

PROPUESTA DE ELEMENTOS BÁSICOS DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE
CALIDAD PARA EL GRUPO EMPRESARIAL DAFER S.A.

LEISY TATIANA MARÍN PATIÑO
DEYNI YANETH SANTAMARÍA MIRA

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA SAN MARTÍN
UNIVERSIDAD ABIERTA, A DISTANCIA Y VIRTUAL
“LA GERENCIA DE PROCESOS Y EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD”
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SABANETA

2015

PROPUESTA DE ELEMENTOS BÁSICOS DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE
CALIDAD PARA EL GRUPO EMPRESARIAL DAFER S.A.

DEYNI YANETH SANTAMARÍA MIRA

LEISY TATIANA MARÍN PATIÑO

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
ADMINISTRADORAS DE EMPRESAS

Asesor(a):

ALINA LOPERA VILLA

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA SAN MARTÍN
UNIVERSIDAD ABIERTA, A DISTANCIA Y VIRTUAL
“LA GERENCIA DE PROCESOS Y EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD”
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SABANETA

2015

RESUMEN

Motivar a las organizaciones a que utilicen la calidad como un mecanismo capaz de asegurar la satisfacción de las necesidades a sus clientes no es una tarea fácil para la administración moderna.

A través del presente proyecto se puede evidenciar como con la inclusión de nuevos conceptos de calidad en los procesos de una organización se puede obtener resultados realmente interesantes y valederos frente a las necesidades de los clientes.

Por otro lado, el presente proyecto aporta los conocimientos de sus dos autoras como estudiantes de Administración de Empresas, para lograr mejoras en una organización que de forma empírica ha logrado sostenerse en un mercado que requiere de planeación, organización, dirección y control.

Palabras Clave: Calidad, Organización, Empresa, Procesos, Mejoramiento Continuo, Indicadores, Caracterización.

ABSTRACT

Encourage organizations to use quality as a mechanism to ensure the satisfaction of its customers' needs is not an easy task for modern management.

Through this project we can show as the inclusion of new concepts of quality in the processes of an organization can get really interesting and worthwhile results meet the needs of customers.

On the other hand, this project provides the knowledge of its two authors as students of business administration, to achieve improvements in an organization that has achieved empirically sustained in a market that requires planning, organization, management and control.

Keywords: Quality, organization, company, processes, continuous improvement, indicators, Characterization.

TITULO

Propuesta de elementos básicos de un Sistema de Gestión de Calidad para el Grupo
Empresarial DAFER S.A.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	9
PROBLEMA.....	10
a. Planteamiento del Problema	10
b. Formulación del Problema	11
c. Sistematización del Problema	11
OBJETIVOS	12
a. General	12
b. Específicos	12
JUSTIFICACION	13
MARCO REFERENCIAL.....	15
a. Marco Teórico / Conceptual	15
b. Marco Histórico	21
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	30
CAPITULO I	36
CAPITULO II.....	41
CAPITULO III.....	47
CAPITULO IV.....	53
CONCLUSIONES	66
RECOMENDACIONES.....	67
BIBLIOGRAFIA	68
CIBERGRAFIA	69

ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Conceptos de Calidad según Diferentes Autores	17
Ilustración 2: El Ciclo Demming o PDCA.....	20
Ilustración 3: Gráfico Respuesta 1	32
Ilustración 4: Gráfico Respuesta 2	33
Ilustración 5: Gráfico Respuesta 3	34
Ilustración 6: Gráfico Respuesta 4.....	34
Ilustración 7: Gráfico Respuesta 5	35
Ilustración 8: Mapa de Procesos para DAFER S.A.	43

TABLAS

Tabla 1: Encuesta Preliminar al Grupo DAFER S.A.....	30
Tabla 2: Caracterización de Proceso.....	44
Tabla 3: Matriz de Indicadores	45
Tabla 4: Descripción de Actividades de Proceso.....	49

INTRODUCCIÓN

El Grupo Empresarial DAFER S.A., es una organización que a lo largo de los años ha especializado su trabajo y sus productos de acuerdo al nicho de mercado al cual pertenece, al momento de madurar como organización, estos se dieron cuenta que era necesario comenzar a incorporar a sus actividades elementos de valor como la misión, la visión de la empresa, la estructura orgánica, entre otros, que les permitiera de cierta forma orientar al personal para el cumplimiento de las metas establecidas por la dirección.

Al día de hoy la empresa se consagra dentro de su sector como uno de los proveedores con mayor capacidad de responder a las necesidades del mercado, exigiéndole permanentemente procesos de mejora en sus actividades para lograr dicho fin.

El presente trabajo es una combinación de experiencia organizacional y la aplicación de conocimientos adquiridos por dos estudiantes del programa Administración de Empresas de la Fundación Universitaria San Martín, en la búsqueda de unos elementos básicos de los sistemas de gestión de la calidad que permitan el mejoramiento de la empresa, de sus empleados y de sus procesos para de esta forma adquirir una transmisión de valor para los clientes de la organización.

Tanto para el Grupo Empresarial DAFER S.A., como para las estudiantes autoras del proyecto, esta es una oportunidad para establecer mecanismos eficientes de mejoramiento continuo a través del conocimiento de la calidad y su incorporación de forma gradual a la organización.

PROBLEMA

a. Planteamiento del Problema

El Grupo Empresarial DAFER S.A., es una empresa dedicada a la comercialización, importación, distribución, transporte y venta, bajo cualquier modalidad, de todo tipo de materiales para la construcción, como artículos de PVC, eléctricos, de ferretería y el agro.

Al ser una empresa dedicada a la comercialización, depende en gran medida de sus proveedores y colaboradores, para mantener las cantidades suficientes de productos con los cuales responde al mercado al cual pertenece. Debido al crecimiento que ha tenido la empresa en los últimos años, y a la aceptación por parte de sus clientes, DAFER S.A., enfrenta retos permanentes para dar a cumplimiento a las necesidades tanto de sus clientes internos como externos, pero en ocasiones ha incurrido en situaciones como el incumplimiento en entregas de productos, retrasos en la adquisición de materias primas, falta de un stock que le permita una adecuada distribución, entre otros.

Las anteriores dificultades se deben, en gran medida, a la falta de un sistema de gestión y organización de los procesos que componen la organización; y a ello se suma la falta de controles (detectados en visitas previas por parte de las autoras del proyecto a la empresa), lo que origina grandes inconvenientes para el cumplimiento de la oferta de valor que promulga el área comercial.

Para hacer frente a estas dificultades, es presentada esta iniciativa, la cual parte en principio de la identificación del estado actual de la empresa, la elaboración de un direccionamiento estratégico para la organización, la definición de un modelo de procesos que refleje las operaciones de distribución de la empresa, la construcción de apartes documentales que servirán de referencia para la

empresa en cuanto al manejo de sus procesos, permitiendo un direccionamiento adecuado que conlleve a una prestación del servicio eficiente.

b. Formulación del Problema

¿Cómo minimizar las falencias organizacionales que presenta DAFER S.A., al interior de sus procesos y direccionarlas de manera adecuada y oportuna a través de ejemplos tomados de los Sistema de Gestión de Calidad?

c. Sistematización del Problema

- ¿Reconocer el grupo directivo que posee falencias en la actualidad?
- ¿La empresa cuenta con Sistema de Gestión de la Calidad?
- ¿Conoce la empresa la estructura de procesos partiendo de los sistemas de gestión de la calidad?
- ¿Existen mecanismos de medición de la eficiencia y la efectividad de las actividades de la empresa?
- ¿Existen documentos, manuales o guías, mediante los cuales cada empleado de la organización pueda apoyar sus actividades?
- ¿Cuándo la empresa tiene dificultades desarrolla o aplica algún proceso de mejoramiento?

OBJETIVOS

a. General

Definir una propuesta de SGC para el Grupo Empresarial DAFER S.A. para que esta contribuya a la minimización de las falencias organizacionales, logrando así una mayor aceptación de los clientes por los productos de la empresa y garantizar así un fortalecimiento estratégico en el mercado.

b. Específicos

- Conocer el estado actual de la organización con referencia a la calidad y la utilización de sus principios.
- Revisar los elementos estratégicos que tenga la organización y complementarlos con las constricciones que sean necesarias.
- Realizar una propuesta de mapa de procesos y caracterización del proceso principal de la empresa para establecer una disciplina documental al interior de la misma.
- Proponer una matriz de indicadores que sirva de referencia para la medición de los procesos de la empresa.
- Documentar un procedimiento crítico para la organización a fin de que sirva de ejemplo para la documentación de los demás procesos.

JUSTIFICACION

Los sistemas de gestión de calidad son herramientas que durante los últimos años han cobrado gran relevancia debido al papel preponderante que han venido desempeñando en el mejoramiento de las organizaciones del siglo XXI. Desde el punto de vista estructural, parten de una norma preestablecida que ha tenido sus principales defensores en aquellos que la han llevado a la práctica y que han visibilizado y evidenciado sus resultados en el corto, mediano y largo plazo.

Desde esta perspectiva, esta investigación encuentra fundamento teórico en los diferentes abordajes investigativos que se han desarrollado en torno a propuesta de Sistemas de Gestión de Calidad que se encuentran documentados, los cuales demuestran la pertinencia e importancia de este tipo de herramientas a nivel investigativo para las organizaciones.

Durante el proceso de implementación de un S.G.C. la investigación es muy importante para la empresa ya que dentro de ella se pueden plantear diversos objetivos de mejoras en aspectos de gran influencia en la operaciones y trae muchos beneficios tanto para la empresa, como para la satisfacción de los clientes. De acuerdo con las herramientas estudiadas en los semestres ya realizados, se pueden crear instrumentos que permitan identificar las necesidades de la empresa de acuerdo con su actividad económica, para obtener unos buenos resultados en la investigación.

En este sentido, se espera la identificación de los pro y los contra de la propuesta para una potencial implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, qué elementos necesita la empresa para iniciar un proceso de tan gran magnitud y tratar de mejorar aquellos puntos que de primera instancia se denotan como un factor perjudicial para la empresa.

La presente investigación parte y se funda en una serie de referentes de tipo conceptual, teórico e histórico que permiten dilucidar la intención del proyecto, el cual se establece no como un

proceso de implementación, sino como el diseño de una propuesta que apunta a su evaluación y valoración por parte del Grupo Empresarial Dafer S.A. de modo tal que logre desarrollarse una gestión de calidad en el proceso de distribución que le genere valor agregado y cree una mentalidad estratégica en las directivas de la empresa.

MARCO REFERENCIAL

a. Marco Teórico / Conceptual

- **Calidad**

La concepción de la calidad ha pasado por varios principios entre los cuales se ha tenido en cuenta su principal evolución y su aceptación en el mundo. Desde hace ya más de seis décadas se concibe a la calidad como una alternativa real que contribuye al mejoramiento de las organizaciones y que fuertemente compacta a la organización como una única unidad capaz de interpretar las necesidades de los usuarios y posteriormente traducirlas en realidades.

Según la Norma ISO 9001:2008, la calidad: Es el grado en el que un conjunto de características cumple con los requisitos. Según esta definición se puede entender que el concepto es llevado a los requisitos del producto o servicio y la capacidad que estos tengan de suplir las necesidades, este tema, anteriormente era muy delicado para las organizaciones, ya que una de las principales estrategias para la reducción de costos era inevitablemente el desmejoramiento de las condiciones de un producto, hoy como tal, el principal requisito es el cumplimiento de las necesidades, por lo que el producto es intocable con relación a sus insumos, y precisamente allí, es donde el concepto de calidad hace gala, ya que permite a la organización enfrentar otro tipo de situaciones, mejorar en rendimientos, disminuir sobrantes, mejorar el conocimiento, entre otras, sin necesidad de tocar el valor que ofrece los atributos de los productos.

