

APLICACIÓN DE CONCEPTOS DE GESTIÓN DE CALIDAD AL INTERIOR DE LA  
EMPRESA M'BELL S.A.S

ANA MARIA BOLIVAR GIRALDO  
DIANA MILENA VASCO JARAMILLO

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

2015

APLICACIÓN DE CONCEPTOS DE GESTIÓN DE CALIDAD AL INTERIOR DE LA  
EMPRESA M'BELL S.A.S

ANA MARIA BOLIVAR GIRALDO  
DIANA MILENA VASCO JARAMILLO

Trabajo de grado para optar al título de Administradoras de Empresas

Asesor

ALINA LOPERA VILLA

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

2015

## RESUMEN

Organizaciones y calidad son dos palabras que se conjugan perfectamente desde tiempos atrás, por lo que los resultados que se esperan de dicha unión son los mejores tanto para las mismas empresas como para los clientes.

No se puede desconocer que incursionar en el mundo de la calidad genera cierta resistencia por parte de las empresas, pero una vez superada se puede contar con un personal dispuesto y convencido de que trabajar sobre un mejoramiento continuo es mucho más fácil y con mejores resultados.

La aplicación de conocimientos tanto administrativos como en el tema de la calidad es otro de los grandes aciertos en la materia, ya que permite la unión de una estructura empresarial con una de resultados positivos, lo que significa un alto valor para la empresa como para los administradores y orientadores de calidad.

Palabras Clave: Calidad, empresa, procesos, mejoramiento, requisitos, involucrados, mejora, clientes, organización.

## ABSTRACT

Organizations and quality are two words that are perfectly combined since time ago, so that the results expected from this union are the best both for the same companies and customers.

We can not ignore that venture into the world of quality generates some resistance from businesses, but once overcome may have a staff ready and confident to work on continuous improvement is much easier and with better results.

The application of administrative and knowledge on the topic of quality is one of the great successes in the field, allowing the binding of a corporate structure with positive results, which means a high value for the company and for the quality managers and counselors.

Keywords: Quality, company, processes, improvement requirements involved, improvement, customer organization.

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	9
PROBLEMA.....	11
<input type="checkbox"/> Pregunta de Investigación .....	12
<input type="checkbox"/> Sub-Preguntas de Investigación.....	12
JUSTIFICACIÓN .....	13
OBJETIVOS .....	15
<input type="checkbox"/> General.....	15
<input type="checkbox"/> Específicos .....	15
MARCO REFERENCIAL.....	16
<input type="checkbox"/> Marco Teórico.....	16
<input type="checkbox"/> Marco Conceptual.....	24
<input type="checkbox"/> Marco Histórico .....	27
DISEÑO METODOLOGICO.....	33
<input type="checkbox"/> Tipo de Estudio .....	33
DESARROLLO DEL PROYECTO – ENTREGABLES.....	34
<input type="checkbox"/> Diagnóstico .....	34
<input type="checkbox"/> Misión .....	35
<input type="checkbox"/> Visión.....	36
<input type="checkbox"/> Valores Corporativos .....	37
<input type="checkbox"/> Política de Calidad .....	38

<input type="checkbox"/> Objetivos de Calidad.....	38
<input type="checkbox"/> Mapa de Procesos .....	40
<input type="checkbox"/> Caracterización de Procesos .....	43
<input type="checkbox"/> Indicadores de Proceso .....	45
<input type="checkbox"/> Procedimiento Documentado.....	46
<input type="checkbox"/> Herramienta de Mejoramiento Continuo .....	52
CRONOGRAMA.....	72
PRESUPUESTO.....	73
CONCLUSIONES .....	74
RECOMENDACIONES.....	76
BIBLIOGRAFÍA .....	77
CIBERGRAFÍA.....	78

## LISTADO DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 – Estructura para la Gestión de la Calidad.....	21
Ilustración 2 – Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad Basado en Procesos .....	23
Ilustración 3 - Evolución Conceptual de la Calidad .....	29
Ilustración 4 – Mapa de Procesos M’Bell S.A.S. ....	40
Ilustración 5 – Flujo grama de Proceso – Gestión Comercial .....	51
Ilustración 6 – Mapa de la Bodega – Primer Piso.....	55
Ilustración 7 - Mapa de la Bodega – Primer Piso .....	56
Ilustración 8 – Diagrama de Ishikawa .....	57
Ilustración 9 – Diagrama de Espagueti – Medición No. 1 .....	59
Ilustración 10 - Diagrama de Espagueti – Medición No. 2.....	61
Ilustración 11 - Nueva Distribución de la Planta – Primer Piso .....	66

## LISTADO DE TABLAS

Tabla 1 – Evolución de la Calidad.....	28
Tabla 2 – Caracterización del Proceso Comercial .....	43
Tabla 3 – Indicadores de Proceso: Gestión Comercial .....	45
Tabla 4 – Descripción de Actividades de Proceso.....	49
Tabla 5 – Cronograma de Actividades del Proyecto .....	72
Tabla 6 – Presupuesto de Gastos del Proyecto .....	73
Tabla 7 - Presupuesto de Implantación Herramienta de Mejora.....	73

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado está enfocado en tomar una organización que no haya incursionado en los temas de calidad y que a través de la construcción de elementos documentales tales como misión, visión, política de calidad, objetivos, mapa de procesos, caracterización, indicadores y herramienta de mejora se pueda establecer un foco de comparación entre un antes y un después, obviamente procurando la mejora en los resultados y la participación activa tanto de la gerencia como de cada uno de los empleados participantes en los procesos.

Para ello el grupo de trabajo (integrado por estudiantes de administración de empresas de la Fundación Universitaria San Martín), realiza una serie de visitas en las cuales tiene como objetivo documentar los fenómenos encontrados y a través de las propuestas antes mencionadas busca ofrecer un mejoramiento a las actividades encontradas.

La información y su forma de expresarla, son claves en este proyecto, ya que lo que se le ofrece a la empresa es una serie de documentos que una vez sean compartidos generaran conocimiento entre sus integrantes y les marcaran una pauta para que puedan mejorar su proceder y así lograr unos resultados esperados.

Se espera entonces con este trabajo lograr dos grandes objetivos, el primero ofrecerle a la empresa una alternativa de solución y el reconocimiento de la calidad como una cultura orientada

a la mejora continua y a su vez que este proyecto sirva como trabajo final para optar al título de administradoras de empresas para sus desarrolladoras.

## **PROBLEMA**

La Empresa M'BELL S.A.S., constituida en el Municipio de Bello-Antioquia y con diez años de participación en el mercado de las importaciones y la comercialización de productos de belleza, se encuentra en un cambio que el mercado está proponiendo y es en la incursión de sus servicios para licitar con el estado, lo que ha acarreado para la organización comenzar a trabajar en términos de cero defectos, alta calidad de los productos y tiempos de entrega exactos.

Para poder licitar con el estado las empresas deben estar alineadas a una serie de principios que les permita garantizar la operatividad y los resultados, para ello la empresa ha emprendido acciones con el ánimo de detectar las principales falencias que se presentan en su diaria operación y en procesos, y se ha dado a la tarea de detectar las principales inconformidades de los clientes, logrando obtener un índice considerable de quejas y reclamos en los tiempos de entrega, en que en ocasiones llegan los pedidos incompletos al cliente final, otra de las falencias se concentra en la demora para los despachos de los pedidos, pero sobre todo una asignación de responsabilidades clara dentro de cada proceso, lo que impide que hayan “dolientes” de cada actividad que se esmeren y respondan por los resultados.

En caso que la empresa M'BELL S.A.S., continuara con este tipo de situaciones se vería obligada a realizar todo un proceso de reestructuración que sería altamente costoso y tomaría un tiempo más que considerable para lograr estabilizar todos los cambios. Es por ello que a través de la construcción de elementos de los sistemas de gestión de la calidad para dicha organización,

se pretende mejorar aspectos tales como la responsabilidad de las personas en sus actividades, mejorar el conocimiento que se tenga de los procesos de la organización y por ende impactar el resultados de la misma en su segmento de mercado.

- **Pregunta de Investigación**

¿Puede la aplicación de conceptos de gestión de calidad mejorar los procesos de la empresa M'BELL S.A.S., para que a su vez esto sea transmitido a sus clientes?

- **Sub-Preguntas de Investigación**

¿Existe documentación de procesos en la actualidad en la empresa?

¿Los empleados están orientados hacia una cultura de calidad?

¿Hay documentos que determinen el mapa de procesos de la organización?

¿Las personas implicadas en los procesos conocen su secuencia e importancia?

¿Hay alguna estructura que permita medir el impacto de los procesos?

¿Se ha aplicado alguna herramienta de mejora y se han documentado los resultados?

## JUSTIFICACIÓN

Las empresas crecen dependiendo de varios aspectos, como lo son el comportamiento del mercado, la calidad de sus productos, la aceptación de los clientes sobre el producto o el servicio que ofrece, la capacidad de crecimiento que proyecten sus empleados y la complejidad de sus procesos, pero también es cierto que para que se dé el crecimiento es necesario que las organizaciones se concienticen que es necesario ordenar cada uno de sus departamentos/procesos para que ello produzca a generación positiva de resultados que a la final, son los que satisfacen el grupo de necesidades de los clientes que consumen lo que la empresa produce.

Cuando una empresa toma la decisión de crecer primero debe mirar que es lo que mejores resultados económicos le produce para comenzar el proceso de perfeccionamiento de esas actividades, y lo segundo es mirar cuales son las causas que determinan las principales perdidas de la organización, para posteriormente actividad procesos de mejoramiento continuo a través de herramientas de mejora.

A través del presente proyecto se pretende tomar una de las organizaciones ubicadas en el segmento de la importación y comercialización de productos para posteriormente identificar sus procesos, caracterizar uno de ellos, realizar una matriz de indicadores, documentar un procedimiento con su respectivo flujo grama y aplicar una herramienta de mejora, lo que permitirá la aplicación de los conocimientos adquiridos en la Fundación Universitaria San Martín

y la vez que a la empresa M' Bell S.A.S., se le puede ofrecer una estrategia de mejora de cada a sus actividades cotidianas para que con ello alcance mejores resultados de cara a sus clientes.

Es de precisar que todo lo que se menciona como principal justificación para este trabajo escrito dependerá en gran medida de la disposición de la gerencia de la empresa por primero: ofrecer la información necesaria para que las integrantes del proyecto puedan analizar e identificar los fenómenos que conllevarían a una mejora para la empresa y como segundo a hacer una inversión para la aplicación de la herramienta de mejora. Todo ello viendo este proceso como una oportunidad para el reconocimiento de los errores que aquejan a la empresa y como el elemento estratégico que contribuirá a corregirlos.

Tomando como referencia el mejoramiento que presentan las organizaciones que incurren en la aplicación de conceptos o los sistemas completos de gestión de la calidad, se procede a trabajar con los elementos ofrecidos por parte de la empresa para que esta disfrute de las construcciones documentales que le serán ofrecidas para beneficio mutuo, personal, institucional y sobre todo para los clientes.

## OBJETIVOS

- **General**

Aplicar conceptos de gestión de calidad al interior de la empresa M'BELL S.A.S., que le permita la construcción de mejoras al interior de la organización, con el fin de traducirlas en conocimiento hacia sus productos y clientes.

- **Específicos**

Conocer el estado actual de la organización para determinar la posibilidad de aplicar conceptos orientados al mejoramiento de la calidad.

Construir los elementos para el direccionamiento estratégico que le permitan a M'BELL S.A.S., tener un horizonte institucional.

Diseñar un mapa de procesos con la caracterización de un proceso clave y sus respectivos indicadores de gestión.

Aplicar una herramienta de mejora continua al proceso de la organización con mayores dificultades para así generar una cultura de búsqueda de soluciones y aprendizaje permanente a sus integrantes.

## MARCO REFERENCIAL

- **Marco Teórico**

### **El Concepto de Calidad**

La calidad ha sido uno de los términos con más puntos de referencia desde el siglo pasado en el mundo, ya que su interrelación con las organizaciones y los modelos administrativos ha generado grandes frutos, permitiendo mejoras que se observan de forma clara tanto en los productos como en los servicios que venden o comercializan las empresas.

