en la estructura organizacional de la empresa Imágenes Gráficas S.A. podemos observar que el proceso de Compras hace parte del Departamento Contable razón por la cual en primera instancia decidimos investigar si este proceso está bien ubicado en el lugar que le corresponde dentro de este contexto o si por el contrario existe un impacto negativo en la toma de esta decisión para la organización.

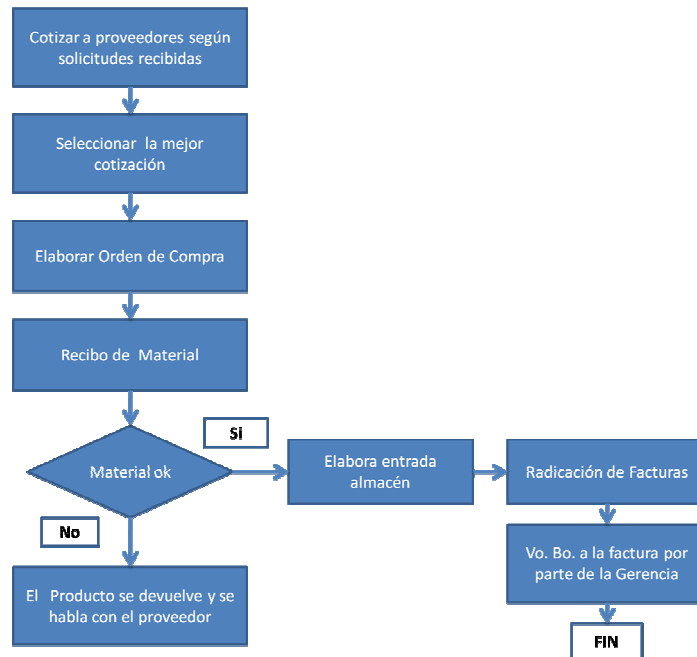


FIGURA 20 Diagrama de Flujo Proceso de Compras
Fuente: ELABORACIÓN PROPIA

10.7.5 Impacto del Modelo Actual del Departamento de Compras

Actualmente en la estructura organizacional de la empresa Imágenes Gráficas S.A. observamos que el proceso de Compras está dirigido por un Líder de Compras y este a su vez es dirigido por el Director de Contabilidad siendo la primera falla que encontramos en la estructura organizacional, con lo cual llegamos a nuestra primera conclusión después de analizar el diagnostico con la información obtenida hasta el momento, se debe evaluar la estructura Organizacional y su ordenamiento jerárquico.

El Departamento Contable es el encargado de generar la información contable y financiera de la empresa y es el resultado de la información que suministran las demás áreas , como el área de mercadeo, recursos humanos y el área de producción, estas deben ser independientes y al mismo tiempo deben dar apoyo a nuestra actividad principal para la posterior toma de decisiones, el proceso de Compras también suministra información vital al proceso contable, como por ejemplo los soportes de todas las compras que hace la compañía, los

descuentos y toda la información de los proveedores, y debe ser un proceso independiente al proceso contable. Por lo anterior y teniendo en cuenta nuestro punto de vista hacia el mejoramiento del proceso de compras y su posterior impacto sobre el Departamento Contable y Financiero de la empresa se comienzan a definir ciertas situaciones que pueden generar grandes fallas para la organización, entre las cuales podemos analizar las siguientes:

- Actualmente no existe una adecuada segregación de funciones, la segregación de funciones está orientada a evitar que una misma persona tenga accesos a dos o más responsabilidades dentro del sistema, de tal forma que pueda realizar acciones o transacciones que lleven a la consumación de un fraude, desde este punto de vista es importante tener en cuenta que se pueden tener algunos conflictos entre dos acciones de una misma persona que son muy evidentes, como la persona del área de atención a clientes que captura los pedidos y también tiene privilegios en el módulo para cambiar precios de los productos. Sin embargo, hay otros que dependen del tipo de industria, ambiente organizacional, complejidad y tamaño de la organización, por lo que se requiere mayor conocimiento de la empresa para identificarlos y solucionarlos. Después de realizar encuestas llegamos a varias conclusiones dentro de las cuales encontramos como una de las más importantes la centralización del proceso de compras en un solo grupo de personas que sean las encargadas de realizar todos los procesos y sub-procesos necesarios para la compra de materiales y suministros de la organización; observamos como un hábito negativo que existan varias personas comprando y realizando funciones en dos partes del mismo proceso, como se ha explicado anteriormente siendo perjudicial para la organización.

Como uno de los más claros ejemplos encontramos que algunas personas del área comercial realizan cotizaciones y compras que no están dentro de las funciones a desempeñar por ellas, lo cual deja entrever la posibilidad de una centralización del proceso de compras como una solución importante para generar mayor organización en la

empresa y en las demás áreas sobre las cuales se genera una sobrecarga laboral por cuenta de la compra de materias primas y suministros de los productos para su posterior venta.

- Podemos de esta manera al centralizar el proceso generar un poco más de autonomía para el proceso de compras que puede verse afectado según la estructura organizacional actual por el Departamento Contable. De la misma manera se encuentra actualmente un incremento en las actividades del Departamento Contable a causa de la autorización de las facturas de proveedores que llegan para su causación y, otro problema que se podría solucionar es la pérdida de facturas de proveedores por el continuo movimiento que sufren las mismas y posterior Vo. Bo. por parte del Gerente General. Al mismo tiempo se pueden disminuir los errores en la contabilización o aumento de las notas créditos o anulación de facturas porque las facturas son primero causadas y después obtienen el Vo. Bo. para su pago, cuando deberían obtener el Vo. Bo. antes de ser causada para reflejar la realidad y veracidad de los hechos económicos que son realizados por la organización.
- Actualmente no existe en algunas ocasiones un adecuado proceso de planeación de los procesos productivos en muchas ocasiones por la inmediatez de las cotizaciones y cortos tiempos de entrega del producto a los clientes de la organización, sumando esto al poco personal que labora en este Departamento se analizan los siguientes problemas y cuestionamientos a lo mencionado anteriormente.
En primer lugar es importante tener en cuenta la importancia de la planeación de los procesos en las organizaciones en especial en las Compras de los materiales y suministros debido a que se manejan dos posibles problemas: los sobrecostos financieros por la prontitud con la que se tienen que conseguir los recursos financieros para hacerle frente a los pagos de aquellas organizaciones que nos suministran el material y, por otro lado, las relaciones organizacionales con los clientes externos

y el cumplimiento que estos también necesitan para sus propios movimientos económicos. Recordemos que un proveedor a gusto es tan importante como un cliente satisfecho debido a que si no se tienen las materias primas o suministros no se podrá tener un cumplimiento en los plazos establecidos lo que genera una doble problemática. El hecho manifestado en el cual el Departamento Financiero no cuenta con el tiempo suficiente para gestionar recursos financieros no es un problema tan solo de este Departamento y de las personas que generan procesos en el mismo, genera una problemática general en la organización que no parece ser dimensionada tanto por las personas que comienzan el proceso productivo como por aquellas que deben hacer frente a esas obligaciones, por este motivo también se da un valor agregado a un proceso de compras bien planteado a través de una buena planeación en cuanto a tiempo que permitan solucionar el problema que aqueja en general a la organización.

Por último el incremento en los rubros financieros puede ser atenuado en la medida en que se planeen mejor los procesos y que exista una centralización de los procesos de compras en el Departamento de Compras y no como actualmente podemos observar que otras personas ajenas al Departamento de Compras puedan negociar precios y tiempos de entrega con los proveedores de materiales o de suministros, en este caso como lo realiza actualmente el Departamento Comercial de la Unidad de Negocio de los Productos Publicitarios.

CAPITULO VI

11. DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE LA COMPAÑÍA IMÁGENES GRAFICAS S.A.

A continuación hacemos la recomendación o el diseño que debe tener el departamento de compras de Imágenes Graficas S.A., lo ideal es comenzar con la caracterización del Departamento, los responsables, las funciones de cada uno de ellos, el proceso y control y las ventajas de diseño recomendado:

11.1 DISEÑO DE LA CARACTERIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE LA COMPAÑÍA IMÁGENES GRAFICAS S.A. DE ACUERDO A LA ISO 9001:2008

Como lo hemos mencionado en el capítulo anterior el Departamento de Compras es un sistema donde participan elementos con el fin de lograr el objetivo principal del departamento, para ello existen las entradas, el proceso y la salida de información. Como el objetivo principal del Departamento de Compras en Imágenes Graficas y en cualquier compañía de acuerdo a la norma ISO 9001 es garantizar que el producto que se adquiera cumpla con los requisitos de compra especificados, con las condiciones máximas de calidad y tiempo de entrega de las materias primas, es decir con los requisitos que exige el cliente y con las especificaciones que dan las personas de producción o ventas de la compañía y con cumplimiento de la entrega del material sin interrumpir las actividades de las demás áreas y las del cliente, y además con el objetivo de realizar una adecuada selección de los proveedores, cotización de las materias primas o productos y evaluación de los mismos para satisfacer al cliente y al personal de la compañía.

Se debe tomar como referente la caracterización del proceso de gestión actual de compras para diseñar o recomendar una nueva caracterización, lo que se pretende es que el departamento centralice sus funciones y no se generen las

fallas que se explicaron en el capítulo anterior como la segregación de funciones.

En primer lugar debemos definir bien cuál es el objetivo del departamento de Compras de la Compañía Imágenes Graficas S.A., se propone ampliarlo e involucrar la norma ISO 9001:2008 en el objetivo.

Objetivo:

Cumplir con los requisitos de compra que exige la compañía y el cliente y con las condiciones de calidad y tiempo de entrega de las materias primas, insumos, equipos y servicios que requiere la organización, teniendo en cuenta la selección, evaluación y revaluación del proveedor.

En cuanto a los terceros internos y externos podemos encontrar en el proceso actual los siguientes:

La Dirección y Gestión de Calidad

Proveedores

Gestión de Calidad, Gestión Comercial, Producción, Gestión Administrativa.

Respecto a los terceros que participan en el proceso de compras no tenemos ninguna recomendación, la crítica existe en la entrada del proceso, es decir el diseño está bien, pero en verdad ¿se cumple lo que está escrito?, en las encuestas realizadas a los empleados se verifico que no se cumple lo planteado, a continuación se realizan las recomendaciones pertinentes:

La Dirección y Gestión de Calidad, es el encargado de realizar las políticas de calidad, los objetivos, la misión y visión del departamento y de la compañía en general, pero no realiza seguimiento suficiente a cada área, para evaluar si se están cumpliendo los objetivos planteados, si los integrantes de cada área están realizando sus funciones sin intervenir en las de los demás.

Se recomienda a la Dirección y Gestión de Calidad velar por el cumplimiento de las normas, objetivos, procedimientos y funciones establecidos, con el fin de que cada área cumpla sus objetivos y se agilicen los procesos en la compañía.