- **La Calidad Según sus Contextos**

Garvin, en 1988, sugirió que la calidad puede tener cinco diferentes significados o definiciones:

Transcendental: Calidad como sinónimo de superioridad o excelencia. Es un significado utilizado a menudo por los consumidores. La calidad sería reconocible, pero no definible de forma precisa, debido a que el significado de los estándares de excelencia, pueden variar entre las personas y en el tiempo. Para los gestores este enfoque puede serlos poco útil, debido a la dificultad que se puede presentar al medir o evaluar lo que es o lo que no es calidad.

Basada en el producto: La calidad viene definida por la cantidad en la que un atributo deseable está presente en un producto o servicio. El consumidor, generalmente, entiende que cuanto más caro es el producto, más cantidad de atributo está presente en el producto; por ello, a veces, se confunde calidad con precio. La debilidad de este enfoque está en que la definición del atributo al que nos referimos, puede no depender de un estándar externo, al ser diferente la valoración que hacen las personas acerca de dicho atributo.

Basado en el usuario: La calidad viene determinada por lo que el consumidor desea. En este contexto la calidad se define como “lo que mejor se ajusta al uso que se pretende dar con el producto o servicio”. En esta relación entre el propósito del producto o servicio y su calidad, la debilidad reside en que diferentes personas o grupos sociales pueden tener diferentes deseos y necesidades y, por tanto, distintos estándares de calidad.

Basado en el valor: La calidad como relación entre la utilidad o satisfacción con el producto o servicio y su precio. Bajo esta perspectiva, un producto es de más calidad con respecto a sus competidores, si tiene un precio más bajo, o si por el mismo precio nos ofrece mayor utilidad o satisfacción. Este enfoque de la calidad determina que el gestor establezca un equilibrio entre las características del producto o servicio y el coste de su producción.

Basado en la producción: La calidad se define como conformidad a las especificaciones determinadas para la manufactura o realización de un producto o servicio. La organización asegura que su producto o servicio siempre es el mismo. En este enfoque la calidad se define como “el grado de conformidad a las especificaciones”. La debilidad de este concepto reside en que dichas especificaciones pueden no tener un significado evidente para el consumidor.

- **Conceptos de Calidad de Diferentes Autores**

A continuación se muestra una tabla en la cual se puede comparar las diferentes visiones de la calidad según autores expertos en el tema.

Ilustración 1: Conceptos de Calidad según Diferentes Autores

Concepto de calidad según diferentes autores.	
Eduard Deming (1989, pp. 1-10)	Ofrecer a bajo coste productos y servicios que satisfagan a los clientes. Implica un compromiso con la innovación y mejora continua.
Joseph M. Juran (1990, pp. 1-15)	La "adecuación de uso" de un producto.
Philip B. Crosby: (2002, p.1; 1982)	Cumplimiento de normas y requerimientos. Su lema es "hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos".
Armand V. Feigenbaum (1961,1986, 1991)	La calidad tiene que ser planeada en un enfoque orientado hacia la excelencia, en lugar del enfoque tradicional orientado hacia los fallos
Kaoru Ishikawa (1994, 1986)	La calidad empieza y termina por la capacitación. La calidad revela lo mejor de cada empleado. El control de la calidad que no muestra resultados no es control.
Shigeru Mizuno (1989)	La calidad es establecer y delegar las políticas de calidad, requiere un sistema administrativo matricial interfuncional, necesita estar planeada mediante una definición clara de las responsabilidades de la media y alta administración y la formación de un comité de control de calidad total.
John S. Oakland (1993)	Definir una política de calidad sólida, junto con la estructura y las facilidades para ponerla en práctica. Toda organización necesita un marco de referencia definido que incluya una filosofía, guía, valores y creencias fundamentales y un propósito combinado con la declaración de la misión.
Thomas Peters (1988)	Su objetivo era aportar a la teoría administrativa evidencias sobre las características comunes de las empresas exitosas, de tal forma que otras pudieran serlo si adoptaban los mismos principios. Las empresas de éxito tienen una gran capacidad para realizar acciones correctivas como resultado de análisis previos y de contar con la flexibilidad otorgada a sus integrantes para actuar por su propia iniciativa.
Shigeo Shingo: (1981)	Propone la creación de sistemas <i>poka-yoke</i> (a prueba de errores) que consiste en la creación de elementos que detecten los defectos de la producción. Propone el concepto de inspección en la fuente para detectar a tiempo los errores.
Genichi Taguchi (1986, 1979)	Los productos deben ser atractivos al cliente ofreciendo mejores productos que la competencia. La calidad se debe definir en forma monetaria por medio de la función de pérdida, donde a mayor variación de una especificación con respecto al valor nominal, mayor es la pérdida monetaria transferida al consumidor.

Fuente: http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/tqm/1_conceptos/1_conceptos.htm

- **La Importancia de la Calidad para las Organizaciones**

La función calidad es el conjunto completo de actividades mediante las cuales se alcanza la aptitud al uso, con independencia de donde se lleven a cabo estas actividades. Gestionar es coordinar todos los recursos disponibles a fin de conseguir unos objetivos. El objetivo de la calidad comprende tres procesos: planificación, organización y control, que Juran prefiere desarrollar a través de las tres fases de su trilogía: planificación, control y mejora de la calidad.

Obtener la calidad deseada requiere el compromiso y la participación de todos los miembros de la empresa, en tanto que la responsabilidad de la gestión corresponde a la Dirección.

Es por ello que cuando se plantea el termino de calidad para las organizaciones, lo que es establece es un compromiso mediante el cual el logro de los objetivos depende de todas las personas que están involucradas con la fabricación de los productos o la prestación de los servicios. La calidad se muestra como un elemento importante para las organizaciones siempre y cuando esté orientada a mejorar los procesos existentes o a inicializar con toda una cultura basada en los buenos principios.

Asegurar la calidad no es una tarea que se ejecuta con simplemente nombrar el hecho, sino que requiere de una amplia conciencia colectiva que involucra a todos los actores de la organización. Estar bajo los estándares de un sistema de calidad implica también un conocimiento concreto de lo que hace la organización y de los mecanismos que esta ejecuta para lograr su cometido que es la generación de valor para sus clientes.

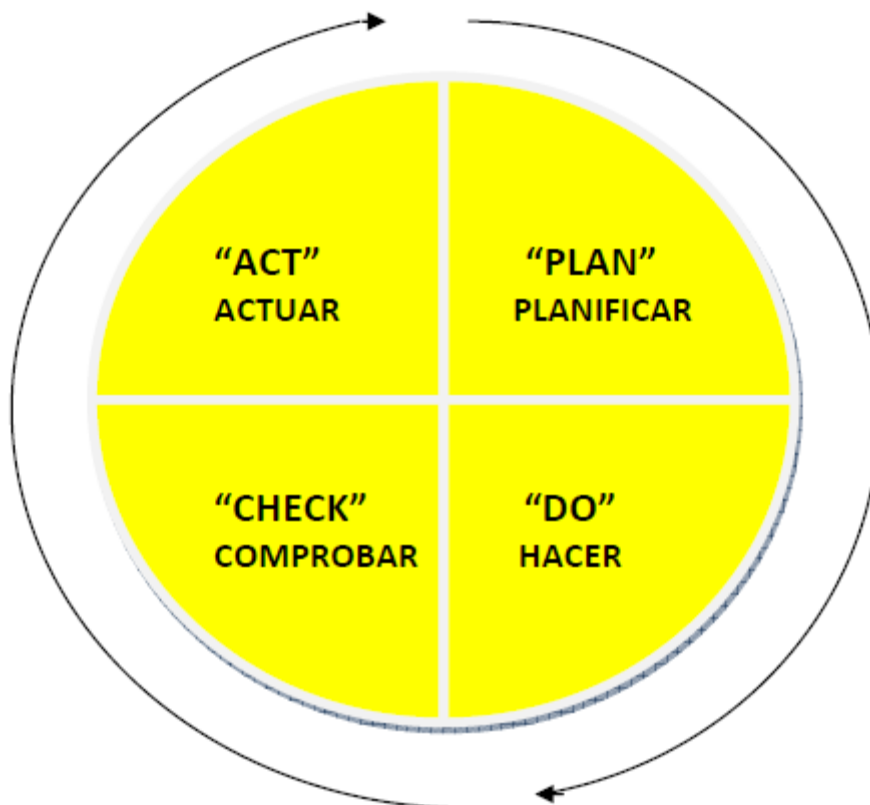
La calidad es importante para las organizaciones, pero más importante aún es la transformación del pensamiento del dirigente y de la empresa hacia un comportamiento permanente de perfección y hacer bien las cosas.

- **El Ciclo de la Calidad**

Durante la segunda mitad del siglo XX, W. Edwards Deming popularizó el ciclo PDCA (Planificar, Desarrollar, Comprobar, Actuar), inicialmente desarrollado por Shewhart,

que es utilizado extensamente en los ámbitos de la gestión de la calidad. Esta herramienta ayuda a establecer en la organización una metodología de trabajo encaminada a la mejora continua.

Ilustración 2: El Ciclo Demming o PDCA



Fuente: Gestión de la Calidad – Conceptos Básicos (2010)

Planificar (P). La dirección de la organización define los problemas y realiza el análisis de datos, y marca una política, junto con una serie de directrices, metodologías, procesos de trabajo y objetivos que se desean alcanzar en un periodo determinado, incluyendo la asignación de recursos. Estas actividades que corresponden a la alta dirección se engloban bajo el término "Planificar" ("Plan", en inglés), que constituye el primero de los grupos anteriormente citados.

Hacer (D). A partir de las directrices que emanan de la planificación, la organización efectúa una serie de actividades encaminadas a la obtención de los productos o los servicios que proporciona a sus clientes (“Do” en inglés). En estos procesos, se deben tener en cuenta todos los requisitos del cliente, de forma que el producto o servicio obtenido se ajuste lo más posible a sus expectativas. De ello dependerá el grado de satisfacción del cliente.

Comprobar (C). Finalizado el proceso productivo, debemos evaluar su eficacia y eficiencia realizando un seguimiento y un control con una serie de parámetros que son indicativos de su funcionamiento. Se trata de comprobar (“Check” en inglés) objetivamente los resultados obtenidos por la organización mediante el análisis de sus procesos, comparándolos con los resultados previamente definidos en los requisitos, en la política y en los objetivos de la organización, para verificar si se han producido las mejoras esperadas, averiguar las causas de las desviaciones o errores y plantear posibles mejoras.

Ajustar (A). En función de los resultados obtenidos, y una vez analizados por la dirección, ésta marcará una serie de nuevas acciones correctoras para mejorar aquellos aspectos de los procesos en los que se han detectado debilidades o errores. En consecuencia, se tiene que “Actuar” (“Act” en inglés) para estandarizar las soluciones, mejorar la actividad global de la organización y la satisfacción del cliente.

b. Marco Histórico

Si la calidad es la medida en la que se satisfacen unas determinadas demandas (bien definidas) su evolución es paralela a la evolución de estas últimas (Heredia, 1985),

paralelamente para satisfacerlas es imprescindible que las organizaciones dirijan su atención a los procesos que realizan sus productos y servicios como elementos que materializan el cumplimiento de los requisitos en cada uno de los eslabones de la cadena hacia el cliente externo de la organización, esta idea induce a correlacionar la gestión de los procesos organizacionales a la evolución de la calidad ligada muy fuertemente a las demandas de los clientes externos de las organizaciones. Como se ha apuntado, la importancia de los procesos fue apareciendo de forma progresiva en los modelos de gestión empresarial. No irrumpieron con fuerza como la solución, sino que se les fue considerando poco a poco como unos medios muy útiles para transformar la empresa y para adecuarse al mercado (Zaratiegui, 1999).

