

DESARROLLO DE UNA PROPUESTA DOCUMENTAL PARA LA EMPRESA HA
BICICLETAS S.A. BASADA EN ELEMENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE
CALIDAD



MARY LUZ MEJÍA GARCÉS

CARLOS MARIO LÓPEZ BOHÓRQUEZ



FUNDACIÓN UNIVERSITARIA SAN MARTÍN

FACULTAD DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

“EDUCACIÓN A TRAVÉS DE ESCENARIOS MÚLTIPLES”

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SABANETA

2015

DESARROLLO DE UNA PROPUESTA DOCUMENTAL PARA LA EMPRESA HA
BICICLETAS S.A. BASADA EN ELEMENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

MARY LUZ MEJÍA GARCÉS

CARLOS MARIO LÓPEZ BOHÓRQUEZ

Trabajo de grado para optar al título de Administradores de Empresas

Asesor

ALINA LOPERA VILLA

Especialista en Gerencia de la Calidad

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA SAN MARTÍN
FACULTAD DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA
“EDUCACIÓN A TRAVÉS DE ESCENARIOS MÚLTIPLES”
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SABANETA

2015

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado 1

Firma del Jurado 2

Sabaneta, Antioquia, Colombia. Mayo de 2015

RESÚMEN

HA BICICLETAS S.A. Es una empresa comercializadora de repuestos de bicicletas, partes de motocicleta y equipos de gimnasio, con más de 50 años de experiencia en el sector, distinguiéndose frente a sus demás competidores y permaneciendo en el tiempo, dándoles a sus clientes la mejor calidad en sus productos y comprometida con la satisfacción de las necesidades de los mismos.

Con el desarrollo de este trabajo, se da a conocer la necesidad de implementar un Sistema de Gestión de Calidad, optimizando el proceso de Gestión de Distribución y así incrementar y evidenciar un mejoramiento significativo en la disminución de los tiempos de entrega de los pedidos.

A su vez se pondrá en práctica los conocimientos adquiridos en el curso de profundización visto en la carrera de Administración de Empresa de la Fundación Universitaria San Martín.

Palabras clave: Gestión de Calidad, Gestión de Distribución, Proceso, Mejoramiento, Comercialización.

ABSTRACT

HA BICICLETAS S.A. is a commercialized company that sells bicycles, motorcycle parts, and gym equipment, with over 50 years of experience in the business, distinguishing itself from other competitors, staying ahead of the times, giving clients the best quality products, and are committed to the satisfaction and needs of them.

The development of this project, discloses the need to implement a quality management system, optimizing the distribution management process and thus to increase and demonstrate a significant improvement in the decrease of wait times for orders.

It will in turn put into practice the knowledge acquired in the course, deepening things seen in the career of company management of the University Foundation San Martin.

KEYWORDS: Quality management, distribution management, process, improvement, marketing.

TITULO

DESARROLLO DE UNA PROPUESTA DOCUMENTAL PARA LA EMPRESA HA
BICICLETAS S.A. BASADA EN ELEMENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE
CALIDAD

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|-----------|
| APÉNDICE..... | 11 |
| INTRODUCCIÓN | 12 |
| PROBLEMA | 13 |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 13 |
| FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 14 |
| SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA | 14 |
| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | 15 |
| OBJETIVO GENERAL | 15 |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 15 |
| JUSTIFICACIÓN | 17 |
| TEÓRICA..... | 17 |
| METODOLÓGICA | 17 |
| PRÁCTICA | 18 |
| MARCO REFERENCIAL..... | 19 |
| MARCO TEÓRICO | 19 |
| SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD | 19 |
| <i>Mejora continua</i> | 27 |
| <i>Beneficios de la mejora continúa</i> | 31 |
| MARCO CONCEPTUAL..... | 35 |
| DISEÑO METODOLÓGICO..... | 38 |
| TIPO DE ESTUDIO..... | 38 |
| MÉTODO DE INVESTIGACIÓN | 39 |
| FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS..... | 39 |
| PROPUESTA DE MEJORA..... | 41 |
| IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES | 41 |
| COMPONENTES DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA | 42 |
| <i>Objetivos de calidad:</i> | 44 |
| <i>Mapa De Procesos</i> | 44 |
| FLUJOGRAMA GESTIÓN DE DISTRIBUCIÓN HA BICICLETAS S.A. | 52 |
| HERRAMIENTA PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO..... | 53 |
| <i>Definición del problema</i> | 53 |
| <i>Análisis del Problema</i> | 53 |
| <i>Causa Efecto</i> | 54 |
| DESPLAZAMIENTO ACTUAL EN LA PLANTA DE DISTRIBUCIÓN..... | 55 |
| PROPUESTA DE LA HERRAMIENTA DE MEJORA | 56 |
| <i>Diagrama de spaguetti:</i> | 56 |

| | |
|------------------------------|-----------|
| CONCLUSIONES..... | 59 |
| RECOMENDACIONES | 61 |
| CIBERGRAFÍA | 62 |

LISTA DE TABLAS

| | Pág. |
|--|-------------|
| Tabla 1. Caracterización de procesos..... | 46 |
| Tabla 2. Matriz de Indicadores..... | 47 |
| Tabla 3. Procedimiento documentado..... | 48 |
| Tabla 4. Descripción de actividades..... | 51 |

LISTA DE FIGURAS

| | Pág. |
|--|-------------|
| Figura 1. Mejora Continua del SGC..... | 21 |
| Figura 2. Ciclo PHVA..... | 29 |
| Figura 3. Mapa de Procesos HA BICICLETAS S.A..... | 45 |
| Figura 4. Flujograma gestión de distribución HA BICICLETAS S.A..... | 52 |
| Figura 5. Diagrama causa efecto..... | 54 |
| Figura 6. Esquema actual de la planta de distribución..... | 55 |
| Figura 7. Diagrama de espagueti..... | 57 |

APÉNDICE

ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD: Enfoque de administración de una organización, centrado en la calidad, basado en la participación de todos sus miembros y buscando el éxito a largo plazo a través de la satisfacción del cliente, y los beneficios para los miembros de la organización y para la sociedad.

CALIDAD: Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

GESTION DE LA CALIDAD: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

ISO: Organización Internacional de Estandarización.

MEJORA DE LA CALIDAD: Parte de la gestión de la calidad orientada a mejorar su eficacia y eficiencia.

MEJORA CONTINUA: Concepto que expresa la búsqueda permanente de las causas de los problemas para lograr una mejora continuada e incremental no sólo en los sistemas de producción y servicio, sino también en todas las actividades de la empresa.

INTRODUCCIÓN

Con este trabajo se pretende asesorar a la empresa HA BICICLETAS S.A., una empresa dedicada a la comercialización de repuestos de bicicletas, partes de motocicleta y equipos de gimnasio a nivel nacional, que ha permanecido en el mercado por más de 50 años. Se busca encontrar oportunidades de mejora en el proceso de Gestión de Distribución que permita optimizar y disminuir los tiempos de entrega de los productos y la calidad en los envíos a través de un plan de mejora, logrando renovar su estructura interna y mantener un crecimiento en la empresa, aumentando el nivel de satisfacción y fidelización de los clientes.

En la actualidad, las tendencias competitivas en este mercado que maneja HA BICICLETAS S.A., la globalización, la apertura de nuevos mercados, las exigencias de los clientes, han obligado a las empresas a adaptarse a sistemas de gestión de calidad para obtener excelentes resultados determinando el buen direccionamiento de la empresa.

El objetivo de este proyecto de investigación es dar a conocer y brindar una alternativa de mejora a la empresa HA BICICLETAS S.A., en la implementación de algunos elementos de un Sistema de Gestión de Calidad logrando la estandarización en el proceso de Gestión de Distribución, como primer paso para iniciar la creación de su planeación estratégica como base para la formación y guía de su fuerza de trabajo.

PROBLEMA

Planteamiento del Problema

HA BICICLETAS S.A., es una empresa dedicada a la importación, venta y distribución a nivel nacional de repuestos de bicicletas, partes de motocicletas y equipos de gimnasio. Aunque esta empresa posee un reconocimiento a nivel nacional, gran trayectoria y en los últimos años ha tenido un crecimiento importante, se han evidenciado inconvenientes en el manejo de los inventarios, tales como pérdidas, deterioro de la mercancía, todo esto, debido al inadecuado manejo que se le da a los inventarios en las instalaciones de la organización, provocando desplazamientos innecesarios y que no aportan valor al proceso y a la falta de una adecuada gestión de distribución ajustada a un Sistema de Gestión de Calidad, todo esto ocasionando incumplimientos en los tiempos de despacho de los pedidos.

De acuerdo a conversaciones realizadas con los directivos de la empresa se ha evidenciado que esta ha incurrido en gastos adicionales generando una disminución importante en la utilidad, además de notarse la inconformidad de los clientes en los tiempos de entrega de los pedidos.

Se busca que con las mejoras propuestas a la empresa, enfocados en el proceso de Gestión de Distribución, logre alcanzar un mejoramiento continuo en la adecuada implementación de algunos elementos basados en un Sistema de Gestión de Calidad.

Formulación del Problema

¿El incumplimiento en la entrega de los pedidos está generándose por la falta de un Sistema de Gestión de Calidad aplicado en el área de Gestión de Distribución de HA BICICLETAS S.A?

Sistematización del Problema

- ✓ ¿HA BICICLETAS S.A., cuenta con los conceptos básicos de un Sistema de Gestión de Calidad que le permita a los empleados y clientes conocer la misión, visión, valores, políticas y objetivos de calidad?

- ✓ ¿Qué estrategias de mejora continua ha implementado la empresa que le permita mejorar su proceso de Gestión de Distribución?

