

2014



*De la Facultad de Administración de
Empresas, las alumnas :
Yani Villegas Hernández
Mayely Villegas Hernández*

APLICACIÓN DE APARTES DE LA NORMA ISO 9001:2008, ENFOCADO EN EL PROCESO DE LOGÍSTICA Y PLAN ESTRATÉGICO, EN LA EMPRESA TRANSMAFER S.A.



APLICACIÓN DE APARTES DE LA NORMA ISO 9001:2008,

**ENFOCADO EN EL PROCESO DE LOGÍSTICA Y PLAN
ESTRATÉGICO, EN LA EMPRESA TRANSMAFER S.A.**

Mayely Alexandra Villegas Hernández

Yani Lizeth Villegas Hernández

Trabajo de investigación presentado para optar al título de:

Administrador de Empresas

Asesores Temáticos:

Especialista en Alta Gerencia Julián Mauricio Pineda

Línea de Investigación

Curso de Profundización:

“La Gerencia de Procesos y el Sistema de Gestión de la Calidad”

A Través de Escenarios Múltiples

Fundación Universitaria San Martín

Facultad de Administración de Empresas

Sabaneta, Antioquia, Colombia

2014

NOTA DE ACEPTACIÓN:

Firma del presidente del Jurado

Firma Jurado 1

Firma Jurado 2

Sabaneta, Antioquia, Colombia. Noviembre de 2014

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	10
INTRODUCCIÓN	12
1. TITULO	13
2. TEMA	14
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
3.1 Definición del Problema	15
3.2 Formulación del problema	16
3.3 Sistematización del problema	16
4. OBJETIVOS	18
4.1 Objetivo general	18
4.2 Objetivos específicos	18
5. JUSTIFICACIÓN	20
6. MARCO REFERENCIAL.....	21
6.1 Marco teórico	21
6.1.1 Sistema de gestión de la calidad ISO 9001.	21
6.1.2 Planeación estratégica.	24
6.1.3 Mejora continua.....	25
6.1.4 La estandarización	27
6.2 Marco conceptual	31
6.3 Marco contextual.....	33
6.3.1 Logística de transporte.	33
7. MARCO METODOLÓGICO.....	34

8. DESARROLLO DEL TRABAJO	35
8.1 Situación actual	35
8.1.1 Aspectos Generales de la Empresa.....	35
8.1.2 Historia, de la empresa <i>TRANSMAFER S.A.</i>	36
8.1.4 Misión actual de la empresa.	37
8.1.5 Visión actual de la empresa.....	37
8.1.6 Estructura Organizativa.....	37
8.2 Diagnostico	38
8.2.1 Diagnostico N° 1. Matriz FODA.....	38
8.2.2 Diagnóstico N°2. Cuestionario aplicado al personal de la empresa <i>Transmafer S.A.</i>	40
8.2.3 Análisis de la información.....	42
8.3 Propuesta	43
8.3.1 Propuesta de misión.....	43
8.3.2 Propuesta de visión.....	43
8.3.3 Propuesta de Valores	44
8.3.4 Objetivos corporativos propuestos.	44
8.3.5 Propuesta Política de Calidad de la empresa <i>Transmafer S.A.</i>	45
8.3.6 Propuesta de Objetivos de Calidad de la empresa <i>Transmafer S.A.</i>	46
8.4 Mapa de procesos	47
8.5 Caracterización de procesos	48
8.5.1 Caracterización del proceso de Gestión logística.	48
8.5.2 Caracterización del proceso de Gestión Comercial.....	49
8.5.3 Flujograma de procesos.....	50
8.5.4 Descripción del proceso	51
8.6 Matriz de indicadores	52
8.7 Análisis del problema del proceso de gestión logística	53
8.7.2 Identificación de las causas.	55
8.7.3 Planteamiento de la solución	57
9. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	59
10. PRESUPUESTO	60

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	61
11.1 Conclusiones	61
11.2 Recomendaciones.....	63
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	65
ANEXO. CUESTIONARIO 01	67

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz FODA.....	39
Tabla 2. Análisis de la información	41
Tabla 3. Caracterización del proceso de gestión logística	48
Tabla 4. Caracterización del proceso de Gestión Comercial	49
Tabla 5. Descripción del proceso de Gestión Logística.....	51
Tabla 6. Matriz de indicadores.....	52
Tabla 7. Reporte de retaso legalización documentación.....	57
Tabla 8. Plan de mejora	58
Tabla 9. Cronograma	59
Tabla 10 . Presupuesto	60

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Ciclo PHVA-Mejora continua.....	26
Figura 2. Organigrama Transmafer S.A.	38
Figura 3. Mapa de Procesos	47
Figura 4. Flujograma de procesos de Logística	50
Figura 5. Flujograma de Gestión del proceso de contratación de vehículos	54
Figura 6. Espina de pescado.....	56

LISTA DE GRÁFICAS

Pág.

Gráfica 1. Resultados de la información.....	41
--	----

RESUMEN

En esta investigación se busca aplicar un modelo de Gestión de Calidad que lleve al cumplimiento de los objetivos y a la mejora del proceso de Gestión Logística, para aseguramiento de la calidad según apartes de la Norma ISO 9001:2008, para el caso específico de la empresa *Transmafer S.A.* La metodología utilizada fue descriptiva porque el nivel de investigación se orientó a describir el comportamiento de las variables de estudio; además la información se obtuvo mediante la aplicación de los instrumentos de recolección que fueron utilizados durante la práctica y toda la información recolectada fue utilizada para documentar el proceso de gestión logística de *Transmafer S.A.* Durante la práctica fue posible conocer el deseo de algunos miembros de la empresa buscar a futuro la certificación de sus procesos, y en este caso ven la oportunidad de dar un primer paso para la obtención de ese objetivo empezando por un proceso para luego replicarlo a toda la empresa, pues reconocen que este tipo de sistemas de gestión brindan una ventaja competitiva para las empresas que la implementan, sobre la competencia. Para esto es necesario el compromiso de la organización y de todo el personal que la compone; de igual forma finalmente se concluyó, que para lograr el sistema de gestión en *Transmafer S.A.* se necesita crear conciencia en los socios y dueños de la empresa con el fin de lograr cumplir con los compromisos adquiridos con los clientes y en un futuro con el ente certificador.

PALABRAS CLAVES: Transmafer S.A., ISO 9001:2008, certificación, Gestión de calidad, Normas, Logística de transporte, Plan de mejora.

ABSTRACT

This research seeks to apply a model of quality management that leads to the fulfillment of the objectives and the improvement of the process of Logistics Management for quality assurance according to excerpts of ISO 9001: 2008, for the specific case of business Transmafer SA. The methodology was descriptive research because the level was aimed at describing the behavior of the study variables; further information is obtained by applying the data collection instruments that were used during practice and all information collected was used to document the process of logistics management Transmafer SA. During practice it was possible to meet the desire of some members of the company looking for future certification processes, and in this case see the opportunity to take a first step towards obtaining this goal starting from a process and then replicate it to all the company, recognizing that such management systems provide a competitive advantage for companies that implement it on competition. This requires the commitment of the organization and all staff composes; likewise finally concluded that to achieve the management system in Transmafer SA you need to create awareness among partners and business owners to achieve compliance with its commitments to customers and in the future with the certification body.

KEYWORDS: Transmafer SA, ISO 9001: 2008, Quality Management, Standards, Logistics transportation improvement plan.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de la presente investigación tiene como objetivo, aplicar un sistema de gestión de calidad basado en los apartes de la norma ISO 9001:2008 a la empresa *Transmafer S.A.* específicamente para el proceso de Gestión Logística.

Transmafer S.A. es una empresa de transporte de carga masiva que brinda soluciones logísticas a sus clientes, con una experiencia en el mercado de 30 años y que ve en la implementación del sistema de gestión de calidad una oportunidad de diferenciación ante las demás empresas de transporte de carga seca que se encuentran en el mercado. Por esto, al conocer la necesidad de la empresa; los estudiantes que desarrollan este trabajo de la Fundación Universitaria San Martín, de la carrera de administración de empresas, vieron la oportunidad de llevar a la práctica los conocimientos adquiridos durante el curso de profundización: “La Gerencia de Procesos y el Sistema de Gestión de la Calidad a Través de Escenarios Múltiples”.

En este documento se podrá evidenciar cada una de las etapas y actividades relacionadas con lo que fue el diagnóstico, la documentación y la búsqueda de mejoras para el área específica de gestión logística de la empresa.

1. TITULO

Aplicación de apartes de la norma ISO 9001:2008 enfocado en el proceso de logística y plan estratégico, en la empresa *Transmafer S.A.*

2. TEMA

Proponer un modelo de Gestión de Calidad para el proceso de Gestión Logística y plan estratégico, para aseguramiento de la calidad según Normas ISO 9001:2008, para el caso específico de la empresa *Transmafer S.A.* en la ciudad de Medellín durante el segundo semestre del 2014.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1 Definición del Problema

La empresa prestadora de servicios de transporte de carga masiva *Transmafer S.A.* nace de la necesidad que observa en el mercado el señor Silvio Alfredo Pérez Arias en los años ochenta, quien para esa época cuenta con gran experiencia en el sector del transporte; poco a poco la empresa va creciendo y con el pasar de los años sus hijos y esposa van haciendo parte de esta compañía. En el año 2004 Transmafer se conforma como sociedad anónima junto con dos socios más. Actualmente cuenta con un parque automotor de 14 carros entre furgones y camiones. El personal de planta lo componen 14 conductores y 5 personas en el área administrativa, así: Gerente, Subgerente, Director Comercial, Director de logística y Secretaria. Sus principales clientes son Friko, Inversiones Soga, Distribuidora de Químicos entre otros.

En la actualidad se observa el deseo de los miembros de la compañía de seguir creciendo; sin embargo, no cuenta con un plan estratégico claramente definido; aunque saben hacia donde quieren llegar no tienen claro el cómo y cuándo hacerlo. Las decisiones y la ejecución de las actividades como contratación de personal, autorización de pagos, decisiones financieras, adquisiciones, entre otras, están concentradas en el Gerente-Fundador y aunque se rige por una asamblea general, sus decisiones tienen gran peso en la compañía.

En cuanto al proceso de Gestión Logística de la compañía está concentrado en la operatividad y el conocimiento que radica en las personas y no en la documentación y flujo de un

proceso diseñado para su desarrollo, todo esto ocasiona que no fluya de manera que le permita avanzar de forma eficiente hacia la meta que quieren alcanzar.

Estos aspectos son los que finalmente llevaron a que la implementación teórico práctica de este estudio se desarrollara en el proceso de Gestión Logística de la compañía *Transmafer S.A.* ya que es el eje principal de operación de la empresa y es el proceso que servirá de punto de apoyo a los demás procesos.

3.2 Formulación del problema

¿Cómo será el Modelo de Gestión de Calidad que lleve a la mejora del proceso de Gestión Logística, para el caso específico de la empresa *Transmafer S.A.*?

3.3 Sistematización del problema

¿Tiene la empresa *Transmafer S.A.* Una Misión, Visión, Objetivos y Políticas de Calidad definidos?