Según Humberto Gutiérrez (1997): “La calidad es ante todo satisfacción del cliente. La satisfacción está ligada a las expectativas que el cliente tiene sobre el producto o servicio, expectativas generadas de acuerdo a las necesidades, los antecedentes, el precio, la publicidad, la tecnología, etc.”

Dicho de otra forma la calidad está en sintonía con las necesidades del cliente, por lo que ésta podría llegar a ser subjetiva, ya que depende directa y proporcionalmente de la visión con la que el cliente evalúa las características del objeto/servicio que ha adquirido en búsqueda de la satisfacción de un grupo de necesidades específicas.

Gracias a los conceptos que se han denotado de la calidad, se puede entender que las organizaciones deben ir en procura de una correcta interpretación de las necesidades de sus clientes para posteriormente diseñar los productos o los servicio con los que tratará de suplir su mercado.

Dentro de las definiciones de calidad más importantes se encuentran las de los diferentes escritores e investigadores del tema:

- ✓ "Adecuación de un producto o servicio al uso" (J. M. Juran).
- ✓ "La calidad debe definirse como cumplir con los requisitos" (P.B. Crosby).
- ✓ "Resultante de las características del producto y/o servicio a través de las cuales se satisfacen las necesidades del cliente" (Feigenbaum).
- ✓ "Artículo de calidad es aquel que actúa conforme a las funciones pretendidas sin variabilidad y que causan poca o ninguna pérdida y efectos colaterales incluyendo el costo de utilización" (Taguchi).
- ✓ "Grado predecible de cumplimiento de requisitos y de costo satisfactorio del mercado" (E. Deming).
- ✓ "Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto que sea el más económico, útil y siempre satisfactorio para el consumidor." (K. Ishikawa).
- ✓ "Resultado de la interacción de dos dimensiones: dimensión subjetiva (lo que el cliente quiere) y dimensión objetiva (lo que se ofrece)" (Shewhart).

Para la Organización Internacional de Normalización -ISO-, organismo encargado de desarrollar la normalización con carácter mundial, la calidad es el "Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos" , y ésta es la definición adoptada por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación - ICONTEC- y la más usada en la actualidad a nivel mundial.

### **Control de Calidad**

El control de la calidad es el proceso desarrollado por las empresas con el objetivo de garantizar que en sus productos o servicios se cumpla con los requisitos de calidad establecidos previamente por la organización o por los clientes, mediante el uso de técnicas y actividades en el nivel operativo, pero que a su vez involucra a todos los miembros de la organización, ya que se pretende que sea una cultura la que dirija el norte institucional, además deben estar involucrados los procesos productivos, los productos y bienes o servicios finales.

Uno de los puntos más fuertes de la gestión de la calidad es su permanencia en el tiempo, el control de la calidad tiene la misión de encontrar los defectos que se presenten a lo largo del sistema y en cada uno de sus procesos, esto con el fin de reducir el impacto de lo que no funciona correctamente y sobre todo el costo que ello genera, buscar la competitividad y la satisfacción de los clientes.

Uno de los principales procesos del control de la calidad están descritos en la Norma ISO 9001:2008, en el capitulo 8 Medición, Análisis y Mejora. En éste capítulo se expresa también los diferentes seguimientos y mediciones internos como lo son:

- **Numeral 8.2.1 Satisfacción del Cliente**

Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información. (Norma ISO 9001, 2008).

- **Numeral 8.2.2 Auditoría interna**

Se debe planificar un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas. Se deben definir los criterios de auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia y la metodología. La selección de los auditores y la realización de las auditorías deben asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría. Los auditores no deben auditar su propio trabajo. (Norma ISO 9001, 2008).

- **Numeral 8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos**

La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente. (Norma ISO 9001, 2008).

- **Numeral 8.2.4 Seguimiento y medición del producto**

La organización debe hacer el seguimiento y medir las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. Esto debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto de acuerdo con las disposiciones planificadas. Se debe mantener evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación. (Norma ISO 9001, 2008).

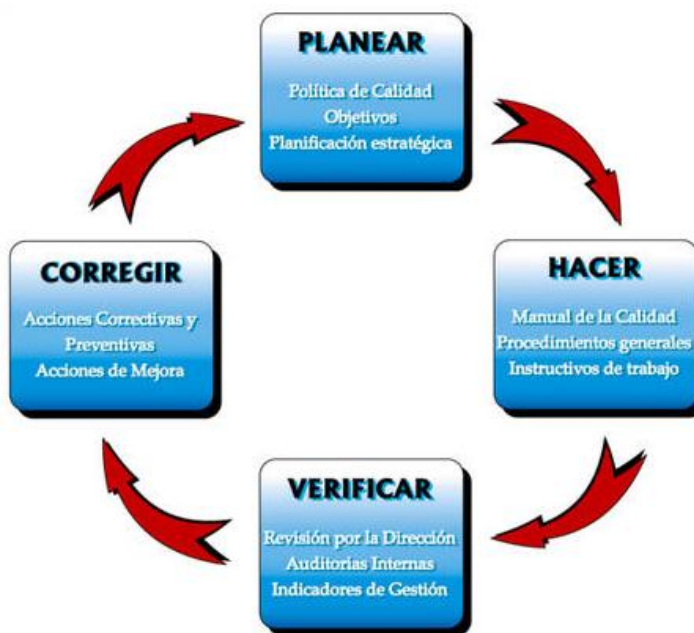
El control de la calidad es una estrategia para asegurar el mejoramiento continuo de la calidad y la satisfacción de los clientes. Éste va aplicado de acuerdo a los objetivos y directrices de la organización, y se realiza de manera continua para el éxito del sistema de calidad, corrigiendo los errores que se presentan y anticipando aquéllos en los que se podría incurrir, por lo que es necesario tener una norma de base para que sea esta quien dirija las diferentes estrategias de medición y mejora y pueda retroalimentarse permanentemente el sistema.

## **Gestión de la Calidad**

La gestión de la calidad es entendida como la serie de acciones coordinadas que se despliegan desde la dirección hacia el resto de la compañía, en búsqueda del establecimiento de una política de calidad, los objetivos y los responsables dentro de los procesos de la empresa, incluyendo la asignación de los recursos, la planeación estratégica, el desarrollo de las actividades operacionales y la evaluación relativa de la calidad.

La gestión de la calidad no solo implica gestionar la calidad del producto o servicio, sino también administrar la calidad de la gestión de la organización como tal. Esto quiere decir que dentro de la gestión de calidad se debe mejorar continuamente el proceso de gestión de la empresa reduciendo las actividades inútiles que no están agregando valor al proceso y permitiendo de esta forma un sistema más efectivo. (Uribe, 2009).

### Ilustración 1 – Estructura para la Gestión de la Calidad



Fuente: <http://www.cicarelli.com/empresa/iso9001.php>

Como se puede observar, la gestión de la calidad tiene varios principios que deben establecerse en su estructura a través del ciclo PHVA como lo es el de: Establecer una política de calidad, los objetivos de la organización y la planeación estratégica.

Consecuentemente la estructuración de un manual de calidad, el establecimiento de los procedimientos y la construcción de instructivos de trabajo, ya con relación a las revisiones se establece que la dirección es la principal encargada de ello a través de las auditorias y los indicadores que se establezcan para cada proceso.

Por último hacen presencia las acciones correctivas, preventivas y de mejora que en cierta medida son las que garantizan la permanencia del sistema en el tiempo.

### **Sistemas de Gestión de la Calidad**

Los Sistemas de Gestión de la Calidad son un conjunto de normas y estándares internacionales que se interrelacionan entre sí para hacer cumplir los 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. Los estándares internacionales contribuyen a hacer más simple la vida y a incrementar la efectividad de los productos y servicios que usamos diariamente. Nos ayudan a asegurar que dichos materiales, productos, procesos y servicios son los adecuados para sus propósitos<sup>1</sup>.

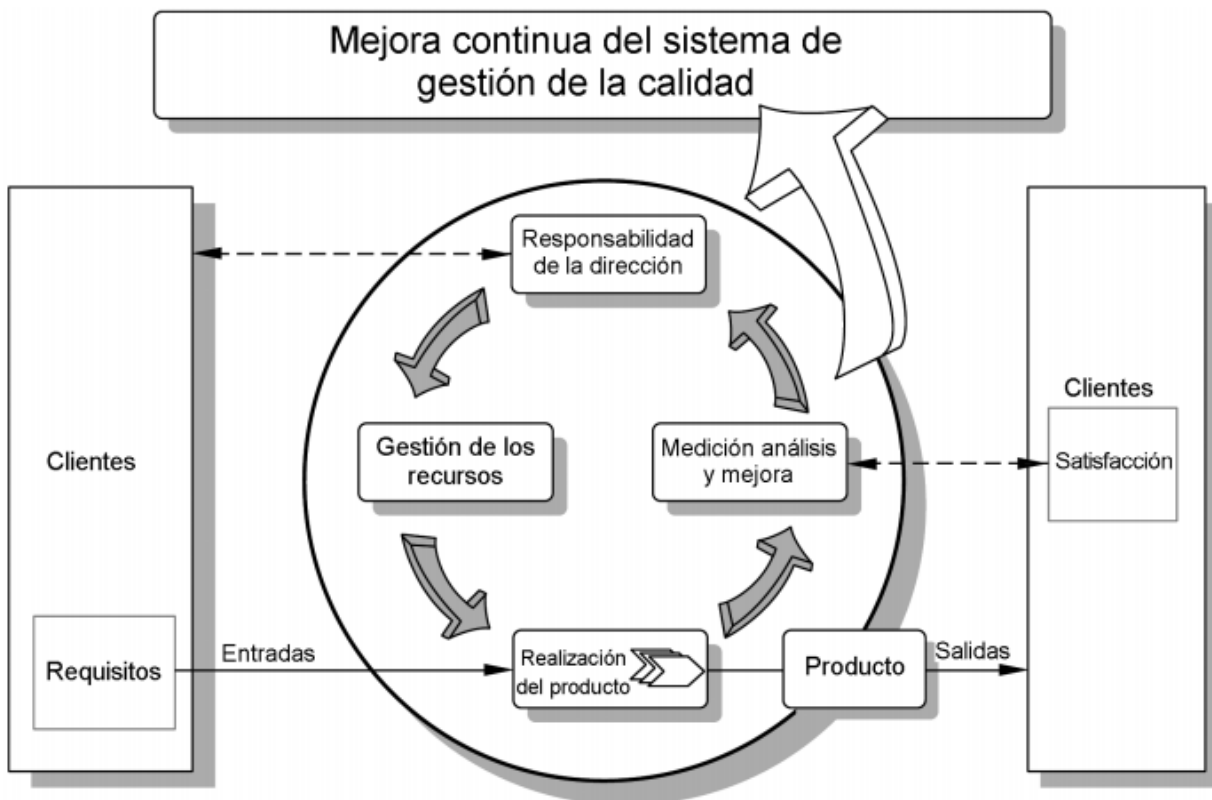
---

<sup>1</sup> Tomado de la URL: <http://www.sistemasycalidadtotal.com/calidad-total/sistemas-de-gestion-de-la-calidad-%E2%94%82-historia-y-definicion/>. Marzo 23 de 2015, 914 a.m.

Los sistemas de gestión de la calidad, buscan la posibilidad de aumentar la eficacia de las organizaciones a través de la implantación del mejoramiento continuo y la eficiencia de las actividades y procesos como componentes estratégicos del sistema.

Los sistemas de gestión de la calidad pueden implementarse en cualquier tipo de organización que requiera "evaluar su capacidad para proporcionar productos o servicios que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentos que le sean de aplicación, siempre que su objetivo sea la satisfacción de aquellos", en busca de asegurar la calidad en beneficio de todas las partes interesadas. (Uribe, 2009).

**Ilustración 2 – Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad Basado en Procesos**



Fuente: Norma ISO 9001:2008

- **Marco Conceptual**

Calidad<sup>2</sup>: La calidad está relacionada con las percepciones de cada individuo para comparar una cosa con cualquier otra de su misma especie, y diversos factores como la cultura, el producto o servicio, las necesidades y las expectativas influyen directamente en esta definición. La calidad se refiere a la capacidad que posee un objeto para satisfacer necesidades implícitas o explícitas, un cumplimiento de requisitos.