- ✓ ¿La empresa cuenta con mapa de procesos, flujograma, caracterizaciones, procedimientos e indicadores de gestión que le permitan medir, hacer seguimiento y evaluar su proceso de Gestión de Distribución?

- ✓ ¿La empresa cuenta con sistema de medición que le permita controlar y realizar evaluaciones de mejora para garantizar el adecuado funcionamiento de sus procesos?

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivo General

Proponer elementos del Sistema de Gestión de Calidad para la empresa HA BICICLETAS S.A., ofreciendo a la organización la posibilidad de optimizar su proceso de Gestión de Distribución y la entrega oportuna de los pedidos.

Objetivos Específicos

- ✓ Proponer y evaluar algunos elementos estratégicos para el proceso de Gestión de Distribución de HA BICICLETAS S.A.

- ✓ Crear un plan de mejora continua que le permita a HA BICICLETAS S.A., garantizar la entrega ágil y oportuna de los productos que satisfagan la demanda del cliente

- ✓ Implementar un mapa de procesos, flujograma, caracterizaciones, procedimientos e indicadores de gestión que le permitan medir y evaluar a HA BICICLETAS S.A., los resultados de forma periódica en el área de Gestión de Distribución.

- ✓ Aplicar una herramienta de mejoramiento a un proceso clave de la organización con el fin de establecer acciones positivas al interior del mismo y que ello se vea reflejado en la continuidad de los demás procesos.

JUSTIFICACIÓN

Teórica

Hoy en día se cuenta con tecnología y herramientas necesarias para acercarse a la calidad que se requiere ofrecer al cliente, debido a esto no se permite que las organizaciones queden estancadas y que sus competidores lleven la delantera, por esta razón se hace necesario trabajar con un sistema de gestión de calidad, lo que genera una ventaja competitiva y permite entregar al cliente el producto con la calidad exigida, en la cantidad precisa y en el momento exacto, como se determina en las herramientas de gestión de calidad.

Metodológica

Este trabajo está basado en la metodología básica, debido a que se realiza un análisis inicial al interior de la empresa que permita identificar las debilidades actuales, para luego determinar los ajustes necesarios a implementar, la otra metodología utilizada es la aplicada ya que es importante implementar la información que se logra reunir en la metodología básica, por lo tanto ambas metodologías son aplicables e importantes para lograr los objetivos inicialmente planteados. Se busca entonces fortalecer esta investigación con visitas de campo que permitirán hacer seguimientos serios a las labores emprendidas y retomará con validación la retroalimentación que se haga a cada situación, buscándose la mejora continua.

Práctica

Para la elaboración de esta investigación es necesaria la implementación de algunos elementos de mejora en el proceso de Gestión de Distribución en la empresa HA BICICLETAS S.A., que permita impulsar distintos mecanismos como condicionantes para determinar el impacto, la pertinencia y la efectividad; a su vez se fortalecerán las visitas guiadas de campo como herramienta para potencializar lo que se estipula desde el planteamiento.

Con lo anterior, apoyados en las diferentes herramientas administrativas se espera que una vez entregado el presente proyecto, la empresa HA BICICLETAS S.A., analice la importancia de aplicar algunos elementos del Sistema de Gestión de Calidad, para que por medio de esta propuesta evalúe la posibilidad de implementarlo y así poder lograr la estandarización del proceso.

MARCO REFERENCIAL

Marco teórico

En un Sistema de Gestión de Calidad es importante que el mismo este basado en las Normas ISO; sin embargo en acompañamiento con los directivos de la empresa se reiteró que su prioridad no es certificarse bajo las normas de la ISO 9001:2008, pero estuvieron de acuerdo en que se buscara una mejora al proceso de Gestión Distribución basado en elementos del Sistema de Gestión de Calidad, como un comienzo para en el futuro reconsiderar la idea de certificarse de acuerdo a los resultados que esta mejora ofrezca.

Sistema de Gestión de la Calidad

En un mundo tan cambiante y exigente como el de hoy es predecible saber que los mercados también lo son, por esta causa es indispensable que las empresas independientemente de su tamaño o actividad económica, tomen conciencia sobre lo importante que es adoptar un sistema de gestión de calidad, tal y como se menciona en la norma ISO 9001:2008 para poder documentar de forma coherente y ordenada sus procesos.

“Un sistema de gestión de la calidad es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la información de la organización de manera

práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad.

En otras palabras, un sistema de gestión de la calidad es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (recursos, procedimientos, documentos, estructura organizacional y estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización”¹.

Hoy en día como consecuencia del comportamiento del mercado las expectativas de los clientes cambian permanentemente, es por esta causa que todas las empresas están obligadas a mantener un mejoramiento continuo de sus procesos y aumentar sus niveles de competitividad y así poder lograr los resultados esperados y en el mejor de los casos garantizar su supervivencia y mantener la sostenibilidad del negocio.

Se puede evidenciar que el objetivo principal de la norma ISO es lograr la satisfacción del cliente y la mejora continua de cada uno de sus procesos, esto con el fin de poder medirlos por medio de unos indicadores de gestión y hacerle seguimiento a cada uno de ellos para validar si la empresa está logrando lo que se les propuso en el direccionamiento estratégico, teniendo en cuenta lo anterior se toma como base los elementos de mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad descrito a continuación:

¹ *Gestión de la calidad, Tomado de http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_gesti%C3%B3n_de_la_calidad*

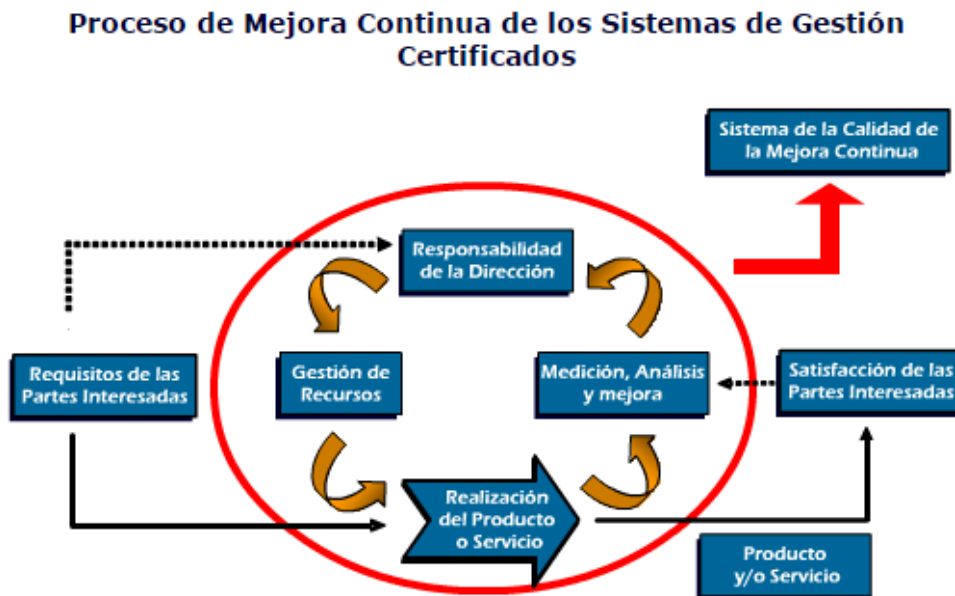


Figura 1: Mejora Continua del SGC

Fuente: http://www.mejoracontinuagmc.com/prod_mejora.asp

La mejora continua en el desarrollo de toda organización debería ser un objetivo constante de ésta, esto conlleva a que dicha mejora del sistema de gestión de la calidad incremente la probabilidad de aumentar la satisfacción de los Clientes y de otras partes interesadas.

Las siguientes son acciones destinadas a la mejora:

- análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora;
- el establecimiento de los objetivos para la mejora;
- la búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos;
- la evaluación de dichas soluciones y su selección;
- la implementación de la solución seleccionada;

- la medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar que se han alcanzado los objetivos;
- la formalización de los cambios.

Los resultados se revisan, cuando es necesario, para determinar oportunidades adicionales de mejora. De esta manera, la mejora es una actividad continua. La información proveniente de los clientes y otras partes interesadas, las auditorías, y la revisión del sistema de gestión de la calidad pueden, asimismo, utilizarse para identificar oportunidades para la mejora.

Para asegurar el futuro de la Organización y la satisfacción de las partes interesadas, la dirección de la Organización debería crear una cultura que implique a las personas de manera activa en la búsqueda de oportunidades de mejora del desempeño de los procesos, las actividades y los servicios.

Para implicar a las personas, la dirección debería crear un ambiente en el que se delega la autoridad de manera que se dota a las personas de autoridad y éstas aceptan la responsabilidad de identificar oportunidades en las que la Organización pueda mejorar su desempeño. Esto puede conseguirse mediante actividades como las siguientes:

- estableciendo objetivos para las personas, los proyectos y para la Organización
- comparando el desempeño con respecto otras Organizaciones y con respecto a las mejores prácticas
- reconociendo y recompensando la consecución de mejoras, y
- mediante esquemas de sugerencias que incluyan reacciones puntuales de la gestión.

Para proporcionar una estructura para las actividades de mejora, la dirección debería definir e implementar un proceso para la mejora continúa que pueda aplicarse a la prestación del servicio y apoyo de los procesos y las actividades.

- Para asegurar la eficacia y eficiencia del proceso de mejora, deberían considerarse los procesos de prestación del servicio y de apoyo en términos de
- eficacia (por ejemplo, resultados que cumplen los requisitos)
- eficiencia (por ejemplo, recursos por unidad de tiempo o dinero)
- efectos externos (por ejemplo, cambios legales y reglamentarios)
- debilidades potenciales (por ejemplo, falta de capacidad y consistencia)
- la oportunidad de emplear métodos mejores
- control de cambios planeados y no planeados, y
- medida de los beneficios planeados.