- **Control Estadístico de la Calidad**

Hasta los años 1970, calidad significaba para los productores tener conformidad con las especificaciones; a principios los artesanos realizaban todas las funciones del control de la calidad. La esencia del control radica en que de n artículos producidos, se selecciona una muestra de n piezas. Los artículos seleccionados son inspeccionados, los resultados se comparan con las normas establecidas y del resultado de esta comparación se hace el juicio sobre la calidad de todo un lote. El departamento de control de calidad era el encargado de realizar esta tarea, de modo que los demás miembros de la organización no se consideraban directamente responsables de la calidad. Esta etapa de (inspección) está íntimamente ligada al desarrollo de las teorías de la administración, que tienen su fundamento en los aportes realizados por Taylor (americano, padre de la administración científica) y Fayol (francés), sus teorías tienen en común que separan la planeación, el control y el mejoramiento, de la ejecución del trabajo. Esto explica por qué la primera etapa se caracteriza por la utilización de la inspección como herramienta de control para la detección de errores, que además se

realizaba por alguien diferente al operario que aceptaba o rechazaba la calidad del producto (Cantú, 2002).

En el pasado los procesos se estudiaron en el contexto de la organización industrial como “organización procesual” (Operations Management, en el ámbito anglosajón, y en el alemán: Ablauforganisation” = organización de flujos de operaciones) en que se trataba de la división y articulación de tareas, el cálculo y optimización de tiempos de operación-consideraba como complemento a la “organización estructural (definición de puestos, áreas o departamentos). (Rodríguez de Rivera, 1999). El tema de la organización de flujos operativos presupone la organización departamental. La tradicional organización procesual se definía atendiendo a operaciones.

La producción en serie, la industrialización, el “taylorismo” , separaron las distintas funciones de la empresa (Michelena, 2001). La departamentalización se destaca en la configuración vertical de las estructuras organizativas.

Como consecuencia del crecimiento de la capacidad productiva, de la extensión geográfica de los mercados, los excedentes y la superproducción, la oferta supera a la demanda, originándose un mercado de compradores, comienza a ser preocupación de los directivos el descenso de las ventas.

Desde ese momento comienza a dirigirse la atención hacia los consumidores, empieza a engendrarse el periodo de orientación sistémica y de aseguramiento de la calidad.

- **Aseguramiento de la Calidad**

Al inicio de la década de los 70, el estudio de la administración empresarial se vio fuertemente influenciado por el enfoque de la teoría de los sistemas generales, postulada desde 1951 por Ludwig Von Bertalanffy, a partir de aquí, se pasa de reducir todo al elemento más pequeño separable (proceso de análisis) al concepto de síntesis, irrumpe en la sociedad, la teoría general de sistemas que encierra una concepción holística para el estudio del objeto en cuestión. La teoría general de sistemas se presenta como una orientación hacia una práctica estimulante para formas de trabajo transdisciplinarias, en donde lo importante son las relaciones y los conjuntos que a partir de ellas emergen; ofreciendo un ambiente para el desarrollo de la interrelación y comunicación adecuadas entre las áreas funcionales de la organización y considerando las influencias del entorno que rodea e interviene sobre el comportamiento del sistema abierto organizacional.

Hasta entonces el marco en que se analizaba la calidad era el taller, con la asimilación de esta teoría, los administradores se percatan de que la calidad es posible mediante la realización de las medidas correspondientes en todas las etapas de la actividad productiva, la concepción cambia hacia un nuevo concepto: la calidad y su aseguramiento se desarrollan en un proceso integral, pasando por cada una de las etapas del ciclo de vida del producto, es decir, como un sistema integral. Las áreas funcionales deberán interactuar y comunicarse para alcanzar los objetivos planificados.

A partir de este periodo calidad es igual a aptitud para el uso, se impulsa el concepto de aseguramiento de la calidad que se fundamenta en que el proceso de manufactura requiere de servicios de soporte de calidad, por lo que se debían coordinar esfuerzos entre las áreas de

producción y diseño de producto, ingeniería de proceso, abastecimiento, laboratorio, etcétera (Cantú, 2002). La filosofía que sustenta esta etapa es que la calidad se construye en los procesos, si cada uno se realiza correctamente, no existe ningún motivo para que aparezcan defectos. La cultura de la empresa incorpora la idea de hacer las cosas bien a la primera. Se erige el principio de que prevenir los fallos es más barato que curarlos.

Con la aceleración de los procesos tecnológicos, se acorta el ciclo de vida del producto, existe un predominio de la orientación hacia el consumidor, la meta deberá ser obtener utilidades, disminuyendo los costos, los plazos de entrega y satisfaciendo las necesidades de sus clientes, que significará cumplir con sus requerimientos. Las exigencias de competitividad obligan a ser más eficientes que la competencia, en todo, es decir, tanto en los procesos productivos, como en los de apoyo o en los de servicios. El conjunto de la empresa debe ser más eficiente (Michelena, 2001). El manual de la calidad, las auditorías y el énfasis en el producto distinguen este periodo.

No se trata de que el conocimiento de las partes no sea importante, sino que es necesario concebirlo como las partes de un todo, de características diferentes, y por lo tanto cualquier cambio en una de sus partes va a tener repercusión y cambios en las interrelaciones entre las partes y en el todo.

El reduccionismo y el mecanicismo buscaban el elemento más pequeño separable para analizarlo, siguiendo la máxima de Descartes, R. de que para entender cualquier cuestión “ debe descomponerse en tantos elementos simples como sea posible” . Ha sido la máxima del análisis y el establecimiento de métodos de trabajo hasta nuestros días.

Esto tiene profundas y revolucionarias repercusiones en la concepción del proceso de trabajo en las organizaciones, en la empresa, los problemas ya no se aíslan, ni fragmentan, ni simplifican, ni analizan por separado, sino que se consideran parte de un conjunto mayor, de un sistema mayor. Cada elemento se considera en relación a los demás y al conjunto, puesto que cuando se aísla, pierde las características que tiene en su conjunto, o como sistema.

Este nuevo paradigma, el enfoque sistémico, contrasta con el tradicional análisis lineal causal, analítico y mecanicista, y es exigencia seguir una metodología mínima necesaria para hablar si no de pensamiento sistémico, al menos de enfoque sistémico:

- Visualizar el “todo” compuesto por el sistema entorno.
- Desagregar el sistema en los subsistemas componentes.
- Sintetizar los subsistemas considerándolos como un “todo”.

Un sistema es una totalidad percibida. Del griego *sunistánai* que significa “causar una unión”. El enfoque sistémico presupone que la organización no se puede dividir funcionalmente, aunque sea dividida estructuralmente.

La globalización de la economía, el crecimiento precipitado de la competencia, el inicio del proceso de integración de Europa, mueve las concepciones originarias de gestionar la organización, los cambios que irrumpen constantemente en la vida empresarial, requieren de modificaciones también en la realización de los productos y servicios, los procesos de mejora continua, el compromiso de todos los empleados y su consideración como clientes internos, el liderazgo, la toma de decisiones en base a datos, las alianzas con los proveedores,

van abriéndose paso en las economías de mercado y cada vez más se consolidan hacia la orientación por procesos y la calidad total organizacional.

- **Calidad Total**

La calidad es una totalidad porque emerge de la interrelación de todos y cada uno de los procesos, involucra y compromete a todas y cada una de las personas de la organización, porque los clientes ya no son solo los usuarios últimos de los bienes y servicios que se venden, ahora el término se amplía para incluir la idea de cliente interno, las personas de la organización quienes reciben nuestro trabajo. Con este concepto obviamente todo el mundo en la organización se convierte en cliente de alguien; es más, adquiere un carácter dual de ser cliente y proveedor a la vez, y esta concepción se maximiza con el enfoque y el despliegue a los procesos que permiten en cada una de las interfaces de estos, la determinación y el cumplimiento de los requerimientos del producto, que harán posible también, la satisfacción de los requisitos de los clientes externos de la organización.

A partir de los años 80 el escenario predominante fue la oferta muy superior a la demanda, el cliente impone sus requisitos y es definida la calidad como la satisfacción del cliente. A principios de la década de los 80, inicios de la Fase III del capitalismo en los Estados Unidos, aparece el libro de T. Peters y R. Waterman bajo el título En busca de la excelencia que explicaba el éxito y la excelencia de la administración empresarial, más tarde junto a N. Austin se publica el libro titulado Pasión por la excelencia y con posterioridad Prosperando en el caos, textos estos que recogían en sí mismos la esencia de la continua voluntad de cambio para responder a los desafíos de un mundo cambiante.

- **Historia de la Empresa**

Grupo Empresarial DAFER S.A. empezó como una empresa familiar hace más de 20 años. El sueño de esta familia se empieza a construir desde su propia casa, arraigada con los mejores valores morales y éticos de una pujante familia antioqueña, y que tuvo como oficio trabajar en la distribución de materiales eléctricos, de ferretería y construcción. Con dedicación, esfuerzo, y mucho trabajo obtuvieron recursos suficientes para que el negocio prosperara y con la buena gestión de sus gerentes se logró la fidelidad de muchos clientes. En ese entonces por ley, y para presentar informes frente al Estado Colombiano conformaron una empresa unipersonal en 1992. La empresa fue creciendo en el tiempo al igual que sus ingresos, y luego para agilizar funciones y mejorar los procesos legales e impuestos, decidieron en el 2002 crear la persona jurídica con naturaleza de sociedad anónima con el nombre de Ferroelectricos Dafer S.A. En 2006 con la participación de otros inversionistas la empresa decidió cambiar su razón social a nombre de Grupo Empresarial Dafer S.A. como la conocemos hoy en día, pero, igualmente sin perder el consentimiento de que es una empresa con estructura familiar.

Por hoy, la empresa cuenta con una sede en Itagüí, con ventas al mayoreo y al detal, además cuenta con una amplia infraestructura de transporte para la distribución y servicio al cliente en el área metropolitana de Medellín, llegando también a pueblos, municipios y demás ciudades de todo el país.

La trayectoria y los años de experiencia hacen que nuestra empresa tenga contratos y licitaciones importantes para constructoras reconocidas en el gremio como lo son Bienes y Bienes, Casa Constructores, Grupo Monarca SA, Constructora Capital, Coninsa R.H.,

Concreto entre otras, que si bien hacen parte de nuestros mejores clientes. La empresa sigue en un desarrollo creciente en pro de los negocios ferreteros, acompañándolos en todas sus decisiones, y respondiendo inmediatamente sus inquietudes, gracias al esfuerzo de nuestro personal altamente capacitado.

Las decisiones de inversión de la empresa son tomadas por el grupo de accionistas y por el núcleo familiar, teniendo presente el compromiso con el medio ambiente y con la comunidad que nos rodea.

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

- **Análisis**

Para proceder de forma adecuada con el trabajo al interior de DAFER S.A., las autoras del proyecto deciden por recomendaciones del grupo de docentes que dirigen el curso de profundización y de acuerdo a las revisiones de jurado, comenzar por un diagnóstico que pudiera mostrar el estado actual de la empresa con relación a los términos y conocimientos en calidad.