Caracterización de Proceso<sup>3</sup>: Permite la Identificación de elementos esenciales necesarios para llevar a cabo el proceso y la definición de las principales características del proceso facilitando su entendimiento, gestión y el control de sus interrelaciones como parte de un sistema.

Control de calidad<sup>4</sup>: El control de calidad consiste en la implantación de programas, mecanismos, herramientas y/o técnicas en una empresa para la mejora de la calidad de sus productos, servicios y productividad.

Indicadores<sup>5</sup>: Los indicadores tienen como principal función señalar datos, procedimientos a seguir, fenómenos, situaciones específicas.

---

<sup>2</sup> Tomado de la URL: <http://www.significados.com/calidad/>

<sup>3</sup> Tomado de la URL: <http://www.corpoica.org.co/sitioweb/intranet/Download/Documentos/>

<sup>4</sup> Tomado de la URL: <https://debitoor.es/glosario/definicion-control-calidad>

<sup>5</sup> Tomado de la URL: <http://www.definicionabc.com/general/indicadores.php#ixzz3VDfF21ox>

Mapa de Procesos<sup>6</sup>: Es un diagrama de valor; un inventario gráfico de los procesos de la organización. Proporciona una perspectiva global, obligando a poner cada proceso en la cadena de valor. Al mismo tiempo relaciona el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan, utilizándose también como herramienta para la toma de decisiones y aprendizaje.

Norma ISO 9001:2008<sup>7</sup>: Es la base del sistema de gestión de la calidad ya que es una norma internacional y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios

Norma<sup>8</sup>: es el documento establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido, que proporciona para uso común y repetido, reglas directrices o características para ciertas actividades o sus resultados, con el fin de conseguir un grado óptimo en un contexto dado.

Normalización<sup>9</sup>: El proceso de formular y aplicar reglas con el propósito de realizar en orden una actividad específica para el beneficio y con la obtención de una economía de conjunto óptimo teniendo en cuenta las características funcionales y los requisitos de seguridad. Se basa en los resultados consolidados de la ciencia, la técnica y la experiencia. Determina no solamente la base para el presente sino también para el desarrollo futuro y debe mantener su paso acorde con el progreso.

---

<sup>6</sup> Tomado de la URL: [http://www.formatoedu.com/web\\_gades/docs/2\\_\\_Mapa\\_de\\_Procesos\\_1.pdf](http://www.formatoedu.com/web_gades/docs/2__Mapa_de_Procesos_1.pdf)

<sup>7</sup> Tomado de la URL: <http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html>

<sup>8</sup> Tomado de la URL: <http://gaenormalizacion.blogspot.com/2008/10/definicin.html>

<sup>9</sup> Tomado de la URL: <http://gaenormalizacion.blogspot.com/2008/10/definicin.html>

Organización<sup>10</sup>: Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

Objetivo de la Calidad<sup>11</sup>: Algo ambicionado, o pretendido, relacionado con la calidad.

Política de la Calidad<sup>12</sup>: Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.

Procedimiento<sup>13</sup>: Consiste en seguir ciertos pasos predefinidos para desarrollar una labor de manera eficaz. Su objetivo debería ser único y de fácil identificación, aunque es posible que existan diversos procedimientos que persigan el mismo fin, cada uno con estructuras y etapas diferentes, y que ofrezcan más o menos eficiencia.

Proceso de Mejora<sup>14</sup>: Proceso sistemático de adecuación de la organización a las nuevas y cambiantes necesidades y expectativas de clientes y otras partes interesadas, realizada mediante la identificación de oportunidades de mejora y la priorización y ejecución de proyectos de mejora.

Servicio al Cliente<sup>15</sup>: Interacción entre la organización y el cliente a lo largo del ciclo de vida del producto.

---

<sup>10</sup> Tomado de la URL: [http://www.expero2.eu/GLOSARIO\\_DE\\_TERMINOLOGIA\\_SOBRE\\_CALIDAD.pdf](http://www.expero2.eu/GLOSARIO_DE_TERMINOLOGIA_SOBRE_CALIDAD.pdf)

<sup>11</sup> Tomado de la URL: [http://www.expero2.eu/GLOSARIO\\_DE\\_TERMINOLOGIA\\_SOBRE\\_CALIDAD.pdf](http://www.expero2.eu/GLOSARIO_DE_TERMINOLOGIA_SOBRE_CALIDAD.pdf)

<sup>12</sup> Tomado de la URL: [http://www.expero2.eu/GLOSARIO\\_DE\\_TERMINOLOGIA\\_SOBRE\\_CALIDAD.pdf](http://www.expero2.eu/GLOSARIO_DE_TERMINOLOGIA_SOBRE_CALIDAD.pdf)

<sup>13</sup> Tomado de la URL: <http://definicion.de/procedimiento/#ixzz3VDhwar5p>

<sup>14</sup> Tomado de la URL: [http://www.expero2.eu/GLOSARIO\\_DE\\_TERMINOLOGIA\\_SOBRE\\_CALIDAD.pdf](http://www.expero2.eu/GLOSARIO_DE_TERMINOLOGIA_SOBRE_CALIDAD.pdf)

<sup>15</sup> Tomado de la URL: [http://www.expero2.eu/GLOSARIO\\_DE\\_TERMINOLOGIA\\_SOBRE\\_CALIDAD.pdf](http://www.expero2.eu/GLOSARIO_DE_TERMINOLOGIA_SOBRE_CALIDAD.pdf)

- **Marco Histórico**

### **Los inicios de la Calidad**

Una vez el hombre comienza la actividad mercantil, en donde el intercambio de bienes materiales y servicios hacían parte de una economía de intercambios debido a la ausencia de un valor que determinara su importancia, se comienza a determinar el concepto de calidad.

La calidad dicha en definiciones de autores como la capacidad que tienen los productos o servicios de satisfacer las necesidades que los clientes establecen, transita por un camino en donde la exigencia y la relevancia de los atributos son las que han hecho posible el perfeccionamiento de las cualidades y su medición.

El concepto de calidad tal como hoy lo entendemos surge hacia la mitad del siglo XX, aunque se observa desde las primeras civilizaciones la preocupación de los hombres por el trabajo bien hecho, por acabar bien la tarea y por la necesidad de atender algunas normas y de asumir responsabilidades respecto a las actividades necesarias para producir dichas tareas. (Penacho, 2003).

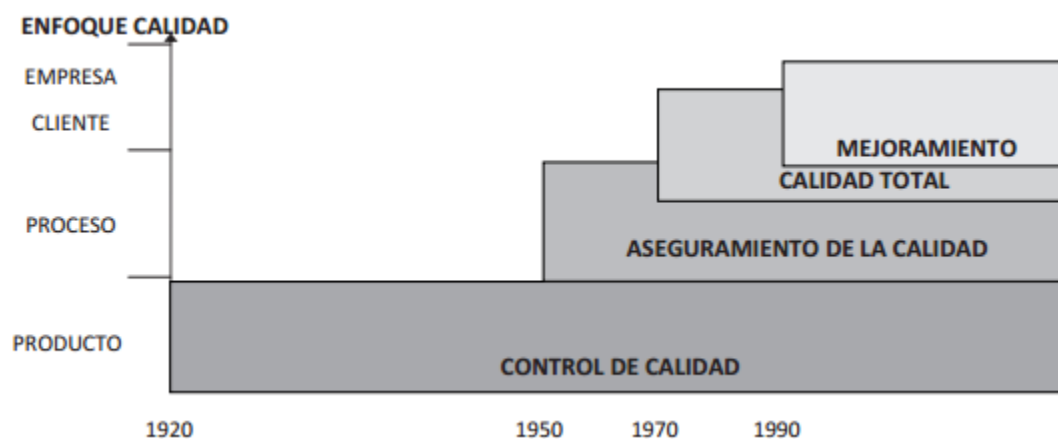
Al ser la calidad un término de tanta importancia dentro del contexto de las organizaciones y para los clientes, ha pasado por una serie de etapas que han marcado la forma como era percibida, como se gestionaba y como era interpretada por el cliente, a continuación se muestra un esquema de dicha evolución:

**Tabla 1 – Evolución de la Calidad**

<b>Etapa</b>	<b>Concepto</b>	<b>Finalidad</b>
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del costo o esfuerzo necesario para ello.	Satisfacer al cliente. Satisfacción del artesano, por el trabajo bien hecho. Crear un producto único
Revolución Industrial	Producir en grandes cantidades sin importar la calidad de los productos.	Satisfacer una gran demanda de bienes. Obtener beneficios.
Administración científica	Técnicas de control de calidad por inspección y métodos estadísticos, que permiten identificar los productos defectuosos.	Satisfacción de los estándares y condiciones técnicas del producto.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la calidad de los productos (armamento), sin importar el costo, garantizando altos volúmenes de producción en el menor tiempo posible.	Garantizar la disponibilidad de un producto eficaz en las cantidades y tiempos requeridos.
Posguerra Occidente	Producir en altos volúmenes, para satisfacer las necesidades del mercado	Satisfacer la demanda de bienes causada por la guerra.
Posguerra Japón	Fabricar los productos bien al primer intento.	Minimizar los costos de pérdidas de productos gracias a la calidad. Satisfacer las necesidades del cliente. Generar competitividad.
Década de los setenta	Sistemas y procedimientos en el interior de la organización para evitar productos defectuosos	Satisfacción del cliente. Prevenir errores. Reducción de costos. Generar competitividad.
Década de los noventa	La calidad en el interior de todas las áreas funcionales de la empresa	Satisfacción del cliente. Prevenir errores. Reducción de costos. Participación de todos los empleados de la empresa. Generar competitividad.
Actualidad	Capacitación de líderes de calidad que potencialicen el proceso.	Satisfacción del cliente. Prevenir errores. Reducción sistemática de costos. Equipos de mejora continua. Generar competitividad. Aumento de las utilidades

**Fuente: Revista Universidad de la Calle. No. 48 (2011).**

### Ilustración 3 - Evolución Conceptual de la Calidad



Fuente: Revista Universidad de la Calle. No. 48 (2011).

### Gurús de la Calidad y sus Conceptos a lo Largo de la Historia

**William Edwards Deming:** Nació el 14 de octubre de 1900 en Sioux City, Iowa. Su vida se caracterizó por la pobreza y el trabajo duro; salió a trabajar cuando tenía ocho años. En la Universidad de Wyoming estudió ingeniería. Recibió un Ph.D. en Físicas Matemáticas en la Universidad de Yale en 1927, donde fue empleado como profesor. Durante la Segunda Guerra Mundial, Deming enseñó a los técnicos e ingenieros estadounidenses estadísticas que pudieran mejorar la calidad de los materiales de guerra. Este trabajo atrajo la atención de los japoneses. Durante los siguientes treinta años, Deming dedicaría su tiempo y esfuerzo a la enseñanza de los japoneses.

Principales aportaciones: pionero de la calidad total (TQM, Total Quality Management), creador de sus famosos catorce puntos con los cuales las compañías estarían en posición de mantenerse a la par con los constantes cambios del entorno económico: 1. Crear constancia en el

propósito de mejorar el producto y servicio 2. Adaptar la empresa a la economía en que se vive. 3. Evitar la inspección masiva de productos. 4. Comprar por calidad (no por precio) y estrechar vínculos con los proveedores. 5. Mejorar continuamente en todos los ámbitos de la empresa. 6. Formar a los trabajadores para la mejora del desempeño. 7. Adoptar e implantar el liderazgo. 8. Eliminar el miedo para que las personas den lo mejor de sí. 9. Romper las barreras entre departamentos. 10. Eliminar consignas, sustituyéndolas por acciones de mejora. 11. Eliminar incentivos y trabajo a destajo. 12. Eliminar barreras a las personas que evitan sentirse orgullosa de su trabajo. 13. Estimular a la gente para su mejora personal y 14. Aplicar el PDCA o PHVA, y evitar los siete pecados mortales.