Dicho proceso para la mejora continua debería utilizarse como una herramienta para mejorar la eficacia y la eficiencia internas, así como para mejorar la satisfacción de los Clientes y de las otras partes interesadas.

La dirección debería emprender actividades de mejora continua escalonada integradas en los procesos existentes, así como oportunidades de iniciativa, con el fin de conseguir el máximo beneficio para la Organización y para las partes interesadas.

Beneficios clave:

Incrementar la ventaja competitiva a través de la mejora de las capacidades organizativas.

Alineación de las actividades de mejora a todos los niveles con la estrategia organizativa establecida.

Flexibilidad para reaccionar rápidamente a las oportunidades.

La aplicación del principio de mejora se implementa por medio de:

- Aplicar un enfoque a toda la Organización coherente para la mejora continua del desempeño.
- Proporcionar al personal de la Organización formación en los métodos y herramientas de la mejora continua.
- Hacer que la mejora continua de los servicios, procesos y sistemas sea un objetivo para cada persona dentro de la Organización.
- Establecer objetivos para orientar la mejora continua, y medidas para hacer el seguimiento de la misma.
- Reconocer y admitir las mejoras.
- Proceso para la mejora continua
- Un objetivo estratégico para la organización debería ser el logro de la mejora continua de los procesos para mejorar el desempeño de la organización y beneficiar a las partes interesadas.

Hay dos enfoques fundamentales para llevar a cabo la mejora continua de los procesos:

- Proyectos de avance estratégico los cuales conducen a la revisión y mejora de los procesos existentes, o a la implementación de procesos nuevos; se llevan a cabo habitualmente por equipos compuestos por representantes de diversas secciones más allá de las operaciones de rutina.
- Mejoras continuas escalonadas realizadas por las personas en procesos ya existentes.

Los proyectos de avance habitualmente conllevan el rediseño de los procesos existentes y deberían incluir definición de objetivos y perfil del proyecto de mejora análisis del proceso existente y realización de las oportunidades para el cambio definición y planificación de la mejora de los procesos implementación de la mejora verificación y validación de la mejora del proceso.

Los proyectos de avance deberían gestionarse de manera eficaz y eficiente utilizando métodos de gestión de proyectos. Después de la finalización del cambio, un plan de proceso nuevo debería ser la base para continuar la gestión del proceso.

Las personas de la organización son la mejor fuente de ideas para la mejora continua y escalonada de los procesos y a menudo participan como grupos de trabajo. Conviene controlar las actividades de mejora continua escalonada con el fin de asimilar su efecto. Las personas de la organización implicadas deberían estar dotadas de autoridad, apoyo técnico y los recursos necesarios para los cambios asociados con la mejora.

La mejora continua por cualquiera de los métodos identificados debería implicar lo

Siguiente:

Razón para la mejora: Se debería identificar un problema en el proceso y seleccionar un área para la mejora así como la razón para trabajar en ella.

- **Situación actual:** Debería evaluarse la eficacia y la eficiencia de los procesos existentes. Se deberían recoger y analizar datos para descubrir qué tipos de problemas ocurren más frecuentemente. Se debería seleccionar un problema y establecer un objetivo para la mejora.
- **Análisis:** Se deberían identificar y verificar las causas raíz del problema.
- **Identificación de soluciones posibles:** Se deberían explorar alternativas para las soluciones. Se debería seleccionar e implementar la mejor solución: por ejemplo, una que elimine las causas raíz del problema y prevenga que vuelva a suceder.
- **Evaluación de los efectos:** Se debería confirmar que el problema y sus causas raíz han sido eliminados o sus efectos disminuidos, que la solución ha trabajado, y que se ha logrado la meta de mejora.
- **Implementación y normalización de la nueva solución:** Se deberían reemplazar los procesos anteriores con el nuevo proceso para prevenir que vuelva a suceder el problema o sus causas raíz.
- **Evaluación de la eficacia y eficiencia del proceso al completarse la acción de mejora:** Se debería evaluar la eficacia y eficiencia del proyecto de mejora y se debería considerar la posibilidad de utilizar esta solución en algún otro lugar de la organización.

Los procesos de mejora se deberían repetir en los problemas restantes, desarrollando objetivos y soluciones para posteriores mejoras de procesos.

Con el fin de facilitar la implicación y la toma de conciencia de las personas participando en las actividades de mejora, la gestión debería considerar actividades tales como:

- formar grupos pequeños y elegir a los líderes de entre los miembros del grupo,
- permitir a las personas controlar y mejorar su lugar de trabajo,
- desarrollar el conocimiento, la experiencia y las habilidades de las personas como parte de las actividades generales de gestión de la calidad de la organización.

Mejora continua

La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

¿Qué mejoras puede usted llevar a cabo?

La mejora continua debería ser interpretada como una actividad recurrente (paso a paso). Lo que esto quiere decir es que cuando se identifiquen oportunidades de mejora y cuando tales mejoras estén justificadas, es necesario decidir cómo van a ponerse en práctica, sobre la base de los

recursos disponibles. Cuando se identifiquen oportunidades simultáneas, se podría establecer una prioridad para su implementación.

Mientras que la acción correctiva identifica medidas necesarias para corregir problemas identificados (y prevenir su repetición) y la acción preventiva identifica medidas destinadas a prevenir posibles problemas, la mejora continua es el proceso consistente en emprender acciones de forma recurrente para implementar soluciones acordadas que deberían producir efectos positivos.

El proceso de mejora incluye varios pasos:

- La identificación de posibles oportunidades para mejorar el sistema de gestión de la calidad.
- El análisis y la justificación (coste/beneficio) de implementar una acción de mejora.
- La determinación de la disponibilidad de los recursos necesarios.
- La decisión de implementar la mejora.
- La implementación de la mejora.
- La medición de la repercusión de la mejora.
- La toma en consideración de los resultados en la siguiente revisión por la dirección.

Este apartado enumera diversas actividades y elementos de entrada que se pueden utilizar tanto para planificar la mejora como para llevarla a cabo efectivamente.

Entre los ejemplos de áreas en las que el sistema de gestión de la calidad puede ser mejorado se incluyen:

- Las comunicaciones internas.
- Las actividades de seguimiento.
- Los procedimientos documentados.
- La efectividad de las reuniones de revisión por la dirección.
- Los sistemas de obtención de información de los clientes.
- Los programas de formación (por ejemplo, para la dirección o para auditores internos).

Ciclo PHVA

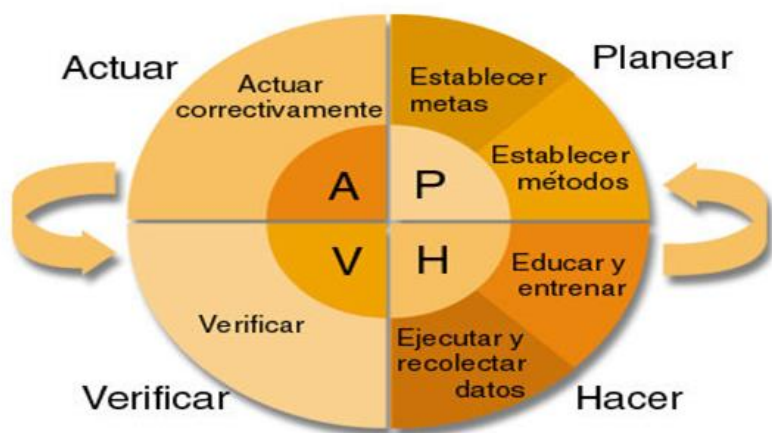


Figura 2: Ciclo PHVA

Fuente: <http://novasaludcaribe.com/pagina/index.php/noticias/85-metodologia-de-seguimiento>

Puede aplicarse a todos los procesos la metodología conocida como “Planificar-Hacer-Verificar-Actuar” (PHVA) lo cual puede describirse brevemente como:

Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

Hacer: implementar los procesos.

Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto e informar sobre los resultados.

Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

La mejora continua y los resultados de la organización, deben ser el objetivo permanente de la organización

La excelencia se alcanza mediante un proceso de mejora continua. Mejorar en todos los campos, las capacidades del personal, la eficiencia de los procesos, las relaciones con los clientes, entre los miembros de la organización y con la sociedad. Todo aquello que pueda mejorarse en una organización y redunde en una mejora de la calidad del producto o servicio, equivale a la satisfacción del cliente.

Técnicamente, puede haber dos clases de mejora de la calidad: mediante un avance tecnológico, o mediante la mejora de todos los procesos productivos. A la hora de mejorar, hay que concentrarse en algunos aspectos, sin dispersar esfuerzos.

En el caso de no poder invertir en tecnología, la única forma de mejorar el producto o servicio, es mediante un sistema de mejora continua. Siempre hay que intentar mejorar los resultados obtenidos con la mejora de procesos, lo que requiere de una dinámica continua de estudio, análisis, experiencias y soluciones, cuyo propio dinamismo tiene como resultado un proceso de mejora continua de la satisfacción del cliente.

Beneficios de la mejora continúa

La mejora del rendimiento mediante la mejora de las capacidades de la organización

Al disponer de una buena metodología a costos aceptables, es más económico intentar mejorar el producto o servicio final por otros métodos igualmente eficaces. La organización tiene un carácter social, cuyos miembros tienen un objetivo común. Mejorando el funcionamiento de las relaciones de los individuos que pertenecen a una organización, se mejora la capacidad de conseguir los objetivos y metas.

La mejora continúa de las actividades en todos los niveles, deben estar relacionadas con los planes estratégicos de la organización

Se deben mejorar las actividades que realmente tengan influencia en la calidad del producto o servicio. No deben desperdiciarse esfuerzos y recursos hacia mejorar los aspectos que no tengan relación con los objetivos

Disponibilidad para reaccionar rápidamente ante las oportunidades

Una forma de mejorar, es identificar y aprovechar las oportunidades que se presentan. Es primordial utilizar sólo los recursos necesarios para obtener los resultados deseados. La mejora que se obtiene al aprovechar las oportunidades, hace más fácil el logro de los objetivos de la organización.