Para ello se diseña un instrumento que es aplicado a 20 empleados de la organización (el 40% de la población) con el fin de conocer su percepción.

El instrumento que se aplica es el siguiente:

Tabla 1: Encuesta Preliminar al Grupo DAFER S.A.

ENCUESTA AL GRUPO DAFER S.A.

Nombre del Empleado: _____ c.c. _____

Departamento: _____ Cargo: _____

Antigüedad en la Organización: _____ Nivel de Estudio: _____

PREGUNTAS

¿Sabe usted si en el GRUPO DAFER S.A., existe o esta implementado algún Sistema de Gestión de la Calidad?

SI _____ NO _____ NO SABE _____

¿Conoce usted los elementos de la gestión estratégica del Grupo DAFER S.A., como lo son la misión, la visión, los valores, la política de calidad y los objetivos de calidad?

SI _____ NO _____

Dentro de la gestión laboral en la empresa: ¿Ha visto que en algún momento se mida la calidad de los procesos o su eficiencia a través de indicadores?

SI _____ NO _____ NO SABE _____

¿El grupo directivo tiene amplio conocimiento en gestión de la calidad y lo transmite a sus empleados y al área que dirige?

TODOS _____ ALGUNOS _____ NINGUNO _____

Cuando hay problemas en procesos como desorden, retrasos en los despachos, aumento de quejas y reclamos, disminución de la producción, entre otros ¿Se han implementado acciones o herramientas de mejora?

SI _____ NO _____ ALGUNAS VECES _____

Firma Encuestador

Firma Encuestado

Fuente: Las Autoras

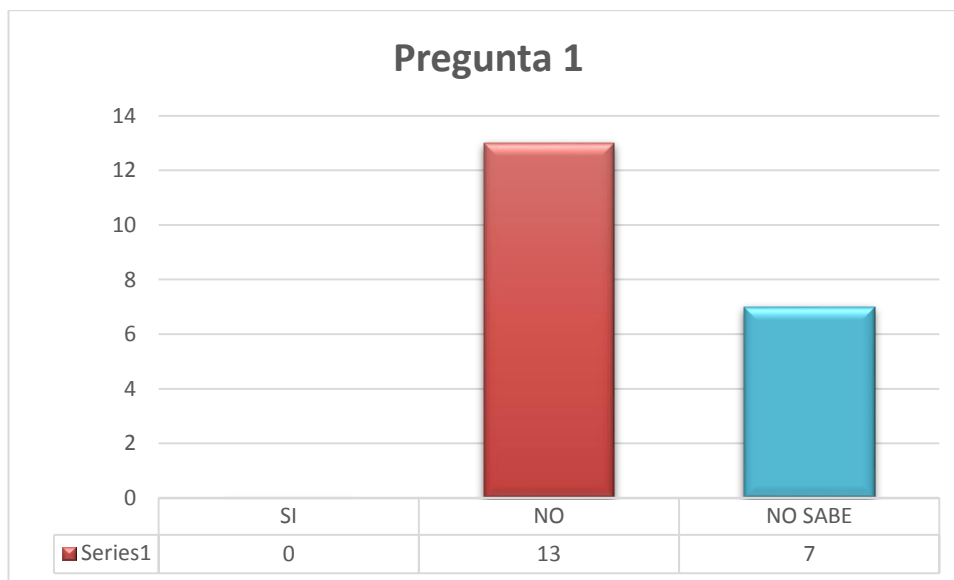
- **Resultados**

Luego de haber aplicado la encuesta a los 20 miembros de la organización los resultados son los siguientes:

➤ **Pregunta 1**

Tabla de Respuestas	
Si	0
No	13
No Sabe	7

Ilustración 3: Gráfico Respuesta 1

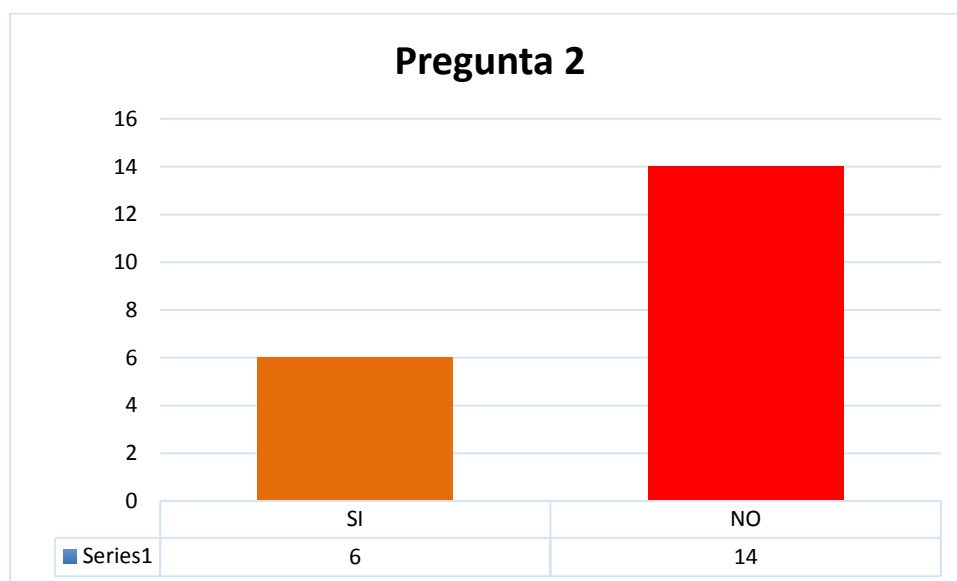


Fuente: Las Autoras

➤ **Pregunta 2**

Tabla de Respuestas	
Si	6
No	14

Ilustración 4: Gráfico Respuesta 2

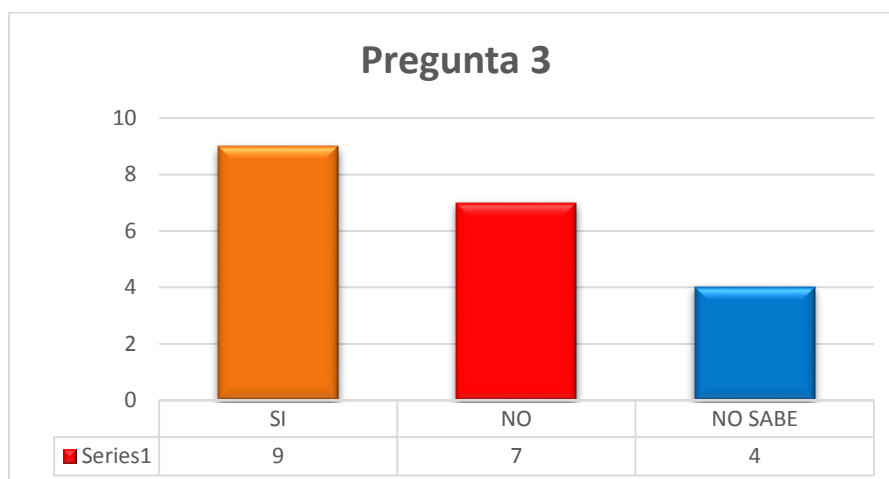


Fuente: Las Autoras

➤ **Pregunta 3**

Tabla de Respuestas	
Si	9
No	7
No Sabe	4

Ilustración 5: Gráfico Respuesta 3



Fuente: Las Autoras

➤ **Pregunta 4**

Tabla de Respuestas	
Todos	0
Algunos	17
Ninguno	3

Ilustración 6: Gráfico Respuesta 4

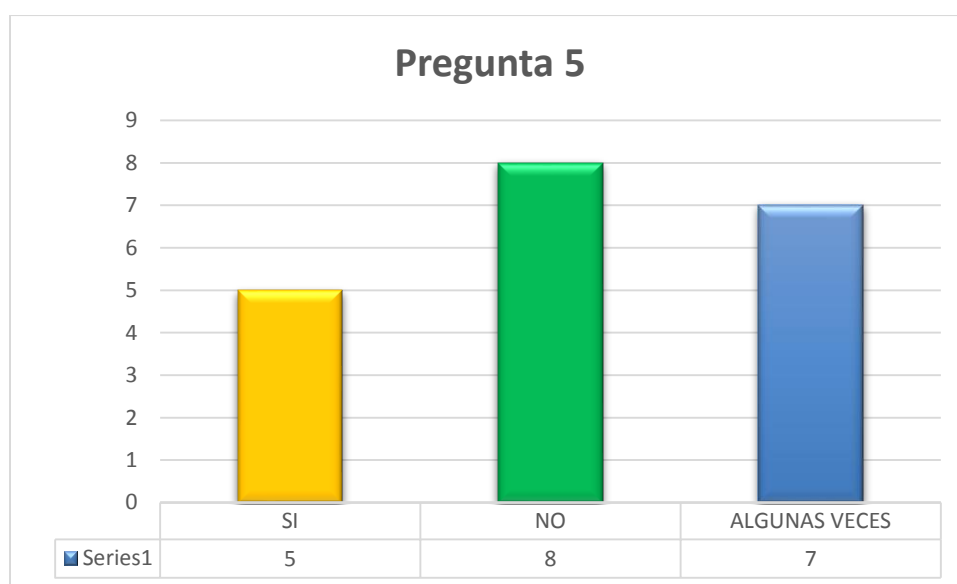


Fuente: Las Autoras

➤ **Pregunta 5**

Tabla de Respuestas	
Si	5
No	8
Algunas Veces	7

Ilustración 7: Gráfico Respuesta 5



Fuente: Las Autoras

Diagnóstico: Una vez tabulados los datos se puede evidenciar varios aspectos:

- El conocimiento de la empresa con referencia a la calidad es bajo.
- No hay un conocimiento preciso de los elementos misionales
- Las personas están divididas tanto en conocimientos como en conceptos
- No todo el personal directivo tiene conocimientos de calidad
- Las personas pocas veces ven que se haga la inclusión de algún tipo de herramienta de mejora en los procesos críticos

CAPITULO I

ELEMENTOS ESTRATEGICOS

Objeto Social de la Empresa

DAFER S.A. es una empresa dedicada, principalmente, a la comercialización, importación, distribución, transporte y venta, bajo cualquier modalidad, de todo tipo de materiales para la construcción, artículos de PVC, artículos eléctricos, artículos de ferretería y agro. Tiene un amplio portafolio de productos y servicios que con innovación, eficiencia y amabilidad, generan valor agregado a sus clientes, colaboradores y accionistas, contribuyendo siempre con el desarrollo y la construcción de la comunidad en la que actúan.

Misión Actual

La misión que actualmente tiene la empresa se encuentra ajustada a los parámetros que en la actualidad la empresa lleva a cabo para el cumplimiento de su objeto social, según la dirección ésta refleja plenamente los intereses de los accionista y del grupo directivo por lo que se decide no cambiarla.

Misión

Grupo Empresarial DAFER S.A. es una empresa privada dedicada principalmente a la comercialización, importación, exportación, distribución, transporte y venta bajo cualquier modalidad, de todo tipo de materiales para la construcción, artículos de PVC, artículos eléctricos, artículos de ferretería y Agro.

Tenemos un amplio portafolio de productos y servicios que con innovación, eficiencia y amabilidad, generamos valor agregado a nuestros clientes, colaboradores y accionistas, contribuyendo siempre con el desarrollo y la construcción de la comunidad en la que actuamos

Visión Actual

Al igual que la misión, la presente visión de la organización hace poco fue ajustada y está bajo los parámetros que quiere alcanzar la empresa. De igual forma se decide no modificarla ni cambiarla.