¿Cuenta la empresa *Transmafer S.A.* con un Mapa de Procesos claramente definido?

¿Cuenta la empresa *Transmafer S.A.* con un Proceso de Logística caracterizado?

¿Tiene la empresa *Transmafer S.A.* el Proceso de Logística documentado, cuenta con el diagrama de flujo de este proceso su respectivo procedimiento?

¿Cuenta la empresa **Transmafer S.A.** con indicadores de gestión y resultado, que le permitan evaluar y sirvan de apoyo en la toma de decisiones en el Proceso de Logística?

¿Tiene la empresa **Transmafer S.A.** documentado su proceso de logística de acuerdo a la aplicación de la norma ISO 9001:2008?

¿Cuenta la empresa **Transmafer S.A.** con herramientas de mejora continua establecidas para el apoyo del Proceso de Logística?

¿Cuenta la empresa **Transmafer S.A.** con Planes de control para el Proceso de Gestión Logística?

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo general

Aplicar un modelo de Gestión de Calidad que lleve a la mejora del Proceso de Gestión Logística, apoyado bajo el esquema de la Norma ISO 9001:2008, para el caso específico de la empresa *Transmafer S.A.*

4.2 Objetivos específicos

- Desarrollar un plan estratégico que abarque la misión, visión, objetivos y políticas de calidad y un Modelo de Gestión para la empresa *Transmafer S.A.* de acuerdo con lo estipulado en la norma ISO 9001:2008.
- Elaborar mapa de procesos donde se encuentren claramente establecidos cada uno de los procesos de la empresa.
- Diseñar formatos y elaborar los documentos del proceso misional de gestión logística, para fortalecer la estructura de la política de calidad de la empresa.
- Elaborar indicadores de gestión que permitan el control y verificación del desempeño y la eficiencia del proceso.

- Implementar una metodología que garantice la mejora continua del proceso de gestión logística.

- Evaluar el impacto que causa esta nueva implementación, con el fin de analizar las nuevas prácticas que surgirán en el transcurso de la aplicación de la propuesta dentro del proceso de logística de la empresa *Transmafer S.A*

5. JUSTIFICACIÓN

Justificación Teórica: El trabajo propuesto en este proyecto, busca mediante algunos lineamientos de la norma ISO 9001:2008 y los conceptos de las herramientas de mejora, optimizar los resultados de situaciones internas en el proceso de logística. Se ha detectado que en la empresa *Transmafer S.A.* se hace necesario reorganizar la estrategia de negocio aprovechando sus fortalezas actuales frente al conocimiento especializado que poseen en el proceso de gestión logística, de manera que dicho conocimiento sumado a la estrategia de negocio adecuada logre la sostenibilidad a través de una maximización de los recursos tangibles y económicos de la empresa.

Justificación Metodológica: Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio se acudirá al empleo de técnicas de investigación tales como las entrevistas a profundidad y la aplicación de cuestionarios a quienes viven el día a día en la compañía, es decir, el personal tanto administrativo como operativo, además se empleará la observación a fin de identificar y conocer de cerca el clima, los valores y la cultura organizacional de la empresa *Transmafer S.A.*

Justificación Práctica: De acuerdo con los objetivos de la investigación se espera aportar a la empresa *Transmafer S.A.*, el cómo estructurar de manera organizada su proceso de logística y el plan estratégico con respecto a algunos requisitos de la norma ISO 9001:2008.

6. MARCO REFERENCIAL

6.1 Marco teórico

6.1.1 Sistema de gestión de la calidad ISO 9001.

El sistema de gestión de calidad lo componen una serie de normas y estándares internacionales cuya misión es facilitar el intercambio internacional de productos y servicios y el desarrollo de la cooperación en las actividades intelectuales, científicas, tecnológicas y económicas a través de la estandarización. Estas son razones por las cuales muchas empresas hoy en día buscan implementarla, puesto que son requisitos de calidad que una empresa requiere para satisfacer los requerimientos acordados con sus clientes a través de una mejora continua, de una manera ordenada y sistemática.

El éxito de su implementación radica en el compromiso de la alta dirección, ya que debe ser una decisión tomada desde allí y que luego deberá extenderse en todas las áreas de la organización.

Existen autores que muestran la importancia de la calidad y como es percibida por el cliente; pues es quien finalmente determina la calidad del producto o servicio. Edward Deming por ejemplo, consideraba que el consumidor es el factor más importante en la generación de productos o en el ofrecimiento de servicios, tener en cuenta la voz del consumidor y luego

utilizar la información obtenida para mejorar los productos y servicios, es parte integral de sus enseñanzas; para él, calidad debe definirse en términos de la satisfacción del cliente.

Joseph Juran principalmente recordado como un experto de la calidad y la gestión de la calidad introdujo la noción del consejo de calidad. Por otro lado Philip Crosby inició el programa “Cero Errores” La respuesta de Crosby a la crisis de la calidad fue el Principio de "hacerlo correctamente la primera vez" ("doing it right the first time" DIRFT). También incluyó cuatro principios básicos, de los cuales se desprenden sus catorce principios para la calidad.

Kaoru Ishikawa es otro autor que hizo grandes contribuciones a la gestión de la calidad a través del control estadístico de la calidad, cuyo aporte fue la implementación de sistemas de calidad adecuados al valor de procesos empresariales. El sistema de calidad de este teórico incluyen dos tipos: gerencial y evolutivo. Se le considera el padre del análisis científico de las causas de problemas en procesos industriales, dando nombre al diagrama Ishikawa (Espina de pescado), cuyos gráficos agrupan por categorías todas las causas de los problemas. El objetivo principal de Ishikawa era involucrar a todo el personal en el desarrollo de la calidad.

En conclusión, los **Sistemas de Gestión de la Calidad** fueron creados por organismos que trabajaron en conjunto creando así estándares de calidad, con el fin de controlar y administrar eficazmente y de manera homogénea, los reglamentos de calidad requeridos por las necesidades de las organizaciones para llegar a un fin común en sus operaciones.

Compromiso de la Dirección: La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia:

a) Comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios

b) estableciendo la política de la calidad

c) asegurando que se establecen los objetivos de la calidad

d) llevando a cabo las revisiones por la dirección

e) asegurando la disponibilidad de recursos.

Enfoque al Cliente: ‘‘La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente’’

Política y Objetivos de Calidad: ‘‘La alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad:

a) Es adecuada al propósito de la organización

b) incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad

c) proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad

d) es comunicada y entendida dentro de la organización

e) es revisada para su continua adecuación

Objetivos de la Calidad: ‘‘La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto, se

establecen en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad.”

6.1.2 Planeación estratégica.

La planeación estratégica es quizás la herramienta administrativa más importante, de la que depende el éxito de cualquier empresa. El proceso administrativo está conformado por varios elementos, entre ellos la planeación, ésta debe obedecer a una estrategia previamente definida, de allí que se conoce como planeación estratégica.

Según Idalberto Chiavenato (CHIAVENATO, 1986) Describe a la planeación como: “la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura”. La considera como la primera función administrativa, pues ella es la base para que se den las demás. La planeación comienza con una definición de los planes con los que se pretenden llevar a cabo.

La estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin, un objetivo, una meta, y por tanto, la planeación debe obedecer a ello. Se debe planear qué acciones se deben realizar y cómo se deben realizar de manera tal que se logren los cometidos. La empresa fija sus objetivos, sus metas, y luego debe planear cómo cumplirlos, que hacer para lograrlos, y eso es básicamente la planeación estratégica.

La planeación supone la necesidad de anticipar el futuro, anticipar los riesgos, los beneficios, las oportunidades, las falencias, para con base a ellos fijar un plan para actuar en

función de lo previsto y así aprovechar al máximo las oportunidades detectadas y evitar los riesgos, o por lo menos mitigar sus consecuencias.

Es por lo anterior que la planeación estratégica es una herramienta imprescindible no sólo para la empresa sino para la vida personal, puesto que si se quiere avanzar ya sea profesionalmente, económicamente o personalmente, es necesario trazar objetivos, planes, estrategias que al final nos llevarán a conseguir lo que se pretende. La planeación estratégica es válida y necesaria en cualquier campo, aunque a veces lo olvidamos, o lo recordamos pero ignoramos que eso se llama planeación estratégica.

Por último, aclarar que la planeación estratégica sólo la puede realizar cada empresa que conoce profundamente su estructura, su cultura, sus capacidades, sus debilidades, sus ambiciones, objetivos y su visión, puesto que cada empresa es un caso particular, un mundo aparte que requiere de planes y estrategias específicas. Es importante tener presente que en la planeación estratégica nada es generalizable. Nada se puede copiar e implementar sin antes hacer un estudio y adaptación acorde al medio en que se requiere implementar.

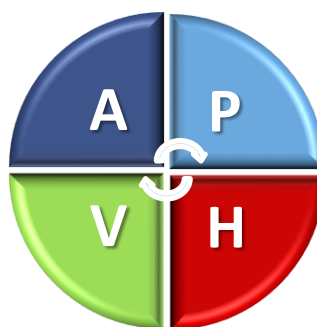
6.1.3 Mejora continua

El Proceso de mejora continua es un concepto originado a partir de mediados del siglo XX que pretende introducir mejoras en los productos, servicios y procesos. Postula una actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización o comunidad, es necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso llevado a cabo.

Algunos de los elementos más importantes que se utilizan para lograr la mejora continua son las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los miembros o clientes.

El proceso de mejora continua es la forma más efectiva de mejora de la calidad y la eficiencia en las organizaciones. El éxito de cualquier método que actualmente utilizan las organizaciones para gestionar aspectos tales como calidad (ISO 9000), medio ambiente (ISO 14000), salud y seguridad ocupacional (OHSAS 18000), o inocuidad alimentaria (ISO 22000), depende del compromiso hacia la mejora de todos los niveles, especialmente de la alta dirección, y permite desarrollar políticas, establecer objetivos y procesos, y tomar las acciones necesarias para mejorar su rendimiento.

Figura 1. Ciclo PHVA-Mejora continua



Fuente: Curso Profundización “Gerencia de los procesos y Sistemas de Gestión de la Calidad”

En este contexto resulta ineludible utilizar la metodología PHVA impulsada por Deming, como una forma de ver las cosas que puede ayudar a la empresa a descubrirse a sí misma y orientar cambios que la vuelvan más eficiente y competitiva. El Ciclo PHVA también es conocido como “Círculo de Deming“, ya que fue el Dr. Williams Edwards Deming uno de los primeros que utilizó este esquema lógico en la mejora de la calidad y le dio un fuerte impulso.

Basado en un concepto ideado por Walter A. Shewhart, el Ciclo PHVA constituye una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, también se lo denomina espiral de mejora continua y es muy utilizado por los diversos sistemas utilizados en las organizaciones para gestionar aspectos tales como calidad (ISO 9000), medio ambiente (ISO 14000), salud y seguridad ocupacional (OHSAS 18000), o inocuidad alimentaria (ISO 22000). Las siglas PHVA (PDCA son el acrónimo de las palabras inglesas Plan, Do, Check, Act,) equivalentes en español a Planificar, Hacer, Verificar, y Actuar.