Los proveedores, son los encargados de suministrar las ofertas, las cotizaciones, los descuentos, las facturas y lo más importante la materia prima de primera calidad, para que se cumpla esto por parte de los proveedores, se debe realizar una buena selección y evaluación de proveedores, más adelante se realizarán recomendaciones a los procesos que se realizan en compras, donde tocaremos este tema.

Gestión de Calidad, Gestión Comercial, Producción y Gestión Administrativa son los encargados de la solicitud de los materiales al Departamento de Compras, actualmente no solo se realiza la solicitud, sino que realizan compras y se autorizan sin pasar por el Departamento de Compras, se recomienda la centralización de funciones, con una buena Planeación, Organización, Dirección y Control en el Departamento de Compras y en las demás áreas, todos los procesos se puede canalizar y hacerse más ágiles las actividades

Respecto a las actividades o proceso que se realiza en el Departamento de Compras actualmente, recomendamos incluir algunas para completar las funciones que se realizan en el Departamento de Compras:

- Recibir de la Gestión de Calidad, Gestión Comercial, Producción y Gestión Administrativa la solicitud de materiales.
- Seleccionar a los proveedores que se les puede cotizar de acuerdo a las especificaciones entregadas en la solicitud de materiales
- Cotizar a proveedores seleccionados según materiales

- Confirmar con el proveedor seleccionado, los precios, el transporte y fecha de entrega de la materia prima
- Elaborar la Orden de Compra.
- Recibir el material y verificarlo con la factura.
- Evaluar y reevaluar a los proveedores.
- Elaborar la entrada al almacén
- Radicar la factura
- Hacer autorizar las factura de la gerencia y pasarlas a contabilidad

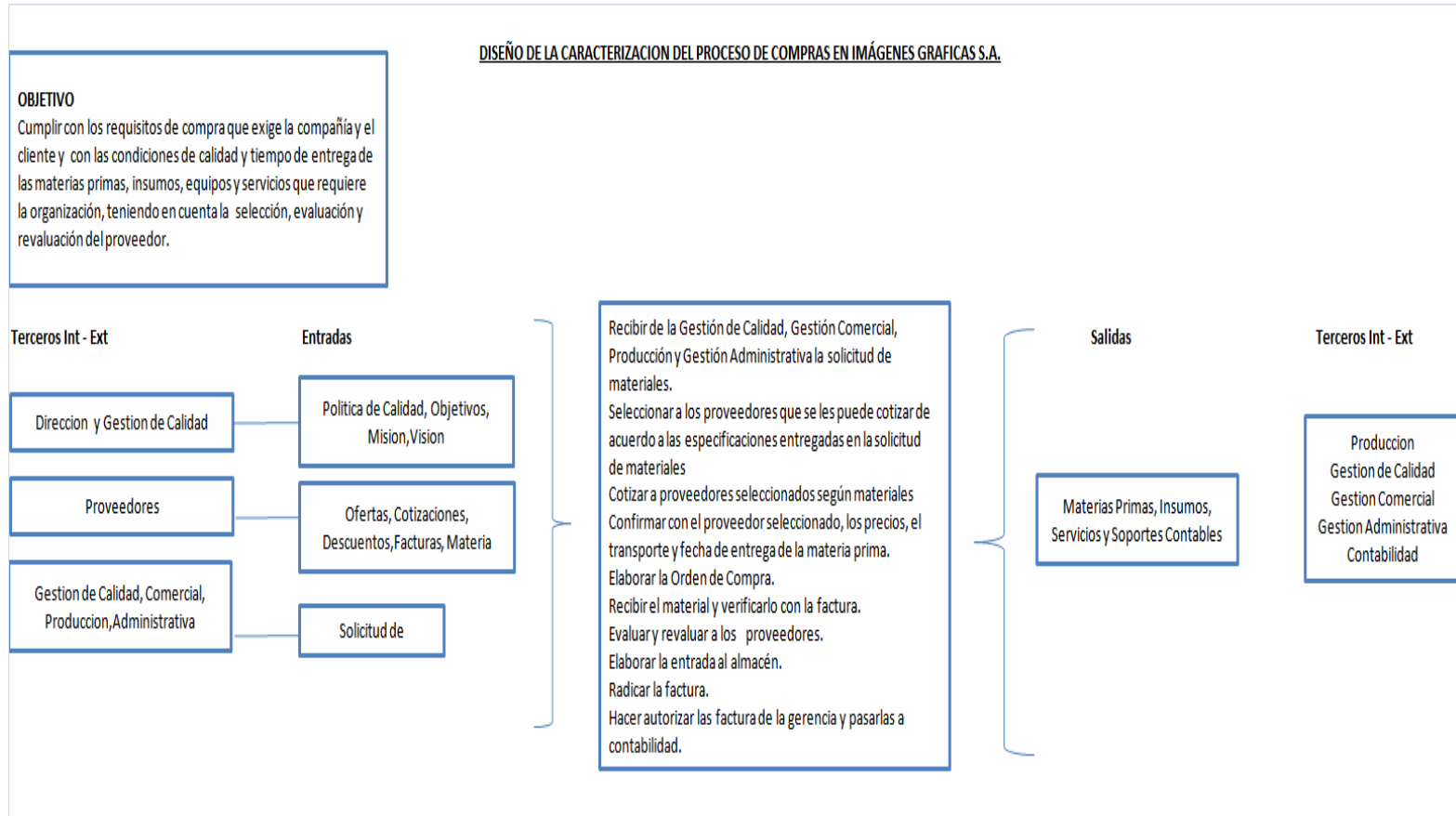
Cada una de estas actividades es realizada por los responsables del departamento de compras, las recomendaciones y el diseño se realizara más adelante.

Finalmente obtenemos de todo este proceso las salidas que representan las materias primas, insumos y servicios, y todos los soportes contables. Los insumos, materias primas y servicios son entregados a Producción, Gestión de calidad, Gestión Comercial y Gestión Administrativa para realizar el proceso de fabricación o prestación del servicio y cumplirle al cliente. Los soportes contables son entregados a contabilidad para generar información contable-financiera.

Con esta nueva caracterización o recomendaciones podemos analizar más en propiedad el Indicador de este Proceso de Compras el cual consiste en el tiempo de entrega del material, que se calcula de la siguiente manera:

| | | | | |
|----------------------------------|----------|--------------------------|----------|--------------------------|
| INDICADOR DE CUMPLIMIENTO | = | TIEMPO DE ENTREGA | / | TIEMPO REQUERIDO. |
|----------------------------------|----------|--------------------------|----------|--------------------------|

FIGURA 21 Diseño Caracterización Departamento de Compras
Fuente: ELABORACIÓN PROPIA



Podemos observar gráficamente el diseño de la caracterización de la Empresa Imágenes Graficas S.A. recomendado teniendo en cuenta las diversas situaciones que se han expuesto a través de la investigación realizada a la organización.

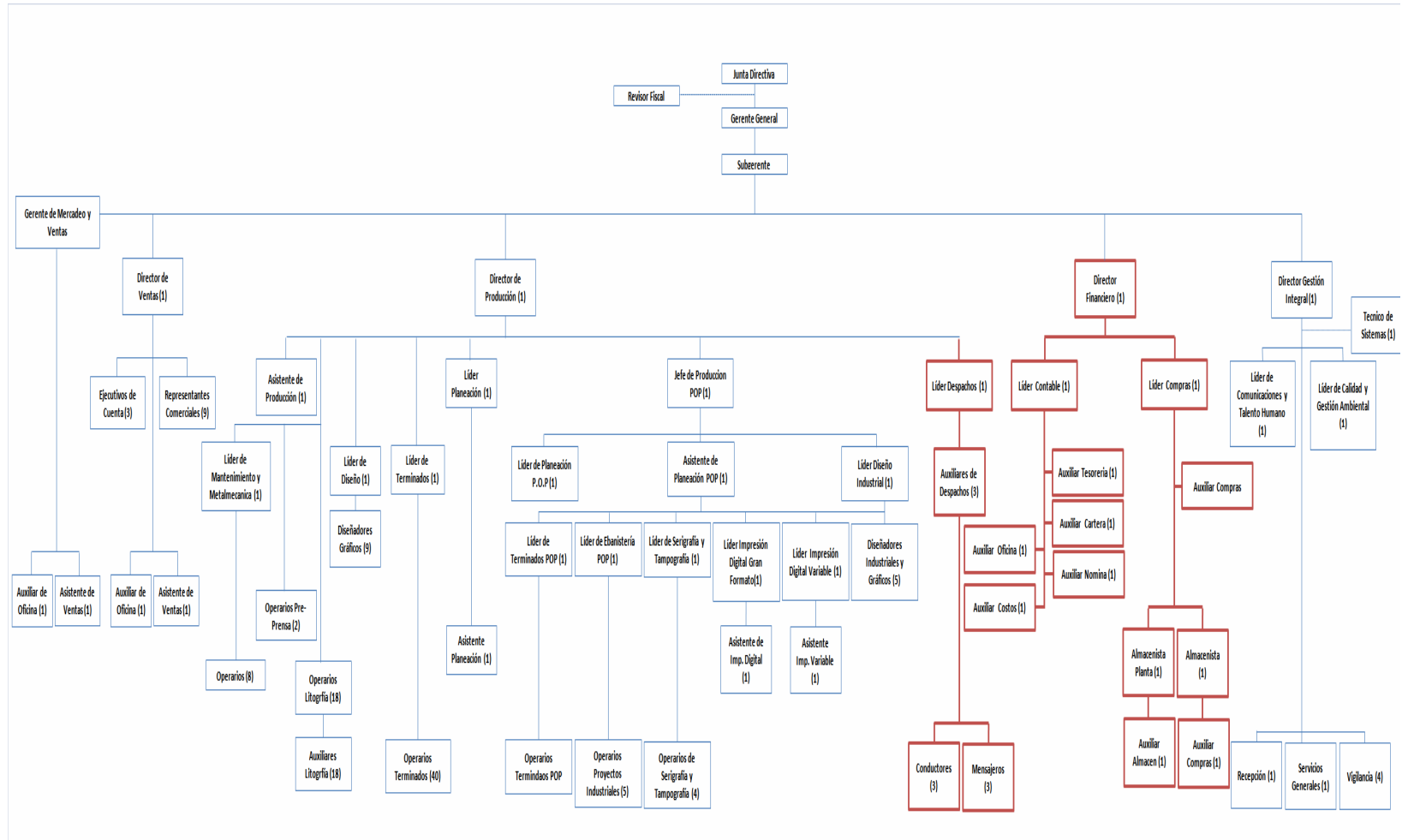
De la misma manera podremos analizar los diversos procesos realizados en el proceso de compras y posteriormente afianzar la principal recomendación de la asignación del proceso de compras al Departamento Financiero por las razones ya expuestas.