Divulga el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), también conocido como Círculo de Deming. Es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, también denominada “espiral de mejora continua”, muy utilizado en los sistemas de gestión de calidad.

**Joseph M. Juran:** Nació el 24 de diciembre de 1904 en la ciudad de Braila, Rumania. Es reconocido como la persona que agregó la dimensión humana para la amplia calidad; de ahí provienen los orígenes estadísticos de la calidad total.

Principales aportaciones: la trilogía de procesos de Juran, los cuales se encuentran interrelacionados:

- Planeación de la calidad. Es aquel proceso en el que se hacen las preparaciones para cumplir con las metas de calidad y cuyo resultado final es un proceso capaz de lograr las metas de calidad bajo las condiciones de operación.

- Control de la calidad. Es el que permite comparar las metas de calidad con la realización de las operaciones y su resultado final es conducir las operaciones de acuerdo con el plan de calidad.

- Mejora de la calidad. Es el que rompe con los niveles anteriores de rendimiento y des empeño y su resultado final conduce las operaciones a niveles de calidad marcadamente mejores de aquellos que se han planteado para las operaciones.

**Kaoru Ishikawa:** Nació en Japón en 1915 y murió en 1989. Teórico de la administración de empresas japonés, experto en el control de calidad. Educado en una familia con extensa tradición industrial, Ishikawa se licenció en Química en la Universidad de Tokio en 1939. De 1939 a 1947 trabajó en la industria y en el ejército. Ejerció también la docencia en el área de ingeniería de esa universidad. A partir de 1949 participó en la promoción del control de calidad, y desde entonces trabajó como consultor de numerosas empresas e instituciones comprometidas con las estrategias de desarrollo del Japón de la posguerra. En 1952 Japón entró en la ISO (International Standard Organization), asociación internacional creada con el fin de fijar los estándares para las diferentes empresas y productos. Ishikawa se incorporó a ella en 1960 y, desde 1977, fue el presidente de la delegación del Japón. Fue además presidente del Instituto de Tecnología Musashi de Japón.

Principales aportaciones: sus siete herramientas básicas son gráfica de Pareto, diagrama de causa-efecto, estratificación, hoja de verificación, histograma, diagrama de dispersión y gráfica de control de Shewhart. El control de calidad empresarial (CWQC) enfatiza en que la calidad debe observarse y lograrse no solo en el producto sino también en el área de ventas, calidad de administración, la compañía en sí y la vida personal; conlleva a disponer de directivos con habilidades ingenieriles, de gestión de recursos humanos y directivas. Es el padre de los círculos de calidad, a los cuales define como pequeñas unidades de trabajo próximos que potencian el desarrollo de habilidades, trabajo en equipo y rotación.

Philip Crosby Norteamericano, fue director de calidad en la International Telephone and Telegraph ITT, donde desarrolló y aplicó las bases de su método. Estableció su modelo que llama de administración preventiva, modelo de dirección.

Principales aportaciones: creador del concepto cero defectos. Desarrolló un concepto denominado los absolutos de la calidad total, cuyos principios son: 1. La calidad se define como cumplimiento de requisitos. 2. El sistema de calidad es la prevención. 3. El estándar de realización es cero defectos. 4. La medida de la calidad es el precio del incumplimiento.

## **DISEÑO METODOLOGICO**

- **Tipo de Estudio**

### **Método de Investigación**

Para desarrollar el presente proyecto, se aborda el tipo de estudio exploratorio, ya que se procede a través de un análisis flexible que da inicio con la descripción general sin necesidad de plantear hipótesis, sino planeando unos objetivos general y específicos que para este caso serán aplicaciones bajo los conceptos de los sistemas de gestión de la calidad y de la Norma ISO 9001:2008. Por otro lado se descompone el problema general en pequeños problemas para dar prioridad a los fenómenos más influyentes en la problemática organizacional.

El método de investigación que se aborda es el deductivo ya que permite tomar conceptos, definiciones, leyes y normas para sacar conclusiones o criterios necesarios para desarrollar la solución.

### **Fuentes de Información**

Como fuentes de información primarias se encuentran los datos conseguidos de la organización a través de la indagación directa que hacen las autoras del proyecto y todos los documentos que la empresa pueda aportar. Como fuentes de información secundaria se toman los datos obtenidos a través de la web y de los registros bibliográficos que existan del tema en estudio.

## DESARROLLO DEL PROYECTO – ENTREGABLES

- **Diagnóstico**

### **Descripción de la Empresa**

La empresa seleccionada para este trabajo, es una organización legalmente constituida con 10 años de participación en el mercado y conocida bajo el nombre de M'BELL S.A.S. su actividad principal es la importación y comercialización de productos de belleza.

### **Ubicación Geográfica**

Actualmente la empresa se encuentra ubicada en el municipio de Bello-Antioquia, en el centro empresarial GUAYACANES DEL NORTE en la bodega 145.

### **Generalidades**

Cuenta con Sistema de Calidad:	No
No. De empleados:	35
Operación:	Antioquia, Santander, Cauca, Atlántico, Eje Cafetero
Procesos Definidos:	No
Elementos Estratégicos Definidos:	Parcialmente (Solo cuentan con Misión y Visión)

Voluntad por parte de la gerencia: Alta

- **Elementos Estratégicos**

Visita No. 1 – Realizada el 07/02/2015

En la primera visita se encontró que la empresa cuenta con dos de los elementos de la planeación estratégica como lo son la MISIÓN y la VISIÓN. La empresa pone a disposición de las estudiantes estos elementos con el ánimo de ser revisados y mejorados en el caso en que se pueda establecer.

- **Misión**

A continuación se presenta la **MISIÓN** encontrada:

*“Importar y comercializar una gran variedad de productos profesionales y de alta calidad, que satisfagan las necesidades y preferencias de nuestros clientes, en cuanto al cuidado personal, la belleza y la salud, acompañándolos siempre con la asesoría oportuna y el excelente servicio que solo el compromiso y la competencia de nuestro equipo de trabajo puede ofrecer.”*

Con el ánimo de establecer una visión mucho más estructurada y diciente las estudiantes proponemos la siguiente **MISIÓN** para la empresa:

*“Somos una empresa dedicada a la comercialización de productos nacionales e importados para la belleza y cuidado personal, que busca ofrecer permanentemente las mejores alternativas para sus clientes, a través de la pertinencia en el servicio y la experiencia de sus empleados”.*

- **Visión**

A continuación se presenta la **VISIÓN** encontrada:

“Ser en el 2018 una comercializadora con gran participación en el mercado cosmético colombiano y latinoamericano, posicionando y dando a conocer en cada rincón los beneficios y virtudes de los productos y marcas que importamos.”

En concordancia con los temas vistos en el curso de profundización, procedemos a definir una nueva VISION capaz de contener las pretensiones de la empresa:

*“Consolidarnos para el año 2020 como la primera opción para nuestros clientes en la comercialización de productos de belleza y cuidado personal, poniendo a su disposición productos con altos estándares de calidad.”*

- **Valores Corporativos**

En la actualidad no existen valores corporativos que representen la empresa como tal, es por ello que partiendo de la entrevista realizada a la gerencia las estudiantes proponemos los siguientes valores para la organización:

<b>VALOR</b>	<b>FUNDAMENTO</b>
HONESTIDAD	Las relaciones comerciales siempre estarán rodeadas de honestidad tanto por parte de la empresa como para sus clientes.
COMPROMISO	La atención adecuada a los clientes y garantizando los tiempos de entrega son los principales compromisos que como empresa se debe asumir.
PERTINENCIA	Satisfacer las necesidades a través del producto adecuado al cliente al cliente adecuado,(Por lo que es una empresa distribuidora).
OPORTUNIDAD	El costo de oportunidad se verá reflejado en la satisfacción de los clientes y la rentabilidad que esto represente para la empresa, cuando se cumplen los plazos pactados.
EFICIENCIA	El producto que el cliente recibe debe estar enmarcado en la eficiencia desde la toma del pedido, el despacho y la entrega a satisfacción.
SERVICIO	Ofrecer el mejor servicio, siempre en la búsqueda de una correcta interpretación de las necesidades de los clientes.

Para este análisis y definición de los valores, se ha tomado la experiencia que las estudiantes tienen con relación a las empresas en donde trabajan (Leonisa y Suramericana de Seguros).

- **Política de Calidad**

La empresa no cuenta con una política de calidad, por lo que las estudiantes hacen la siguiente propuesta:

*“Nuestro compromiso es satisfacer permanentemente a nuestros clientes, partiendo de una correcta interpretación de sus necesidades, a través de la calificación del personal humano en sus labores, la calidad y pertinencia de los productos que ofrecemos y la mejora continua”.*

- **Objetivos de Calidad**

Se proponen los siguientes objetivos de calidad para la empresa, teniendo en cuenta los temas vistos:

- ✓ Incrementar en un 100% el nivel de satisfacción de nuestros clientes a través del portafolio de productos y servicios para diciembre de 2016.

- ✓ Incrementar el nivel de desempeño del personal de la empresa en un 100%, para enero de 2016, con el fin de dar cumplimiento permanente a los compromisos adquiridos con los clientes.
  
- ✓ Incrementar la participación en el mercado del 20% mediante productos y servicios competitivos mejorando la rentabilidad del negocio a diciembre de 2015.

- Mapa de Procesos

Ilustración 4 – Mapa de Procesos M’Bell S.A.S.



Fuente: Ana Bolívar – Diana Vasco

## DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

### ✓ **Procesos Estratégicos**

**Gestión Estratégica:** Es el proceso encargado de generar las estrategias para la organización, en él está incluida la gerencia y las actividades que desarrolla la Junta Directiva para el correcto funcionamiento de la empresa.

### ✓ **Procesos Misionales**

**Gestión Comercial:** Es el proceso encargado de la venta de los productos de la empresa, en él se desarrolla la actividad comercial a través de actividades que comprenden el orden local y nacional.

**Gestión de Facturación:** Proceso que se encarga de la generación de facturación a los clientes, dependiendo de las cantidades adquiridas por los clientes. (Proceso fundamental y se ubica dentro de los misionales, ya que se inicia con las ventas generadas y dispara a su vez la actividad logística de la empresa).

**Gestión Logística:** Proceso encargado de la distribución de los productos a través de actividades de separación, empaque y despacho. (Hace parte de los procesos misionales al pertenecer a una empresa comercializadora y al generar el resultado final al cliente).

✓ **Procesos de Apoyo**

**Gestión Administrativa:** Proceso que permite la administración de los recursos de la empresa, está encargado de la planeación, organización, dirección y control de los procedimientos y actividades.

**Gestión Contable y Financiera:** Este proceso está encaminado a garantizar los recursos financieros y la administración contable de la empresa. (Es desarrollado a través de un outsourcing / Contador Externo)

**Gestión de Cartera:** Proceso encargado de gestionar la cartera con los clientes para que estos puedan recibir a satisfacción los pedidos realizados a través del área comercial, y es el que da vía libre al proceso de facturación.

**Gestión de Compra:** Proceso diseñado para garantizar las unidades necesarias en bodega, capaces de suplir las necesidades del mercado.