Aplicar los principios de la mejora continua

A través de la mejora continua, el personal mejora el rendimiento de la organización

Una organización sólida, que se adapte a las necesidades y expectativas de los procesos productivos, mejora su rendimiento.

Formación y capacitación del personal en los métodos y herramientas del proceso de mejora continúa

El personal capacitado puede afrontar los cambios en la organización y mejorar sus funciones y responsabilidades en beneficio de la organización.

La mejora continua debe ser un objetivo para cada individuo de la organización

La mejora continua se aplica a cada miembro de la organización en procesos, procedimientos, formatos e instructivos. Debe ser su propio líder y obtener resultados

Establecer metas y objetivos medibles para la mejora continua

La organización debe fijar, periódicamente nuevas metas y objetivos que mejoren los resultados anteriores, basándose en análisis de datos y experiencias previas.

Retroalimentación de las mejoras

Las experiencias obtenidas de las mejoras deben ser comunicadas, difundidas y comprendidas por todo el personal de la organización. El objetivo es no retroceder en la conquista de la calidad

Planeación Estratégica

“Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro, es la visualización y formulación de las actividades que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados”. La planeación forma la base de la cual se levantan todas las futuras acciones administrativas, y el gerente que sabe y se cerciora de cuáles objetivos establecer y qué pasos dar para lograr resultados, está seguro de obtener mayores satisfacciones que si operan que si operan sobre una base de día a día

HA BICICLETAS S.A. quiere darle un nuevo rumbo a la empresa y por esta razón tomaron la decisión de aceptar esta propuesta de direccionamiento en el área de distribución con el fin de buscar un mejoramiento con un enfoque más alineado a lo que pretende la administración.

Conceptualización del Término Calidad

El significado de la palabra calidad debe ser interpretado por una estructura aplicada que brinda al cliente o usuario la posibilidad de satisfacer sus necesidades basado en las características inherentes al producto o servicio.

Definiciones trascendentes: La calidad no puede definirse fácilmente, por ser una apreciación subjetiva. La calidad significa llegar a un estándar más alto en lugar de estar satisfecho con alguno que se encuentre por debajo de lo que se espera cumpla con las expectativas. También podría definirse como cualidad innata, característica absoluta y universalmente reconocida.

Definiciones desde una perspectiva de usuario: La calidad implica la capacidad de satisfacer los deseos de los consumidores. La calidad de un producto depende de cómo éste responda a las preferencias de los clientes, por lo que se dice que la calidad es adecuación al uso.

Definiciones desde una perspectiva de valor: La calidad significa aportar valor al cliente, esto es, ofrecer unas condiciones de uso del producto o servicio superiores a las que el cliente espera recibir y a un precio accesible. También, la calidad se refiere a minimizar las pérdidas que un producto pueda causar a la sociedad humana mostrando cierto interés por parte de la empresa a mantener la satisfacción del cliente.

Marco Conceptual

A continuación se conceptualizan las palabras, términos y definiciones más utilizados en el presente trabajo para ayuda al lector.

ACCIÓN CORRECTIVA: Es un acción tomada para eliminar la causa de no conformidad detectada.

ACCIÓN PREVENTIVA: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial.

ACCIÓN DE MEJORA: Acción tomada para mejorar el Sistema de Gestión de la Calidad.

CALIDAD: La calidad significa aportar valor adicional al cliente, es ofrecer condiciones superiores a las que el cliente espera recibir.

CARACTERIZACIÓN: Es un documento en donde se identifican y especifican los factores que intervienen en un proceso y su alcance y que deben de ser controlados.

CLIENTE: Cliente es la persona u organización que adquiere de forma voluntaria un producto o servicio.

COMPETENCIA: Son los conocimientos, habilidades y valores que tiene una persona para desarrollarse en el ámbito personal, social y laboral.

ESPINA DE PESCADO: Estructura diseñada para facilitar el análisis de problemas mediante la representación de la relación entre un efecto y todas sus causas o factores que originan dicho efecto, por este motivo recibe el nombre de “Diagrama de causa – efecto” o diagrama causal.

ESTRATEGÍAS: Es el medio por el cual se logran los objetivos.

MAPA DE PROCESOS: Es una representación gráfica de los procesos que tiene la empresa.

METODOLOGÍAS: Estudio de un método que determina un objetivo.

MERCADO: Es el área en el cual los vendedores y compradores mantienen relaciones comerciales.

MISIÓN: Es la razón de ser de la empresa, se identifican objetivos y estrategias.

OBJETIVOS: Deben ser específicos, medibles, alcanzables, retadores y en un tiempo determinado, son los propósitos de la empresa y es en donde se identifican los esfuerzos con los

que se cumple la misión.

PROCESO: Conjunto de actividades que se realizan con un fin u objetivo determinado.

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD: Son una serie de actividades que se realizan para lograr la calidad en los productos o servicios de una empresa.

TRAZABILIDAD: Es el histórico de un proceso, su distribución y localización aplicado a un producto.

VISIÓN: Se refiere a lo que la empresa quiere crear en el futuro, es tener un horizonte hacia donde apuntar.

DISEÑO METODOLÓGICO

Referente metodológico

Tipo de Estudio

El método utilizado en el presente proyecto es de tipo exploratorio y descriptivo. Exploratorio debido a que en primera instancia se parte de la indagación con respecto a la historia de la empresa y sus componentes misionales para con esta información adquirir un mejor nivel de conocimiento sobre la empresa y su actividad económica y así lograr determinar las necesidades que ésta tenga.

Luego se aplica el método descriptivo, en el cual se selecciona cada una de las variables que intervienen en el tema tratado en este proyecto, y se estudian de forma individual, con el fin de destacar lo más relevante y así entrar a analizar e interpretar los datos obtenidos en términos claros y precisos, de forma que muestren la importancia de las herramientas generadas y aplicadas.

Método de Investigación

El método de investigación mediante el cual se elabora la investigación es de dos tipos práctica y descriptivo. Práctica o aplicada ya que esta clase de investigación busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren. La investigación práctica se encuentra estrechamente vinculada con la investigación básica, que requiere de un marco teórico. En la investigación práctica o empírica, lo que le interesa al investigador, primordialmente, son las consecuencias prácticas. Y descriptivo, ya que tiene como objetivo la descripción precisa del evento de estudio. Este tipo de investigación se asocia al diagnóstico. En la investigación descriptiva se hace enumeración detallada de las características del evento de estudio.

Fuentes y Técnicas para la recolección de datos

Son utilizadas dos fuentes de información para el proyecto:

Primarias: Acompañamiento y trabajo de campo con directivos de la organización, líderes de procesos y empleados que interactúan directamente con el proceso de Gestión Distribución y la información necesaria para el análisis del problema y documentación existente de la organización.

Secundarias: Internet, libros, artículos relacionados, proyectos de grado similares.

Referente práctico

Como referente práctico se expresan los diferentes pasos que componen el proyecto:

Diseño de componentes estratégicos: Con base a los lineamientos establecidos dentro del curso de profundización, se diseña al interior de la empresa los componentes de misión, visión, valores, objetivos de calidad y mapa de procesos, en ellos se debe reflejar la estructura misional en cuanto a intereses y tiempos para lograrlos.

Caracterizaciones de procesos: Al interior de la empresa se diseña un mapa de procesos con una estructura clara para poder visualizar la cadena de valor, a partir de allí se caracterizan los procesos misionales, con el objeto de ofrecérselos a la empresa para que desde allí se comience a mejorar tanto el flujo de información de cada actividad como el conocimiento de los responsables de cada actividad.

Matriz de indicadores: Éste es otro instrumento colaborativo que se ofrece a la empresa, ya que en la matriz de indicadores se pueden apreciar las diferentes fórmulas que proporcionan datos de medición y control de las actividades y procesos de la empresa.

Procedimiento documentado: En este punto específicamente es donde se construye un modelo documental que permite reconocer la estructura con la cual deben continuar elaborándose los demás documentos de la empresa.

Aplicación de herramientas de mejoramiento: Se detecta una falla al interior de un proceso, luego ésta se analiza partiendo de una herramienta seleccionada y con la aplicación de diferentes técnicas se propone una solución para que mejore la actividad presente, de ser positivo el resultado se replica a los demás procesos donde tenga igual aplicación la herramienta seleccionada.

PROPUESTA DE MEJORA

Identificación de Necesidades

A través de un proceso de acompañamiento, observación y análisis a los procesos de la empresa HA BICICLETAS S.A., se ha podido establecer que la gran mayoría de las condiciones desfavorables que se presentan en la actualidad en la organización son producto de no contar con un sistema adecuado de Gestión de Calidad.

Luego de un acercamiento que se realiza a los miembros del grupo administrativo de la empresa se refleja la necesidad por comenzar un proceso de estandarización de actividades y procedimientos para así determinar con mayor facilidad las falencias en la gestión de distribución y logística.

Se establece de entrada que no se cuenta con elementos para alinear estratégicamente la organización y es de suma importancia contar con ellos, allí se consolida el primer objetivo

específico del presente trabajo.

El presente trabajo pretende mostrar las bondades de consolidar y construir un mapa de procesos para la empresa, ello permite un conocimiento de los elementos propios de la cadena de valor y de su importancia para las personas que participan de él. Al mismo tiempo se menciona la construcción de unas caracterizaciones y una matriz de indicadores, lo que es muy bien visto por los directivos.