Visión

Somos una organización comprometida con su trabajo, y queremos llenar todas sus expectativas, con una excelente servicio de distribución al por mayor, los mejores precios del mercado, con un excelente respaldo de las marcas y fábricas, amparados bajo las normas Colombianas e Internacionales para la construcción que certifican la calidad de nuestros productos.

Valores Institucionales

Los siguientes valores institucionales son propuestos por las autoras del proyecto para la organización, estos han sido revisados y aprobados por los miembros del grupo directivo:

Responsabilidad Social Empresarial: ésta renueva la concepción de la empresa, en este caso del Grupo Empresarial DAFER S.A., otorgándole una dimensión amplia e integradora, que va más allá de la mera cuestión económica, social y medioambiental.

Seriedad: imprimir en la cultura de trabajo y convivencia de la organización el sentido que tiene eso que es muy importante, trascendental, delicado y, por tanto, serio, grave o de mucho cuidado.

Cumplimiento: bajo este valor la organización busca responder a cabalidad con cada una de las misiones y trabajos que se les encomienda.

Eficiencia: todos los actos de la organización estarán orientados a desarrollarse con calidad y eficacia, con el único fin que los clientes logren sus expectativas y, de esta forma, continúen perteneciendo a la empresa.

Innovación: implica renovación y ampliación de procesos, productos y servicios, cambios en la organización, etc. Algunas características de la innovación, en relación con la competitividad empresarial, es que no se limita a la creación de nuevos productos (o servicios), no se limita a desarrollos tecnológicos ni tampoco se limita a ideas revolucionarias.

Amabilidad: hace referencia a la actitud cálida y al trato amable hacia los clientes, lo que, indudablemente, genera un ambiente ameno dentro de la organización, además de ser una herramienta importante dentro del manejo del recurso humano y el servicio al cliente.

Sentido de Pertenencia y Empoderamiento: busca que sus empleados realicen un real contacto con la organización y se sientan comprometidos con ella; lo que se busca es que la empresa se convierta en una parte importante de la vida del trabajador.

Política de Calidad

Al igual que los valores institucionales, el Grupo Empresarial DAFER S.A., no contaba con una política de calidad que expresara lo que desea lograr y a partir de que elementos, por lo que el grupo de trabajo pone en consideración de la dirección de la empresa la siguiente política de calidad, cabe resaltar que al grupo directivo le gustó mucho dicha propuesta y la aprobó para ser utilizada en la organización:

Política de Calidad

Mantener en el equipo humano del Grupo Empresarial DAFER S.A. personas con valores éticos, motivadas y comprometidas en generar relaciones de valor, para ofrecer un excelente servicio

Buscamos superar las expectativas de nuestros clientes trabajando en pro de una mejora continua, proporcionando una entrega efectiva con productos de excelente calidad, dando uso adecuado a nuestros recursos.

Nos adaptaremos al entorno de una manera creativa y dinámica, cumpliendo con las obligaciones del estado, aportando al desarrollo económico y social de nuestra región.

Objetivos de Calidad

Con el objetivo de darle cumplimiento a la política de calidad, el grupo de trabajo le ofrece a la organización, los siguientes objetivos de calidad, estos han sido revisados y aprobados para la empresa por parte del grupo directivo, pero al igual uno de ellos ha sido mejorado por recomendaciones de jurados evaluadores de la Fundación Universitaria San Martín:

Objetivo de Calidad # 1:

Disminuir a 0% las quejas y reclamos de nuestros clientes en la comercialización, importación, distribución, transporte y venta, bajo cualquier modalidad, de todo tipo de materiales para la construcción, artículos y materiales eléctricos y artículos de ferretería, para el periodo 2016.

Objetivo de Calidad # 2:

Alcanzar un porcentaje de satisfacción de los clientes superior al 80% para las principales necesidades de los clientes, con una excelente distribución al por mayor y con productos de muy buena calidad, en el periodo 2019.

Objetivo de Calidad # 3:

Capacitar la planta de persona de forma permanente en los temas de atención al cliente, manejo objeciones, búsqueda integral de soluciones y mejoramiento continuo del servicio, para lograr así una mayor dinámica con los clientes del grupo empresarial y lograr su fidelidad.

CAPITULO II

MAPA DE PROCESOS – CARACTERIZACIONES – MATRIZ DE INDICADORES

Mapa de Procesos

El mapa de procesos del Grupo Empresarial DAFER S.A., está compuesto por elementos que determinan la cadena de valor. Entre ellos se puede encontrar como elementos Estratégicos, Misionales y de Apoyo los procesos de:

Gestión del Direccionamiento Estratégico: Este proceso es el encargado de definir para la organización los procedimientos que se orientan al cumplimiento del objeto social y a las estrategias para que este se alcance bajo los mejores parámetros. También este proceso es el encargado de definir las planeaciones estratégicas de mercado, de oferta, de personal y de crecimiento organizacional.

Gestión de la Calidad: Con la inclusión de este trabajo para la organización, esta es consciente que debe emprender acciones para lograr y mantener todo un Sistema de Gestión de la Calidad, y a su vez trabajar en actividades permanentes que propicien un futuro una certificación bajo una norma internacional.

Gestión de Pedidos: Proceso mediante el cual la empresa determina las cantidades que requiere cada uno de los usuarios a través de la venta o la solicitud de los mismos vía diferentes medios como lo son el telefónico, o página web.

Gestión de Distribución: Proceso mediante el cual se distribuyen los productos que la empresa comercializa a los clientes, dicho proceso tiene como principal misión el desembarque de todo tipo de producto que el cliente adquiere en el lugar que este lo solicite, sea en sitio de construcción, bodega, central de acopio, entre otros.

Gestión Financiera: Este proceso contiene la gestión financiera y de los recursos al igual que las actividades contables de la empresa.

Gestión de Almacenamiento: Proceso encargado del almacenamiento de los productos que comercializa el grupo empresarial y en conjunto con el proceso logístico es del cual depende el servicio adecuado para cada cliente.

Gestión Humana: Proceso encargado de gestionar el talento humano del grupo empresarial, desde el levantamiento de los perfiles de cada cargo, la selección del mismo, el proceso de entrenamiento y la desvinculación del personal.

Gestión de Proveedores: Proceso encargado de la gestión de los proveedores que prestan sus servicios a la organización a través de altos volúmenes de inventario y de productos específicos, esta gestión es de suma importancia para la empresa ya que de ella depende el mantenimiento ideal de existencias para responder a las necesidades de los clientes y a una promesa de entrega.

Ver Mapa de Procesos (Página 44)

GRUPO EMPRESARIAL SAFER S.A. MAPA DE PROCESOS




Ilustración 8: Mapa de Procesos para DAFER S.A.

Fuente: Las Autoras

Caracterización del Proceso – Gestión de Distribución

Se procede a caracterizar el proceso de Gestión de Distribución, el cual cumple dos objetivos, el primero servir para el ejemplo de una estructura documental, y el segundo para el conocimiento de las personas involucradas en su desarrollo.


Tabla 2: Caracterización de Proceso

 CARACTERIZACIÓN - GESTIÓN DE DISTRIBUCIÓN						
NOMBRE DEL PROCESO	Gestion de Distribución			RESPONSABLE	Lider del proceso	
OBJETIVO	Distribuir de forma eficiente los productos que adquieren los clientes del grupo empresarial DAFER S.A.			ALCANCE	Inicia: Recepcionar orden de pedido Finaliza: Verificar llegada de pedido al cliente	
PROVEEDORES	ENTRADAS	REQUISITOS	ACTIVIDADES	SALIDAS	REQUISITOS	CLIENTES
Gestión de Pedidos	Orden de pedido	Referencias y cantidades especificadas	Recepcionar orden de Pedido	Orden de Pedido aprobada	Firma del Lider de proceso	Gestion de Distribución
Gestión de Pedidos	Orden de pedido	Cantidades contrastadas con inventario	Verificar la existencia de cantidades	Cantidades verificadas	Unidades completas por referencia	Gestion de Distribución
Gestion de Distribución	Orden de pedido	Cantidades almacenadas en bodega	Solicitar cantidades al almacen	Productos para empaque	Unidades completas por referencia	Almacen
Gestion de Distribución	Productos	Cantidades y referencias exactas	Empacar Productos	Productos empacados	De acuerdo a la orden de pedido	Transportadora
Gestion de Distribución	Direccion de entrega	Direccion local, departamental o nacional	Verificar el tipo de envio	Tipo de envio establecido	Direccion de entrega determinada	Transportadora
Operador Logistico	Listado de Transportadoras	Que vayan al sitio del cliente	Contratar Transportadora	Transportadora contratada	Transportadora que se ajuste al presupuesto	Cliente final
Operador Logistico	Producto Empacado	Datos de entrega	Enviar Pedido	Pedido enviado	En buen estado y con fecha de entrega activa	Cliente Final
Operador Logistico	Orden de Entrega	Fecha de entrega/Firma del Cliente	Verificar llegada de pedido al cliente	Llamada al cliente	Que el producto haya llegado a tiempo	Gestion de Pedidos
REGISTROS (FORMATOS)			DOCUMENTOS DE APOYO			
Orden de Pedido - Orden de despacho			Inventarios - Procedimiento de Despacho			
REQUISITOS		INDICADORES				
LEGALES	NOMBRE	FORMULA		FRECUCENCIA	RESPONSABLE	
Tabla Nacional de Fletes para transporte.	Productividad	$(\text{No. pedidos despachados semana} / \text{No. De Pedidos Proyectados}) * 100$		Semanal	Director de Distribución	
NORMATIVOS ISO 9001:2008		Devoluciones	$(\text{No. Pedidos devueltos por errores en facturacion} / \text{No. Pedidos despachados}) * 100$		Mensual	Facturación
6.1 - 6.3 - 7.2 - 7.4 - 7.5 - 8.2 - 8.3	Costo Logistico	$(\text{Total Gastos despacho Mes} / \text{Total Unidades Vendidas Mes}) * 100$		Mensual	Director de Distribución	
CARGOS INVOLUCRADOS			RECURSOS			
Director de Distribucion			Transportadoras			
Auxiliares de Distribucion			Equipos de oficina			
Auxiliar administrativo			Recursos Humanos			
Personal de Apoyo			Recursos Financieros			

Fuente: Las Autoras


Matriz de Indicadores

Tabla 3: Matriz de Indicadores

									
MATRIZ DE INDICADORES									
Nombre	Objetivo	Indicador	Origen de los Datos	¿Cómo Medir?	Responsable del Cálculo	Periodicidad	Unidad de Medida	Meta	Toma de Decisiones
Productividad	Medir el grado de productividad del proceso	(No. Pedidos despachados semana / No. De Pedidos Proyectados) * 100	Ordenes de Despacho	Se hace un recuento de los despachos por semana	Director de Distribución	Semanal	%	100%	Si el indicador se encuentra por debajo de la meta se trazan estrategias en conjunto con el área de ventas para maximizar la operación.
Devoluciones	Conocer el número de devoluciones mensual	(No. Pedidos devueltos por errores en facturación/No. Pedidos despachados) * 100	Devoluciones de Pedido	Se hace una separación de los productos devueltos por errores en facturación por cliente	Facturación	Mensual	%	0%	Si el indicador se encuentra superior a un 2% es porque se han cometido varios errores de facturación, por lo cual se recurre a revisar el proceso, la competencia del personal y a verificar si no ha habido anomalías que lo haya producido.