REQUISITOS DE LA MEJORA CONTINUA

Para su adecuado desarrollo, la mejora continua requiere que se cumplan algunos aspectos en el ambiente de trabajo, como los que se mencionan seguidamente:

Apoyo en la gestión, Retroalimentación y revisión de los pasos en cada proceso, Claridad en la responsabilidad, Poder de decisión para el trabajador, Forma tangible de realizar las mediciones de los resultados de cada proceso, La mejora continua como una actividad sostenible en el tiempo y regular y no como un arreglo rápido frente a un problema puntual, Proceso original bien definido y documentado, Participación de los responsables del proceso, Transparencia en la gestión, Cualquier proceso debe ser acordado, documentado, comunicado y medido en un marco temporal que asegure su éxito.

6.1.4 La estandarización

Se conoce como estandarización al proceso mediante el cual se realiza una actividad de manera estándar o previamente establecida. El término estandarización proviene del término estándar, aquel que refiere a un modo o método establecido, aceptado y normalmente seguido

para realizar determinado tipo de actividades o funciones. Un estándar es un parámetro más o menos esperable para ciertas circunstancias o espacios y es aquello que debe ser seguido en caso de recurrir a algunos tipos de acción.

El término de estandarización tiene como connotación principal la idea de seguir entonces el proceso estándar a través del cual se tiene que actuar o proceder. Al mismo tiempo, esta idea supone la de cumplir con reglas que, si bien en ciertos casos pueden estar implícitas, en la mayoría de las oportunidades son reglas explícitas y de importante cumplimiento a fin de que se obtengan los resultados esperados y aprobados para la actividad en cuestión. Esto es especialmente así en el caso de procedimientos de estandarización que se utilizan para corroborar el apropiado funcionamiento de maquinarias, equipos o empresas de acuerdo a los parámetros y estándar establecidos.

La estandarización de procesos, hoy en día es una herramienta que genera una ventaja competitiva para muchas organizaciones. Las exigencias que impone el mercado globalizado, han hecho cambiar la visión del mundo y de los negocios. La competitividad extrema, en la que no existen distancias ni fronteras y el hecho de que la información, ha dejado de ser resguardo seguro en sus organizaciones, para estar al alcance de todos. Provoca una enorme presión sobre las mismas, que deben flexibilizarse y encontrar nuevos mecanismos para afrontar las presiones, para innovar.

El objetivo de crear e implementar una estrategia de estandarización es fortalecer la habilidad de la organización para agregar valor. El enfoque básico es empezar con el proceso tal y como se realiza en el presente, crear una manera de compartirlo, documentarlo y utilizar lo aprendido.

A continuación se describen unos pasos, que ayudaran a mejorar los procesos para llegar a una estandarización que beneficie al tiempo y productividad de la organización.

1. Describir el proceso actual: El objetivo es describir como se realiza en el presente el proceso, no como debería realizarse. En algunas ocasiones la mejor opción es que una sola persona lo describa, en otras puede ser más efectivo, involucrar a todo el equipo. Los empleados pueden, por ejemplo, describir como realizan cada paso; o pueden observar como realiza el proceso el que mejor lo hace. Es conveniente utilizar diagramas de flujo, fotografías o dibujos que describan el proceso.

2. Planear una prueba del proceso: Crear un equipo que realice una prueba del proceso, realizarlo como actualmente se aplica. Para este paso, se requiere decidir algunas de las siguientes cuestiones:

- ¿Cuánta gente se involucrará en la prueba? Si son pocas personas las que elaboran el proceso, es conveniente involucrarlas a todas. Si son muchos los que realizan el proceso, hay que seleccionar a los que más lo dominen.

- ¿Cómo serán entrenados los participantes? ¿Quién los entrenará?

- ¿Cómo registrarán los participantes sus progresos? ¿Cómo sabrán que funciona y que no?

- ¿Cómo se documentarán el proceso y los cambios que se le hagan? ¿Cómo se mantendrá actualizada la documentación?

3. **Ejecutar y monitorear la prueba:** Requiere recolectar información y obtener ideas de todo el equipo para implementar mejora el proceso en cuestión. Pueden centrarse en algunas de las siguientes cuestiones:

- ¿Hay instrucciones poco claras o innecesarias?
- ¿Cuáles son los problemas que ocurren?
- ¿Qué cosas ocurren que no están descritas en el diagrama del proceso?
- ¿Han mejorado los resultados? ¿Se ha reducido la variación en el proceso? ¿Podría reducirse más?

4. **Revisar el Proceso:** Utilizar la información que se ha obtenido para mejorar el proceso. Simplificar la documentación, tratando de mantenerla lo más simple y gráfica posible. Detectar formas de probar o ensayar el proceso y enfatizar los aspectos claves de él.

5. **Difundir el uso del proceso una vez revisado:** Si solo unas cuantas personas fueron involucradas en la prueba del proceso, se requiere difundir el uso del nuevo proceso a los demás.

6. **Mantener y mejorar el proceso:** Asegúrate que todos utilizan el proceso mejorado; anímalos a buscar nuevas mejoras en él. Desarrolla métodos para capturar, probar e implementar las ideas de la gente. Desarrolla procedimientos para revisar sistemáticamente el proceso y mejorarlo por lo menos cada 6 meses. Mantén los documentos actualizados y asegúrate de que son usados, particularmente para entrenar a los nuevos empleados.

6.2 Marco conceptual

Planeación Estratégica: Es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o conflicto. La Planeación Estratégica es un proceso de cuatro etapas en las que se van definiendo uno a uno los siguientes interrogantes: Qué se quiere lograr, En qué situación se está, Que se puede hacer, Que se va hacer.

Misión: Es la razón de ser de una organización, debe responder a unas interrogantes como: ¿Quiénes somos ¿A qué nos dedicamos? ¿Por qué y para qué hacemos lo que hacemos? ¿Para quién lo hacemos? ¿Cómo lo hacemos? ¿En qué nos diferenciamos?

Visión: Es el estado deseado de la organización a largo plazo. Es como queremos que nos perciban en un periodo de 3 a 5 años. Debe responder a unas preguntas: ¿Qué y cómo queremos ser dentro de x años? ¿En qué nos queremos convertir? ¿Para quién trabajamos? ¿En qué nos diferenciamos? ¿Qué valores respetamos?

Valores corporativos: Referencias básicas de comportamiento, para la convivencia y la construcción conjunta. Describen lo que la organización representa, Expresan las creencias esenciales y de largo plazo para la organización, Guían los pensamientos y las acciones de los individuos de la organización

Política de Calidad: Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.

Objetivos de Calidad: Algo ambicionado o pretendido, relacionado con la calidad. Debe responder a la pregunta

Estrategias: Una estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

Sistema de Gestión de Calidad: Es una herramienta que le permite a cualquier organización, planear, ejecutar y controlar las actividades necesarias para el desarrollo de la misión, a través de la prestación de servicios con altos estándares de calidad, los cuales son medidos a través de los indicadores de satisfacción de los usuarios.

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

Mejora continua: El Proceso de Mejora Continua está compuesto por un conjunto de actividades realizadas cíclicamente con la intención de dirigir la organización en la dirección de la Política de la Calidad.

Gerencia de procesos: Dirige y controla los procesos de acuerdo a los requisitos establecidos para los productos, servicios, procesos, insumos, con el objetivo de lograr las metas esperadas.

Proceso: Conjunto de operaciones, ejecutadas de manera paralela y/o secuencial, con el objeto de obtener un resultado, estas operaciones son realizadas con la utilización de distintos medios disponibles llamados factores.

Logística: Es definida por la RAE como el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución. En el ámbito empresarial existen múltiples definiciones del término logística, que ha evolucionado desde la logística militar hasta el concepto contemporáneo del arte y la técnica que se ocupa de la organización de los flujos de mercancías, energía e información.

Tercerización logística: entendida como la delegación de toda o parte de la actividad logística de una compañía a otra especializada.

6.3 Marco contextual

6.3.1 Logística de transporte.

La logística de transporte se basa en brindar soluciones a necesidades de las empresas (Clientes) de llevar sus productos en buenas condiciones y a tiempo al destino deseado. El sector de Logística y Transporte es visto como una industria con alto potencial de crecimiento en la generación de valor y también como una plataforma habilitadora para el desarrollo de los demás sectores de la economía nacional. Se ha estimado que aproximadamente el 5% del PIB mundial se pierde debido a ineficiencias en la cadena de suministros. Ante este panorama, las firmas especializadas en tercerización logística (entendida como la delegación de toda o parte de la actividad logística de una compañía a otra especializada) han adquirido un papel protagónico en el negocio, porque por medio de su conocimiento y de su experiencia, una buena parte de empresas en el mundo, durante los últimos años, han empezado a delegar a expertos sus procesos logísticos.

7. MARCO METODOLÓGICO

Para la ejecución de este trabajo se utilizaron métodos de investigación como cuestionarios aplicados a los miembros de la empresa a través de los cuales se busca determinar las necesidades de la empresa *Transmafer S.A.* La entrevista a profundidad para determinar la situación de la empresa y su organización administrativa; además de visitas de campo, la observación y el análisis de documentación.

8. DESARROLLO DEL TRABAJO

8.1 Situación actual

Actualmente la empresa cuenta una declaración de misión, visión, valores corporativos, objetivos y política de calidad. Transmafer S.A. no cuenta con procesos documentados, además no tiene sus procesos caracterizados, Flujogramas de procesos ni tampoco cuenta con indicadores, que le permitan medir la gestión de sus procesos.

8.1.1 Aspectos Generales de la Empresa

Nombre de la empresa:	TRANSMAFER S.A.
NIT:	811044564-3
Actividad de la empresa:	Prestación de servicio de transporte de carga masiva.
Dirección:	Calle 27 #65D - 67 Barrio Antioquia, Medellín (Ant.)
Teléfono:	(054) 4440139
Email:	transmafer@une.net.co-transportesmafe@hotmail.com
Representante legal:	Silvio Alfredo Pérez Arias

Cámara de comercio: Registrada el 14 de Abril de 2004 en el libro 9° BAJO N°
3628

Matricula mercantil: 2132770004

8.1.2 Historia, de la empresa *TRANSMAFER S.A.*

La empresa *Transmafer* nace en el año 1985 con una camioneta Doge modelo 1974, conducida por su dueño Silvio Alfredo Pérez Arias donde sus primeros clientes fueron el Almacén Coopiel, Materiales Emmo, Almacén Pielco La Noel y Distribuidora De Químicos, empresa a la que hoy en día todavía se le prestan servicios de transportes.

La compañía se constituye legalmente en el año 2004 con 17 carros entre Camionetas, NPR y un camión 600. Con dos socios Wilson Pérez Echeverri y Silvio Alfredo Pérez Arias; cuya sociedad, fue creada para responder a una necesidad del mercado percibida por sus socios.

La empresa ha pasado por varias crisis económicas las cuales han sido solucionadas con mucha entereza y responsabilidad, lo que ha permitido que la compañía siga creciendo.