Para finalizar la etapa de análisis y justificación de los componentes se determina que el procedimiento que se documente para dejar de muestra es el de Gestión de Distribución y al mismo tiempo a dicho proceso realizarle un mejoramiento debido a las falencias que presenta. Se expone entonces a continuación los resultados obtenidos a partir de las necesidades encontradas en la organización.

COMPONENTES DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

Los siguientes componentes fueron modificados por los integrantes del proyecto y revisados por la gerencia de HA BICICLETAS S.A.

Misión:

HA Bicicletas busca mejorar la calidad de vida de sus clientes, ofreciendo soluciones para transporte, recreación y salud, brindando una amplia gama de productos a un precio justo, generando valor a sus grupos de interés.

Visión:

Ser una empresa líder en el mercado en la comercialización de repuestos de bicicleta, partes de motocicleta y equipos de gimnasio, brindando un servicio inmejorable para nuestros clientes, garantizando la rentabilidad de los accionistas, dándoles a los empleados un ambiente de trabajo donde puedan realizarse y a su vez siendo responsables socialmente.

Valores:**ÉTICOS**

- a. Manejar nuestros negocios con equidad e integridad, con nuestros clientes lo mismo que en el mercado.
- b. Dar a los empleados un trato justo y equitativo.
- c. Dar a los accionistas información completa y exacta.
- d. Proveer liderazgo y practicar nuestros valores en la comunidad.

SENSITIVOS

- a. Identificar las expectativas de los clientes y cumplir nuestros compromisos en forma oportuna.
- b. Mostrar respeto para con todos los empleados y sus ideas.
- c. Cumplir lo prometido a los accionistas.
- d. Fomentar la participación a los empleados en el servicio a la comunidad.

RENTABLES

- a. Suministrar a los clientes productos superiores y de costo eficiente.
- b. Estimular la iniciativa personal y la oportunidad para los empleados.
- c. Producir una rentabilidad razonable sobre la inversión para los accionistas.
- d. Hacer aportes que fortalezcan la comunidad.

Política de calidad:

HA Bicicletas se compromete a generar una cultura orientada al mejoramiento continuo de los procesos manteniendo la orientación a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes, apoyándonos en nuestro talento humano para adquirir un posicionamiento de liderazgo en el mercado nacional en la distribución y comercialización de repuestos de bicicleta, equipos de gimnasio y partes de motocicleta.

Objetivos de calidad:

- Entregar oportunamente los productos comercializados por la empresa en óptimas condiciones en el domicilio de nuestros clientes.
- Implementar elementos que propicien calidad de vida laboral, bienestar y salud en el trabajo que permitan desarrollo al interior de la organización.
- Dar respuesta ágil y oportuna a las solicitudes de crédito de nuestros clientes gestionando en 24 horas la aprobación del mismo.

Mapa De Procesos

El siguiente componente (Mapa de procesos) fue estructurado por los integrantes del proyecto y revisado por la gerencia de HA BICICLETAS S.A.

El mapa de procesos propuesto para la empresa HA BICICLETAS S.A., consta de tres niveles de procesos entre los que se pueden encontrar:

Procesos Estratégicos: Gestión de Direccionamiento y Gestión de Calidad. Son los

Procesos que están relacionados con la dirección, se refieren a la política, estrategia, planes de mejora, que consiguen armonizar los procesos operativos con los de apoyo.

Procesos Misionales: Importación, Gestión Comercial, Gestión de Pedidos y Gestión de Distribución, estos son los procesos implicados directamente con la prestación del servicio.

Procesos de apoyo: Gestión de Proveedores, Gestión Financiera, Gestión Administrativa. Procesos que dan apoyo a los procesos operativos, aportándoles los recursos necesarios. Son procesos en los que el cliente es interno.

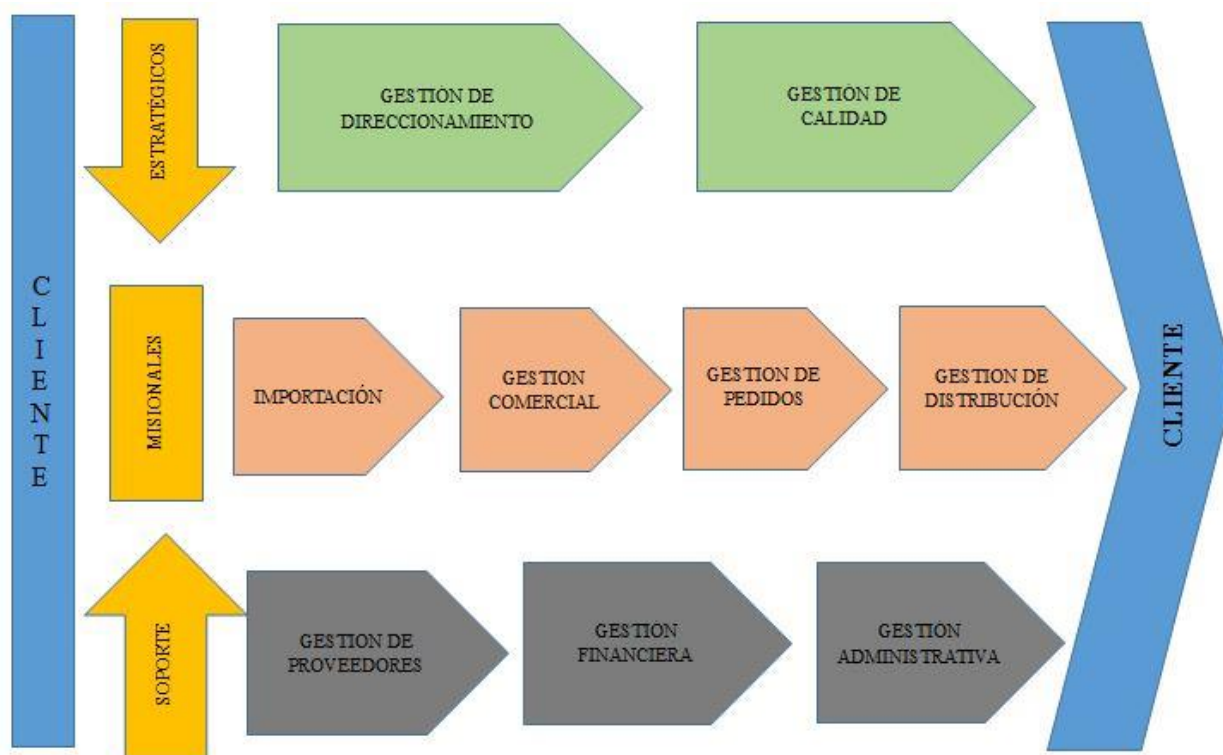


Figura No. 3: Mapa de Procesos HA BICICLETAS S.A.
Fuente: Autores del proyecto

| CARACTERIZACIÓN DE PROCESO | | | | | | |
|--|---|--|--|--|---|---|
| MACROPROCESO: | N/A | | | RESPONSABLE | Gerente de procesos logísticos | |
| PROCESO: | GESTIÓN DE DISTRIBUCIÓN | | | ALCANCE: | Desde: Recibir solicitud de pedido – Hasta: entregar los productos al cliente | |
| OBJETIVO (MISIÓN): | Distribuir adecuadamente los productos comercializados por la empresa a nuestros clientes, cumpliendo con sus requerimientos y alcanzando los objetivos del departamento. | | | | | |
| PROVEEDORES Int/Ext (de QUIÉN se recibe) | ENTRADAS (QUE) | REQUISITOS | ACTIVIDADES (PHVA) | SALIDAS (Producto o Servicio Obtenido) | REQUISITOS | CLIENTES Int/Ext (a QUIÉN se entrega) |
| Proceso de gestión logística | Formato establecido completamente diligenciado | Información general del cliente y detalle del producto | Recibir solicitud de pedido | ENTREGA OPORTUNA, COMPLETA Y EN ÓPTIMO ESTADO DE LOS PRODUCTOS SOLICITADOS | TIEMPO DE ENTREGA ACORDADO CON EL CLIENTE, BUEN EMBALAJE, MERCANCÍA EN PERFECTO ESTADO Y DE ACUERDO A LO SOLICITADO | ALMACENES DISTRIBUIDORES DE TODAS LAS LÍNEAS COMERCIALIZADAS POR LA EMPRESA |
| Encargados de secciones de validación | Rotulación con las especificaciones del producto, identificando si son repuestos de bicicleta, partes de | Inventarios debidamente ubicados en zona de picking | Separación de pedidos | | | |
| Departamento de sistemas | Check list de validación | Formato establecido de validación | Validación y empaque de pedidos | | | |
| Facturación | Documento factura | Documento con modificaciones previas y cupón de pago físico | Modificar referencias, cantidades y descuentos | | | |
| Empresas de transporte logístico | Remisión o guía de entrega | Entrega de unds al cliente igual a lo que dice la guía de despacho | Entregar los productos al cliente | | | |
| RIESGO DEL PROCESO | | | DOCUMENTOS DE APOYO | | | |
| Demora en las en las actividades de separación y empaque de los pedidos, áreas de circulación obstaculizadas y riesgo de hacer un mal despacho de referencias. | | | Procedimientos de empaque y separación de pedidos, factura y guías de transporte. | | | |
| | | | REGISTROS (FORMATOS) | | | |
| | | | formato de surtido, formato de picking, lista de empaque y lista de despachos | | | |
| REQUISITOS LEGALES | | INDICADORES DE CONTROL DEL PROCESO | | | | |
| | | NOMBRE | FORMULA | FRECUENCIA | RESPONSABLE | |
| Ley establecida para las empresas de transporte terrestre y movilidad de mercancía. | | Calidad | $1 - \frac{\# \text{ de unidades del producto A recibidas a no conformidad}}{\# \text{ total de unidades del producto A despachadas}} * 100$ | Diario | Gerente de procesos logísticos | |
| NORMATIVOS | | Satisfacción | Número de encuesta de satisfacción superior a 8/ total de encuestas de satisfacción realizadas x 100 | Semanal | Gerente de procesos logísticos | |
| Normas de seguridad y Salud Ocupacional | | Cumplimiento de entrega | $1 - \frac{\# \text{ de pedidos entregados dentro del tiempo acordado (3 días hábiles)}}{\# \text{ Total de pedidos despachados}} * 100$ | Quincenal | Gerente de procesos logísticos | |
| CARGOS INVOLUCRADOS | | | RECURSOS | | SUBPROCESOS RELACIONADOS | |
| Coordinador de despachos | | | Programa de logística, GyG, office, paletizadores y estibadores | | N/A | |
| Supervisores de secciones de validación | | | | | | |
| Jefe de bodega | | | | | | |
| Surtidores, pickeadores y empacadores | | | | | | |
| Facturador | | | | | | |

Tabla No. 1: Caracterización de procesos

Fuente: Autores del proyecto, revisado por la gerencia de HA BICICLETAS S.A.