11.2 DISEÑO DE LAS FUNCIONES Y RESPONSABLES DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE LA COMPAÑÍA IMÁGENES GRAFICAS S.A.

El Departamento de Compras actualmente está conformado por tres personas, El líder de Compras, La Auxiliar de Compras y el Almacenista, todo ellos se encuentran al mando de la Directora Contable.

De acuerdo a los argumentos expuestos en el capítulo IV, compras no debe estar al Mando de Contabilidad, se propone que haga parte del proceso financieros para un mejor control y desempeño del área, si observamos el ciclo industrial de la Compañía todo el proceso inicia en el área de Mercadotecnia o en el Área comercial en este caso ventas, quien es el encargado de ofrecer los productos y servicios a los futuros clientes, después de que el cliente haga su pedido, se procede informar a Producción, quien elabora la orden de producción con todas las especificaciones del producto y las materias primas que se requieren, luego se realiza la solicitud al Departamento de Compras, quien cotiza, compra, almacena y entrega la materia prima a producción.

FIGURA 22 Estructura Organizacional Planteada
Fuente: ELABORACIÓN PROPIA



Como observamos en este proceso quien da las especificaciones de compra si nos referimos a la actividad principal de la compañía que es la producción de material publicitario, litográfico, encuadernación, serigrafía etc. es la parte productiva de la organización quien entrega y establece los parámetros esenciales de los productos, pero es la parte financiera quien establece la oportunidad dentro de su flujo de caja y demás procesos como importaciones de materias primas, importaciones de suministros y demás actividades organizacionales de gestión de recursos quienes toman las decisiones para posteriormente entregar y pagar las obligaciones reales de la empresa entre ellas las obligaciones con proveedores y acreedores quienes afectan directamente el suministro de material y las buenas relaciones que se sostengan con estos son de vital importancia para no parar el proceso de suministro de los materiales necesarios para la producción de los productos que posteriormente ofrece y vende la organización.

En muchas empresas del mismo sector industrial encontramos que el Departamento de Compras hace parte del Área Financiera, a nuestra opinión para la Compañía Imágenes Graficas S. A. debería ser así, puesto que Compras es un área que tiene incidencia directa sobre los flujos de caja de esta empresa en particular, razón por la cual, se puede analizar e inferir que depende directamente del área financiera por motivos que anteriormente explicamos.

Este proceso además entrega soportes contables a Contabilidad para generar la Información Contable-financiera confiable para la toma de decisiones por parte de las personas encargadas de esta tarea, pero si nos centramos en el objetivo principal de Departamento de Compras que es velar por el cumplimiento de los requisitos de los materiales y suministros que exigen los clientes internos y externos y, al mismo tiempo, con las condiciones de calidad agregando a esto los tiempos de entrega y teniendo en cuenta el recurso financiero con el que cuenta la empresa; este factor, aunque parezca indirecto

afecta directamente el tiempo de respuesta a las diversas solicitudes de compras que tiene la organización como se explico anteriormente.

De la misma forma se realiza una recomendación sobre la cual en la Estructura Organizacional es indispensable evaluar las funciones de cada uno de los responsables del Departamento de Compras y asignarlas de manera que las actividades se realicen con mayor eficiencia y rapidez. Para lo cual se recomienda en cuanto a funciones y responsables lo siguiente:

Funciones del Líder o Jefe de Compras

- Recolectar la solicitud de material de todas las áreas de la empresa para iniciar el proceso de cotización
- Elegir los proveedores pertinentes para la cotización del material.
- Realizar las cotizaciones
- Elegir la Cotización más adecuada que se rija a las políticas económicas y de calidad que exige la Compañía
- Pactar la fecha, hora, sitio de entrega y coordinar el transporte de la mercancía con el proveedor.
- Aprobar la Orden de Compra.

- Verificar que los productos comprados cumplan con los requisitos de calidad y precios y realizar la evaluación de los proveedores.
- Supervisar que la materia prima tenga todos los requerimientos necesarios para satisfacer al cliente.
- Manejar de los descuentos y anticipos de los proveedores entregando la solicitud a tesorería
- Otras inherentes a su cargo.

Funciones del Auxiliar de Compras.

- Elaborar las Órdenes de Compra.
- Recibir las facturas y radicarlas.
- Archivar copia de la Orden de Compra
- Entregar al almacenista la Orden de Compra
- Dar apoyo al líder de Compras en la cotización, pedidos, descuentos etc.
- Solicitar las notas crédito y entregarlas a Contabilidad.

Funciones del Almacenista

- Controlar el inventario de materias primas e insumos

- Actualizar los movimientos en el sistema para ingreso y salida de materias primas e insumos.
- Manejar y clasificar el desperdicio.
- Mantener actualizado el inventario del almacén, asegurándose de mantener bajos niveles de stock.
- Recibir de planeación la solicitud de materiales e insumos
- Realizar seguimiento durante la recepción de las materias primas e insumos solicitados.
- Realizar inventarios físicos de materia prima, producto en proceso, producto terminado, productos publicitarios y activos fijos.
- Verificar que los materiales e insumos que recibe correspondan a la remisión, factura y orden de compra,
- Elaborar la entrada al almacén
- Informar a Compras y Planeación el ingreso de las materias primas e insumos solicitados.
- Ingresar, rotular y ubicar las materias primas o insumos recibidos.
- Entregar las materias primas o insumos de acuerdo con la solicitud realizada por producción de manera oportuna.
- Recibir y verificar las devoluciones de materia prima o insumos sobrantes del proceso de producción
- Realizar control estadístico de las entradas de materia prima e insumos.
- Entregar de manera oportuna las materias primas e insumos a producción.

Dentro de las funciones que le corresponden al Departamento de Compras actualmente encontramos:

- Generar los recibos de caja menor para compras de sumas que se puedan pagar en efectivo, o que a nuestra opinión debe ser realizada por la persona encargada de los procesos de tesorería, lo que debe hacer compras es entregar la solicitud a Tesorería.
- El Manejo de los préstamos del Fondo de Empleados cuya labora la realizan en este momento las personas encargadas del proceso de compras debería ser responsabilidad de la persona encargada de la nomina pues son descuentos que afectan directamente el neto a pagar del empleado o asociado de la organización.
- Una de las labores que tiene actualmente el líder de compras es la elaboración de la entrada al almacén, en el diseño que está recomendando a la organización esta función debe corresponder al Almacenista, pues es él quien inspecciona la llegada de la mercancía y conoce que entrega el proveedor y, además conoce directamente que tiene en su poder y en su lugar de trabajo pues esta persona es la encargada de velar por el buen suministro de materiales de calidad.
- Otra de las funciones que no se debe realizar en el Departamento de Compras es el Manejo de la Caja Menor, actualmente le corresponde a la Auxiliar de Compra, esta labor debe ser realizada por tesorería, quien debe elaborar los anticipos y solicitar la legalización al Departamento de Compras exigiéndole la respectiva factura.

11.3 DISEÑO DE CONTROL Y PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE ACUERDO A LA NORMA ISO 9001:2008.

Posterior a la investigación y las visitas realizadas por nuestro grupo de trabajo a la organización hemos elaborado un mapa de control y procesos para mejorar el proceso de compras y para asignar unos responsables directos en cada sub-proceso que se lleva a cabo tratando de mejorar los tiempos de respuesta del sistema y el ordenamiento del mismo.


Uno de los principales problemas del sistema que tiene actualmente es la centralización exagerada de funciones que tiene el Líder de Compras que no solo se encarga de realizar la gestión de obtención de materias primas a los mejores precios sino que al mismo tiempo tiene que desarrollar unas labores propias del Almacén como las entradas del sistema, analizamos que este tiempo que se gasta realizando diversas funciones podría ser más útil en otras labores entre las cuales podemos tener en cuenta el mejoramiento de las negociaciones con los proveedores y atender de mejor manera las diferentes requisiciones de materiales y suministros que hagan todas las áreas de la empresa con el tiempo debido y no dejando siempre como único y último recurso un solo proveedor; sin embargo, otra recomendación hasta este momento es el mejoramiento del proceso de planeación para la producción oportuna de los productos de la empresa y de su posterior venta.

Actualmente en las organizaciones podemos observar con gran frecuencia la falta de tiempo para realizar labores que mejoren y permitan planear y direccionar las acciones de las personas de una forma útil antes que preocuparse solo por el día a día, esta organización contiene este como uno de los problemas que no permiten el mejoramiento de los procesos y el manejo eficiente de sus proveedores en precios, descuentos y otra serie de beneficios que serían fundamentales para mejorar el flujo de caja de la organización.

Recordemos que frecuentemente el Presupuesto analizado en las empresas entre otros objetivos importantes busca sin duda alguna mejorar el flujo de efectivo de la empresa, pues esta situación aboca mejores relaciones entre las empresas y crea un espacio de confianza que si fuese lo contrario crea

situaciones complejas con los proveedores que en algunos momentos puede llegar a parar el proceso productivo y puede crear un ambiente complicado con algunos clientes por el incumplimiento en el tiempo de entrega de los productos que se han negociado con ellos, como se presenta en la empresa actualmente.

FIGURA 23 Control del Proceso de Compras
Fuente: ELABORACIÓN PROPIA

|  | | PLAN DE CALIDAD COMPRAS <table border="1" style="float: right; font-size: 8px;"> <tr><td>Anexo N: 06</td></tr> <tr><td>Revisión: 01</td></tr> <tr><td>Fecha: 11/03/10</td></tr> <tr><td>Edición: 01</td></tr> <tr><td>Fecha: 11/04/10</td></tr> <tr><td>MC-A-001</td></tr> </table> | | | | Anexo N: 06 | Revisión: 01 | Fecha: 11/03/10 | Edición: 01 | Fecha: 11/04/10 | MC-A-001 | Elaboró: Andres Ocampo - Deysi Castaño Fecha: 11/03/10 Código: PC-C-001 Página: 1 | | |
|---|---|---|--|-----------------------------|---------------------|--------------------------------------|---------------|--|-------------|-----------------|----------|--|--|--|
| Anexo N: 06 | | | | | | | | | | | | | | |
| Revisión: 01 | | | | | | | | | | | | | | |
| Fecha: 11/03/10 | | | | | | | | | | | | | | |
| Edición: 01 | | | | | | | | | | | | | | |
| Fecha: 11/04/10 | | | | | | | | | | | | | | |
| MC-A-001 | | | | | | | | | | | | | | |
| CONTROL PROCESO | | | | | | | | | | | | | | |
| IDENTIFICACION DEL PROCESO | ESTANDARES DE TIEMPO | PROCEDIMIENTO | VARIABLE A CONTROLAR | FRECUENCIA DE CONTROL | RESPONSABILIDAD | EQUIPO | PROCEDIMIENTO | REGISTRO | | | | | | |
| Cotizar a proveedores seleccionados según solicitudes recibidas | 30 min | PR-A-001 compras | Precio, calidad, tiempo de entrega | A cada solicitud materiales | Lider Compras | computador, Teléfono, utiles oficina | N.A | Cotizaciones y FO-A-001 Solicitud materiales | | | | | | |
| Selección de cotización | | | | | Lider Compras | | | | | | | | | |
| Elaborar orden de compra | 5 + - 10 | PR-A-001 compras | Información clara , precisa sobre las características del producto | A cada orden compra | Lider Compras | computador, impresora, fax | N.A | Orden compra y Servicios FO-A-001, programa contable CG1 Version 7.0 | | | | | | |
| Recepción de material | cada que llega pedido , depende volumen | PR-A-001 compras | Producto, cantidad, calidad | A cada pedido | Almacenista | lapicero | N.A | Factura del producto | | | | | | |
| Inspección de material | | | que el producto y cantidad corresponda a lo pedido | A cada pedido | Almacenista | Bisturi | N.A. | | | | | | | |
| Elaboración entrada almacen | 5 min | N.A | que el producto y cantidad corresponda a lo pedido | A cada pedido | Almacenista | computador , programa SG1 | N.A. | programa contable CG1 | | | | | | |
| Radicación de factura | 10 min | N.A | Recibo de las factura de proveedores | cada que llega una factura | Auxiliar de Compras | computador , sellos, utiles | N.A. | En el sistema archivo control recibo facturas | | | | | | |
| Revisión la factura por parte Gerencia | 10 min | N.A | conforme a lo aprobado | A cada factura | Gerencia | lapicero, cotización aprobada | N.A | factura del proveedor | | | | | | |
| FIN | | | | | | | | | | | | | | |