En la actualidad cuenta con 14 carros para prestar servicios especiales y alianzas estratégicas con otras compañías para dar solución logística de transporte y así cubrir las necesidades de transporte de sus clientes, cuenta con 14 conductores de planta y 5 personas en el área administrativa y en total son tres los socios con los que se conforma hoy día la sociedad anónima.

8.1.4 Misión actual de la empresa.

Desempeñar el mejor servicio de transporte con calidad y responsabilidad logrando una buena relación con todos los clientes.

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes y superar sus expectativas, con servicios de alta calidad, confiabilidad y con un equipo humano y técnico comprometido, responsable y honesto.

8.1.5 Visión actual de la empresa

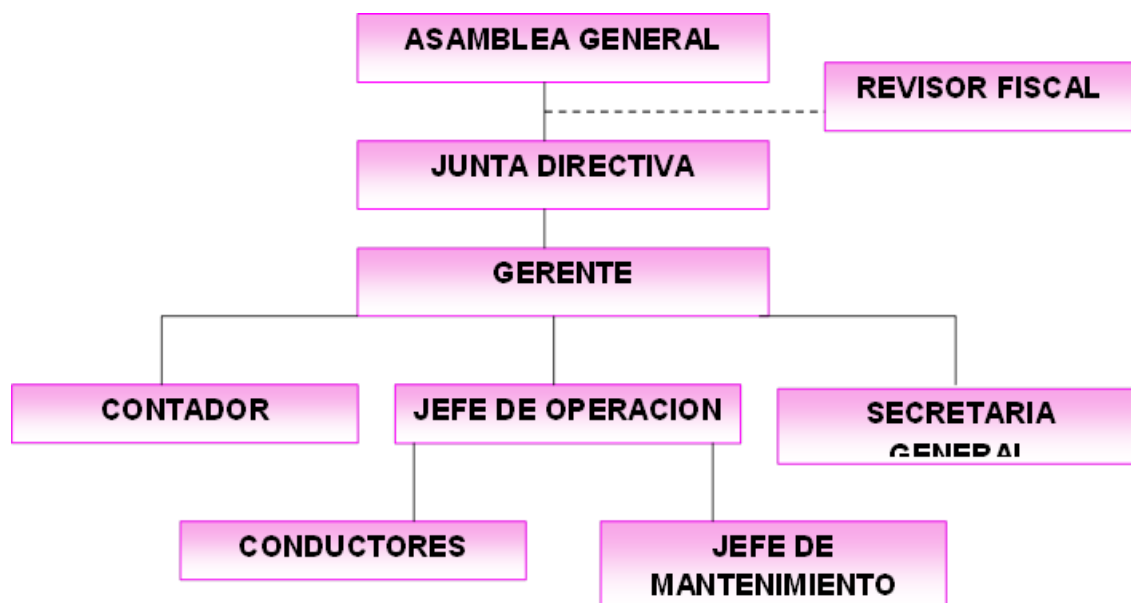
La empresa *Transmafer S.A.* tiene como visión para el 2011, ser líderes en la prestación de servicio integral, atendiendo todas las necesidades logísticas de transporte de nuestros clientes y ser reconocidos en dos sucursales más, en la ciudad de Cali y Bogotá, para incrementar el nivel de cobertura de nuestros servicios.

8.1.6 Estructura Organizativa

La empresa cuenta con una estructura organizativa vertical, donde se representan los diferentes departamentos con los que cuenta la compañía.

A continuación se muestra la representación gráfica de la misma.

Figura 2. Organigrama Transmafer S.A.



Fuente: Empresa Transmafer S.A.

8.2 Diagnostico

8.2.1 Diagnostico N° 1. Matriz FODA.

El análisis FODA es una herramienta que permite elaborar un cuadro de situación actual de la empresa o evaluar la solución de un problema relacionando cuatro variables, de las que toma su nombre, y son: Fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D) y amenazas (A).

El análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa. La parte interna tiene que ver con las fortalezas y debilidades que hay en el espacio analizado. Mientras que la parte externa mira las oportunidades que ofrece el contexto y las amenazas que se ciernen sobre él.

El principal aporte de un FODA en este caso es hacer visible y consiente a la empresa de sus fortalezas, así como de las oportunidades que tiene para transformar esas debilidades o responder a las amenazas que se puedan presentar sobre ella. Este conjunto de evidencias permitirá diseñar el plan estratégico para el proceso de Gestión Logística y las áreas involucradas de la empresa Transmafer S.A.

Tabla 1. Matriz FODA

Análisis interno de la empresa	Análisis externo de la empresa
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flota de vehículos último modelo y en excelente estado • Competitividad en precios y plazos de entrega • Cuenta con la implementación de un software de logística • Reconoce a sus clientes como el foco principal del negocio • Recurso humano capacitado para el manejo de carga de animales y químicos • Años de experiencia y conocimiento del negocio 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apertura de mercados • Beneficios por parte del gobierno sobre actualización de vehículos. • Reconocimiento por parte del medio de transportadores • Baja calidad de otros tipos de transporte • Importantes referencias históricas • Aplicación de tecnologías más eficaces • Imagen de especialización
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de políticas claras • Diseño de estrategias • Bajo nivel tecnológico • Disponibilidad de recursos financieros • Condiciones de contratación con terceros para vehículos de reparto • Toma de decisiones enfocadas en una persona • Falta de comunicación • Concepto de marca poco potenciado • Estandarización de los procesos 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuevos competidores • Abaratamiento de los precios de mercado • Exigencias del gobierno de actualización y repotenciación de vehículos • Seguridad en vías tanto en la ciudad como en carreteras • Poca capacidad de inversión

Fuente: Elaboración Propia

8.2.2 Diagnóstico N°2. Cuestionario aplicado al personal de la empresa *Transmafer S.A.*

(Ver anexo Cuestionario).

Se aplicó un cuestionario con el fin de saber cuál es conocimiento que tienen los miembros de la empresa tanto administrativo como operativo, acerca de la misión y visión, y determinar si creen necesario la reorganización o actualización de estas, además de conocer otros aportes útiles para la elaboración del plan estratégico de la empresa *Transmafer S.A.* Esta información es clave para la investigación ya que de esta forma se podrá construir un plan acorde a las necesidades y expectativas que tienen sus miembros.

Diagnóstico N°2:

Población: 19 personas

Muestra: 12 personas

Tipo de muestra: Recurso humano de la empresa Transmafer S.A.

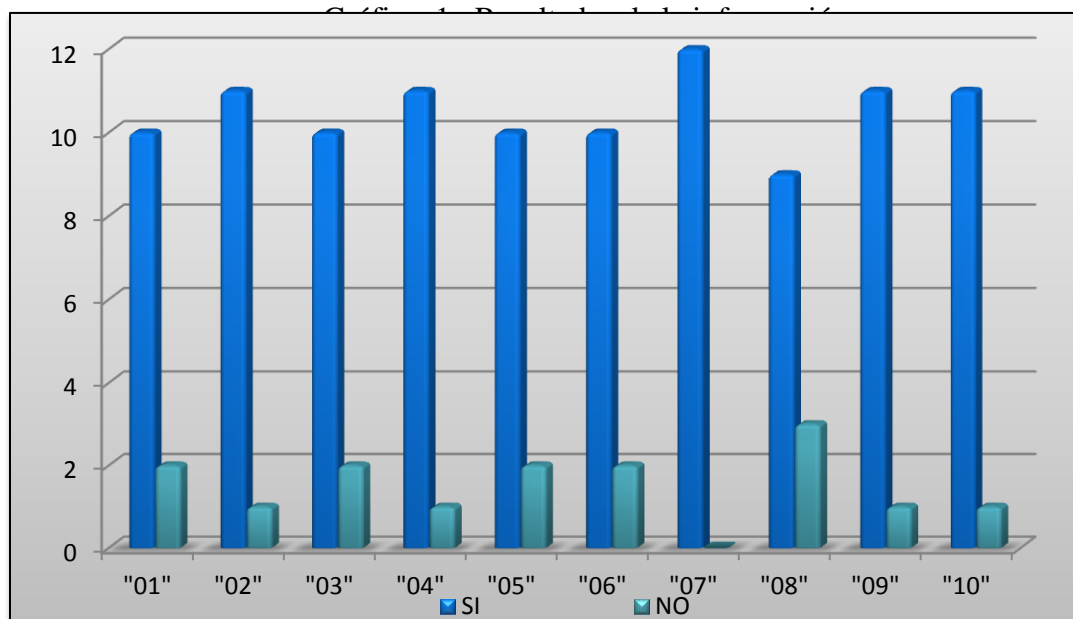
Forma de selección: Voluntarios

Instrumento aplicado: Cuestionario

Fecha: Agosto de 2014

Lugar: Planta física de la empresa de transporte Transmafer S. A.

Investigadores: Mayely Villegas y Yani Villegas



Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Análisis de la información

CÓD.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			
		SI	%	NO	%
01	¿Conoce ampliamente la historia de la empresa donde labora?	10	83,3	2	16,7
02	¿Cree que es bueno y necesario que el recurso humano de la empresa, tenga un amplio conocimiento de ella?	11	91,6	1	8,4
03	¿Conoce la misión y visión de la empresa TRANSMAFER?	10	83,3	2	16,7
04	¿Cómo miembro de la familia TRANSMAFER, le agradecería que se reorganizara o actualizara la misión y la visión?	11	91,6	1	8,4
05	¿Le agradecería conocer el significado de la misión y la visión de la empresa donde se desempeña laboralmente?	10	83,3	2	16,7
06	¿Puede afirmar que mejorar, actualizar y tecnificar algunas áreas empresariales, es bueno para TRANSMAFER?	10	83,3	2	16,7
07	¿Le agradecería que se ampliara la cobertura de los servicios TRANSMAFER?	12	100,0	0	0,0

CÓD.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			
		SI	%	NO	%
08	¿Cree que sus sugerencias y aportes positivos son buenos para la empresa?	9	75	3	25
09	¿Le agradaría liderar proyectos que conlleven a que TRANSMAFER, tenga un futuro exitoso y de mayor cobertura?	11	91,6	1	8,4
10	¿Estaría dispuesto a participar activa y democráticamente en acciones o proyectos que mejoren y eleven el nivel de logros de TRANSMAFER?	11	91,6	1	8,4

Fuente: Elaboración propia

8.2.3 Análisis de la información

En conclusión el recurso humano de la empresa que voluntariamente aportó información, opinó así:

1. El 100% afirmó que le agradaría que la empresa Transmafer S.A. amplíe su cobertura de servicios.
2. El 91,6% expresaron que les agradaría que se reorganizara o actualizara la misión y visión de la empresa. Participar y liderar proyectos que conlleven a que la empresa tenga un futuro exitoso.
3. El 83,3% afirma que conocen ampliamente la historia de la empresa, pero que sería bueno conocer un poco más el significado de su misión y visión. Y que es muy bueno para el éxito de Transmafer tecnificar y actualizar algunos aspectos de la gestión empresarial.