El siguiente componente (Matriz de indicadores) fue estructurado por los integrantes del proyecto y revisado por la gerencia de HA BICICLETAS

S.A.

| MATRIZ DE INDICADORES | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------|--|--|---|---|------------------------------------|-----------------------------|--------------|------------------|------|----------------------|---------------------|--|
| NOMBRE DEL INDICADOR | OBJETIVO ¿Por qué medir?, proposito de la medición | INDICADOR (Fórmula Matemática) | ORIGEN DE LOS DATOS | ¿CÓMO MEDIR? | RESPONSABLE DEL CÁLCULO | ADMINISTRADOR DEL INDICADOR | PERIODICIDAD | UNIDAD DE MEDIDA | META | RANGOS DEL INDICADOR | | TOMA DE DECISIONES |
| | | | | | | | | | | Nivel Mínimo | Nivel Satisfactorio | |
| | | | | | | | | | | Minimo | Maximo | |
| Calidad | Cumplir con las especificaciones del producto solicitado por el cliente | 1- # de unidades del producto A recibidas a no conformidad /# total de unidades del producto A despachadas * 100 | Programas operativos de Logística y GyG | Despues de recibir todas las devoluciones por no conformidad, elaborar un comparativo con las unidades despachadas del mismo producto y sacar el porcentaje de devoluciones. | Jefe de garantías y devoluciones | Gerente de procesos | Diario | Porcentaje (%) | 100% | 92% | 98,0% | Si el % se encuentra por debajo del nivel mínimo suspender el despacho del producto X y reportar al jefe de bodega. Si el % se encuentra dentro del nivel mínimo realizar inspección de calidad varias veces al día del producto X. Si el % se encuentra dentro del nivel satisfactorio por 1 semana consecutiva, ampliar inspección de calidad a 3 días. Si el % se encuentra en la Meta, ampliar periodicidad a 1 semana. |
| Satisfacción | Garantizar el bienestar y la tranquilidad del cliente en los pedidos recibidos. | Número de encuesta de satisfacción superior a 8/ total de encuestas de satisfacción realizadas x 100 | Encuesta de análisis de cumplimiento y satisfacción | Realizar encuesta de satisfacción de forma aleatoria a clientes que acaban de recibir su pedido, identificando el N° de encuestas con puntaje >= a 8 del total de encuestas realizadas. | Coordinador de servicio al cliente | Gerente de procesos | Semanal | Números | 10. | 6 | 9. | Si el # se encuentra por debajo del nivel mínimo intervenir el proceso de forma inmediata. Si el # se encuentra dentro del nivel mínimo por 1 mes consecutivo, realizar controles personalizados al personal involucrado en el proceso. Si el % se encuentra dentro del nivel satisfactorio continuar controles hasta llegar a la meta. |
| Cumplimiento de entrega | Garantizar el cumplimiento de los tiempos de entrega de pedidos acordados con el cliente | 1- # de pedidos entregados dentro del tiempo acordado (3 días hábiles)/ # Total de pedidos despachados *100 | Programas operativos de Logística y GyG | El programa de logística arroja resultados automáticos con los pedidos que superen los 3 días hábiles sin ser despachados. | Jefe de logística | Gerente de procesos | Quincenal | Porcentaje (%) | 100% | 95% | 98,0% | Si el % se encuentra por debajo del nivel mínimo realizar análisis donde puede estar el posible cuello de botella. Si el % se encuentra dentro del nivel mínimo durante 1 mese consecutivo, rediseñar puestos de trabajo. Si el % se encuentra dentro del nivel satisfactorio por 2 meses consecutivos, mantener y ampliar capacitación del personal. Si el % se encuentra en la Meta, hacer reconocimiento de labor. |

Tabla No. 2: Matriz de Indicadores
Fuente: Autores del Proyecto

Procedimiento documentado

El siguiente componente (Procedimiento Documentado) fue estructurado por los integrantes del proyecto y revisado por la gerencia de HA. BICICLETAS S.A.

| PROCEDIMIENTO | | |
|----------------------|---|---|
| Proceso: | Gestión de Distribución | Responsable: Gerente de procesos logísticos |
| Objetivo: | Distribuir eficientemente los productos comercializados por la empresa a nuestros clientes, cumpliendo con sus requerimientos y alcanzando los objetivos del departamento. | Alcance: Desde: Recibir solicitud de pedido – Hasta: Entregar los productos al cliente |

Tabla No. 3: Procedimiento documentado
Fuente: Autores del Proyecto

1. Definiciones:

Picking: es un proceso del almacén logístico cuyo fin es recolectar una serie de productos almacenados en dicho almacén, y reagruparlos en un lugar especificado antes de su expedición hacia los clientes.

Ruteo: Recorrido que hace el separador o pickeador mientras separa los artículos pedidos por el cliente.

Validador: Persona encargada de auditar o verificar que la mercancía que fue separada para enviar a los clientes si sea la indicada y cumpla con las especificaciones del mismo.

Manipuleo: El manipuleo o manejo de la carga es la acción de mover dicha carga en los distintos lugares por donde ésta deberá pasar (fábrica, terminales, almacenes), así como cargarla y descargarla del o los vehículos que habrán de trasladarla a su destino.

2. Actividades

| ACTIVIDAD | DESCRIPCIÓN | RESPONSABLE |
|-----------------------------|--|-------------------------|
| Recibir solicitud de pedido | Comienza desde que el asesor comercial visita al cliente, toma su pedido y este es enviado directamente a la empresa | Asesor Comercial |
| Aprobación del pedido | El departamento de cartera analiza cada uno de los pedidos e identifica si estos pueden pasar directamente a bodega para ser despachados o si deben quedar retenidos por falta de cupo o atraso en pagos | Departamento de cartera |

| | | |
|--------------------------------------|---|------------------------------|
| Separar pedido | El pickeador imprime la lista de separación y comienza el ruteo y selección de los productos pedidos por el cliente, cuando el producto no lo encuentra en la ubicación asignada debe solicitarlo al surtidor encargado. | Pickeadores |
| Empacar y validar pedido | El empacador o validador recibe el pedido ya totalmente separado y comienza el empaque del mismo validando cada uno de los productos separados por el pickeador y los va ingresando de acuerdo a sus características, es decir, si es mercancía pesada separarla de la liviana, si es mercancía delicada no juntarla con la que resiste más trasbordos o manipuleo, etc. | Empacador o validador |
| Facturar pedido | El facturador recibe la lista de empaque con todas las modificaciones realizadas por los validadores incluyendo los cambios de cantidades y referencias de los productos y digita en el sistema todas las modificaciones para que la factura sea elaborada de acuerdo a lo que realmente se le va a despachar al cliente. | Facturador |
| Elaborar guía de transporte y | De acuerdo a la ciudad de destino del pedido se elabora la guía de transporte que debe de | Despachadores |

| | | |
|-----------------------------------|--|-------------------------------|
| verificar despacho | indicar la cantidad de unidades de las que se compone el pedido y a su vez debe coincidir con las unidades físicas que serán entregadas a las empresas de transporte, siendo auditada la entrega por un validador de la misma empresa transportadora. | |
| Entregar pedido al cliente | Las empresas transportadoras se encargan de entregar los pedidos a su destino final en las diferentes ciudades del país. | Empresas de transporte |
| Elaboró: | Integrantes del Proyecto | Versión: 001 |
| Revisó: | Gerente de Procesos Logísticos | Fecha:25/03/2015 |
| Aprobó: | Gerencia HA BICICLETAS S.A. | Página:2 |

Tabla No. 4: Descripción de actividades

Fuente: Autores del Proyecto

Flujograma gestión de distribución HA BICICLETAS S.A.