Continuemos ahora con la descripción de todo el proceso de compras, teniendo en cuenta que el objetivo principal de este ciclo es el de satisfacer las demandas de bienes y servicios que se presentan al interior de sus distintas áreas de trabajo, es decir, el ciclo debe comenzar con las necesidades de todas las áreas en especial producción entre las cuales podemos encontrar Diseño, Planeación, Impresión Litográfica, Impresión Digital, Productos Publicitarios y Proyectos Industriales y, otras como Mantenimiento, Ventas y Administración.

Las necesidades se pueden detectar por medio de las siguientes situaciones:

- Requisición de Materias Primas, con el fin de cumplir los pedidos realizados por nuestros clientes.
- Reposiciones para atender principalmente los reprocesos que se deben atender a nuestros clientes.
- Uso interno de materiales para que los trabajadores cumplan eficientemente con sus actividades p.ej. Papelería, Útiles, entre otros.
- Muestra de productos para nuestros clientes.

La materia prima o el servicio que se requiera debe ser registrado en el Formato de Solicitud de Materiales (FORMATO COMPRA DE MATERIALES) por medio del cual se entiende que este material ha llegado a su punto de reposición y al mismo tiempo que no se presente desconocimiento de las necesidades en términos de materia prima y servicios de la empresa, de que no exista claridad al momento de pedir el material al proveedor que puedan ocasionar posibles errores en las especificaciones del producto requerido. A continuación podemos observar los formatos utilizados:



SOLICITUD COMPRA DE MATERIALES

No.
 FECHA D M A

| No. | CANTIDAD | UND MEDIDA | DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO | ORDEN DE PRODUCCIÓN | CLIENTE | DPTO O ÁREA | SOLICITADO POR: | PRECIO PROVEEDOR No.1 | PRECIO PROVEEDOR No.2 |
|-----|----------|------------|--------------------------|---------------------|---------|-------------|-----------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | | | |

OBSERVACIONES:

APROBADO POR:

DEPARTAMENTO DE COMPRAS

FIGURA 24: Solicitud Compra de Materiales
Fuente: ELABORACIÓN PROPIA



ORDEN DE SERVICIOS EXTERNOS No.

DIA MES AÑO

FO - P - 003

PROVEEDOR: _____ O. P. No.: _____
 CLIENTE: _____ TIPO DE TRABAJO: _____
 TAMAÑO DE LA HOJA: _____ FECHA DE ENTREGA SOLICITADA: _____

| | | | | | |
|--|-----------|--|-----------|---|-----------|
| <input type="checkbox"/> COLORES | ANV. REV. | <input type="checkbox"/> PLASTIFICADO POLIPROPILENO FRIÓ BRILLANTE | ANV. REV. | <input type="checkbox"/> PLASTIFICADO POLIPROPILENO AL CALOR MATE | ANV. REV. |
| <input type="checkbox"/> BARNIZ TOTAL | | <input type="checkbox"/> PLASTIFICADO POLIPROPILENO FRIÓ MATE | | <input type="checkbox"/> LACADO U.V. TOTAL | |
| <input type="checkbox"/> BARNIZ CON RESERVA | | <input type="checkbox"/> PLASTIFICADO POLIPROPILENO AL CALOR BRILLANTE | | <input type="checkbox"/> LACADO U.V.PARCIAL | |
| <input type="checkbox"/> PLASTIFIC. POLIETILENO | | | | | |
| <input type="checkbox"/> NUMERADO RANGO: _____ | | COLOR: _____ | | <input type="checkbox"/> TROQUELADO | |
| <input type="checkbox"/> LINEA DE TROQUEL: _____ | | | | | |

| MATERIALES E INSUMOS | | |
|----------------------|-----------------------|---------------|
| Cantidad Despachada | Material o Suministro | Observaciones |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |


FIGURA 25: Orden de Servicios Externos.
Fuente: ELABORACIÓN PROPIA

Posterior a este subproceso se procede a realizar la Selección de Proveedores la cual nos permite tener una idea clara de los niveles de cumplimiento que se manejan, de variables como el precio, tiempo de entrega y calidad de las materias primas. Para este proceso se requiere clasificar con anterioridad los proveedores de acuerdo a la materia prima requerida p. ej. Papel, Tintas, Poliestireno, Polipropileno, Productos Publicitarios, etc. La figura 26 nos permite observar el formato que se puede utilizar para recopilar la información necesaria acerca de los proveedores seleccionados de acuerdo al material requerido.

Después de realizar la selección de los proveedores, se debe realizar la cotización, solicitándose mínimo dos cotizaciones que pueden ser enviadas por medio de fax, carta, correo electrónico, lista de precios o telefónicamente, el Líder de Compras escoge la cotización más favorable en cuanto a calidad, precio y entrega. En este punto es importante aclarar la autorización que se debe realizar para continuar con los procesos subsiguientes, razón por la cual se debe tener en cuenta lo siguiente:

| MONTOS DE LA COMPRA | AUTORIZACION DE SOLICITUD DE MATERIAL/SUMINISTRO/SERVICIO | AUTORIZACION ORDEN DE COMPRA |
|---|---|------------------------------|
| Iguales o menores a \$80.000 | Líder de Área | Director(a) Financiero(a) |
| Entre \$81.000 y \$500.000 | Líder de Área - Director de Producción | Director(a) Financiero(a) |
| Más de \$500.000 | Líder de Área - Director de Producción | Director(a) Financiero(a) |
| Activos Fijos (Computadores, Maquinaria y Equipo) | Director de Producción | Director(a) Financiero(a) |

Se elige la cotización que nos ofrece mayor beneficios de acuerdo a los puntos expuestos anteriormente, el Líder de Compras que es el encargado de realizar la negociación y elaborar la Orden de Compra.

| | | | |
|--|--|--|---|
|  IMÁGENES GRAFICAS S.A. FO-A-002 | IMÁGENES GRAFICAS S.A. NIT. 805.015.407-1 REGISTRO DE PROVEEDORES | Anexo N 02 Revisión : NA Edición N 01 Fecha 11/10/04 PR-A-001 pag 1 de 1 | Fecha de creación |
| CREACION <input type="checkbox"/> | ELIMINACION <input type="checkbox"/> | MODIFICACION <input type="checkbox"/> | NIT./C.C. <input style="width: 50px;" type="text"/> |
| I. INFORMACION PROVEEDOR | | | |
| PROVEEDOR: _____ | | PERSONA: NATURAL <input type="checkbox"/> JURIDICA <input type="checkbox"/> | |
| CONTACTOS: | | | |
| 1. _____ | CARGO: _____ | E-MAIL: _____ | |
| 2. _____ | CARGO: _____ | E-MAIL: _____ | |
| 3. _____ | CARGO: _____ | E-MAIL: _____ | |
| DIRECCION: _____ | | CIUDAD: _____ | PAIS: _____ |
| TELEFONO(s): _____ / _____ / _____ | | FAX: _____ | A.A.: _____ |
| CLASIFICACION PROVEEDOR | | CALIDAD PROVEEDOR | |
| 1. NACIONAL <input type="checkbox"/> 2. INTERNACIONAL <input type="checkbox"/> | | 1. FABRICA <input type="checkbox"/> 2. REPRESENTA <input type="checkbox"/> 3. DISTRIBU <input type="checkbox"/> 4. P. EXT <input type="checkbox"/> | |
| LÍNEAS QUE OFRECE | | MODO DE PAGO PROVEEDOR | |
| | | 1. EFEC <input type="checkbox"/> 2. CHE <input type="checkbox"/> 3. CONSIGN <input type="checkbox"/> 4. PAGO ELECTR <input type="checkbox"/> | |
| FORMA DE PAGO PROVEEDOR | | DÍAS DE CREDITO | |
| 1. CONTADO <input type="checkbox"/> 2. CREDITO <input type="checkbox"/> | | CONTADO <input type="checkbox"/> (8) DIAS <input type="checkbox"/> (15) DIAS <input type="checkbox"/> (30) DIAS <input type="checkbox"/> (60) DIAS <input type="checkbox"/> (90) DIAS <input type="checkbox"/> | |
| II. INFORMACION FISCAL | | | |
| TIPO DE REGIMEN | ES GRAN CONTRIBUYENTE | AUTORRETENEDOR RENTA | |
| 1. SIMPLIFICADO <input type="checkbox"/> 2. COMÚN <input type="checkbox"/> | SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> RESOLUCION No: _____ | SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> RESOLUCION No: _____ | |
| AUTORRETENEDOR ICA | CODIGO ACTIVIDAD ECONOMICA (ICA) | CIUDAD DONDE DECLARA: _____ | |
| SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> RESOLUCION No: _____ | | PORCENTAJE SEGÚN ICA: _____ (%) | |
| III. REFERENCIAS | | | |
| BANCARIAS | | | |
| Banco: | _____ | Cta. Cte.: | _____ |
| Verificación: | _____ | Sucursal: | _____ |
| Banco: | _____ | Cta. Cte.: | _____ |
| Verificación: | _____ | Sucursal: | _____ |
| COMERCIALES | | | |
| Establecimiento: | _____ | Teléfono: | _____ |
| Dirección: | _____ | Verificación: | _____ |
| Establecimiento: | _____ | Teléfono: | _____ |
| Dirección: | _____ | Verificación: | _____ |
| IV. AUTORIZACION DEL PROVEEDOR PARA PAGO GERENCIA ELECTRONICA | | | |
| Autorizamos a Imágenes Gráficas S.A. para consignar en nuestra cuenta bancaria: | | | |
| Tipo: _____ | Corriente <input type="checkbox"/> Ahorros <input type="checkbox"/> No. _____ | Banco: _____ | |
| Encargado Cartera Proveedor: _____ | | E-mail: _____ | |