Es por esto que se realizará un nuevo plan estratégico de acuerdo a las necesidades detectadas de la empresa *Transmafer S.A.*

8.3 Propuesta

Con base en la información conocida de la empresa *Transmafer S.A.* se plantean una serie de recomendaciones para un nuevo modelo de planeación estratégico que abarque la misión, visión, valores, política, objetivos de calidad y mapa de procesos, además se realizarán la caracterización del proceso de logística y comercial, matriz de indicadores, y la respectiva documentación del proceso a través del diseño del flujograma y el procedimiento de los mismos.

8.3.1 Propuesta de misión.

Brindar el mejor servicio de transporte de carga a nuestros clientes de manera oportuna, a través de precios competitivos y con la experiencia de un equipo humano y técnico comprometido, responsable y honesto. Teniendo en cuenta las sugerencias de la comunidad en los planes de mejoramiento de calidad, cobertura y exigencias tecnológicas, laborales y legales de la época y del sector empresarial. Logrando así la rentabilidad de la empresa y una relación a largo plazo con nuestros clientes.

8.3.2 Propuesta de visión.

Consolidarnos como empresa líder en la prestación de servicio de transporte público especial de pasajeros y de carga, aumentando el nivel de cobertura de nuestros servicios y las oficinas de acopio en diferentes ciudades de Colombia, para así ser reconocida a nivel nacional como la empresa más pujante de la región antioqueña, atendiendo todas las necesidades

logísticas de transporte de nuestros clientes y lograr la consolidación en el mercado a través de procesos estandarizados.

8.3.3 Propuesta de Valores

Responsabilidad Capacidad de responder con eficiencia y calidad

Trabajo en equipo Involucrar a todos los miembros de la organización para que trabajemos como un sistema integrado en el cual se reflejen excelentes resultados

Transparencia Ser claro, evidente, no expresarse con ambigüedad y así brindar a nuestros clientes confianza y seguridad.

Orientación al cliente Satisfacción de los clientes con el compromiso personal de atender sus necesidades, deseos y expectativas.

Honestidad Capacidad para admitir nuestros errores y corregirlos

8.3.4 Objetivos corporativos propuestos.

Los objetivos corporativos considerados para la empresa de transporte *Transmafer S.A.* son:

- Ser líderes a nivel nacional como empresa de carga y logística para el 2018.
- Captar un 20% de participación del mercado nacional abriendo dos nuevas plazas para el año 2015, en dos ciudades estratégicas de Colombia.
- Implementar para el año 2015 en su totalidad el software contable y de logística.

- Implementar para el año 2016 la norma de calidad ISO 9001:2008 a los procesos y trabajar en armonía, con los sistemas de gestión ambiental y salud ocupacional.
- Para el año 2016 incursionar en la prestación de servicios de transporte de pasajeros y turismo a nivel regional.

8.3.5 Propuesta Política de Calidad de la empresa *Transmafer S.A.*

La política de calidad de una organización, es una declaración pública y documental del compromiso que como empresa adquiere, relacionadas con las intenciones y orientaciones de calidad en los servicios que presta y son el punto de referencia para establecer los objetivos de calidad, que deben ser pertinentes con la misión, visión, valores, principios y propósitos de la organización.

Política de calidad: Nuestro compromiso como empresa tiene como eje central: mantener satisfechos y motivados a los clientes, proporcionándoles un servicio de calidad oportuno, seguro, confiable, cómodo, actualizado y disponible para cubrir permanentemente sus expectativas, necesidades e intereses. Para ello cuenta con un equipo humano calificado y altamente comprometido, una flota de transporte óptimo, dando cumplimiento de las leyes Colombinas y normas enfocadas a nuestra actividad económica, ofreciendo precios competitivos y manteniendo siempre el mejor servicio. Minimizando el impacto ambiental tanto en el centro de acopio de los vehículos como en la ruta e implementar y mantener un sistema de gestión de calidad basado en el mejoramiento continuo.

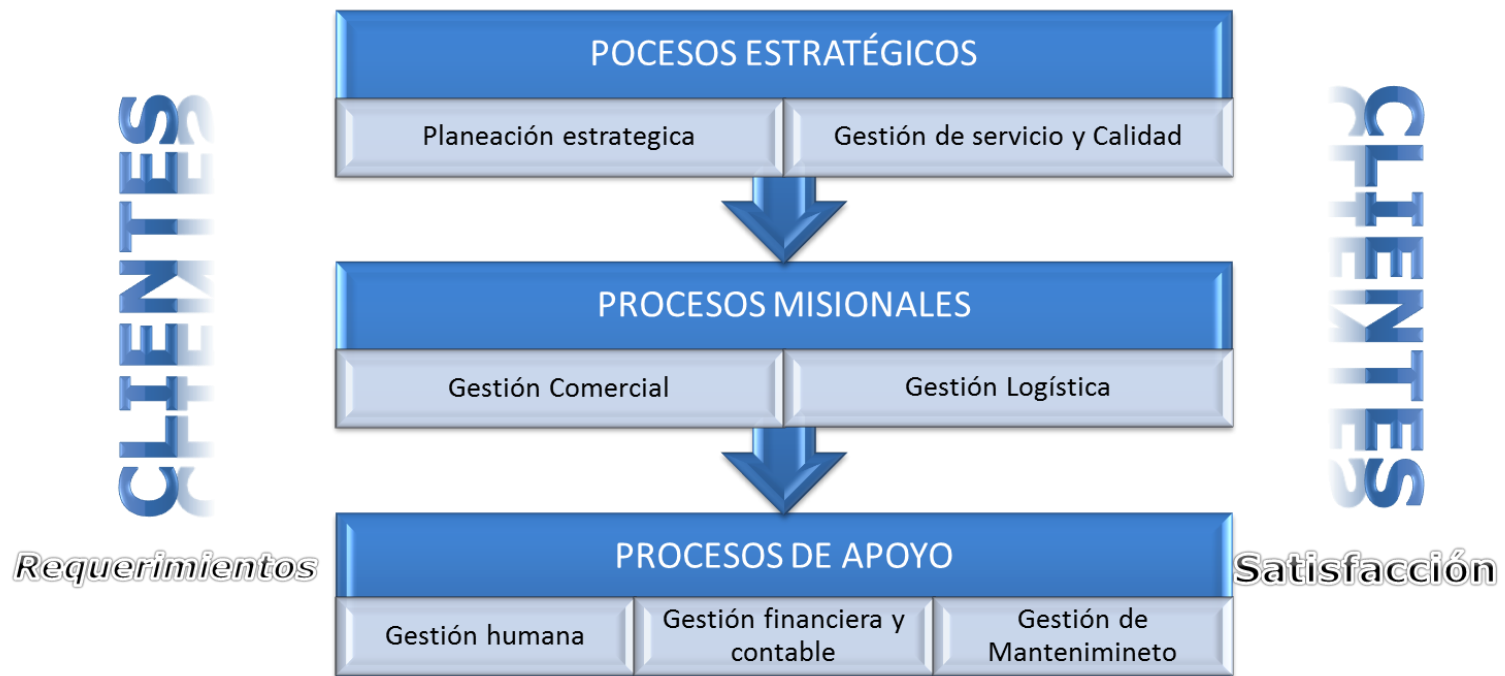
8.3.6 Propuesta de Objetivos de Calidad de la empresa *Transmafer S.A.*

- Obtener resultados del 100% en la consulta de satisfacción del cliente al momento de la solicitud y prestación del servicio.
- Desarrollar un plan de fortalecimiento empresarial, que conlleve a que los clientes y planta de personal encuentren en la empresa todo lo necesario para su desarrollo, buscando el aumento de la rentabilidad de la empresa.
- Conformar el comité de calidad y capacitación de personal para el año 2015.
- Acatar, respetar y valorar los reclamos respetuosos de los usuarios.
- Informar oportunamente y mantener la comunicación constante con los usuarios, sobre cualquier imprevisto o novedad en el servicio.
- Implementar y mantener un plan de servicio de calidad de atención al cliente.

8.4 Mapa de procesos

Con el mapa de procesos se busca identificar secuencias, simultaneidad y sincronización de las actividades para dar claridad y entendimiento en cada una de los macro procesos estratégicos, operativos o misionales y de apoyo.


Figura 3. Mapa de Procesos



8.5 Caracterización de procesos

8.5.1 Caracterización del proceso de Gestión logística.

Tabla 3. Caracterización del proceso de gestión logística

		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN LOGÍSTICA DE LA EMPRESA TRANMAFER S.A.						
MACROPROCESO GESTIÓN LOGÍSTICA			RESPONSABLE		DIRECTOR DE LOGÍSTICA			
PROCESO:	GESTIONAR LA LOGÍSTICA PARA EL CLIENTE			ALCANCE:				
OBJETIVO	Garantizar entrega oportuna al cliente de su mercancía bajo los parámetros contratados de calidad y servicio			Actividad inicial: Recibir solicitud de servicio de transporte Actividad final: Verificar entrega a satisfacción				
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)		
Cliente	Solicitud de transporte	Parámetros definidos de transporte	Recibir solicitud de servicio de transporte Validar información con el cliente y Registrar solicitud en el software	Prestación de servicio de transporte a satisfacción de requisitos contratados.	Documentos de vehículo y transportador al día, manejo de carga y anticipo suficiente según las necesidades y comunicación constante con el director de logística.	Director de Logística, Director comercial, Transportador y Cliente		
Asesor comercial	Orden de carga	Cumpla con parámetros definidos por el cliente	buscar vehículo para asignación de transporte. Generar orden de carga, entregarla al conductor con manifiesto y anticipo.					
Cliente	Carga	Buenas condiciones de la carga	Cargar vehículo Entregar carga a satisfacción				Firma Recibido del cliente	Cliente
Transportador	Informe de que la carga fue entregada	Que el cliente haya firmado recibido	Verificar entrega a satisfacción				Aplicación de encuesta	Director de Logística y personal encargado de servicio al cliente
RIESGO DEL PROCESO			DOCUMENTOS DE APOYO					
Que no se consiga vehículo a tiempo, que el vehículo asignado se desvíe o renuncie al servicio por parte de terceros, que el vehículo presente fallas mecánicas y se presenten retrasos o cancelación del cliente.			Documentos de vehículo y transportador, contratos, normas de ley vigentes					
			REGISTROS (FORMATOS)					
			solicitud de pedido, orden de carga, remesa, manifiesto, ruta de origen destino					
REQUISITOS		INDICADORES DE CONTROL DEL PROCESO						
LEGALES	NOMBRE	FORMULA		FRECUENCIA	RESPONSABLE			
seguridad social del conductor, polizas, habilitación de ministerio, manifiesto de carga.	Entrega oportuna	No. de entregas hechas a tiempo/No. total de entregas*100		Mensual	Director de logística			
NORMATIVOS	Satisfacción del cliente	No. De encuestas calificadas sobre 9/numero total de encuestas respondidas*100		Mensual	Director comercial			
Rut, Revisión tecnicomecánica, Presentación personal del transportador								
CARGOS INVOLUCRADOS			RECURSOS		SUBPROCESOS RELACIONADOS			
Director logístico			Conductor		Contratación vehículos con terceros			
Directora administrativa y comercial			Software logístico					
Secretaria			Vehículos					
Transportador			internet, GPS y celulares					
Asesores			Financieros					