Costo de la Logística	Conocer y controlar el costo del proceso	(Total Gastos despacho Mes / Total Unidades Vendidas Mes) * 100	Facturas de envío e ingresos	Se compara los costos de todos los envíos de un mes vs los ingresos por ventas en el mismo mes.	Directores de Distribución y Administrativo	Mensual	%	<= 5%	Si el indicador se encuentra por encima de la meta se debe evaluar el costo de la logística y de los operadores que la empresa tiene contratados, de no cumplir con las exigencias de la organización se procede determinar una nueva lista de proveedores para el envío de los productos.
-----------------------	--	--	------------------------------	---	---	---------	---	-------	--

Fuente: Las Autoras

 Grupo Empresarial DAFER S.A.® Eléctricos Ferrería Agro PVC	GRUPO EMPRESARIAL DAFER S.A.	Fecha:
	Documentación de Proceso	Código:
	Gestión de Distribución	Versión:

CAPITULO III


PROCEDIMIENTO DOCUMENTADO



DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DE DISTRIBUCIÓN

VERSIÓN 1

2015

	GRUPO EMPRESARIAL DAFER S.A.	Fecha:
	Documentación de Proceso	Código:
	Gestión de Distribución	Versión:

DOCUMENTACIÓN DE PROCESO

GESTION DE DISTRIBUCIÓN

1. **Objetivo:** Distribuir de forma eficiente los productos que adquieren los clientes del grupo empresarial DAFER S.A.

2. **Responsable:** Líder del proceso


3. **Alcance:**

Inicia: Recepcionar orden de pedido

Finaliza: Verificar llegada de pedido al cliente

4. **Glosario:**


- ✓ Almacén: Lugar desde el cual se hace el despacho de los productos.
- ✓ Bodega: Lugar donde se almacenan los productos
- ✓ Despacho: Acción de entregar los productos
- ✓ Logística: Área encargada del envío de las mercancías al cliente
- ✓ Orden de despacho: Formato en el cual se establece un número de productos para ser enviados a un cliente.
- ✓ Pedido: Solicitud de un cliente para que le sea despachado un producto.
- ✓ Transportadora: Empresa que distribuye las mercancías en el sitio del cliente.

	GRUPO EMPRESARIAL DAFER S.A.	Fecha:
	Documentación de Proceso	Código:
	Gestión de Distribución	Versión:

5. Descripción de Actividades:

Tabla 4: Descripción de Actividades de Proceso

#	Actividad	Descripción	Responsable
1	Recepcionar orden de Pedido	Se recibe la orden de pedido con las especificaciones de referencia y cantidades solicitadas por el cliente.	Auxiliar de Distribución
2	Verificar la existencia de cantidades	Se hace una verificación en la bodega para determinar si hay disponibilidad de unidades de los productos solicitados por el cliente. En caso de llegar al nivel mínimo de stop o verificar que no hay unidades del producto se procede a hacer pedido del mismo al proveedor.	Auxiliar de Distribución
3	Solicitar cantidades al almacén	Se solicitan las cantidades del producto al área del almacén.	Auxiliar de Distribución
4	Empacar Productos	Se empaican los productos dependiendo de sus características de tamaño, peso y talla.	Auxiliar de Distribución
5	Verificar el tipo de envío	Se hace una verificación del tipo de envío si pertenece al nivel local o al departamental o nacional, de ello depende la contratación del tipo de transportadora.	Auxiliar de Distribución
6	Contratar Transportadora	Se realiza la contratación de la transportadora de acuerdo al tipo de envío.	Auxiliar Administrativa
7	Enviar Pedido	Se realiza el envío al cliente de los productos solicitados.	Auxiliar de Distribución

	GRUPO EMPRESARIAL DAFER S.A.	Fecha:
	Documentación de Proceso	Código:
	Gestión de Distribución	Versión:

8	Verificar llegada de pedido al cliente	Posterior a todas las actividades se realiza un llamado al cliente para verificar el estado en el cual llegaron las mercancías y su grado de satisfacción.	Auxiliar Administrativa
---	--	--	-------------------------

Fuente: Las Autoras

6. Indicadores:


$(\text{No. Pedidos despachados semana} / \text{No. De Pedidos Proyectados}) * 100$

$(\text{No. Pedidos devueltos por errores en facturación} / \text{No. Pedidos despachados}) * 100$

$(\text{Total Gastos despacho Mes} / \text{Total Unidades Vendidas Mes}) * 100$

7. Cargos Involucrados:

- ✓ Director de Distribución
- ✓ Auxiliares de Distribución
- ✓ Auxiliar administrativo
- ✓ Personal de Apoyo

	GRUPO EMPRESARIAL DAFER S.A.	Fecha:
	Documentación de Proceso	Código:
	Gestión de Distribución	Versión:

8. Flujograma:

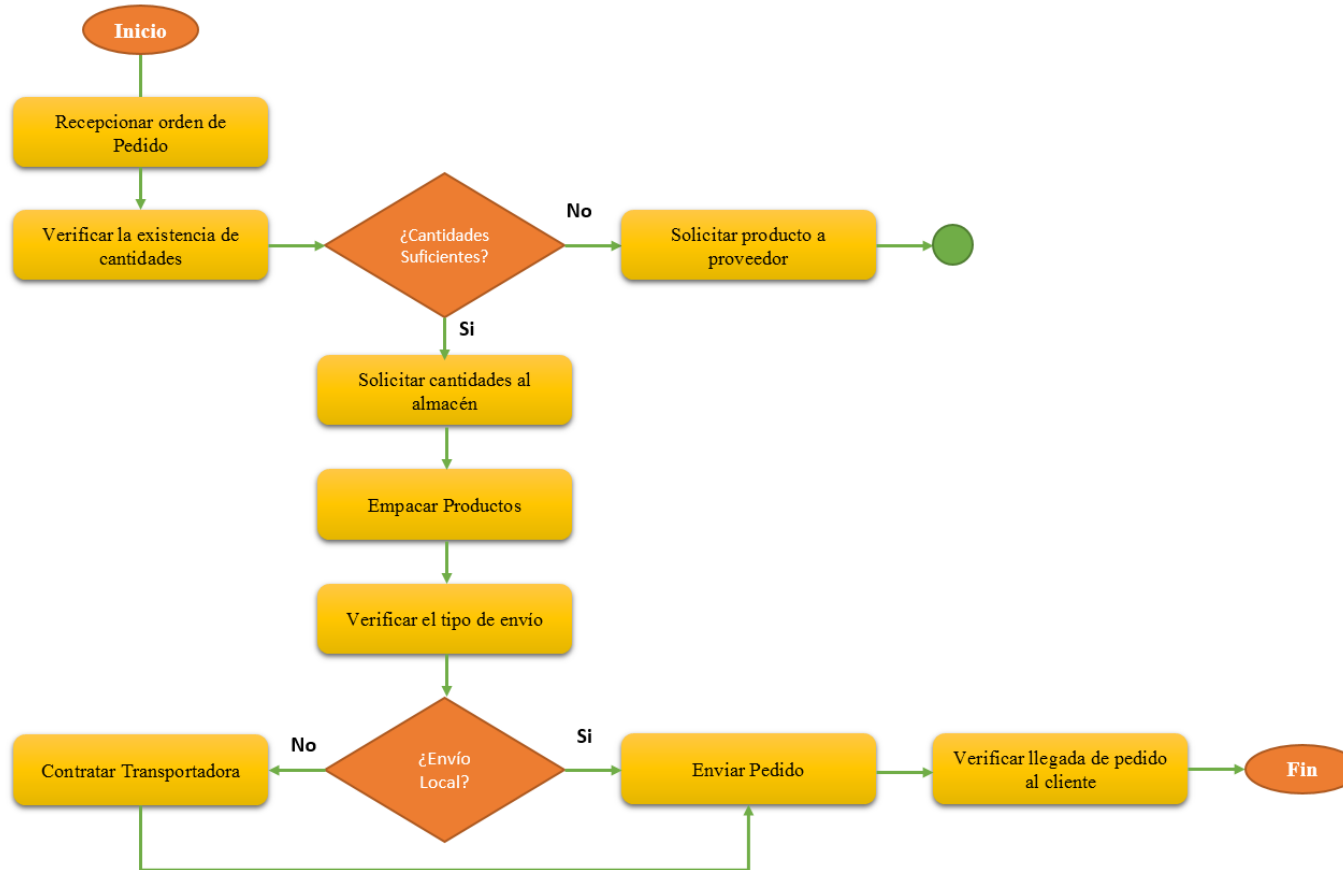



Ilustración 9: Flujograma de Proceso - Fuente: Las Autoras

 Grupo Empresarial DAFER S.A.® Eléctricos Ferrería Agro PVC	GRUPO EMPRESARIAL DAFER S.A.	Fecha:
	Documentación de Proceso	Código:
	Gestión de Distribución	Versión:

9. Control de Cambios:

Cambio	Fecha	Descripción	Responsable

CAPITULO IV

HERRAMIENTA DE MEJORA

Problema

Desde hace ya más de dos años, en el grupo empresarial DAFER S.A., se han venido presentando aumentos considerables en la devolución de los pedidos por parte de los clientes con relación a que cuando estos llegan al cliente final, no concuerda la facturación con los productos recibidos, esto en ocasiones presenta que llegan menos productos o en su defecto no llega el producto pero si llega la facturación definitiva del pedido.

Este fenómeno tal como se expresa viene en aumento y es una de las principales causas que expresa la gerencia que le genera preocupación porque incluso se ha perdido clientes grandes por esta problemática.

Identificación de Variables

Una vez se realizan las visitas a la empresa por parte de las autoras del proyecto se puede evidenciar un gran desorden en la zona de despacho de productos y zona de almacenamiento, lo que rápidamente puede ser una de las principales causas a la problemática que presenta la empresa.

Posterior a ello cuando se habla con el personal encargado de la zona de almacenamiento y el responsable de la zona de despachos se evidencian fenómenos como:

- ✓ No se cuenta con suficiente espacio para el área de almacenamiento de los productos.
- ✓ No se cuenta con un orden específico dentro de la zona de almacenamiento para la acomodación de los productos.
- ✓ No hay un protocolo establecido para surtir cada estantería con los insumos que llegan de proveedores.
- ✓ No se despachan los productos concordando con la orden de despacho.
- ✓ Hay una alta rotación de personal, lo que implica desconocimiento constante por parte del personal que entra a la empresa a trabajar como operarios de la ubicación de los productos y la forma como deben ser empacados.
- ✓ Mercancías situada en varias ubicaciones dentro de la bodega.

Evidencia

Con esta información el grupo de trabajo procede a hacer una toma de fotografías para evidenciar el grado de “desorden” que se presentaba en la bodega con relación a la distribución de los productos y el resultado es el siguiente:

Bodega de Productos Zona 1



Fuente: DAFER S.A.

Bodega de Productos Zona 2



Fuente: DAFER S.A.

Bodega de Productos Segundo Piso



Fuente: DAFER S.A.

Bodega de Productos Zona 3



Fuente: DAFER S.A.