FAVOR ADJUNTAR LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS:

- * Registro de Cámara de Comercio y/o certificado de Existencia y
- * Copia del NIT , RUT o C.C. del proveedor
- * Fotocopia Certificado ISO 9001, si est
- * Dos (2) referencias comerciales
- * Estados Financieros a XX

 Firma del Representante Legal

FIGURA 26: Formato de Inscripción de Proveedores
 Fuente: ELABORACIÓN PROPIA

Se debe tener en cuenta los riesgos derivados del incumplimiento de la no elaboración de la Orden de Compra, con causas como la no aprobación de facturas que lleguen al área administrativa ya que este documento es la prueba fehaciente de que la empresa realizó anteriormente la solicitud del material, suministro o servicio; por otro lado, la devolución de materiales por parte de la empresa debido al incumplimiento de las cantidades y especificaciones requeridas por el Departamento de Compras de la organización o, en su defecto que se presenten diferencias entre los precios pactados inicialmente en el proceso de negociación. En la siguiente figura podemos observar el formato que debe ser utilizado en este subproceso:

|  ORDEN DE COMPRA | | | | |
|--|---------------------------------------|-----------|----------------------|--|
| No Orden Compra | <input type="text"/> | Fecha | <input type="text"/> | Fecha Requisicion <input type="text"/> |
| Area | <input type="text"/> | Proveedor | <input type="text"/> | NIT Proveedor <input type="text"/> |
| Condicion Pago | <input type="text"/> | | | Estado OC <input type="text"/> |
| Requisicion | Elemento y/o Descripción del Servicio | Cantidad | Vr Unitario | Valor Total |
| | | | | |
| Realizada por: | <input type="text"/> | | Aprobada por: | <input type="text"/> |

FIGURA 27: Orden de Compra.
Fuente: ELABORACIÓN PROPIA

A continuación se realiza la Recepción de la mercancía, Inspección y Examen del material que llega a la empresa, identificando los puntos más importantes a tener en cuenta para elaborar productos con buenos márgenes de calidad. Se debe tener en cuenta además los tiempos de entrega del material estudiando variables como la pérdida de tiempo por espera de material y posteriormente

retraso en la entrega del mismo. Observemos el formato por medio del cual se realiza la entrada del material a la empresa, más precisamente por medio del Almacén:


|  ENTRADA DE ALMACEN | | | | |
|---|---------------------------------------|---------------|----------------------|-------------------------------------|
| No Entrada | <input type="text"/> | Fecha | <input type="text"/> | No Requisicion <input type="text"/> |
| No Orden Compra | <input type="text"/> | | Doc Soporte | <input type="text"/> |
| Area | <input type="text"/> | Proveedor | <input type="text"/> | NIT Proveedor <input type="text"/> |
| Referencia | Elemento y/o Descripción del Servicio | Cantidad | Vr Unitario | Valor Total |
| | | | | |
| Realizada por: | | Aprobada por: | | |

FIGURA 28: Entrada de Almacén
Fuente: ELABORACIÓN PROPIA

Se da la aceptación del pedido por medio del Almacenista quien es el encargado de verificar lo anteriormente expuesto. Posteriormente el (la) asistente de compras revisa que la factura cumpla con los requisitos que exige la ley, le anexa la entrada al almacén, la Orden de Compra y hace autorizar la factura del gerente para finalmente pasar los documentos a Contabilidad.

El Departamento de Compras realiza seguimiento constante ejerciendo control sobre los proveedores, los criterios se evalúan con el fin de retroalimentar la información y las situaciones presentadas con los proveedores con el objeto principal de analizar futuras negociaciones con ellos. El formato que se debe utilizar es el siguiente:


|  | | EVALUACION Y SEGUIMIENTO DE PROVEEDORES | | | | Anexo No 4 Revisión: NA Edición: 01 Fecha: 11/10/04 PR-A-001 Pág 1 de 2 |
|---|--|---|---|---|---|--|
| PROVEEDOR _____ | | | | | | FECHA _____ |
| DESEMPEÑO | | | | | | |
| No. | CRITERIO | NIVEL | | | | OBSERVACIONES |
| | | 0 | 1 | 2 | 3 | |
| 1. | El proveedor cumple con los tiempos de entrega pactados al momento de la negociación? | | | | | |
| 2. | El nivel de calidad de los productos y servicios prestados por el proveedor satisface las necesidades de la organización? | | | | | |
| 3. | El asesor de ventas del proveedor tiene la disponibilidad y disposición requerida por la organización? | | | | | |
| 4. | El proveedor brinda a la empresa un eficiente servicio y soporte técnico? | | | | | |
| 5. | El proveedor maneja tiempos oportunos para la atención y respuesta a reclamos? | | | | | |
| 6. | El proveedor cuenta con un portafolio de productos y servicios amplio y con fichas técnicas para cada uno de sus productos? | | | | | |
| 7. | El nivel de precios ofrecido por el proveedor es acorde a las condiciones del sector? | | | | | |
| ORGANIZACIONAL | | | | | | |
| No. | CRITERIO | NIVEL | | | | OBSERVACIONES |
| | | 0 | 1 | 2 | 3 | |
| 1 | Se ha definido un procedimiento para el tratamiento de productos o servicios no conformes, donde se definan acciones correctivas y se le de respuesta a las quejas y reclamos de los clientes? | | | | | |
| 2 | Ha definido una misión, visión, política de calidad, objetivos organizacionales y los está midiendo a través de indicadores de gestión? | | | | | |
| 3 | Tiene establecido formalmente las responsabilidades y funciones de sus empleados, además de un organigrama que permita identificar la estructura de los cargos? | | | | | |
| 4 | Se realiza un proceso de selección y contratación de personal, donde se exija hoja de vida y soportes de actividades de capacitación? | | | | | |

FIGURA 29: Evaluación y Seguimiento a los proveedores.
Fuente: ELABORACIÓN PROPIA

11.4 DISEÑO DEL DIAGRAMA DE FLUJO DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE LA COMPAÑÍA IMÁGENES GRAFICAS S. A.

De acuerdo a la ISO 9001:2008 hemos evaluado que el Diagrama actual del Flujo de Procesos de Compras contempla todos los requisitos mínimos para llevar a cabo un proceso eficiente, nos parece que el diagrama expuesto por la organización cumple con los requisitos exigidos por la ISO 9001:2008 y, en la parte pragmática cumple con lo que necesita el sistema integral de la empresa en cuanto a la parte productiva, comercial y financiera.

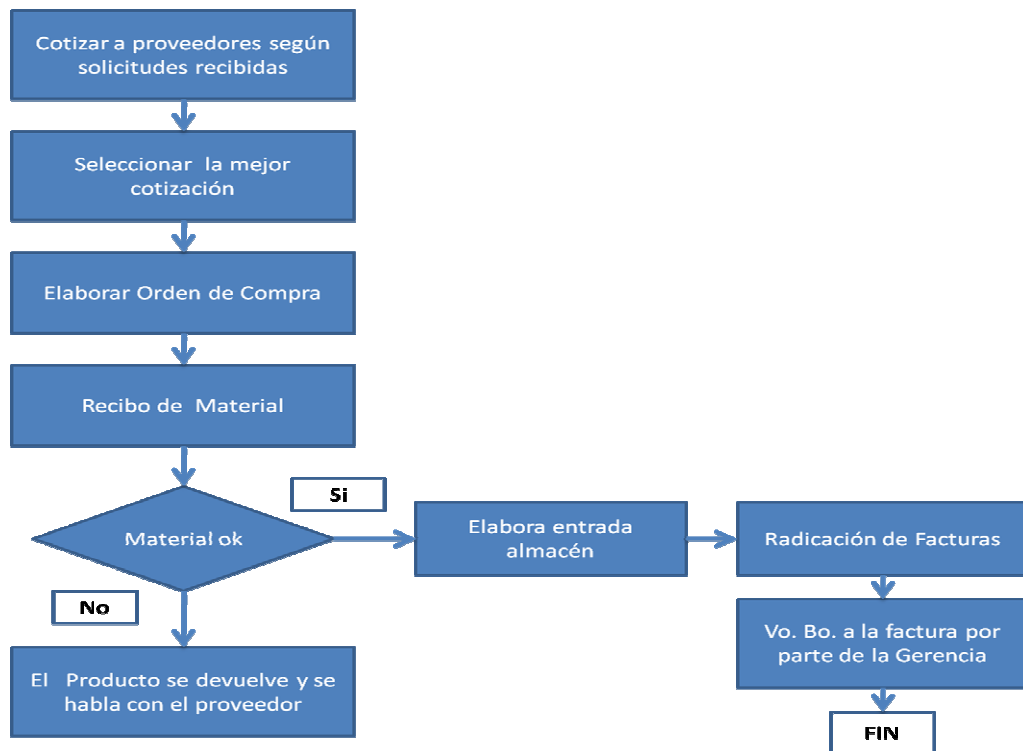


FIGURA 30 Diagrama de Flujo Proceso de Compras
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

En este punto tendríamos en cuenta una parte importante del diseño del proceso de Compras que sería recomendar a la organización el cumplimiento de los controles internos expuestos anteriormente en nuestra investigación

como lo son la debida asignación de funciones para que un empleado no sea parte y juez de un proceso dejando una puerta abierta a actividades que puedan perjudicar el normal desarrollo de la empresa o de las actividades propias de esta. En primer lugar el inicio del proceso se da en el momento en que exista una necesidad o requisición de material o suministros necesarios para desarrollar los productos a producir y posteriormente a vender, pasando esta requisición al Líder de Compras quien es el encargado de cotizar a proveedores según las requisiciones recibidas para posteriormente seleccionar la mejor cotización en cuanto a precio, tiempo de entrega y calidad del producto. En el momento que se da la elección del mejor material y se elabora una Orden de Compra donde se da por entendido un pedido de material al proveedor para que se proceda con la elaboración y entrega de este material solicitado; sin embargo, es de vital importancia que esta Orden tenga la descripción necesaria del material o suministro para que no se vaya a presentar ningún conflicto en la entrega del mismo y cumpla con las especificaciones técnicas necesarias para que el producto que la empresa vaya a producir tenga la posterior satisfacción del cliente.