Fuente: Elaboración propia

8.5.2 Caracterización del proceso de Gestión Comercial

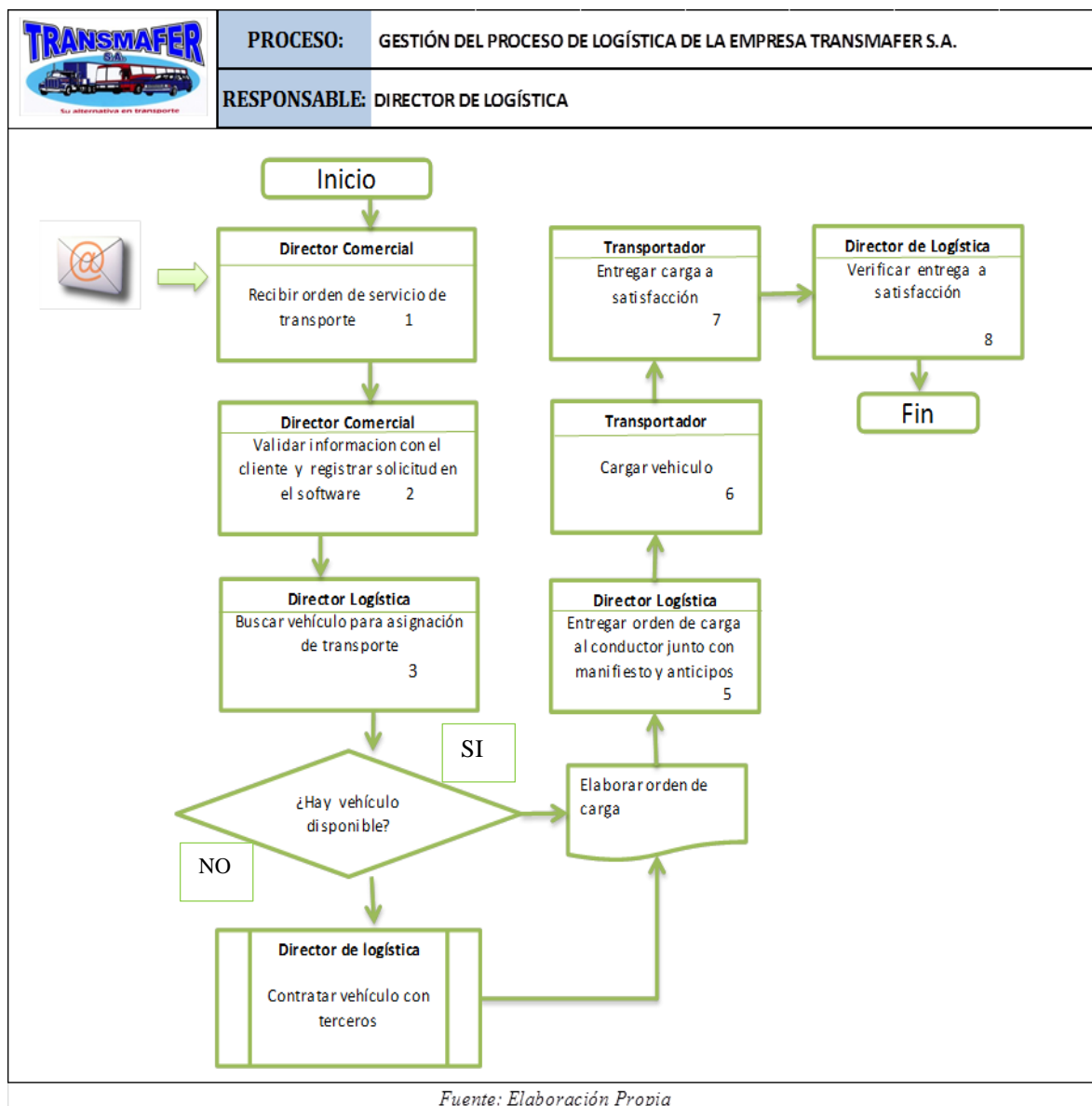
Tabla 4. Caracterización del proceso de Gestión Comercial

		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANMAFER S.A.				
MACROPROCESO:	GESTIÓN COMERCIAL			RESPONSABLE	DIRECTOR COMERCIAL	
PROCESO:	GESTIONAR EL ÁREA COMERCIAL			ALCANCE:		
OBJETIVO	Ampliar el mercado de la compañía según estrategia planteada			Inicial: Identificar clientes portenciales Final: Hacer seguimiento luego de la prestación del servicio		
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)
Mercado, clientes, referidos y los conductores	Listado de clientes	Que sea carga masiva, Empresas con maximo 4 puntos de entrega(No paqueteo)	Verificar clientes potenciales	Contacto con cliente potencial	Listado novedad visitas, Listado de clientes gestionado	Director comercial, asesores, Director de logística
Cliente potencial	Listado de clientes portenciales	Datos básicos de clientes	Planear y agendar visitas con el cliente			
	Solicitud de cliente potencial	Establecer parametros con el cliente	Ofrecer portafolio de servicios			
		Parámetros establecidos claramente, de acuerdo a las necesidades del cliente y oferta comercial	Firmar contrato con el cliente	Cliente nuevo	Rut , Fotocopia cédula de la cedula del representante legal, camara de comercio de la empresa	
Asesor comercial	Contrato firmado		Crear cliente en el sistema			
RIESGO DEL PROCESO				DOCUMENTOS DE APOYO		
Que no se llegue a un acuerdo con los clientes y se pierdan contratos, que no se realicen las visitas oportunamente, que el asesor comercial no esté comprometido con el proceso, que no se de, el manejo de la parte legal de los contratos de la manera adecuada.				Contratos, instructivo de diligenciamiento de contrato, documentos aportados por el cliente.		
				REGISTROS (FORMATOS)		
				Formato de visitas, Planilla de visitas clientes.		
REQUISITOS LEGALES		INDICADORES DE CONTROL DEL PROCESO				
	NOMBRE	FORMULA	FRECUENCIA	RESPONSABLE		
Contrato de prestación de servicios.	Efectividad	No. De clientes efectivos/total de clientes visitados*100	Mensual	Director comercial		
NORMATIVOS						
Manual de procedimientos, Presentacion personal.						
CARGOS INVOLUCRADOS			RECURSOS		SUBPROCESOS RELACIONADOS	
Director Comercial			Portafolio de servicios			
Director de Logística			Personal			
asesores comerciales			Bases de datos			
			Uso de celulares y línea telefonica			
			Financieros			

Fuente: Elaboración propia


8.5.3 Flujograma de procesos

Figura 4. Flujograma de procesos de Logística



8.5.4 Descripción del proceso


Tabla 5. Descripción del proceso de Gestión Logística

	Código del documento	
	Versión	
	FECHA DE APROBACIÓN	DD/MM/AÑO
Proceso:	Gestión Logística	
<p>Objetivo: Prestar a nuestros clientes un transporte seguro y confiable a través de unas actividades estructuradas que garanticen una entrega oportuna y satisfactoria.</p> <p>Alcance: inicia con la solicitud de servicio de transporte que es recibida por el director comercial y termina verificando entrega a satisfacción</p> <p>Definiciones Sistemcar, manifiesto</p> <p>Recibir orden de solicitud de transporte: El director comercial recibe por correo electrónico corporativo una solicitud de servicio de transporte por parte del cliente, quien ya se encuentra creado en el sistema (Software Logística)</p> <p>Validar información con el cliente: por el mismo medio o a través de una llamada, valida información con el cliente, revisa requerimiento y la clase de servicio que quiere, se entrega cotización términos y condiciones.</p> <p>Registrar solicitud en el software: luego de la validación con el cliente y aceptación se procede a ingresar la solicitud en el sistema donde se registra requerimientos como: toneladas para determinar tipo de vehículo, dirección de recogido y entrega de mercancía.</p> <p>Buscar vehículo para asignación de transporte: El Director de logística busca según el requerimiento en la base de datos de la empresa el vehículo para la asignación de transporte y conductor. Si la empresa no cuenta con los recursos disponibles propios en ese momento (vehículo) se buscan alternativas de prestar el servicio de transporte a través de un tercero o aliado.</p> <p>Elaborar orden de carga: Si existe vehículo disponible, el Director de logística genera orden de carga según el servicio contratado con sus términos y condiciones para ser entregado al conductor en medio impreso junto con el manifiesto y el anticipo.</p> <p>El transportador carga el vehículo y se dirige a su respectivo destino según lo indicado en la orden impresa, se hace la entrega de carga a satisfacción y se verifica que el cliente firme el recibido y que diligencie la encuesta de satisfacción, se asume que el cliente quedo satisfecho si no llama a reportar alguna novedad o anomalía presentada en la entrega.</p>		
<p style="text-align: center;">Calle 27 #65D - 67 Nit.: 811.044.564-3 Teléfono 444 01 39 Medellín - Colombia Email: transmafer@une.net.co - transmafers.a@une.net.co - transportesmafe@hotmail.com</p>		

Fuente: Elaboración propia

8.6 Matriz de indicadores

Tabla 6. Matriz de indicadores

 MATRIZ DE INDICADORES TRANSAFER S.A.														
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		
										Desde	Hasta	Desde	Hasta	
Oportunidad	Asegurar cumplimiento de tiempo de entrega establecido por el cliente	No. De entregas a tiempo / número total de entregas*100	Software logística y planilla en excel de reporte de entregas	Manejar reporte consolidado de entregas a tiempo y total de entregas mensualmente	Asistente de logística	Director de logística	Mensual	Porcentaje	100%	95%	97%	97,1%	99%	<p>Si el % se encuentra por debajo del nivel mínimo, informar al director de logística para que identifique los motivos y genere un plan de acción que lo mejore el indicador en 15 días máximo.</p> <p>Si el % se encuentra en el nivel mínimo identifique que parte del proceso esta por fuera del tiempo de los acuerdos operativos y genere actividades que me ayuden a mejorarlo.</p> <p>si el % se encuentra en el nivel satisfactorio por dos meses consecutivos disminuyo en un 10% el tiempo de entrega.</p> <p>si el % se encuentra en la meta reducir el tiempo de entrega en un 20%</p>
Satisfacción	Garantizar cumplimiento de parametros establecidos por el cliente	No. De encuestas calificadas sobre 9/ número total de encuestas aplicadas*100	Planilla en excel con reporte de resultados de encuestas aplicadas	Consultar reporte de resultados de encuestas	Asistente de logística	Director de logística	Mensual	Porcentaje	100%	97%	98%	98,1%	99%	<p>si el % se encuentra por debajo del nivel mínimo dos mese consecutivos, se debe crear un comite con el personal involucrado para encontrar cuales son las causas y tomar acciones inmediatas.</p> <p>Si el % se encuentra en el nivel mínimo por tres meses consecutivos identifique y agrupo las causas de satisfacion y tomar los correctivos en el proceso.</p> <p>si el % se encuentra dentro del nivel satisfactorio se merma el % de encuestas en un 20%</p>