- Caracterización de Procesos

**Tabla 2 – Caracterización del Proceso Comercial**

		<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN COMERCIAL</b>				Código:	
						Fecha:	
						Versión:	
PROCESO		RESPONSABLE			TIPO		
Gestión Comercial		Jefe de Ventas			Misional		
OBJETIVO							
Promocionar y vender los productos de la empresa, de manera efectiva y rentable.							
ALCANCE							
Inicia: Definir el tipo de cliente y Finaliza: Facturar productos al cliente.							
PROVEEDORES Int/Ext (de QUIÉN se recibe)	ENTRADAS (QUE)	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	ACTIVIDADES	SALIDAS (Producto o Servicio Obtenido)	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	CLIENTES Int/Ext (a QUIÉN se entrega)	
Gestión Estratégica	Investigación de Clientes	Actualizado al año en ejecución	Definir tipo de cliente	Listado de clientes potenciales.	Distribución por zonas, clientes con potencial de compra,	Vendedores	
	Listado de Clientes	Establecido de acuerdo a zonas	Contactar al cliente	Cita con el cliente	Fecha y Hora establecidas.	Jefe de Ventas	
Cliente Externo	Necesidades de Producto	Productos ofrecidos por la empresa	Presentar portafolio	Registro de visita	Firmado por el cliente.	Jefe de Ventas	
	Criterios de	Formas de Pago,	Establecer	Pacto en plazo,		Jefe de Ventas	

	Negociación	plazos y cantidades adecuados	condiciones de la venta	cantidades, bonificaciones y descuentos.		
Gestión Comercial	Negociación establecida	Productos y cantidades previamente revisados	Enviar cotización	Cotización Aprobada		
Cliente Externo	Cotización	Aprobada por el cliente	Facturar productos al cliente	Orden de Compra	Formato totalmente diligenciado.	Jefe de Cartera

<b>PROCESOS CON LOS QUE SE COMUNICA O INTERACTUA</b>	Gestión de Cartera – Gestión Logística
<b>RECURSOS</b>	Infraestructura, Equipos de cómputo, personal de ventas, productos
<b>RIESGOS</b>	Inadecuada definición de productos, Incumplimiento de metas comerciales, Perdida de Clientes.
<b>REQUISITOS</b>	N.A.
<b>DOCUMENTOS</b>	Orden de Compra – Cotización Productos – Registro de Visita
<b>CARGOS INVOLUCRADOS</b>	Jefe de Ventas, Vendedores, Auxiliar de ventas.

<b>INDICADORES DE CONTROL DEL PROCESO</b>			
<b>NOMBRE</b>	<b>FORMULA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>RESPONSABLE</b>
CRECIMIENTO DE CLIENTES	$\frac{\text{No. Clientes Mes}}{\text{No. Clientes Proyectados Mes}} * 100$	MENSUAL	JEFE DE VENTAS
EFICACIA COMERCIAL	$\frac{\text{Total Ventas Mes}}{\text{Total Ventas Proyectadas Mes}} * 100$	MENSUAL	JEFE DE VENTAS

**Fuente: Ana Bolívar – Diana Vasco**

- Indicadores de Proceso

**Tabla 3 – Indicadores de Proceso: Gestión Comercial**

	<b>MATRIZ DE INDICADORES GESTIÓN COMERCIAL</b>	Código:
		Fecha:
		Versión:

Nombre del Indicador	Objetivos	Unidad de Medida	Procedimiento de calculo	Meta	Frecuencia de evaluación	Responsables
<b>Crecimiento de Clientes</b>	Controlar el crecimiento en el número de clientes que la empresa atiende de forma mensual	%	$\frac{\text{No. Clientes Mes}}{\text{No. Clientes Proyectados Mes}} * 100$	100%	Mensual	Jefe de Ventas
<b>Eficacia Comercial</b>	Conocer el número de ventas por mes que tenga la empresa en su segmento para la toma de decisiones.	%	$\frac{\text{Total Ventas Mes}}{\text{Total Ventas Proyectadas Mes}} * 100$	100%	Mensual	Jefe de Ventas

**Fuente: Ana Bolívar – Diana Vasco**

- **Procedimiento Documentado**



### CONTROL DE CAMBIOS

Fecha	Cambio	Responsable

	M'BELL S.A.S.	Código:
	PROCEDIMIENTO DOCUMENTADO	Fecha:
	GESTIÓN COMERCIAL	Versión:

## 1. Nombre del Proceso

Gestión Comercial

## 2. Definiciones

**Cotización:** Documento que se le presenta al cliente, con el fin de informarle el valor de los productos seleccionados por él, sus características, las condiciones de entrega, las condiciones de pago y observaciones adicionales, ésta debe ser devuelta con la firma del cliente como autorización para proceder a facturar.

**Producto:** Elemento que es importado o producido a nivel nacional y que llega al cliente a través de la comercialización.

**Servicio:** Acciones para la prestación de actividades que generarán valor y satisfacción para el cliente.

**Ciente:** Personas que reciben los productos que son comercializados por la empresa.

**Mercado:** Grupo de individuos con capacidad y voluntad de adquisición de bienes y servicios para satisfacer sus necesidades y deseos.

	M'BELL S.A.S.	Código:
	PROCEDIMIENTO DOCUMENTADO	Fecha:
	GESTIÓN COMERCIAL	Versión:

### 3. Responsable

Jefe de Ventas

### 4. Objetivo

Promocionar y vender los productos de la empresa, de manera efectiva y rentable.

### 5. Indicadores

Crecimiento de Clientes =  $\frac{\text{No. de Nuevos Clientes Mes}}{\text{No. Clientes Proyectados Mes}} * 100$

Efectividad Comercial =  $\frac{\text{Total Ventas Mes}}{\text{Total Ventas Proyectadas Mes}} * 100$

### 6. Actividades de Proceso

A continuación se realiza una descripción detallada de las actividades del proceso con su respectivo responsable:

	M'BELL S.A.S.	Código:
	PROCEDIMIENTO DOCUMENTADO	Fecha:
	GESTIÓN COMERCIAL	Versión:

**Tabla 4 – Descripción de Actividades de Proceso**

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Definir Tipo de Cliente	Realizar una identificación de las necesidades y expectativas de los clientes en el mercado, a través de bases de datos, estudio de mercados, clientes referidos entre otros.	Gestión Estratégica Director Comercial Vendedor
2	Contactar el Cliente	Contactar a los clientes con el fin de obtener un primer contacto con él, a través de correo electrónico, llamada telefónica o envío de material publicitario.	
3	Presentar Portafolio	En cita con el cliente se da a conocer el portafolio de productos que la empresa tiene para la comercialización, se hace entrega de muestras gratis y se procede según la programación del cliente a realizar actividades demostrativas de producto.	
4	Establecer Condiciones de Venta	Se hace la presentación de la negociación dependiendo de las necesidades del cliente, y se oferta los diferentes mecanismos de bonificación de producto, descuentos comerciales, formas de pago, entre otros.	
5	Enviar Cotización	Enviar cotización de acuerdo a la solicitud del cliente, vía correo electrónico o físicamente a la dirección suministrada por éste.	

	M'BELL S.A.S.	Código:
	PROCEDIMIENTO DOCUMENTADO	Fecha:
	GESTIÓN COMERCIAL	Versión:

6	Facturar Productos	Una vez aprobada la cotización, es enviada para que se realice el proceso de facturación del pedido.	
---	--------------------	--	--

**Fuente: Ana Bolívar – Diana Vasco**

### **7. Riesgos del Proceso**


- ✓ Inadecuada definición de productos
- ✓ Portafolio de productos desactualizado
- ✓ Vendedores sin capacitación

### **8. Documentos de Apoyo**

- ✓ Orden de Compra
- ✓ Cotización Productos

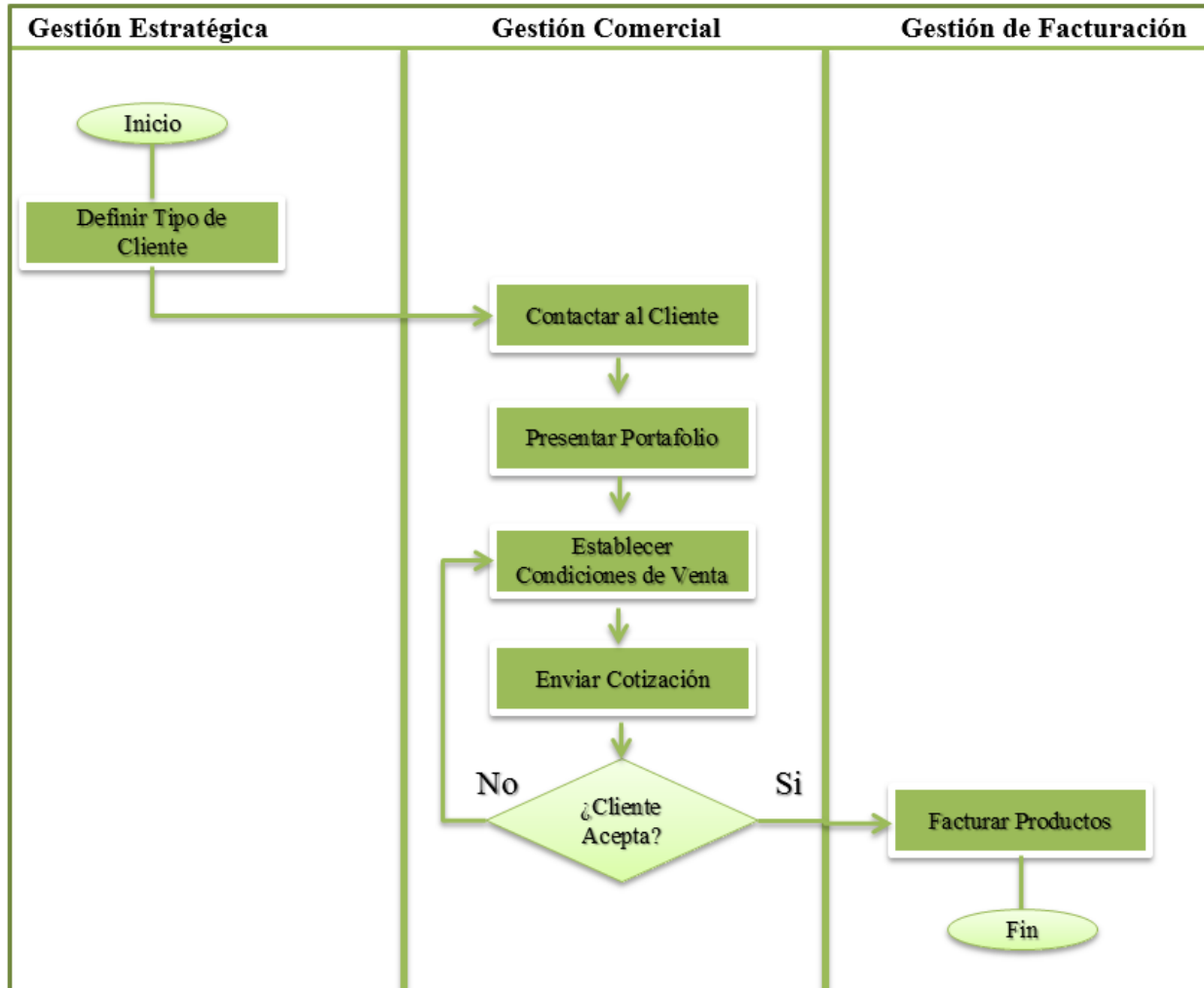
### **9. Registros**

- ✓ Registro de Visita

	M'BELL S.A.S.	Código:
	PROCEDIMIENTO DOCUMENTADO	Fecha:
	GESTIÓN COMERCIAL	Versión:

## 10. Flujo grama de Proceso

Ilustración 5 – Flujo grama de Proceso – Gestión Comercial



Fuente: Ana Bolívar – Diana Vasco

Elaboró

Revisó

Aprobó

- **Herramienta de Mejoramiento Continuo**

## **I. Problema**

Una vez las autoras del proyecto se reúnen con los directivos de la empresa para determinar cuáles de las áreas eran objeto de una mejora se encuentran con un planteamiento delicado en el cual inciden varios aspectos:

### **Sector Bodega**

Antecedente: Retrasos en la Entrega de Pedidos

Despachos demorados

Devolución de mercancías por parte de los clientes por demoras en la entrega.

Incapacidades frecuentes del personal de Bodega

### **Análisis de Aspectos Encontrados**

**Antecedente:** Retrasos en la Entrega de Pedidos

En constantes ocasiones se presenta retrasos en la entrega de pedidos por inexistencia de las mercancías o por acumulación de pedidos en zonas de empaque (es decir pedidos ya empacados pero sin que los recoja la transportadora).

Número de pedidos entregados por semana	Número de veces que se presenta este antecedente por semana
60 en promedio	Más de 10 veces
<b>17% de los pedidos se retrasan</b>	

**Antecedente:** Despachos demorados

Se cuenta con dos vehículos para la entrega de pedidos a nivel municipal y con empresas de transporte para el despacho de pedidos a nivel nacional, pero en ocasiones no es suficiente por lo que las personas que conducen los vehículos al mismo tiempo son personal de empaque en bodega.