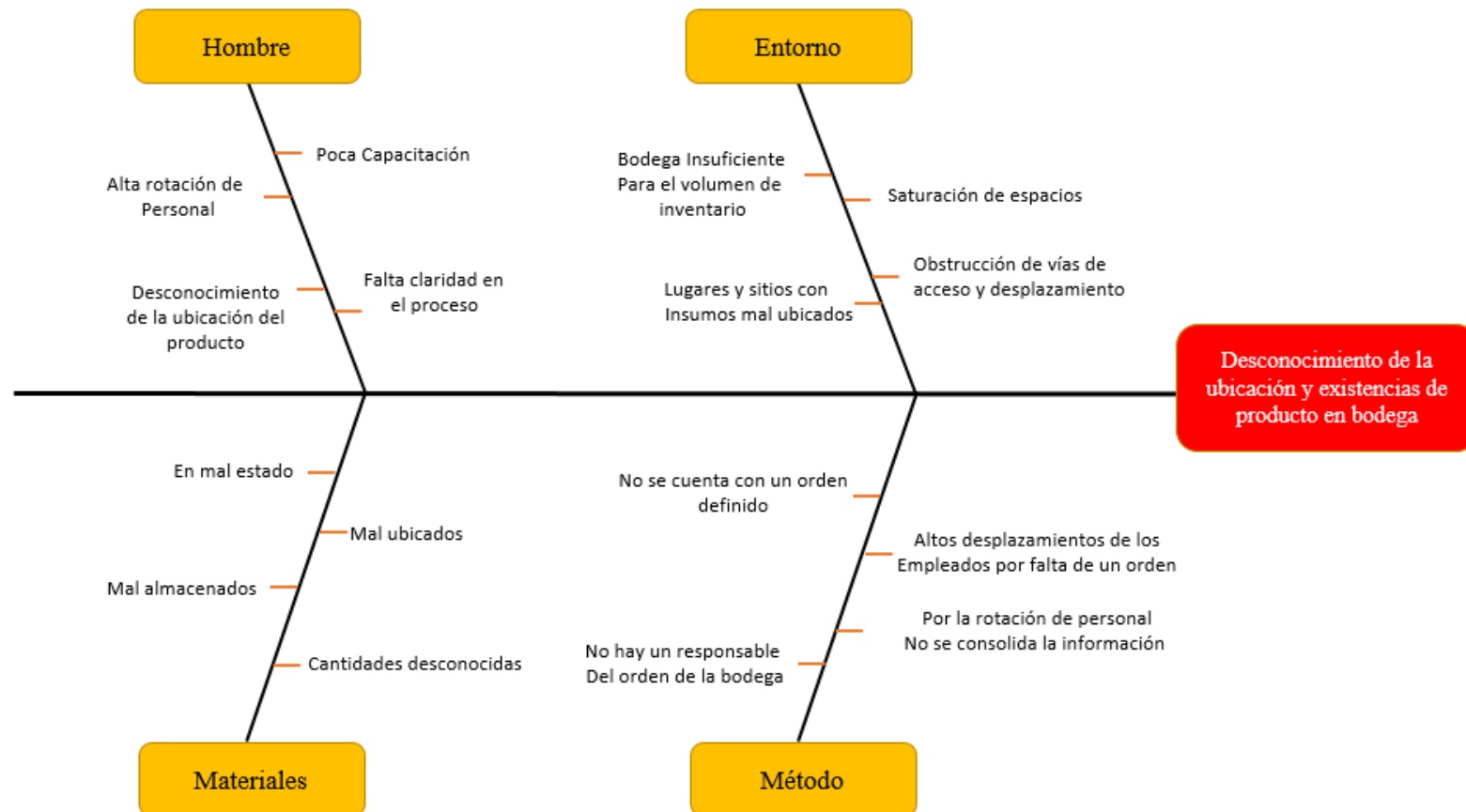
Bodega de Productos Zona 4



Fuente: DAFER S.A.

Diagrama Causa – Efecto

Ilustración 10: Diagrama Causa Efecto



Fuente: Las Autoras

Análisis de las Causas y Determinación del Problema

Una vez realizado el diagrama de causa y efecto, se puede evidenciar como en la organización hay varias problemáticas que debido a su presencia dentro del proceso de Gestión de Despachos causan la problemática mencionada al principio de este capítulo, que es el aumento en las devoluciones de pedidos por parte de los clientes por la irregularidad entre los productos recibidos y los productos facturados.

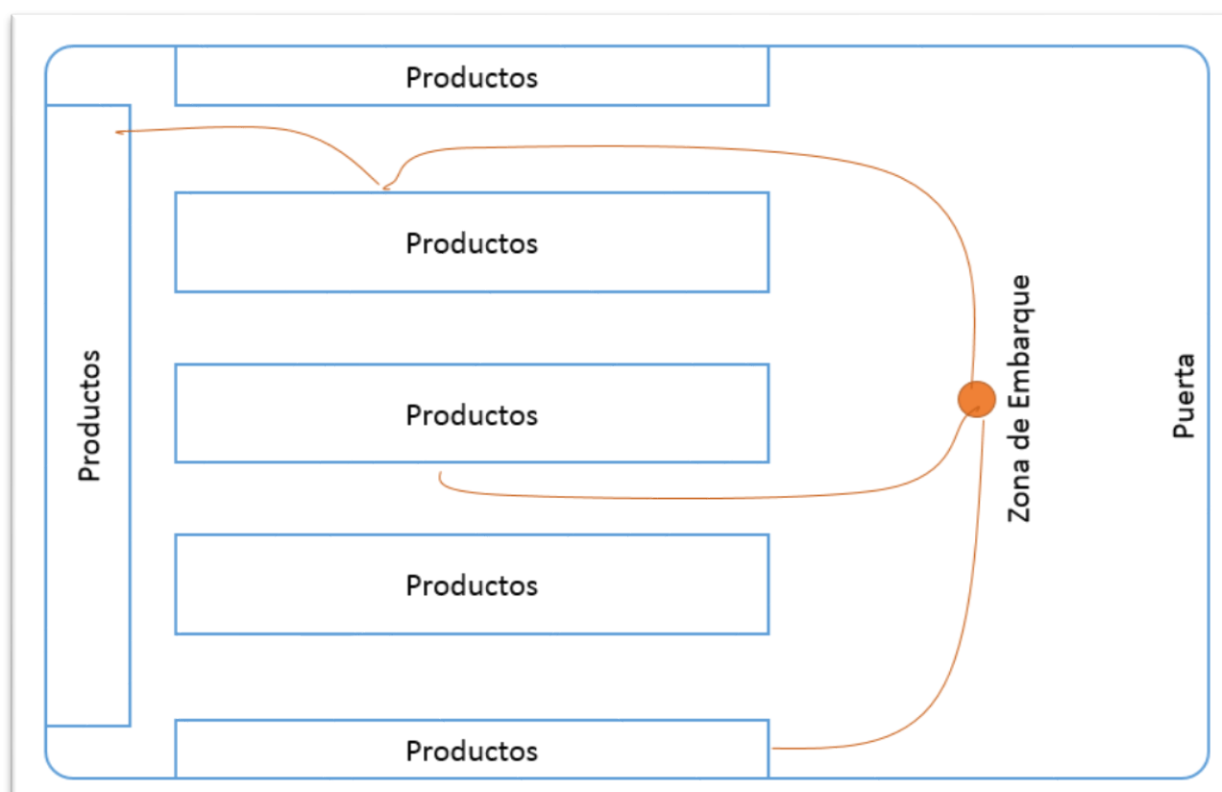
Debido a las causas se puede determinar que claramente en la zona de bodega:

- ✓ Hay desconocimiento de las cantidades de producto debido a su ubicación en varios puntos de la bodega. Por lo que en muchas ocasiones se pasa por alto y se despacha el pedido sin dichos productos.
- ✓ En otras ocasiones se cree que se cuenta con las cantidades de producto y el saldo de dicho producto esa en ceros.
- ✓ No se comunica al área de facturación los faltantes en el pedido despachado y estos no tiene como descontarlos de la factura.
- ✓ La constante rotación de personal hace que no se consolide el proceso como tal y que no se llegue a un orden necesarios para garantizar una operación acorde a las necesidades tanto de los clientes como de la empresa.
- ✓ Los altos desplazamientos entre la bodega en la búsqueda de un producto produce alta fatiga física por parte de las personas que actúan como auxiliares de despachos.

Diagrama de Espaguete

Con el presente diagrama de espaguete se pretende mostrar la cantidad de desplazamientos que tiene hoy un operario de la empresa para el desarrollo de sus actividades de despachos de productos:

Ilustración 11: Diagrama de Espaguete 1



Fuente: Las Autoras

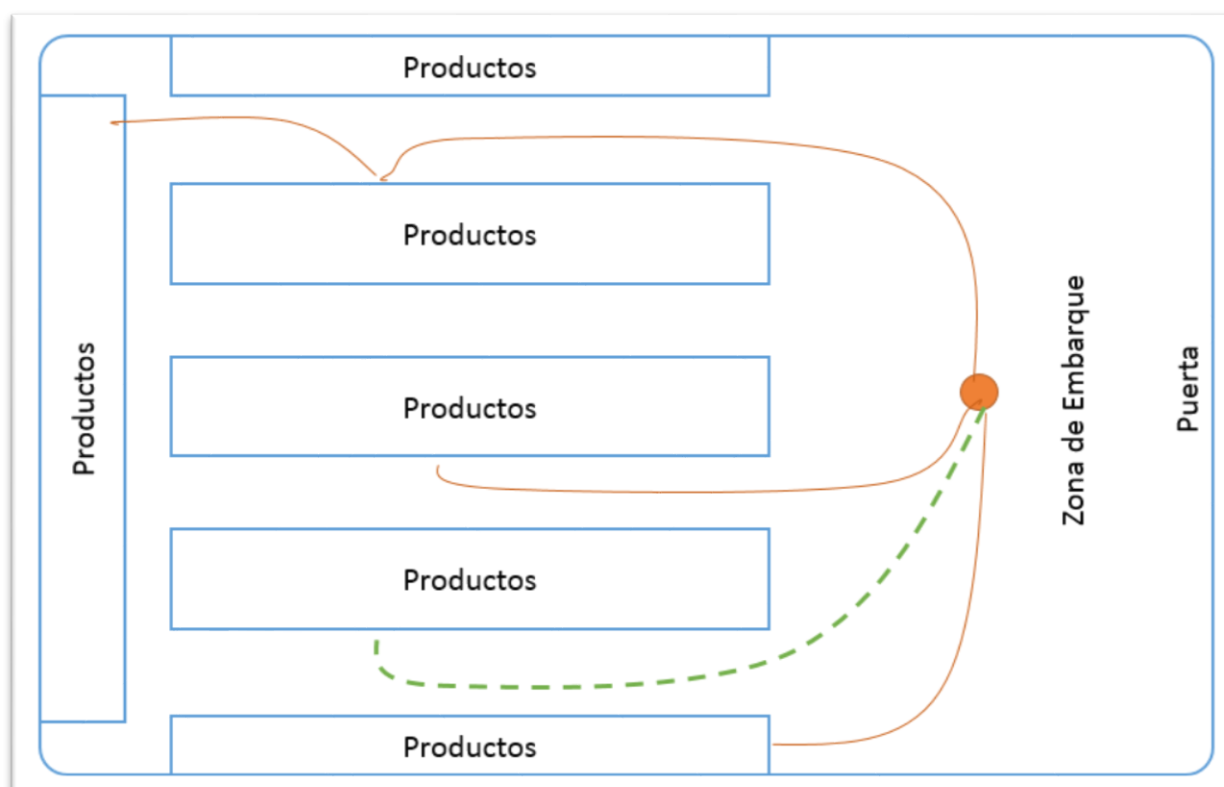
Explicación:

- ✓ El recorrido que se evidencia en el diagrama de espaguete corresponde al de un operario seleccionando un pedido para su despacho, este recorrido tardó 16 minutos y se recorrió aproximadamente 27 metros.

- ✓ Además de ello solo encontró 8 de los 10 productos que debía seleccionar.

Otro operario que decía conocer la ubicación del producto hace el siguiente desplazamiento (línea verde punteada):

Ilustración 12: Diagrama de Espaguetti 2



Fuente: Las Autoras

Explicación:

El nuevo operario hace el desplazamiento en 4 minutos y se desplaza 9 metros yendo y volviendo.