Fuente: Elaboración propia

8.7 Análisis del problema del proceso de gestión logística

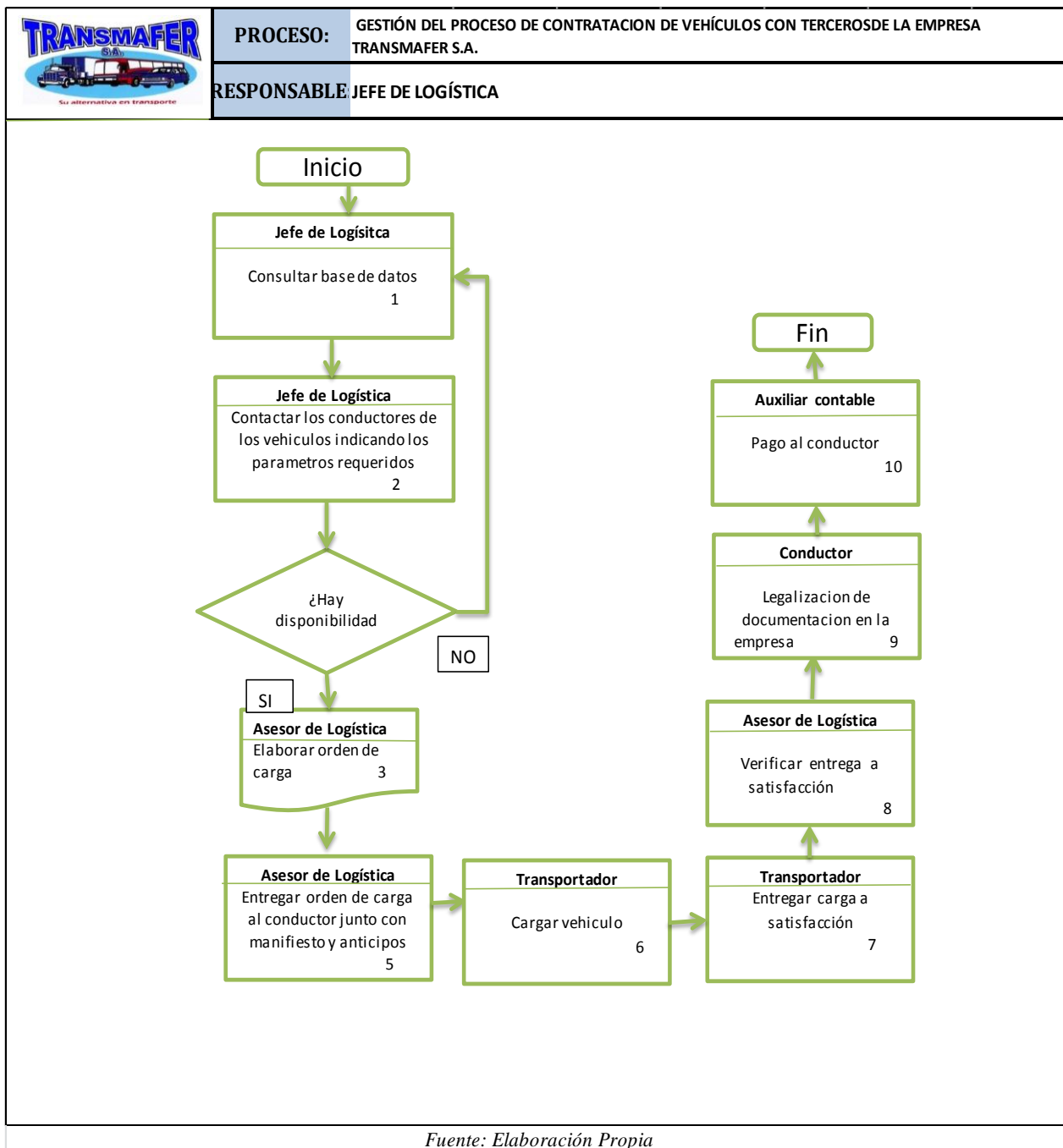
El jefe de logística de la empresa *Transmafer S.A.*, manifestó que se han venido presentando retrasos y demoras por parte de los conductores contratados externamente, para legalizar la documentación exigida, que permite realizar los respectivos cobros a los clientes luego de los servicios prestados.

La contratación de vehículos con terceros es un recurso usado en caso de que no exista disponibilidad de vehículos propios. Esto ocurre en promedio 1 o 2 veces al día lo que equivale al 6.47% de la operación total de la empresa, mientras que el uso del personal interno ocurre entre 26 y 28 veces, dependiendo de la temporada y de los requerimientos del cliente, lo que equivale al 93,53%.

La compañía recurre a estos servicios ya que no cuenta con los recursos financieros para ampliar el parque automotor y aunque tiene 14 vehículos propios siempre va a existir la posibilidad de no cubrir totalmente la demanda con los existentes, por lo tanto se hace inevitable la contratación de estos servicios.

Se realizó el flujograma del proceso para detectar las actividades claves del proceso de contratación con terceros.

Figura 5. Flujograma de Gestión del proceso de contratación de vehículos



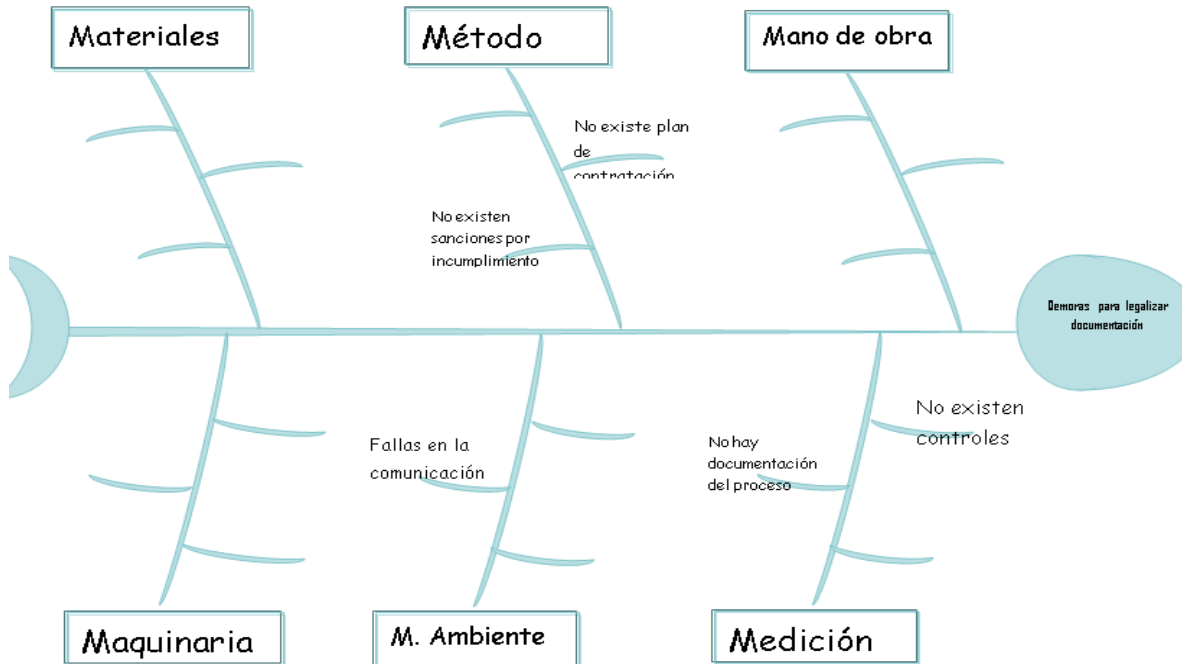
Luego de realizar un análisis al proceso de contratación con terceros e identificar las actividades claves se encontró lo siguiente:

- La base de datos que maneja la empresa no está actualizada por lo tanto se presentan inconvenientes para encontrar vehículos a tiempo.
- Se tiene datos de algunos conductores mientras que de otros sólo lo que en el momento se le solicite (RUT y datos personales, entre otros)
- En ocasiones se busca a un comisionista para la búsqueda de vehículos disponibles.
- Al momento de la legalizar los documentos (manifiesto firmado por el cliente, peajes, entre otros) para pagar al conductor el viaje y hacerle el cobro al cliente se presentan demoras.

8.7.2 Identificación de las causas.

Para encontrar las posibles causas del problema en el proceso de contratación de vehículos con terceros se representó gráficamente dicho proceso en la herramienta espina de pescado.

Figura 6. Espina de pescado



Fuente: Elaboración propia

Luego de realizar un análisis al proceso de contratación con terceros se determinaron las siguientes variables que intervienen.

- No existen controles o herramientas de control que permitan el cumplimiento de este requisito
- No existe un plan de contratación donde se establezcan los requisitos mínimos de contratación que brinde garantías a dicho proceso.
- No existen sanciones por incumplimiento.
- No existe una comunicación eficiente con los transportadores contratados externamente.

A continuación se muestra el número de conductores y cantidad de días que tardan en legalizar la documentación ante la empresa:

Tabla 7. Reporte de retrasos legalización documentación

NÚMERO DE CONDUCTORES POR DÍAS	DIAS PARA CUMPLIR	GANANCIA POR VIAJE
2	21	\$ 376.328
3	15	\$ 1.150.000
4	14	\$ 3.258.749
4	13	\$ 1.295.998
14	12	\$ 1.000.000
14	11	\$ 1.461.830
14	10	\$ 1.277.999
14	9	\$ 1.877.999
14	8	\$ 550.000
18	7	\$ 1.454.000
22	6	\$ 2.500.000
28	5	\$ 796.500
31	4	\$ 2.727.837
28	3	\$ 1.825.999
210		\$ 21.553.239

Fuente: Elaboración propia


En la anterior tabla se muestran en consolidado los valores correspondientes a los meses de agosto, septiembre y octubre donde se reflejan el total de las ganancias que se deja de recibir a tiempo.

Todos estos aspectos ocasionan retrasos en los ingresos afectando la eficiencia y el margen de ganancia de la compañía.

8.7.3 Planteamiento de la solución

Para el desarrollo e implementación de la de mejora se elaboró un plan de acción basado en la estandarización del proceso, donde se plantea paso a paso cuáles serán las condiciones y actividades a seguir.