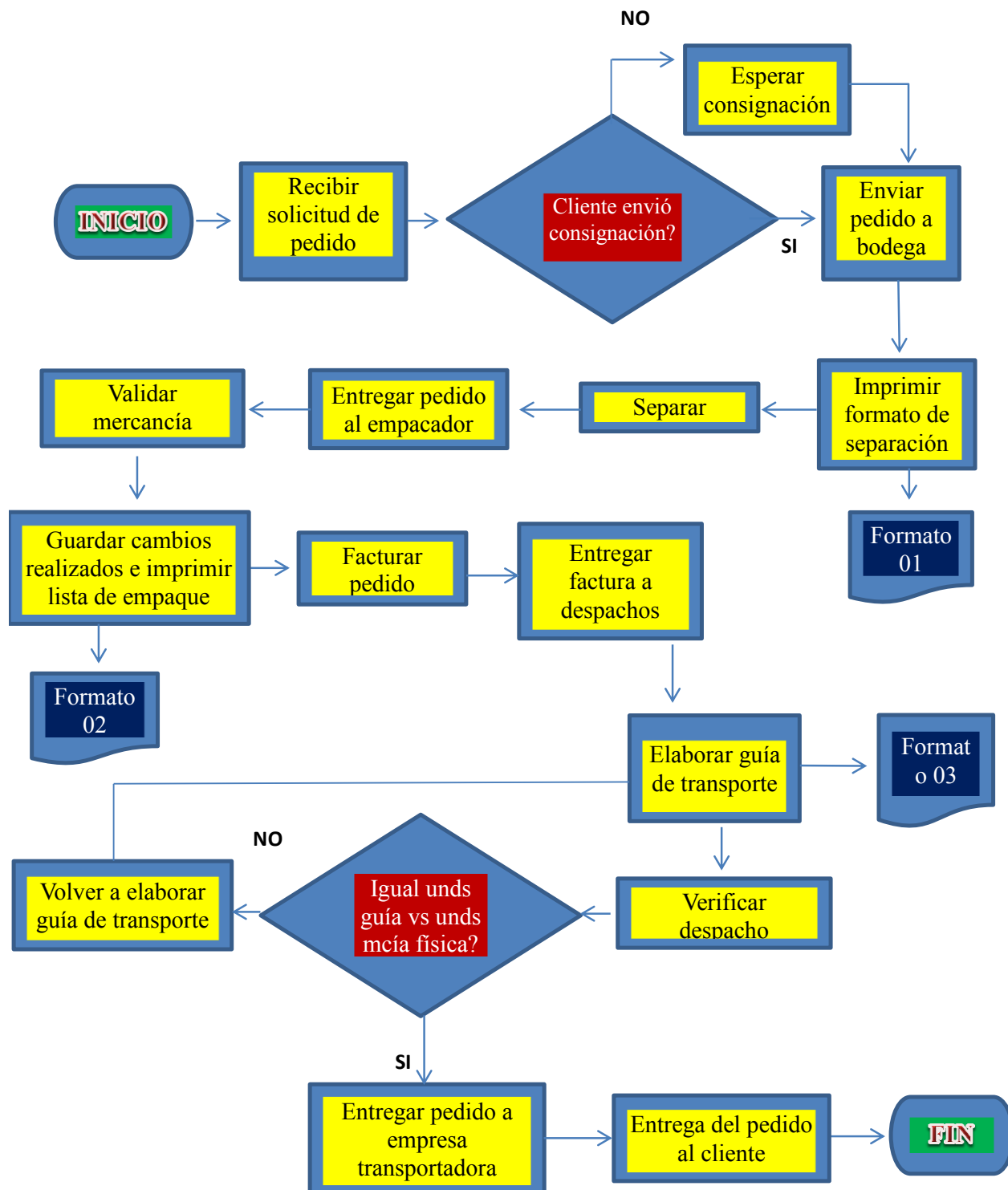


Figura No. 4: Flujograma gestión de distribución HA BICICLETAS S.A.
Fuente: Autores del proyecto

Herramienta para el mejoramiento continuo

El siguiente componente (Herramienta para el mejoramiento continuo) fue estructurado por los integrantes del Proyecto y revisado por la gerencia de HA BICICLETAS S.A.

Definición del problema

En la empresa HA BICICLETAS S.A. se ha evidenciado que las rutas de circulación se encuentran obstruidas por el alto volumen de mercancía que ingresa diariamente y debido al inadecuado manejo que se le da a los inventarios en las instalaciones de la organización, esto conlleva a una inadecuada distribución de la misma debido a que no existe un orden lógico de ubicación de acuerdo a su grado de rotación.

Lo anterior genera mayor desplazamiento, demora en los tiempos de surtida, picking (separada), empaque y despacho de pedidos, ocasionando inconformidad en los clientes por las demoras en la entrega de los mismos.

Análisis del Problema

Teniendo en cuenta que en la actualidad la productividad promedio por pickeador para la separación de un pedido está entre 150 y 200 ítems por hora, se hace necesario la adecuación de un nuevo método de separación que incremente la cantidad de ítems separados en este mismo periodo de tiempo donde el objetivo ideal es alcanzar entre 350 y 400 ítems por hora, lo que

incrementaría de 200 pedidos despachados actualmente a 300 pedidos despachados por día.

Se pudo evidenciar que el actual método implica un desplazamiento innecesario que no aporta valor al proceso y que por el contrario ocasiona menor eficiencia y mayor fatiga y por ende una baja cantidad de pedidos despachados por día.

Causa Efecto

Una vez identificados los tiempos promedios que se están desarrollando actualmente al interior de HA BICICLETAS S.A. el equipo se pone en la tarea de detectar cuales son las causas que se presentan en la planta de distribución para generar el efecto del retraso en los despachos.

Para ello se utiliza una herramienta de análisis como es la Espina de Pescado:

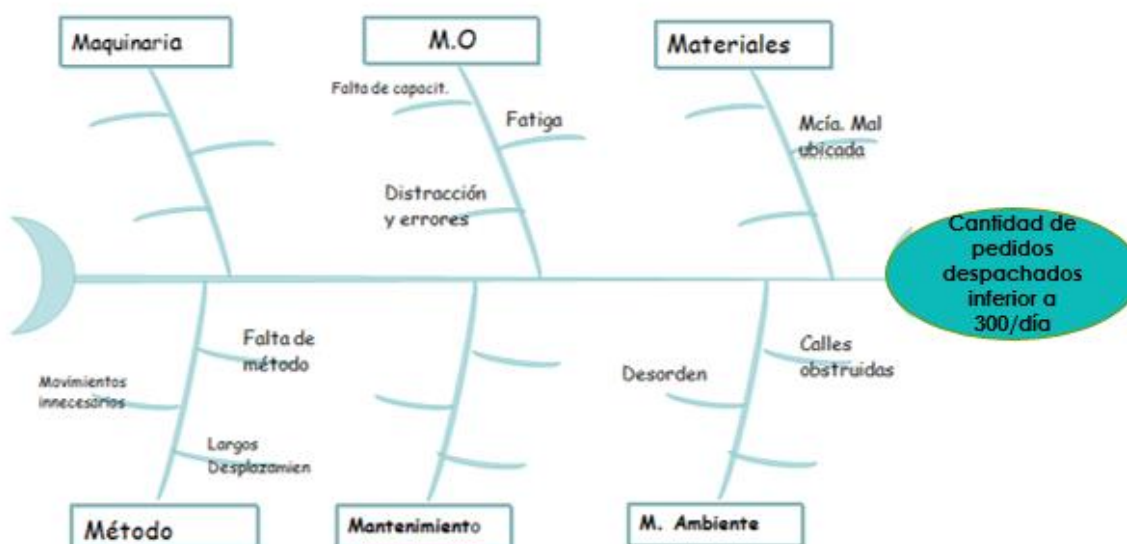


Figura No. 5: Diagrama causa efecto

Fuente: Autores del proyecto

Desplazamiento Actual en la planta de Distribución

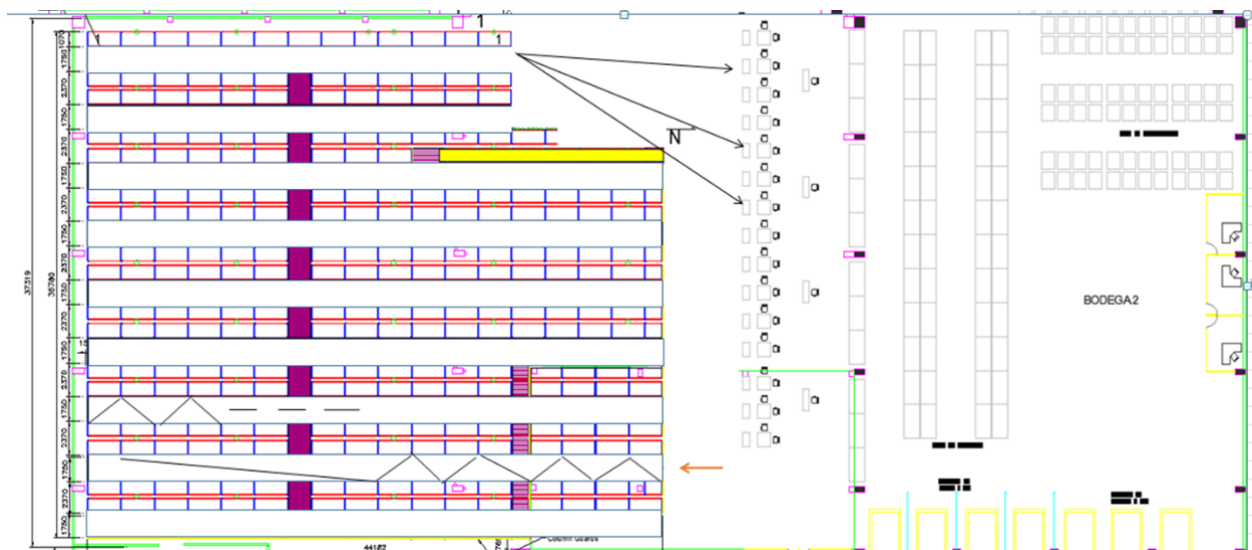


Figura No. 6: Esquema actual de la planta de distribución
Fuente: Empresa HA BICICLETAS S.A.