En el momento que el proveedor tiene listo el material o suministro lo despacha a la empresa donde se recibe el material por parte del Almacenista quien es el encargado en primera instancia de revisar el material y las condiciones de entrega en las cuales el proveedor entrega el material o suministro. Posteriormente en la revisión se define si el material se encuentra en buenas condiciones para continuar con el proceso de compras o si por el contrario se debe devolver al proveedor para que este revise su producto; por el contrario, si la revisión realizada por el Almacenista de la empresa al material resulta exitosa entonces le da entrada al Almacén por medio de un documento que registra en el Sistema CG-UNO (*) versión 7.1 en donde se registran todos los movimientos del inventario de materiales de la empresa y posteriormente las facturas del proveedor se radican por medio del Auxiliar de Compras quien es el encargado de recibir las facturas.

(*) CG-UNO hace referencia al software contable que permite por medio de tiempo real conocer el estado actual de una empresa en todas las áreas de la empresa, aunque aquí se hace referencia especial al utilizado en el Departamento de Compras.

Para terminar el proceso las facturas después de cumplir con el sub-proceso de radicación se entregan al Gerente General quien es el encargado de entregar el Vo. Bo. para el pago de las facturas debido a que esta persona es el encargada y tiene incidencia directa de las decisiones administrativas y financieras de la organización.

Al desarrollar la investigación se ha tenido en cuenta principalmente los responsables de cada proceso que estaban centralizadas en mayor parte al Líder de Compras que según lo que hemos investigado no es lo más conveniente si tenemos en cuenta el concepto de segregación de funciones y si al mismo tiempo tenemos en cuenta una sobrecarga laboral que no permite desarrollar actividades de gestión necesarias para mejorar el proceso como se ha sustentado anteriormente.

11.5 VENTAJAS Y BENEFICIOS DEL NUEVO DISEÑO PARA IMÁGENES GRAFICAS S. A.

A lo largo de esta investigación nuestro objetivo ha sido el Diseño de un Proceso de Compras que permita el mejoramiento de la organización en cuanto a la estructura de los diversos sub-procesos que tienen incidencia directa con el Departamento Contable y con el área financiera de la misma, por lo tanto, se han revisado los principales segmentos de la empresa y se ha logrado llevar a cabo diversas visitas por medio de las cuales hemos observado las siguientes ventajas y beneficios que mencionaremos a continuación:

- A. La disminución de precios teniendo en cuenta dos factores importantes explicados a lo largo de la investigación como lo son las negociaciones más eficaces con los proveedores de la empresa y el acceso a mayor número de ofertas de proveedores potenciales, obteniendo el tiempo suficiente con el nuevo diseño del Proceso de Compras y sus directos

responsables mejorando al mismo tiempo el Sistema de Control Interno de la organización más precisamente en el Área de Compras.

- B. Lo anteriormente planteado deja entrever otro beneficio propio como lo es la disminución de costos del Proceso de Compras, entiendo como estos la interactividad con los proveedores y la integración con los mismos en la cadena de valor que supone cada proveedor y a su vez cada cliente. Debido a la facilidad de interacción con los proveedores disponible para un material o suministro disponible el tiempo de adquisición del producto se puede reducir trayendo consigo una reducción de costos en los tiempos de entrega de material y demás.
- C. La mayor información que se tiene de los proveedores mediante el Sistema de Gestión de Calidad con el que actualmente cuenta la empresa le puede permitir gestionar mejor los stocks de inventario, disminuyendo el nivel de los mismos que en algunas oportunidades se convierten en material no utilizado que en primer lugar generan sobrecostos y en algunos casos se deben dar de baja por que son considerados como inservibles para desarrollar los productos.
- D. En los casos de Importaciones se puede tener mejor información acerca del estado actual de las negociaciones de la compra de materiales y suministros lo que mejorara futuras negociaciones y que efectivamente se planee de manera más eficiente las compras mediante el manejo de stocks de materiales para pedir y solicitar lo verdaderamente necesario. Recordemos que no por comprar más se está llevando un buen proceso de compras y están creciendo las empresas, se debe pensar en “comprar mejor” con buenos precios, buena calidad y el mejoramiento continuo de los tiempos de entrega según la ISO 9001:2008.
- E. Finalmente, sabemos que es importante el mejoramiento y refuerzo de imagen corporativa que termina siendo vital en los diferentes hechos económicos en los cuales la empresa se sumerge dentro del sistema

económico de los diversos sectores; esa ventaja de reputación y notoriedad es de vital importancia para otros tipos de beneficios como ahorros en los presupuestos de compra de material o en mejores plazos para el mejoramiento del flujo de efectivo de la empresa y que en algunos casos sirven de apalancamiento para las mejoras en capital de trabajo de las empresas.

12. CONCLUSIONES

Esta investigación nos permitió conocer cinco temas importantes que se relacionan entre sí para buscar beneficios en las Organizaciones, ellos son el Sistema de Gestión de Calidad, la norma ISO 9001 versión 2008, todo lo relacionado con el Departamento Contable de una Compañía, El proceso de Compras en una Compañía y lo más importante la aplicación de ellos a la situación actual de la Empresa Imágenes Graficas S.A., todos estos temas nos sirvieron para crear el diseño más apropiado al Departamento de Compras de la Compañía Imágenes Graficas con el fin de mejorar todos sus procesos.

Es importante resaltar que el Sistema de Gestión de Calidad es la forma en la que una empresa o institución dirige y controla todas las actividades que están asociadas a la calidad, como el diseño del producto, la consecución de la Materia Prima para la fabricación del producto, la calidad en la información que se obtiene de los terceros internos como la información que es preparada y analizada por el departamento contable para la toma de decisiones por parte de la gerencia, la calidad de información y del producto que se le brinda al Cliente para satisfacerlo, y la que recibimos de los terceros externos.

Esta dirección y control por parte de la empresa debe tener un referente o se debe regirse por alguna Norma, en esta caso la NTC ISO 9001:2008, mediante sus principios básicos de la gestión de calidad permiten el mejoramiento y funcionamiento de la Organización mediante la mejora de sus procesos internos, con el fin de buscar la satisfacción del cliente, y conseguir más beneficios como capacidad de permanencia y supervivencia de la empresa en el largo plazo, por todas estas razones expuesta es importante que en una Compañía se centralicen las funciones del departamento de Compras una sola área, para Imágenes Graficas S.A. sería lo más conveniente para agilizar sus procesos de cotización, compra de materiales y suministro y consolidación de la información para ser entregada al departamento contable para la generación de información confiable con el fin de tomar buenas decisiones por parte de los gerentes.

Con una buena planeación, control y dirección del departamento de compras aplicando todas las normas de calidad desde que llega la solicitud de mercancía, hasta la compra, entrada del material, entrega a la persona que solicito la materia prima y la entrega de soportes a contabilidad se pueden lograr grandes beneficios económicos, sociales, como por ejemplo un buen manejo en el flujo de caja para obtener buenas utilidades, prestigio o reconocimiento en el mercado para que se genere competencia entre las empresas del mismo sector, es así como estos temas nos permitieron crear un buen diseño en el proceso de Compras de la Compañía Imágenes Graficas S.A. teniendo en cuenta la norma ISO 9001:2008 buscando el mejoramiento en el proceso como el más importante analizar la estructura Organizacional de la Compañía reubicando al Departamento de Compras en la Parte Financiera de la Empresa por razones ya expuestas anteriormente.

Dentro de la investigación se decidió tener presente la opinión de los empleados de la Compañía con el fin de conocer el impacto que tiene actualmente el departamento de compras y su proceso en relación con las demás áreas de trabajo, se realizaron dos encuestas, la primera se dirigió al Personal que labora en compras la conforman 7 preguntas, que evalúan los procesos y la conformidad del personal con el estado actual del Departamento, la segunda encuesta consta de 4 preguntas, se evalúa el grado de conformidad del personal que realizan actividades indirectamente. Se cuenta con 166 colaboradores de los cuales el 18% son administrativos, se realizo una muestra aleatoria eligiendo el personal que labora en compras y personas relacionadas indirectamente con el proceso como ventas, producción. De la parte administrativa el 37% fueron encuestados. Conocer la opinión de los empleados fue muy importante para el desarrollo del diseño del departamento de compras y de sus procesos, a través de la investigación se logro hacer un análisis de las respuestas de la siguiente manera:

PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS.

1. ¿Considera que hay sobrecarga de actividades laborales en su área?

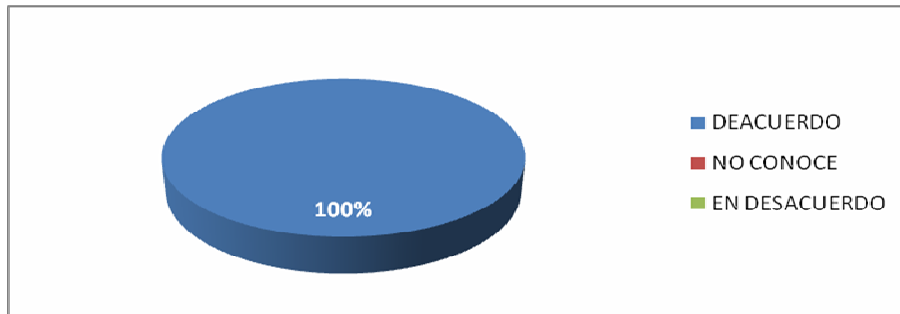


GRAFICO 1: Sobrecarga Laboral en la organización Imágenes Graficas S.A.
Fuente: ELABORACIÓN PROPIA

Esta situación se encuentra en la investigación debido a que no existe planeación por parte de las personas que solicitan o hacen el requerimiento de la materia prima todo lo requieren urgente, además consideran que hay funciones que no debe realizar compras.(*)

p. ej. La realización de la entrada al almacén, esta función debería ser del almacenista quien verifica la llegada de la mercancía.

2. ¿Estaría de acuerdo en que se centralizara el proceso de compras de la compañía en un área específica?

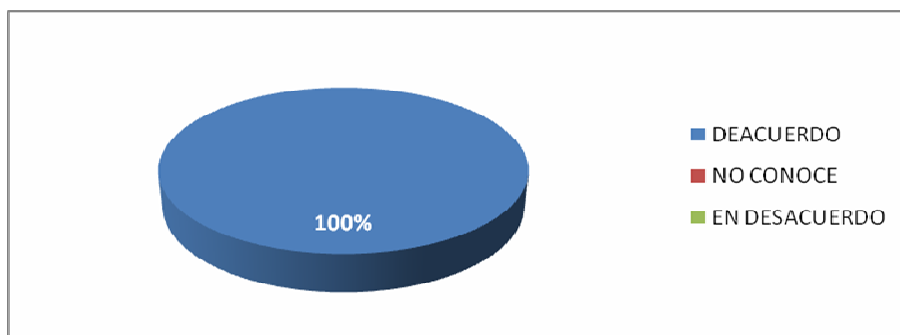


GRAFICO 2: Centralización del proceso de Compras en la organización Imágenes Graficas S.A.
Fuente: ELABORACIÓN PROPIA

(*) Respuestas tomadas en las encuestas y entrevistas realizadas en Imágenes Graficas S.A.