Holar Laborales al Día	Promedio de horas de demora al día para despacho de productos
8 Horas	3 Horas al día
<b>38% del tiempo es en demora</b>	

**Antecedente:** Devolución de mercancías por parte de los clientes por demoras en la entrega.

Es frecuente que los clientes hagan la devolución de los pedidos una vez les llega, ya que la promesa de entrega es entre 1 y 3 días y hay momentos en los que los pedidos tardan hasta 15 días en llegar a su destino final, por lo que el cliente lo adquiere por otro distribuidor.

Promedio de pedidos despachados mes	Promedio de pedidos devueltos por el cliente al mes
240	5
<b>2% de los pedidos son devueltos</b>	

Antecedente: Incapacidades frecuentes del personal de Bodega

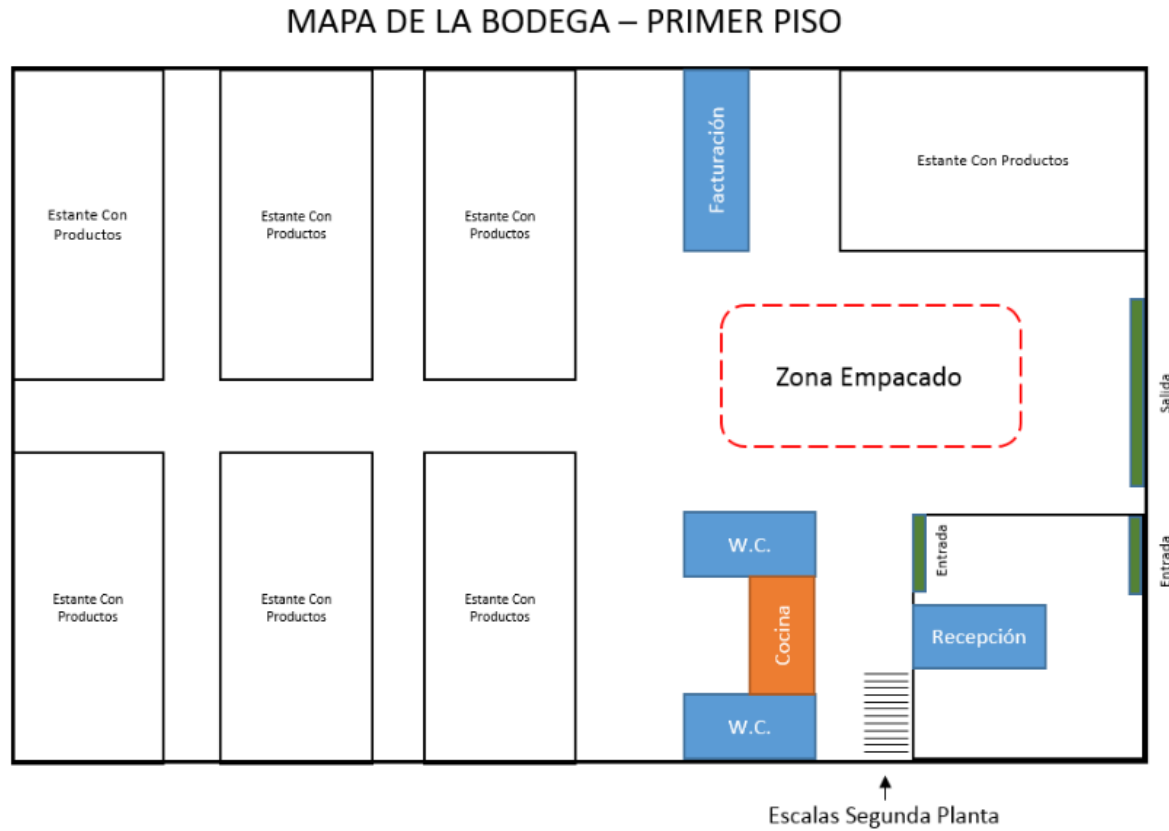
Desde que la empresa se trasladó en el año 2014 para la sede actual, se han venido incrementando los accidentes de trabajo y las incapacidades del personal, debido a dos factores: el golpeo de los auxiliares de bodega con objetos contundentes (cajas que se caen, golpes en la cabeza cuando se agachan en los estantes) y una patología ya identificada como lo es la tendinitis.

No. de incapacidades promedio mes
Entre 2 y 3 personas

### Esquema Gráfico de la Bodega

A continuación se presenta un esquema grafico de la bodega en la cual se encuentra situada la empresa M'BELL S.A.S., la cual contempla las dos plantas que la conforman, en donde se alberga aproximadamente 170 mil productos.

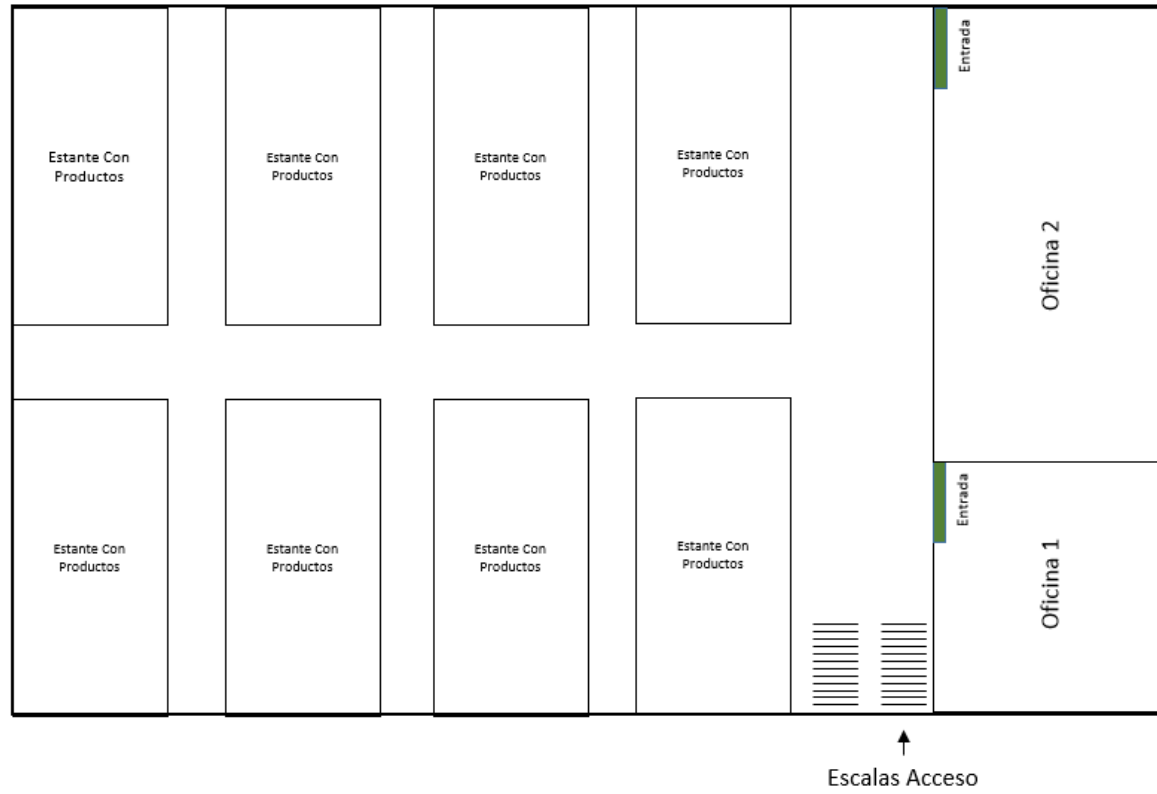
**Ilustración 6 – Mapa de la Bodega – Primer Piso**



**Fuente: La Empresa – Dibujo: Ana Bolívar – Diana Vasco**

**Ilustración 7 - Mapa de la Bodega – Primer Piso**

**MAPA DE LA BODEGA – SEGUNDO PISO**



**Fuente: La Empresa – Dibujo: Ana Bolívar – Diana Vasco**

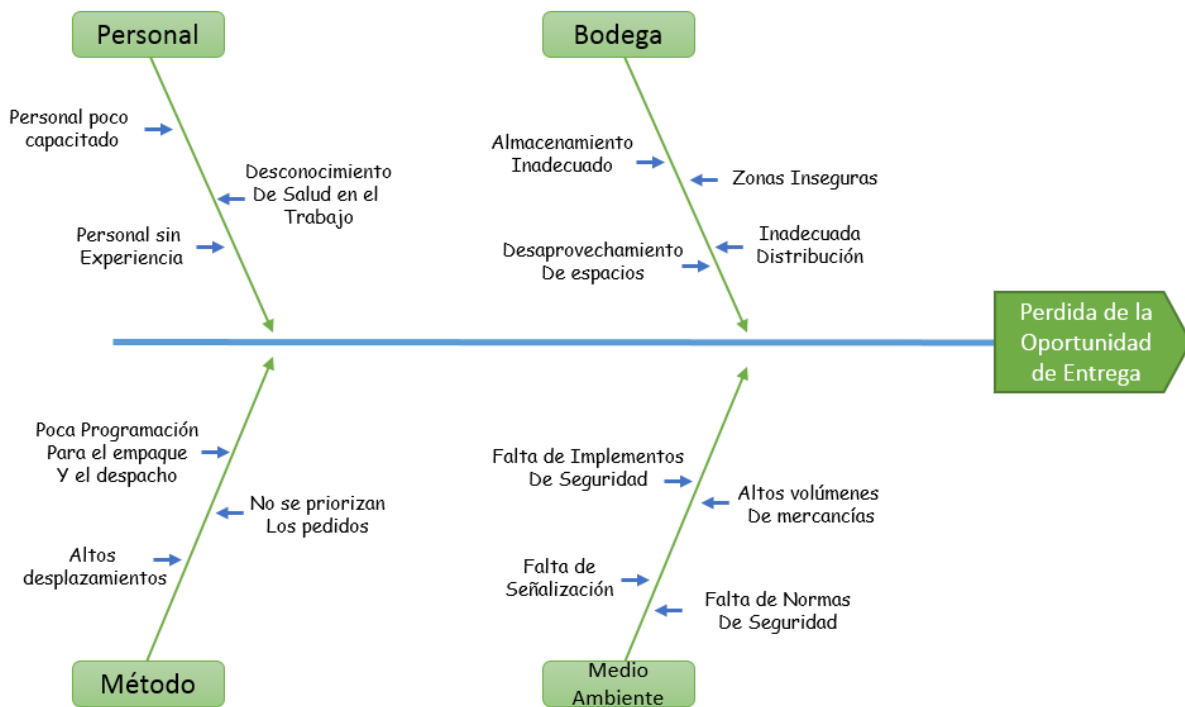
## Análisis Ishikawa

Para el análisis de las principales causas que se presentan en la empresa y que producen cada aspecto negativo encontrado se procede a utilizar un diagrama de Ishikawa o espina de pescado, el cual desde el análisis permite evidenciar causas y efectos.

Dicho diagrama es elaborado desde cuatro aspectos:

- Personal
- Bodega
- Método
- Medio Ambiente

**Ilustración 8 – Diagrama de Ishikawa**



**Fuente: Ana Bolívar – Diana Vasco**

### **Diagrama de Espaguete**

Con el objetivo de evidenciar los desplazamientos y tiempos en los que tarda un auxiliar en empacar un pedido, se procedió a hacer una toma de tiempos y metros recorridos a través de una observación directa. Posteriormente a través de un diagrama de espaguete se hace la recolección de datos.