La figura anterior nos muestra el actual método de separación de pedidos y después de haber realizado un trabajo de campo y acompañamiento con los involucrados directamente en la actividad de separación de los mismos, se pudo evidenciar que se realizan movimientos innecesarios como lo señala la flecha roja al final de la figura que es el punto de partida del picking (separador). Los Pickeadores se desplazan en forma de zigzag para obtener los productos y el desplazarse en varias oportunidades de lado a lado en la misma calle incrementa el tiempo de separación y adicional a esto ocasiona fatiga en el pickeador. También se evidencia que el separador debe recorrer la totalidad de las calles ya que no existe un orden lógico de ubicación de los productos por su grado de rotación, es decir, muchos de los productos que son de alta

rotación se encuentran al final de las calles, lo que obliga al separador ir hasta el final de las mismas. Luego de terminar de separar el pedido el pickeador debe llevarlo a una de las mesas de empaque donde se evidencia otro desplazamiento innecesario ya que deben comenzar a buscar cual mesa está disponible para recibir dicho pedido y ser empacado, desperdiciando tiempo que puede ser aprovechado para comenzar a separar un nuevo pedido.

Propuesta de la Herramienta de Mejora

Diagrama de spaguetti:

Con la realización de los mapas de spaguetti o de desplazamiento podemos conocer cuantos metros recorre un determinado operario para realizar su trabajo. Y analizando estos mapas estaremos en condiciones de optimizar y reducir esos movimientos innecesarios que no aportan valor, redefiniendo el puesto de trabajo en cuestión.

Propuesta de nuevos desplazamientos

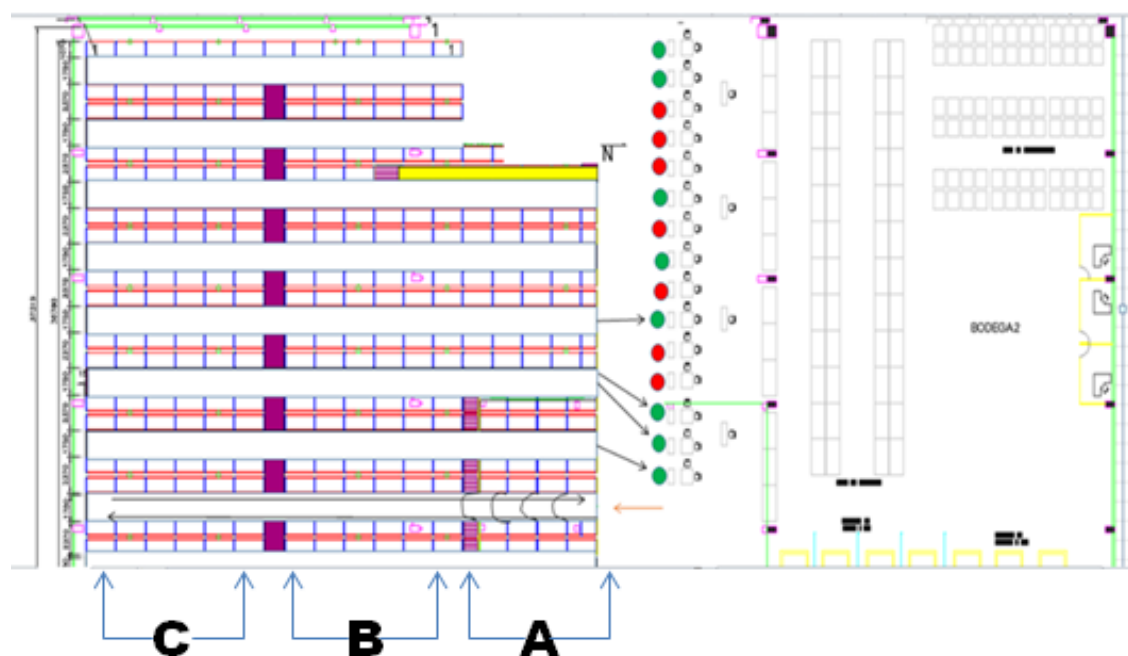


Figura No. 7: Diagrama de espagueti
Fuente: Empresa HA BICICLETAS S.A.

La figura anterior nos muestra la propuesta de la mejora planteada para el nuevo método de separación de pedidos donde se tendrá como resultado un incremento de despachos por día. Se puede ver en la figura como se plantea un método de estandarización de la actividad de separación donde los Pickeadores deben hacer desplazamientos más cortos y en forma de ondas lo que hace más eficiente la actividad de separación. Con la implementación de esta mejora los desplazamientos se reducen en un 50% ya que la mercancía será separada en 3 niveles (A, B, C) donde A será la mercancía de mayor rotación, B mercancía de mediana rotación y C mercancía de baja rotación, para esto se hace necesario realizar una estadística de movimiento de inventarios y conocer que productos son los más requeridos por los clientes, lo anterior hace que

los separadores no se vean en la necesidad de ir hasta el final de las calles de separación ya que como hay un orden lógico de surtida de acuerdo a su grado de rotación y los desplazamiento en la mayoría de los casos solo se realizaran en el comienzo de las calles; adicionalmente se hace una modificación en la lista de separación cuando el pickeador la imprime y está le muestra cual mesa de empaque está disponible para recibir el pedido, es decir, cuando es impresa la lista de separación, el sistema identifica la cantidad de ítems que tiene cada mesa de empaque por validar y le da al separador el número de la mesa en la cual debe entregar el pedido.

Luego de la implementación de este método se busca que el promedio de ítems separados por hora por cada pickeador sea de 350 a 400 ítems por hora, lo que aumenta la eficiencia.

CONCLUSIONES

La empresa HA BICICLETAS S.A., obtiene un gran beneficio con la consideración y aplicación de las herramientas ofrecidas en el presente trabajo, ya que luego de la implementación de esta mejora se busca que el promedio de ítems separados por hora por cada pickeador sea de 350 a 400 ítems por hora, lo que aumenta la eficiencia e iniciará un proceso de mejoramiento organizacional sin que esto implique costos adicionales y genere cumplimiento en la entrega oportuna de pedidos a los clientes y una ventaja competitiva para la organización.

Para HA BICICLETAS S.A., el optar involucrarse en una mejora en el proceso de Gestión de Distribución y modificar las herramientas bajo las que ha venido realizando sus procesos y gestiones, se convirtió en todo un reto como organización, ya que pretender cambiar formas, procedimientos y sobre todo prácticas, y que esto implica traumas ya que lleva implícito una reflexión que radica en repensarse como empresa y someter a los directivos y empleados al cambio en los procesos, no se mostraron resistencias y prevenciones, por el contrario se comprendió que estas mejoras se pueden convertir en factores positivos para la organización a corto y mediano plazo y generar un aumento importante en la utilidad.

Para la implementación de la mejora y las acciones correctivas, la inversión de la empresa no será muy significativa, ya que solo tendría que realizar cambios en los desplazamientos para picking y empaque y a su vez cambiar la mentalidad de los empleados que perciben la optimización como aumento de trabajo, pero que en realidad, lo que se busca es equilibrar la relación costo-beneficio.

El trabajo desarrollado le proporcionó valor agregado a la empresa y le ha permitido a esta reorientar y modificar favorablemente su proceso en el área de Gestión de Distribución; además de involucrar todos sus esfuerzos en la obtención de mejores prácticas que le permiten evolucionar en distintos frentes implementando adecuadamente el Sistema de Gestión de Calidad.

Para los autores del presente trabajo fue satisfactorio poder compartir con HA BICICLETAS S.A., los conocimientos adquiridos durante estos años de formación profesional, ayudándoles en la aplicación e implementación de nuevas prácticas que fortalezcan el crecimiento de la organización y de esta forma obtener el primer logro como futuros administradores.

RECOMENDACIONES

Partir de la forma como se documentó el proceso de Gestión de Distribución para que la compañía lo tome como referencia y pueda documentarlo a los otros procesos de la compañía.

Para alcanzar el objetivo de la propuesta en la implementación del sistema de gestión de la calidad presentada en este trabajo se recomienda realizar las siguientes actividades:

Se recomienda realizar capacitaciones, acompañamiento periódico y seguimiento al personal con el fin de afianzar la propuesta realizada a la empresa y poder corregir las falencias y desviaciones encontradas al sistema desde el área de Gestión de Distribución.

HA BICICLETAS S.A., no posee instructivos de trabajo de cómo se deben realizar cada una de sus actividades, se recomienda realizarlos con el fin de que su personal tenga una guía de cuáles son sus funciones y la manera correcta de ejecutarlas.

Se le sugiere a la empresa HA BICICLETAS S.A. iniciar un programa de formación de todos los temas relevantes de la calidad, incentivar a su personal a la implementación de herramientas de mejora continua y adicionar un programa de motivación laboral y personal.

Por último se recomienda a la empresa adaptar sus áreas y procesos de acuerdo al Sistema de Gestión de Calidad y así llegar a la certificación de acuerdo a las norma ISO 9001:2008.

CIBERGRAFÍA

Mejoramiento continuo, rescatado de. <http://www.gestiopolis.com/mejoramiento-continuo-principio-de-gestion-de-la-calidad/>

Beneficios de la mejora continua, rescatado de.

http://www.mejoracontinuaagmc.com/prod_mejora.asp

GEORGE TERRY, Planeación estratégica, rescatado de.

http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.2/121Conceptos_autores.htm

Calidad, rescatado de. <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/calidad-definicion-evolucion-historica.htm>

JUAN EUGENIO PARA CONESA, rescatado de. [http://www.sgi-](http://www.sgi-consulting.com/web/documentos/Kaizen.%20Cuando%20la%20mejora%20se%20hace%20realidad.pdf)

[consulting.com/web/documentos/Kaizen.%20Cuando%20la%20mejora%20se%20hace%20realidad.pdf](http://www.sgi-consulting.com/web/documentos/Kaizen.%20Cuando%20la%20mejora%20se%20hace%20realidad.pdf)

<http://www.degerencia.com/tema/calidad>

<http://www.quees.info/diagrama-de-ishikawa.html>

<http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/contenidos/articulos/economicas/indicadores.pdf>

http://www.formatoedu.com/web_gades/docs/2_MapadeProcesos1.pdf

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/44/mejinnoproceso.htm>