Síntesis:

En la actualidad en la empresa, la empresa está manejando los siguientes promedios de tiempo y de desplazamientos para el empaque de los productos que tiene para despacho:

Tiempo Promedio pedido: 20 Minutos

Desplazamiento Promedio: 36 Metros

Promedio Hora: 3 Pedidos

Promedio Desplazamientos: 108 Metros

Promedio Jornada 8 horas: 20 Pedidos

Promedio Desplazamientos: 2160 Metros

Después de realizar una charla entre el personal del proceso de despachos, estos argumentan que con una mejora en la planta ellos pueden realizar los despachos de forma más eficiente y en menos tiempo y con menos desplazamientos.

Factores como:

- ✓ El desorden
- ✓ El tamaño de la bodega
- ✓ Las diferentes ubicaciones de producto

Hacen que se presenten los fenómenos antes mencionados durante la jornada laboral.

Propuesta de Herramienta

- ✓ Implementación de las 5S
- ✓ Redistribución de la Planta en Herradura

Se hace la propuesta al grupo empresarial DAFER S.A., de las dos herramientas 5S y distribución de la bodega de almacenamiento en forma de Herradura con el fin de lograr primero un mayor orden y conocimiento de los productos que comercializa la empresa y segundo una distribución estratégica de los mismos que permita la minimización de los costos de distribución y de los empleados.

Se propone tanto el cronograma de implementación de las 5S como una estructura de como sería la distribución de la bodega de almacenamiento para la empresa.

Tabla 5: Cronograma de Implementación de las 5S

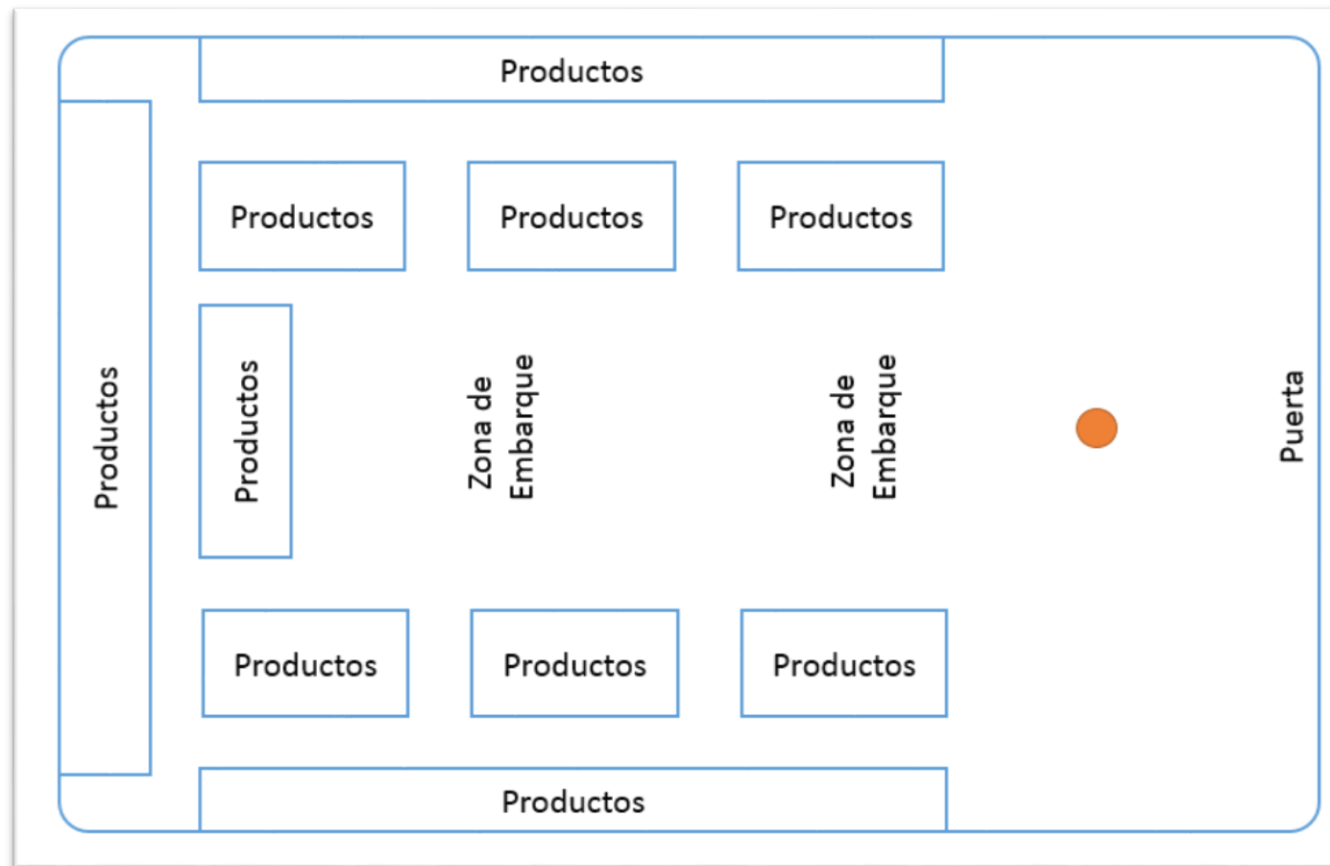
“S”	¿Qué se pretende lograr?	¿Cuándo?
Seiro Selección	Separar lo necesario, lo que actualmente la empresa considera que aun cumple con estándares para ser comercializado. Hacer una separación correcta de los materiales que se encuentran defectuosos o en mal estado de las mercancías que se encuentran en orden y nuevas.	Junio 29 a Julio 05 de 2015

Seiton Orden	Situarse cada una de las cosas en su lugar, lo que produce dos elementos el primero orden visual y el segundo integración de referencias en sitios específicos.	Julio 06 a Julio 12 de 2015
Seiso Limpieza	Hacer toda una jornada de limpieza y lavado de las instalaciones, para así eliminar la suciedad tanto en áreas de trabajo como en los productos que se encuentran afectados por el polvo y el moho y los hace ver en mal estado.	Julio 18 y 19 de 2015
Seiketsu Estandarización	Establecer cronogramas para procesos de aseo establecidos y generar una cultura de acomodar permanentemente las cosas en su lugar. También la empresa deberá establecer planes para mantener el orden y la limpieza.	Permanente una vez se hagan las tres primeras etapas.
Shitsuke Autodisciplina	Este punto parte de la capacidad que tenga la organización para mantener hábitos de limpieza, el respeto por los puestos de trabajo o áreas de acomodación de mercancías, para ello se puede partir de las ayudas visuales, de la recordación de la disciplina a través de carteleros e email.	Permanente una vez se hagan las tres primeras etapas.

Fuente: Las Autoras

Redistribución de la Planta en Herradura

Ilustración 13: Nuevo diseño de la Planta de Distribución



Fuente: Las Autoras

Cronogramas para la Empresa

➤ Redistribución de la Planta en Herradura

Una vez se le muestra a la organización lo que se puede hacer para mejorar la planta de distribución de productos, estos lo ven con buenos ojos debido a que expresan que tal como está la distribución actual de la planta se presta para que haya una generación permanente de desorden, hurto y desconocimiento de las unidades o agotados.

Para realizar esta propuesta se debe hacer unas modificaciones de tipo estructural que la empresa pide cotizar por parte de una organización encargada de los estantes, dicha cotización será entregada a la empresa. Por el momento la empresa plantea que hara los dos procesos de mejora para el mes de Julio.

➤ 5S

Se planteó el cronograma para la aplicación de las 5S en la empresa, pero debido al volumen de trabajo tiene en los meses de Mao y junio, deciden que dicho cronograma sea ejecutado en el mes de Julio de 2015. Al mismo tiempo porque para la gerencia sería fundamental la redistribución de la plante como primera medida antes de pasar a hacer la parte de organización.

CONCLUSIONES

- ✓ Con la intervención al proceso de Gestión de Distribución se logró evidenciar una mejora al interior del Grupo Empresarial DAFER S.A., y ello motivo a los miembros de la empresa a continuar con la inclusión de actividades orientadas a la calidad en otros procesos.
- ✓ El establecimiento de los valores para la empresa, la política de calidad y los objetivos de calidad se ve claramente que ya se encuentra una meta establecida para el grupo directivo y un motivo por el cual seguir trabajando en pro de la satisfacción de sus clientes.
- ✓ El mapa de procesos, la caracterización y la matriz de indicadores, son una clara muestra de cómo es la secuencia lógica de un proceso, sus responsables y los productos que deben quedar de ello.
- ✓ Con la documentación del proceso se dejó una clara muestra de cómo se debe comenzar a acertar en el papel la forma como funciona cada una de las dependencias de la empresa.
- ✓ La herramienta de mejora se deja como un planteamiento para que en caso de ser aplicado por parte de la empresa se pueda validar la importancia de conservar unas instalaciones acordes y ordenadas al objeto social ya que esto permite llevarlo a cabo de forma correcta y sin contratiempos.

RECOMENDACIONES

- ✓ Intervenir los demás procesos del Grupo Empresarial DAFER S.A., para lograr una paridad tanto en el comportamiento del personal como en la calidad de los resultados de cara al cliente.
- ✓ Vincular a todos los miembros del grupo directivo y líderes de proceso a capacitaciones de calidad en la organización para que la generación de resultados sea de forma gradual pero a corto plazo.
- ✓ Intervenir los demás problemas que tenga la organización con otras herramientas de mejoramiento continuo ya que estas ofrecen unos resultados visibles y que impactan positivamente la economía de la empresa.
- ✓ Establecer el departamento de gestión de la calidad de forma rápida para que el trabajo que se ha hecho en la organización tome un curso formal y así puedan seguir trabajando sobre acciones de calidad permanentes.
- ✓ Empoderar a los empleados del Grupo Empresarial a que sean ellos los que promuevan en que procesos es necesario realizar intervenciones de este tipo.

BIBLIOGRAFIA

Martínez V., L. (2006). Gestión del cambio y la innovación en la empresa. Un modelo para la innovación empresarial. España: Ideas propias.

Organización Internacional para la Estandarización –ISO–. (2008). Norma Internacional ISO 9001:2008. Sistema de gestión de la calidad – requisitos. Ginebra: Secretaría Central de ISO.

Reyno M., M. (2006). Responsabilidad social empresarial (RSE) como ventaja competitiva. Chile: Universidad Técnica Federico Santa María.

H.J. HARRINGTON. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Bogotá: Serie Mc Graw-Hill, tomo 4.

Tomado de Juran, (1988), Manual de Control de Calidad, 4ta. Edición Mc Graw Hill.

RODRÍGUEZ GONZÁLES ERNESTO L., (1986), Gestión de la Calidad del Servicio: Control Total de la Calidad en la Empresa, Ginebra.

CIBERGRAFIA

- Calidad enfocada al cliente, disponible en:

http://opcion.com.uy/recursos/pdf/publicaciones/opcion_calidad_servicios.pdf

- Gestión empresarial – Ciclo PHVA, disponible en:

<http://gestionempresarial4.wordpress.com/174-2/>

- Inducción a la calidad, disponible en:

<http://www.onsec.gob.gt/descargas/calidadgestionpublica/MATERIALINDUCCIONALACALIDADParte1.pdf>

- Conceptualización del término Calidad. Disponible en:

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

- Política de calidad. Recuperado, disponible en:

http://www.portalcalidad.com/etiquetas/175-Politica_de_calidad