La mayoría absoluta opina que se deben centralizar los procesos de compra, que en una sola área se canalicen todas las actividades, en estos momentos no solo quien compra y cotiza es el Departamento de Compras sino que ventas también lo hace, lo que puede generar inconvenientes en los pagos, pues quien está en contacto con tesorería directamente es compras y es quien conoce la disponibilidad de pago, en ocasiones se presenta cancelación de crédito por parte del proveedor. (*)

3. En cuanto a los proveedores, ¿Se cuenta con una asesoría técnica necesaria para realizar una buena elección y compra de material y servicios?

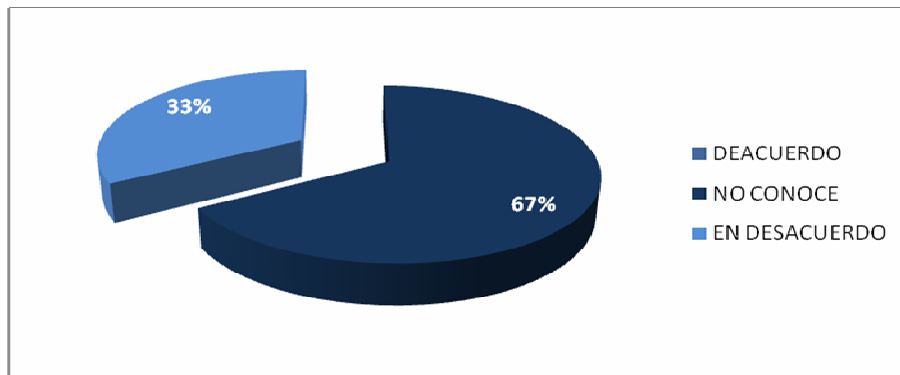


GRAFICO 3 Centralización del proceso de Compras en la organización Imágenes Graficas
Fuente: ELABORACIÓN PROPIA

Una parte pequeña opina que si se cuenta con una asesoría técnica, pues es uno de los requisitos que exige la compañía para vincularlo como proveedor, además en la parte de evaluación al proveedor se estudia el tema de la asesoría técnica. (*)

Por el contrario otra parte mayoritaria no conoce del tema, no tiene relación con la elección del proveedor, lo hace es la persona que cotiza y compra, en este caso es función del Jefe de Compras.

(*) Respuestas tomadas en las encuestas y entrevistas realizadas en Imágenes Graficas S.A.

4. ¿Existe actualmente un proceso de planeación en el Departamento de Compras que permita un buen desarrollo en la ejecución de las actividades?

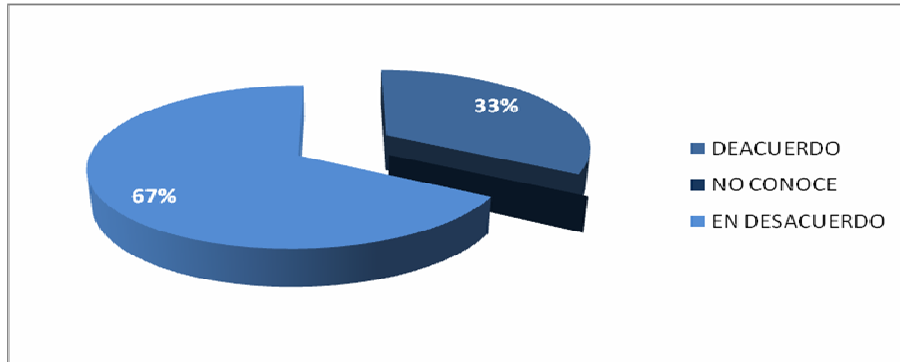


GRAFICO 4 Planeación del Departamento de Compras en la organización Imágenes Graficas S.A.

Fuente: ELABORACIÓN PROPIA

El 33% opina que si existe un proceso de planeación en compras, el problema de planeación es de las demás áreas que no solicitan sus pedidos a tiempo y todo lo requieren urgente. En cambio el 67% dice que no hay planeación en el Departamento de Compras debido a que las personas que realizan la venta no tienen en cuenta la disponibilidad de la materia prima. (*)

5. ¿El Departamento de Compras cumple con sus actividades en el tiempo estimado sin afectar las actividades de otras áreas de la organización?

Para esta pregunta el 67% opina que si se cumple con la entrega de materia prima a las demás áreas sin interrumpir las actividades, hay excepciones de incumplimiento pero se debe a la falta de planeación de las personas que hacen la solicitud. El 33% opina que no se entregan las materias primas a tiempo.

(*) Respuestas tomadas en las encuestas y entrevistas realizadas en Imágenes Graficas S.A.

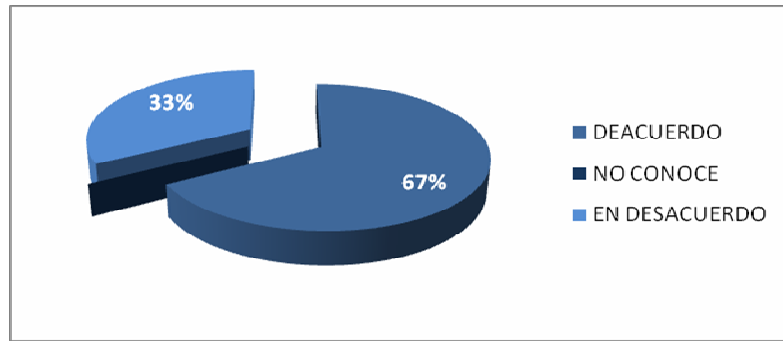


GRAFICO 5 Tiempos estimados en el Proceso de Compras en la organización Imágenes Graficas S.A.

Fuente: ELABORACIÓN PROPIA

6. ¿Con una posible centralización de los procesos de compra usted creería que se planificarían mejor los pedidos, y se asegurarían beneficios, como ahorros en los presupuestos de material o descuentos que mejoren el flujo de caja de la organización que beneficien la parte financiera de la empresa?

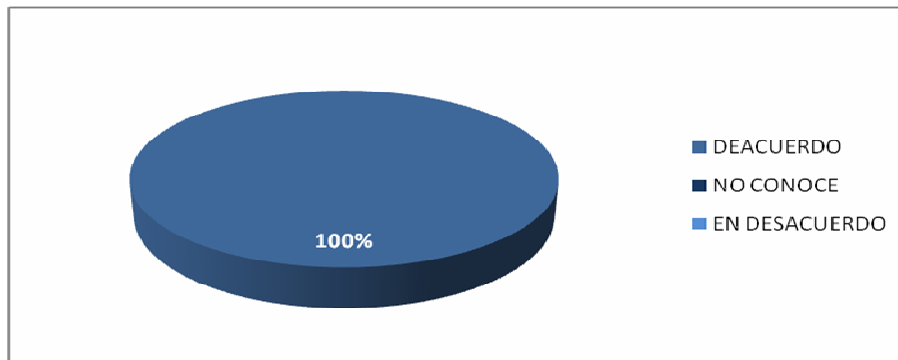


GRAFICO 6 Beneficios de una posible centralización del Proceso de Compras en la organización Imágenes Graficas S.A.

Fuente: ELABORACIÓN PROPIA

El 100% está de acuerdo con esta pregunta, canalizándose todos los procesos en una sola área sería más fácil controlar los pedidos, adquirir mayores descuentos y los proveedores no cancelarían los créditos que algunas veces se dan por el flujo de efectivo deficitario que se pueden presentar en la organización.

7. ¿Cumplen las materias primas los requisitos de calidad que exige la compañía y los requisitos que exige el cliente para su satisfacción?

El 33% está de acuerdo con que la mercancía cumple los requisitos que exige el cliente y la empresa, pues son pocas las fallas que se presentan y quedas que se reciben de los clientes, para que no se presenten inconvenientes se solicita al proveedor un muestra de la materia prima a comprar e igualmente se le entrega al cliente una muestra del producto. El 67% restante no conoce del tema.

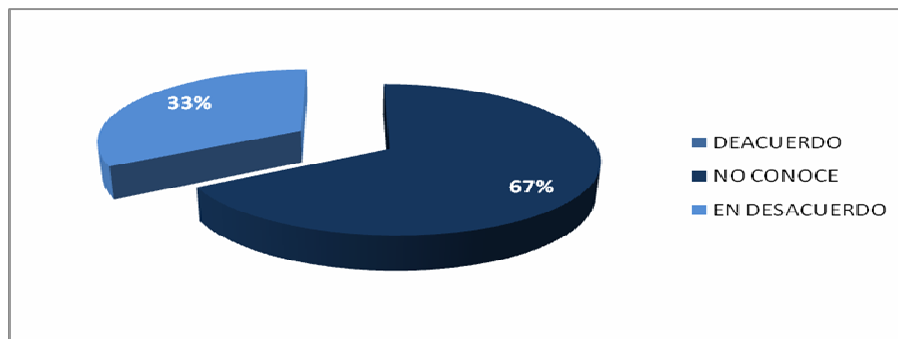


GRAFICO 7 Cumplimiento de los requisitos de calidad de las materias primas para los productos que la organización Imágenes Graficas S.A. ofrece a sus clientes.
Fuente: ELABORACIÓN PROPIA

PERSONAL DE OTRAS ÁREAS DIFERENTES AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS.

1. ¿Considera que hay sobrecarga de actividades laborales en su área por realizar procesos de compras?

El 50% opina que si hay sobrecarga en sus funciones por realizar procesos de compras, porque son personas que tiene que ver directamente con el proceso como por ejemplo ventas, que cotizan y compran material publicitario, son personas que no tiene el conocimiento suficiente del proceso y lo hacen. El otro 50% piensan que no hay sobrecarga de trabajo porque solo se limitan a pasar el requerimiento de sus pedidos a Compras. (*)

(*) Respuestas tomadas en las encuestas y entrevistas realizadas en Imágenes Graficas S.A.

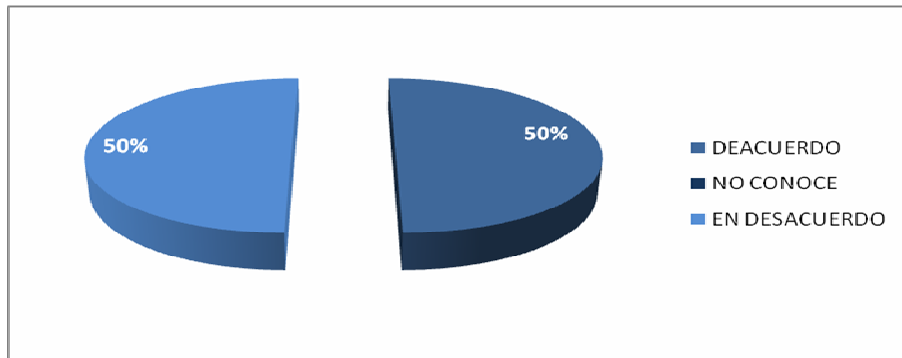


GRAFICO 8 Sobrecarga Laboral en el Departamento de Compras de la organización Imágenes Graficas S.A.
Fuente: ELABORACIÓN PROPIA

2. ¿Estaría de acuerdo en que se centralizara el proceso de compras de la compañía en un área específica?