Los resultados son los siguientes:

#### **Desplazamiento PRIMER PISO**

En el Primer Piso se hizo 3 Desplazamientos

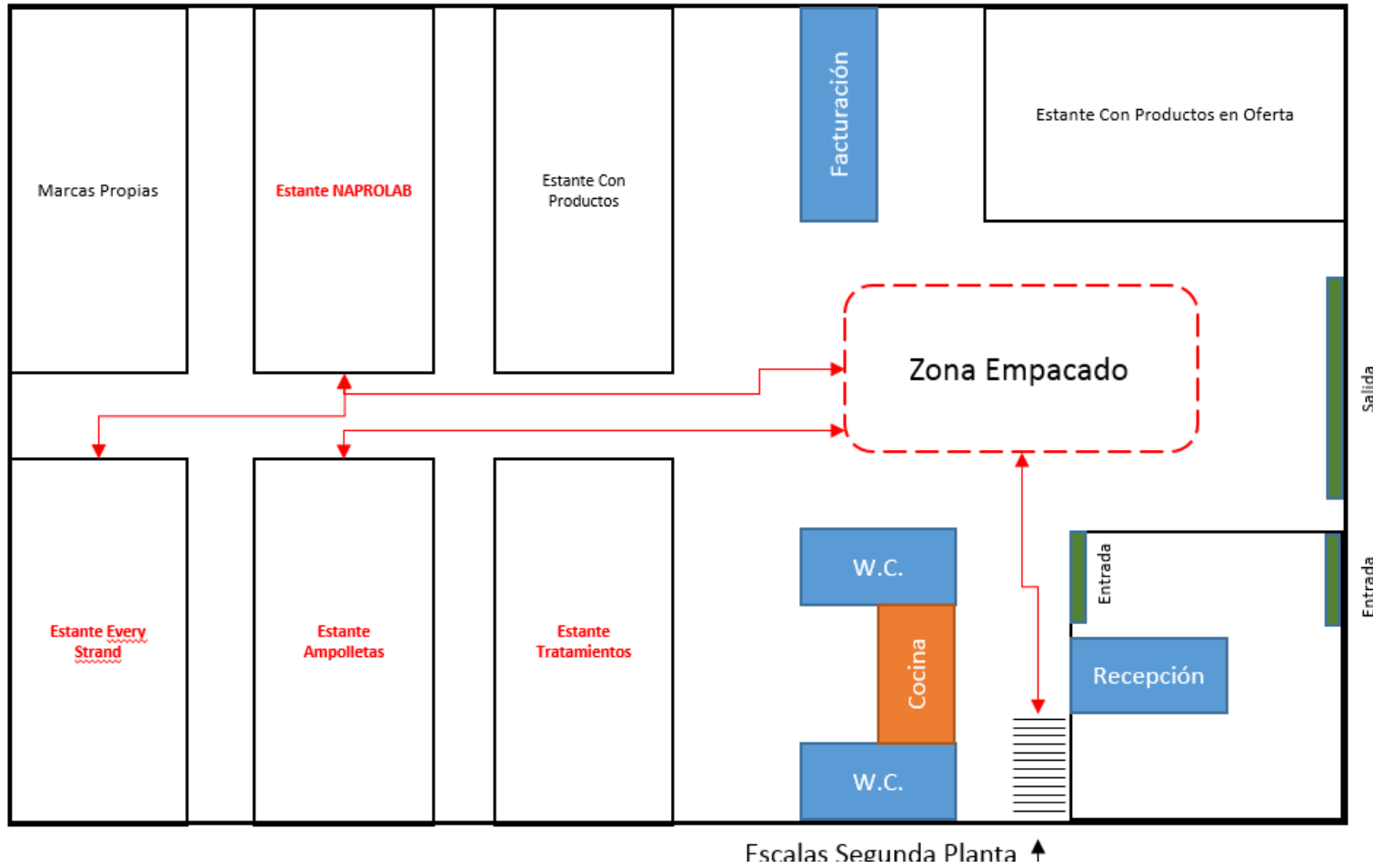
<b>Metros Recorridos</b>
<b>14 Metros</b>

<b>Tiempo Promedio Piso 1</b>
<b>4 Minutos</b>

Nota: Se debe tener en cuenta que por el peso de algunos productos el recorrido debe hacerse varias veces.

**Ilustración 9 – Diagrama de Espaguete – Medición No. 1**

**MAPA DE LA BODEGA – PRIMER PISO**



Fuente: La Empresa – Dibujo: Ana Bolívar – Diana Vasco

## **Desplazamiento SEGUNDO PISO**

En el Segundo Piso se hizo 2 Desplazamientos

<b>Metros Recorridos</b>
<b>16,5 Metros</b>

<b>Tiempo Promedio Piso 2</b>
<b>6 Minutos</b>

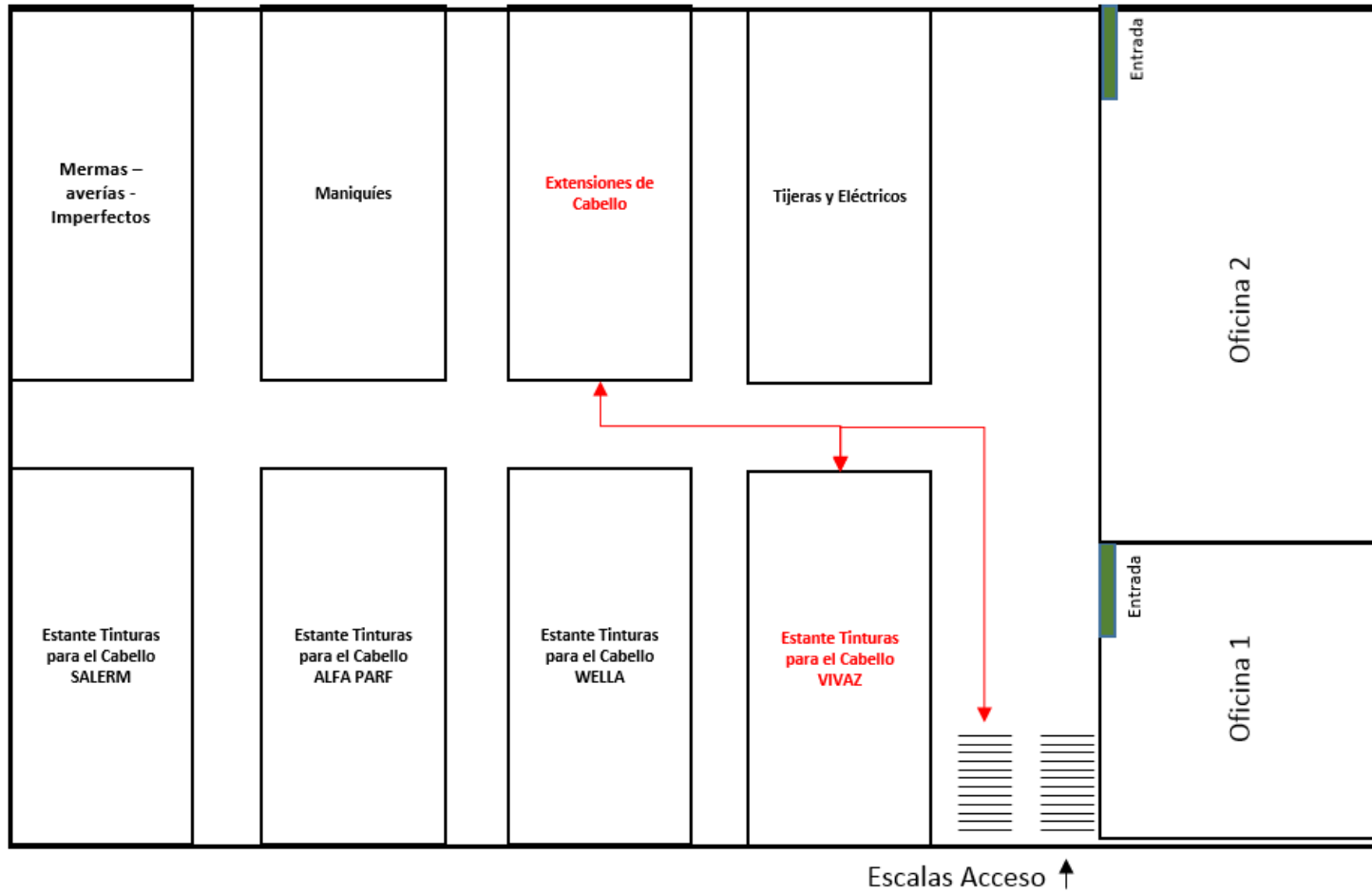
Condiciones:           A ras de piso la acomodación de las cajas  
                              Los productos para empacar llegan en canastas

<b>Desplazamiento por Cajas</b>
<b>16,5 Metros</b>

<b>Tiempo de Empaque Promedio</b>
<b>12 Minutos</b>

Ilustración 10 - Diagrama de Espaguete – Medición No. 2

MAPA DE LA BODEGA – SEGUNDO PISO



Fuente: La Empresa – Dibujo: Ana Bolívar – Diana Vasco

## Producto Empacado

<b>TIEMPO PROMEDIO PISO 1</b>	<b>RECORRIDO PISO 1</b>
4 Minutos	14 Mts
<b>TIEMPO PROMEDIO PISO 2</b>	<b>RECORRIDO PISO 2</b>
6 Minutos	16,5 Mts
<b>TIEMPO EMPAQUE PROMEDIO</b>	<b>DESPLZAMIENTO CAJA</b>
12 Minutos	1 Mts
<b>TOTAL PROMEDIO</b>	<b>TOTAL PROMEDIO</b>
22 Minutos	31,5 Mts

## Propuestas

La propuesta para la empresa M'BELL S.A.S., se basa en varios aspectos:

### 1. Redistribución de la Bodega

En la cual se pueda hacer un rediseño de la ubicación de los productos con mayor rotación.

### 2. Ubicación de la Zona de Empaque en el Centro de la Bodega

Para mejorar los desplazamientos al menos en el primer piso, ya que en el segundo piso está ubicada otra gran parte de la mercancía de la bodega.

### 3. Reubicar la Zona de Despachos

Intercambiar la zona de despachos por la zona de productos en oferta.

Estos tres aspectos contribuirán a mejorar los tiempos de entrega y a disminuir la fatiga de los empleados por desplazamientos.

### 4. Señalización de la Bodega

Con base a la experiencia adquirida por arte de una de las integrantes del grupo, se procederá a recomendar una señalización para las instalaciones.

### 5. Compra de Elementos de Seguridad

Se hará una sugerencia a la empresa en la compra de elementos de seguridad como cascos y guantes para la manipulación de elementos y desplazamiento en lugares con peligro de golpeo.

(Actividad realizada con la persona encargada de Gestión Humana de la Empresa).

## Resultados Obtenidos de las Mejoras

### 1. Reubicaciones de bodega, desplazamiento de la zona de empaque para el centro de la Bodega y Reubicación de la zona de despachos.

Esta actividad se llevó a cabo el día 30 de abril al 03 de Mayo, en ella se procedió a hacer una reubicación de las estanterías contenidas con productos aprovechando que la empresa hizo inventarios físicos para ese fin de semana.

Con ello se logró una disminución considerable de aspectos como largos desplazamientos y altos tiempos para el agrupamiento de pedidos. La nueva distribución se describe a continuación.