Tabla 8. Plan de mejora

		codigo documento		
		VERSION	Fecha	
		NORMA FUNDAMENTAL SISTEMA GESTIÓN DE LA CALIDAD	Octubre de 2014	
PROCESO:		Plan de mejora proceso de contratación de vehículos con terceros con base en la estandarización del proceso donde el responsable será el jefe de logística		
No.	Actividad	Responsable	Actividad	Plan de mejora
1	Identificar mejoras y diseñar el proceso ideal	Jefe de logística y asesor jurídico	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar e implementar un plan de multas donde se establezcan rangos de pagos por incumplimiento en días • Elaboración de contrato legal y sencillo • Elaboración de plantilla de requisitos para la convocatoria de conductores y vehículos • Realización de convocatoria de diferentes conductores • Creación de base de datos actualizada y con cumplimiento de requisitos • Crear una ficha para conductor donde se registre todas las novedades. • Elaborar de controles e indicadores que permitan medir e identificar riesgos en el proceso. • Diseñar un canal de comunicación efectivo con los conductores contratados. 	Diseñar las actividades de mejoras del proceso
2	Planear la prueba del proceso	Jefe de logística	establecer la implementación de una prueba piloto para el nuevo proceso. Durante la prueba es necesaria la aplicación de un test para de esta forma monitorear, evaluar y conocer los dichos alcances.	Establecer prueba piloto para el nuevo proceso. Elaborar test .
3	Ejecutar y monitorear de la prueba	Jefe de logística	La prueba piloto se debe realizar con un tiempo establecido de inicio y fin por la persona asignada para dicha tarea y bajo los nuevos parámetros establecidos.	Ejecutar la prueba piloto y aplicación de test
4	Mejorar el nuevo proceso	Jefe de logística	Ya aplicada la prueba y con los resultados del test se debe mejorar el proceso y realizar la documentación necesaria de este.	Retroalimentar y mostrar resultados
5	Difundir y capacitar	Jefe de logística	Una vez establecidas y ratificadas las mejoras del proceso, se debe informar, difundir y promover al personal la manera de cómo se llevará a cabo el nuevo proceso que será implementado.	Implementar la mejora a todo el proceso
6	Mantener y mejorar el proceso	Jefe de logística	Luego de un tiempo de la implementación de las mejoras y de asegurarse que todos están utilizando el proceso mejorado, se debe evaluar los resultados para determinar posibles nuevas mejoras.	Evaluar y determinar posibles nuevas mejoras

Fuente: Elaboración propia

9. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 9. Cronograma

ACTIVIDADES	Agos				Sep				Oct				Nov			
	sem 1	sem 2	sem 3	sem 4	sem 1	sem 2	sem 3	sem 4	sem 1	sem 2	sem 3	sem 4	sem 1	sem 2	sem 3	sem 4
Levantamiento de información	■															
Visita y asesoría en la empresa transmafer		■														
Desarrollo del plan estratégico			■													
Análisis del proceso del planteamiento estratégico			■	■												
Desarrollo, visión, misión, políticas, objetivos y mapas procesos			■	■	■											
Desarrollo, proyecto e investigación teórica				■	■	■	■									
Análisis y verificación de aspectos teóricos						■	■	■	■							
Estructura de la caracterización del proceso de logística						■	■									
Estructura de la caracterización del proceso comercial							■	■								
Desarrollo planteamiento del modelo de gestión de logística							■	■	■	■						
Planteamiento de mejora										■	■	■				

10. PRESUPUESTO

Tabla 10. Presupuesto

1. BIBLIOGRAFÍA	CANT.	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	FINANCIACIÓN
TEXTO	1	\$ 32.000	\$ 32.000	ESTUDIANTE BIBLIOTECA
FOTOCOPIAS	60	\$ 100	\$ 5.000	ESTUDIANTE
INTERNET	50 HORAS	\$ 1.600	\$ 50.000	ESTUDIANTE
2. VIAJES Y VIÁTICOS	CANT.	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	FINANCIACIÓN
PASAJES	5 DÍAS IDA/VUELTA	\$ 300.000	\$ 1.500.000	ESTUDIANTE
VIÁTICOS	5	\$ 150.000	\$ 750.000	ESTUDIANTE EMPRESA
3. ANÁLISIS Y MANEJO DE INFORMACIÓN		VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	FINANCIACIÓN
COMPUTADOR	2	\$ 0	RECURSO PROPIO	ESTUDIANTE
ASESORÍA ESPECIALIZADA	1	\$ 0	\$ 0	UNIVERSIDAD
NORMAS	66 HOJAS	\$ 833	\$ 55.000	ESTUDIANTE
4. DOCUMENTO FINAL	CANT.	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	FINANCIACIÓN
DIGITACIÓN	55	\$ 0	ELABORACIÓN PROPIA	ESTUDIANTE
IMPRESIÓN	55	\$ 300	\$ 16.000	ESTUDIANTE
EMPASTES	1	\$ 50.000	\$ 50.000	ESTUDIANTE

Fuente: Elaboración propia

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1 Conclusiones

A través de la presente investigación y en compañía de los miembros de la empresa *Transmafer S.A.*, se redefinió de acuerdo a los lineamientos establecidos en la norma ISO 9001:2008 el modelo de misión y visión de la compañía, así mismo se identificaron sus valores y objetivos, lo que permitió construir una política de calidad fundamentada e integrada a los procesos de la empresa, estos lineamientos permiten brindar una base sólida para el sistema de gestión de calidad, que a su vez buscan garantizar la satisfacción del cliente. Al evaluar la propuesta realizada del planteamiento estratégico, los integrantes de la empresa llegaron a la conclusión de implementarla, pero en el momento en que busquen la certificación de sus procesos; debido que consideran están ajustados a la propuesta de valor presente y futura de Transmafer S.A.

La Investigación desarrollada permitió además, la aplicación de los conceptos adquiridos en el curso de profundización sobre gestión de la calidad, como también habilitó los espacios y situaciones para afrontar realidades de la empresa, pues con la elaboración del mapa de procesos se detectaron actividades valiosas para la compañía que no habían sido contempladas, como lo fue la gestión de calidad y servicio, que al tenerlos identificados permitirán una gestión de manera más eficiente.

Se llevaron a cabo la caracterización del proceso e indicadores de gestión logística y gestión comercial, procesos misionales fundamentales para el desarrollo del día a día de la empresa, con esto se podrá dar una visión integral del proceso y cada uno de los factores importantes que intervienen para ser controlados y garantizar los resultados del mismo. Se elaboró el flujo grama a partir de la definición de las actividades del proceso de gestión logística con el fin de determinar secuencia, responsables, alcances entre otras; para garantizar que en el procedimiento siempre se realicen dichas actividades de una misma forma y así obtener siempre los mismos resultados deseados.

Del mismo modo, se debe mencionar que si la empresa desea una certificación a futuro, debe concientizar a toda la compañía sobre ello y nombrar a un comité para que éste se encargue de esta labor que conlleva trabajo y compromiso; pues se pudo identificar que la empresa no cuenta con procesos documentados a través de la caracterización de los mismos, que permitan identificar por intermedio de un flujograma, indicadores, seguimiento, control y mejora continua de los procesos que garanticen el cumplimiento de la regulación establecida por los organismos de control, además de otros que requiere la norma.

En cuanto a la herramienta de mejora sugerida como fue la estandarización del proceso de contratación de vehículos con terceros, se recomienda desarrollar el plan de acción propuesto lo más pronto posible ya que con esto busca recibir los ingresos a tiempo, y así garantizar la operación sin riesgos de afectación del flujo de caja o incurrir en solicitudes de créditos y de esta manera brindar a los clientes las garantías necesarias de un servicio eficaz y confiable.

Como aspecto importante a resaltar, está el compromiso y dedicación del jefe de logística de la empresa y de todo el equipo tanto administrativo como operativo, demostrando el valor y la importancia que tiene para ellos la permanencia y crecimiento de Transmafer, a través del tiempo.

11.2 Recomendaciones

Desde el análisis de la situación actual de la empresa **Transmafer S.A.** y tomando como base los conocimientos adquiridos en el desarrollo de la carrera, a continuación se describen las siguientes recomendaciones:

a) Aplicar el planteamiento estratégico lo más pronto posible y de forma constante sin esperar a una futura certificación, ya que esto le brindará a la empresa una cultura constante de todos sus integrantes haciendo énfasis en su modelo de expansión y supervivencia en el largo plazo.

b) La empresa debe ser consiente que aunque en la mayoría de los cargos administrativos se encuentran integrantes de la familia, es importante documentar los procesos que permitan que cualquier persona ajena a esta, comprenda su funcionamiento.

c) Aplicar un modelo de estandarización de los procesos a través de la documentación de las actividades, lo que le permitirá poder realizar un mejor seguimiento y control a los procesos y garantizar a los clientes la calidad en el servicio.

d) Se recomienda implementar las sugerencias del plan de mejoramiento, teniendo en cuenta que no implica una alta inversión para su ejecución y por el contrario ayudará a mejorar la eficiencia del proceso de logística de la empresa permitiendo un mejor control de los recursos y minimización de los mismos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Champy, J. & Hammer, M. (1996). *Reingeniería de la Gerencia*. New York: Grupo Editorial Norma, New York.

Chiavenato, I (1986). “*Introducción a la teoría General de la Administración*”. Bogotá: Mc Graw Hill.

David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Education.

e-ngenium (2014). *La estandarización de procesos, una nueva ventaja competitiva de las organizaciones*. Disponible en: <http://e-ngenium.blogspot.com/2009/07/la-estandarizacion-de-procesos-una.html>

Gerencie.com. (2010). *Planeación estratégica*. Disponible en: <http://www.gerencie.com/planeacion-estrategica.html>

Gestión de la Calidad (ISO 9001/2008). Publicaciones Vértices S.L.

González, H. (2012). *Herramientas para la mejora continua*. Disponible en: <http://calidadgestion.wordpress.com/2012/07/11/herramientas-para-la-mejora-continua/#>

ICONTEC. Normas Internacional ISO 9001. (2008. Noviembre 15). *Sistema de Gestión de Calidad Requisitos*. Cuarta Edición. Disponible en: <http://farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-9001.pdf>

ICONTEC. (2008). *Normas ISO, Herramientas para que logres implementar la Norma ISO 9001*. ¿Qué es ISO 9001: 2008?. Disponible en: <http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html>

Summers, D. C.S. (2006). *Administración La Calidad*. México: Pearson education.

ANEXO. CUESTIONARIO 01

Con todo respeto; solicito el favor a los integrantes de la familia TRANSMAFER que: respondan honesta y responsablemente las siguientes preguntas. Para ello marque SI o NO según su criterio. Su aporte será valioso para el futuro exitoso de la empresa.

COD	PREGUNTAS	respuesta	
		SI	NO
01	Conoce ampliamente la historia de la empresa donde labora?		
02	Cree que es bueno y necesario que: el recurso humano de una empresa, tenga un amplio conocimiento de ello?		
03	Conoce la visión y la misión de la empresa TRANSMAFER?		
04	Como miembro de la familia TRANSMAFER, le agradecería que se reorganizara o actualizara la MISIÓN y la VISIÓN		
05	Le agradecería conocer el significado de la MISIÓN y la VISIÓN de la empresa donde se desempeña laboralmente?		
06	Puede afirmar que: mejorar, actualizar y tecnificar algunas áreas empresariales, es bueno para TRANSMAFER?		
07	Le agradecería que se ampliara la cobertura de los servicios TRANSMAFER?		
08	Cree que sus sugerencias y aportes positivos, son buenos para la empresa?		
09	Le agradecería liderar proyectos, que conlleven a que TRANSMAFER tenga, un futuro exitoso y de mayor cobertura?		
10	Estaría dispuesto (a) a participar, activa y democráticamente en acciones o proyectos que mejoren y eleven el nivel de logros de TRANSMAFER?		

Con respeto y agradecimiento

Estudiantes de Administración de Empresas
Universidad de San Martín
Medellín