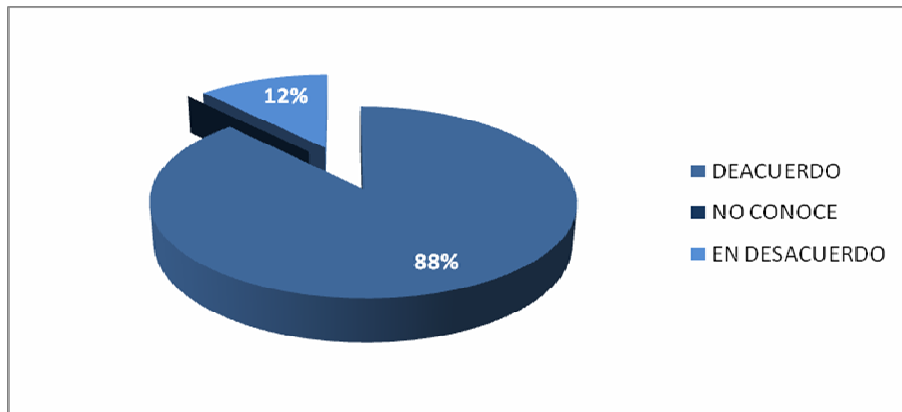


GRAFICO 9 Centralización del Proceso de Compras en la organización Imágenes Graficas S.A. *
Fuente: ELABORACIÓN PROPIA

El 88% opina que es bueno que todos los procesos de cotización y compras, pasen por el Departamento de Compras para un mejor control y planeación de los procesos. El 13% opina que no debería ser así, pues compras no conoce bien todos los procesos productivos.

*Es importante aclarar que este es el punto de vista que tienen los empleados que tienen influencia directa sobre el Proceso de Compras de la organización y, por tanto, es una muestra diferente a la tomada a la del Gráfico N.1.0 expuesta anteriormente.

3. ¿El Departamento de Compras cumple con sus actividades en el tiempo estimado sin afectar las actividades de otras áreas de la organización?

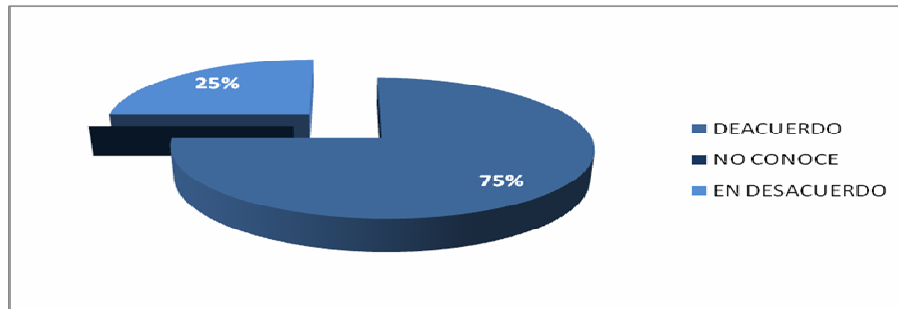


GRAFICO 10 Tiempos Estimados para realizar el Proceso de Compras en la organización Imágenes Graficas S.A. *
Fuente: ELABORACIÓN PROPIA

El 75% opinan que el Departamento de Compras si cumple con la entrega de las materias primas en el tiempo estimado, el 25 % lo refuta debió a que se presentan pedidos con urgencia y no es posible cumplirlos.

4. ¿Cumplen las materias primas los requisitos de calidad que exige la compañía y los requisitos que exige el cliente para su satisfacción?

El 100% esta es acuerdo con que las materias primas cumplen con los requisitos de calidad que exige la compañía y el cliente, cuando se presentan fallas es porque hay problemas en producción, más no porque la materia prima presente deficiencias.

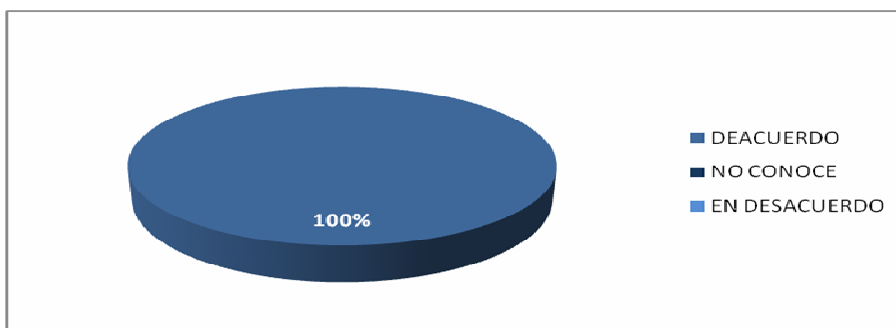


GRAFICO 11 Cumplimiento de los requisitos de calidad de las materias primas para los productos que la organización Imágenes Graficas S.A. ofrece a sus clientes. *
Fuente: ELABORACIÓN PROPIA

*Es importante aclarar que este es el punto de vista que tienen los empleados que tienen influencia directa sobre el Proceso de Compras de la organización y, por tanto, es una muestra diferente a la tomada a la del Grafico 2.0 y Grafico 3.0 expuesta anteriormente.

Todas estas repuestas nos permitieron realizar el diseño del departamento de Compras y en algunos casos rediseñar los procesos, para permitirle a la empresa tener procesos más eficientes aumentando la utilidad de sus actividades y, al mismo tiempo referenciar de mejora manera las principales falencias enunciadas a lo largo de nuestra investigación en la empresa.

13. RECOMENDACIONES

Para que el Diseño propuesto en los procesos y subprocesos del Departamento de Compras pueda ser implementado posteriormente se deben tener en cuenta las siguientes recomendaciones, con el fin de mejorar el sistema actual con el que se cuenta:

- La Dirección de Gestión y Calidad, debe cerciorarse que los manuales de funciones y procedimientos se cumplan a cabalidad, dentro de los parámetros establecidos por la norma y, al mismo tiempo analizando el nivel de cumplimiento de las actividades establecidas con el fin de establecer un nivel de eficiencia conveniente para la organización.
- Los Directores de cada área deben realizar planeación de sus actividades, plantear objetivos, metas organizacionales y evaluar las actividades realizadas para cumplir con estos objetivos, además hacer retroalimentación para afianzar las relaciones y procesos en el área.
- Dentro del proceso de compras se deben distribuir las actividades entre las personas que se involucran directamente en el proceso como, por ejemplo, la elaboración de la entrada al almacén debe ser labor del almacenista, entre otras expuestas en el nuevo diseño propuesto anteriormente.
- Las personas que solicitan materiales y suministros a compras deben hacerlo con anticipación, para que la persona encargada cuente con el tiempo suficiente para realizar más eficientemente actividades importantes como las cotizaciones y, posteriormente, le permitan elegir las materias primas o suministros de mejor calidad y precio.

- Centralizar todos los procesos de compras en una sola área con el fin de que solo las actividades de compras las realice este Departamento y las personas directamente relacionadas con sus procesos y no exista intervención directa de otras áreas de la empresa, con el objetivo de mejorar al mismo tiempo el sistema de control interno de la organización.
- Realizar una modificación en la Estructura Organizacional de la compañía, más exactamente en el Departamento de Compras que debe ubicarse dentro del Área Financiera y no directamente del Departamento Contable por las razones anteriormente expuestas a lo largo de nuestra investigación.
- Las personas pueden tardar un poco en cambiar su perspectiva y adoptar nuevas actitudes y conductas. Aceptar una nueva visión de la responsabilidad organizacional es el primer paso para apropiarse de un mejoramiento continuo. Todas las esferas de la organización podrán maximizar su efectividad para obtener resultados siempre y cuando todas las personas tengan la misma visión de la responsabilidad, con lo cual no solo mejoraran el nivel financiero expuesto anteriormente sino que al mismo tiempo mejoraran la cultura organizacional de la empresa que es también importante para obtener resultados mucho más grandes.

14. BIBLIOGRAFÍA.

ALEXANDER SERVAT, Alberto. Manual para documentar Sistemas de Calidad. México: PRENTICE HALL, 1998.

CANTU DELGADO, Humberto. Desarrollo de una Cultura de Calidad. Segunda edición. México: MC Graw Hill, 1997.

CATACORA CARPIO, Fernando. Sistemas y Procedimientos Contables. Venezuela: MC Graw Hill, 1997.

DALE, H. Besterfield. Control de Calidad. Cuarta edición. México: PRENTICE HALL, 1995.

DELGADILLO R, DIEGO ISRAEL. El sistema de Información Contable. Primera Edición. Cali: Artes Gráficas del Valle Editores-Impresores Ltda., 2001

CONNORS, ROGER. SMITH, TOM. HICKMAN, CRAIG. El principio de Oz: Logrando resultados a través de responsabilizarse, tanto como individual como organizacional. Quinta Edición. Londres: Portafolio de Penguin Group Inc., 2004

HERNÁNDEZ, Miguel. El concepto de calidad [Internet].
<http://calidad.umh.es/curso/concepto.htm>

<http://www.icontec.org.co/Home.asp?CodIdioma=ESP>

<http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html>

<http://es.wikipedia.org>

http://www.icao.int/icao/en/ro/nacc/meetings/.../15_03_iso_barrera.pps

<http://www.portalcalidad.com>

<https://ssio.icontec.org.co/igsiofaseiii/CDI/default.aspx>

JAMES, PAUL. Gestión de la Calidad Total. Primera Edición. Madrid: Prentice Hall, 1997.

KAORU, Ishikawa. ¿Qué es el Control Total de Calidad?. Barcelona: GRUPO EDITORIAL NORMA, 1985.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación. Colombia: MC Graw Hill, 2001.

MORENO-LUZON, MARIA D. Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones. Primera Edición. Madrid: Prentice Hall, 2001.

SANGUESA SÁNCHEZ, Martha. DUEÑAS MATEO, Ricardo. ILZARBE IZQUIERDO, Laura. Teoría y práctica de la calidad. España: THOMSON EDITORES SPAIN, 2006.

SARV SINGH, Soin. Control de Calidad Total, Claves, metodologías y administración para el éxito. México: MC GRAW HILL, 2001.

TABLA GUEVARA, GUILLERMO. Guía para implantar la norma ISO 9000. Primera Edición. México D.F: Mc Graw-Hill, 2000.