Los tiempos promedios en toma realizada el día 16 de Mayo del presente año por parte de las investigadoras del proyecto son los siguientes:

<b>TIEMPO PROMEDIO PISO 1</b>	<b>RECORRIDO PISO 1</b>
2 Minutos	8 Mts
<b>TIEMPO PROMEDIO PISO 2</b>	<b>RECORRIDO PISO 2</b>
6 Minutos	16,5 Mts
<b>TIEMPO EMPAQUE PROMEDIO</b>	<b>DESPLZAMIENTO CAJA</b>
8 Minutos	0,5 Mts
<b>TOTAL PROMEDIO</b>	<b>TOTAL PROMEDIO</b>
16 Minutos	25 Mts

### Diminución Detectada

Teniendo en cuenta que la reorganización de la bodega solo se pudo efectuar en el primer piso, se logró una disminución sustancial tanto en desplazamientos como en el tiempo de ejecución de dicho desplazamiento:

<b>TIEMPO PROMEDIO ANTES</b>	<b>RECORRIDO PISO 1- Antes</b>
22 Minutos	31,5 Mts
<b>TIEMPO PROMEDIO DESPUES</b>	<b>RECORRIDO PISO 1 - Despues</b>
16 Minutos	25 Mts
<b>MEJORA TIEMPO</b>	<b>MEJORA DESPLZAMIENTO</b>
6 Minutos Menos	6,5 Mts Menos

### Ganancia

\$ 45 Pesos / Valor Minuto

6 Minutos

\$ 270 Pesos / Valor Minuto

Pedidos por Hora = 3

Ahorro Minutos Hora = 18

Ahorro en Pesos por Hora = 810

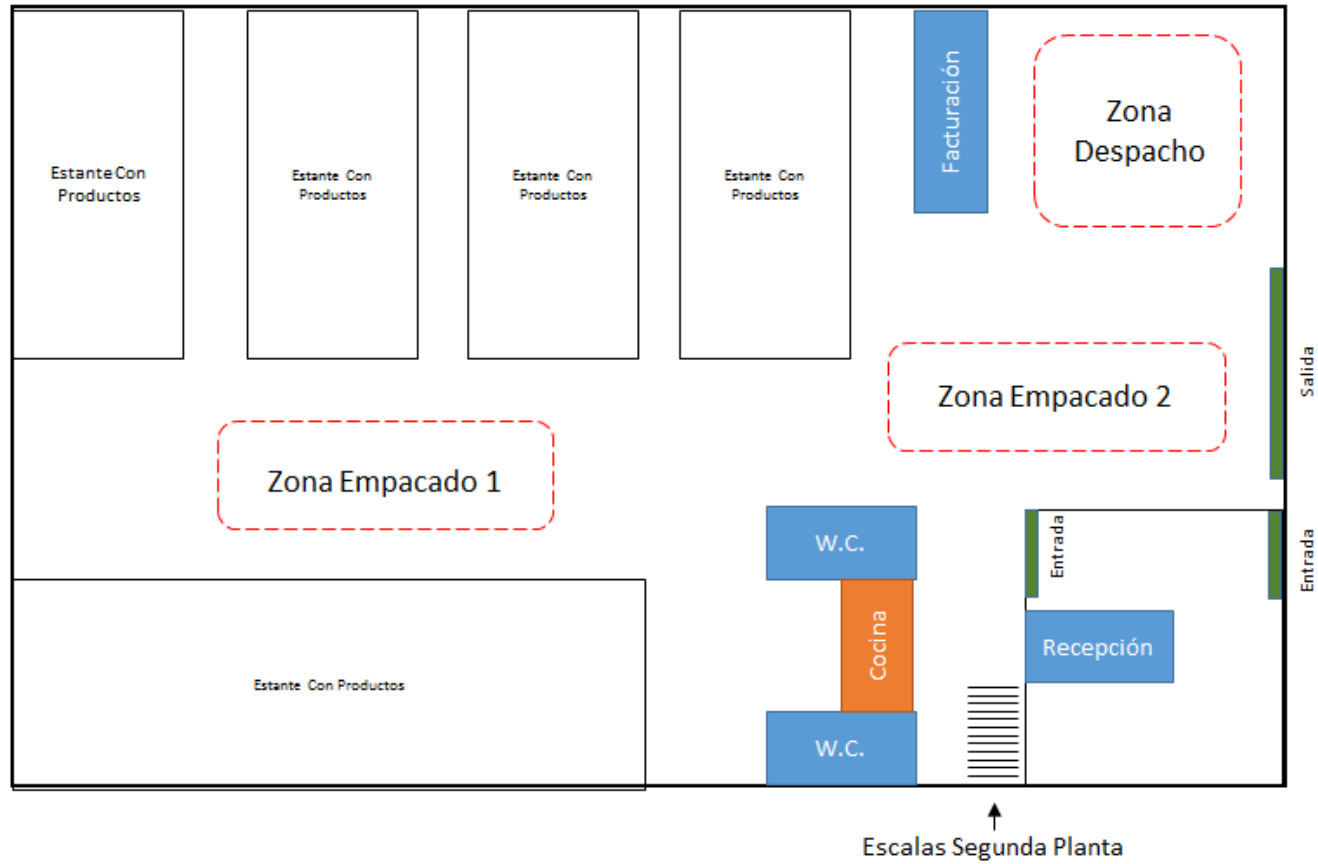
Ahorro en pesos por jornada = 6.480

Ahorro por 10 Empleados día = 64.800 Pesos

### Nueva Distribución de la Planta – Primer Piso

Ilustración 11 - Nueva Distribución de la Planta – Primer Piso

#### MAPA DE LA BODEGA – PRIMER PISO



Fuente: La Empresa – Dibujo: Ana Bolívar – Diana Vasco

## Registro Fotográfico

### FOTOGRAFIA # 1 – Publicación de la Misión y la Visión



Fuente: La Empresa

### FOTOGRAFIA # 2 – Nueva distribución de estanterías



Fuente: La Empresa

**FOTOGRAFIA # 3 – Nueva distribución zona de facturación y empaque**



Fuente: La Empresa

**FOTOGRAFIA # 4 – Nueva acomodación de cajas y productos para despacho**



Fuente: La Empresa

## 2. Señalización de la Bodega

Se realizó por parte de la empresa la compra de las señalizaciones para la zona de bodega propuesta por las autoras del proyecto, y luego de una jornada en donde su procedió a su ubicación se obtuvo los siguientes resultados:

**FOTOGRAFIA # 5 – Señalización Realizada**



**Fuente: La Empresa**

**FOTOGRAFIA # 6 – Señalización Realizada**



**Fuente: La Empresa**

### FOTOGRAFIA # 7 – Señalización Realizada



**Fuente: La Empresa**

### 3. Compra de Elementos de Seguridad para los Empleados

La empresa igualmente hizo la compra de los dos casos de seguridad propuestos por las autoras del proyecto para salvaguardar a los empleados cuando hacían los desplazamientos de recolección de mercancías en el mezanine que se encuentra ubicado en el primer piso de la bodega y para cuando se realiza recolección de mercancías en las partes bajas de las estanterías.

También se hizo la adquisición y ubicación del botiquín de primeros auxilios en la zona de bodega totalmente dotado de los elementos que por norma debe contener este tipo de elemento.

**FOTOGRAFIA # 8 – Compra de Elementos de Protección y botiquín**

**Fuente: La Empresa**

**FOTOGRAFIA # 8 – Compra de Elementos de Protección y Cascos**

**Fuente: La Empresa**

## CRONOGRAMA

**Tabla 5 – Cronograma de Actividades del Proyecto**

ACTIVIDAD	2015														
	Febrero 2 al 7	Febrero 9 al 14	Febrero 16 al 21	Febrero 23 al 28	Marzo 2 al 7	Marzo 9 al 14	Marzo 16 al 21	Marzo 23 al 28	Abril 6 al 11	Abril 13 al 18	Abril 20 al 25	Abril 27 al 2	Mayo 4 al 9	Mayo 11 al 16	Mayo 18 al 23
Seleccionar la Empresa															
Conocer el estado actual de la empresa															
Construir los elementos de la planeación estratégica															
Diseñar el mapa de procesos															
Realizar la caracterización de un proceso seleccionado de la empresa															
Construir la matriz de indicadores del proceso seleccionado															
Documentar el proceso seleccionado.															
Implementar la herramienta de mejora en la empresa															
Construir el proyecto metodológico															
Entregar los resultados a la smpresa.															
Susrtentar el Proyecto ante la universidad.															

**Fuente: Ana Bolívar – Diana Vasco**

## PRESUPUESTO

Las cantidades que se expresan a continuación son la determinación del presupuesto económico que es necesario para la realización del presente proyecto, en el no han sido tenidos en cuenta los valores que la empresa se gastaría en la implementación de la herramienta de mejora ni en la sensibilización al personal sobre el tema de calidad.

**Tabla 6 – Presupuesto de Gastos del Proyecto**

ELEMENTO	CANTIDAD	VALOR UNIDAD	VALOR TOTAL
Trabajo Investigativo	120	30.000	3.600.000
Asesor Externo	1	600.000	600.000
Pasajes	50	1.800	90.000
Computador	1	1.500.000	1.500.000
Papelería	1	250.000	250.000
<b>TOTAL</b>			<b>6.040.000</b>

**Fuente: Ana Bolívar – Diana Vasco**

**Tabla 7 - Presupuesto de Implantación Herramienta de Mejora**

ELEMENTO	CANTIDAD	VALOR UNIDAD	VALOR TOTAL
Redistribución bodega	1	280.000	280.000
Ubicación de la zona de empaque en el centro de la bodega	1	0	0
Reubicación zona despachos	1	0	0
Señalización bodega	17		144.000
Compra elementos de Seguridad	2	50.000	100.000
<b>TOTAL</b>			<b>624.000</b>

**Fuente: Ana Bolívar – Diana Vasco**

## CONCLUSIONES

- Con la elaboración de este trabajo el grupo de investigación conformado por las estudiantes Ana Bolívar y Diana Vasco, se pudo enriquecer diversos conocimientos con la oportunidad de haber podido aplicar los conocimientos que se han adquirido a lo largo de la carrera y los adquiridos en el curso de profundización ofrecido por la universidad.
- Para la organización fue una oportunidad inmejorable el haber podido detectar las problemáticas que se presentaban en la operación, además de contar a partir de la elaboración de este trabajo con las herramientas necesarias para su norte institucional como la misión, la visión, los valores y la política de calidad.
- Tanto el mapa de procesos, la caracterización, la matriz de indicadores y el procedimiento documentado se le ofrece a la organización toda una estructura documental que permite el reconocimiento de las actividades de un proceso, que puede ser replicado hacia los demás.
- Con la aplicación de las herramientas de mejoramiento, la empresa ha podido percibir una mejora sustancial en el rendimiento de sus empleados y un ahorro en dinero producto de los desplazamientos que se están ahorrando los empleados.

- Con la compra de los elementos de seguridad y la señalización para la bodega se pudo evidenciar una mejora y disminución de los accidentes de trabajo y de los incidentes por falta de conocimiento en la ubicación de los productos.

## RECOMENDACIONES

- Para la organización es preciso que se continúe con la incorporación de actividades de calidad en sus actividades diarias.
- Capacitar al personal en calidad para que estos puedan ser partícipes activos de los procesos de cambio para la organización.
- Hacer las inversiones necesarias para que continúe mejorando el cuidado de los empleados y continuar con la disminución del ausentismo e incapacidad laboral.
- Fortalecer la participación de los empleados en procesos de calidad para que sean estos los que hagan las propuestas permanentes de mejora.
- Mostrar permanentemente a los clientes que la empresa ha iniciado acciones orientadas hacia la calidad con el fin de que ello comience a delinearse como valor agregado en el servicio.
- Darle la oportunidad a otros estudiantes de otras carreras para que sigan contribuyendo a la mejora de los procesos desde otras ópticas como logística y salud ocupacional.

## BIBLIOGRAFÍA

Camisón, C., Cruz S., González, T. (2006). Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid: Pearson.

De Fuentes, P. (1998). Evolución del concepto de calidad: una revisión de las principales aportaciones hasta su situación en el entorno competitivo actual. Alta Dirección, 199, pp. 204-212.

Penacho, J.L. (2000). Evolución histórica de la calidad en el contexto del mundo de la empresa y del trabajo. Fórum Calidad, 116, pp. 59-64.

Juran, J.M. (1981). Planificación y análisis de la calidad. McGraw-Hill.

Feigenbaum A.V. (1994). Control total de la calidad (3 ed.) México: Editorial Continental.

Senge, P.M. (2006). La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente (2 ed.) Buenos Aires: Granica.

## CIBERGRAFÍA

Los Sistemas de Gestión de la Calidad. Recuperado de:

<http://www.sistemasycalidadtotal.com/calidad-total/sistemas-de-gestion-de-la-calidad-%E2%94%82-historia-y-definicion/>. Marzo 23 de 2015, 9:14 a.m.

La Calidad y su evolución.

Referenciado de: [http://www.euskalit.net/nueva/images/stories/documentos/calidad\\_total.pdf](http://www.euskalit.net/nueva/images/stories/documentos/calidad_total.pdf).  
Marzo 18 de 2014. 17:21.

Las Ventajas de Implantar un Sistema de Gestión de la Calidad son las Siguietes.

Referenciado de: <http://www.emagister.com/curso-sistema-gestion-calidad-iso-9001/que-es-sistema-gestion-calidad-19/02/2013>