

PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE SOLICITUD DE LOS
ELEMENTOS DE ASEO, CAFETERÍA Y PAPELERÍA DE LA EMPRESA QUALA S.A.

SUSTENTACIÓN DE PRÁCTICA ADMINISTRATIVA

ESTUDIANTE:

MYRIAM OBANDO SIERRA

CÓDIGO: 2189555

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

VICERRECTORÍA DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

SUSTENTACIÓN DE PRACTICA ADMINISTRATIVA

BOGOTÁ

2019

SUSTENTACIÓN DE PRACTICA ADMINISTRATIVA

MYRIAM OBANDO SIERRA

CÓDIGO: 2189555

SUSTENTACIÓN DE PRÁCTICA ADMINISTRATIVA

Para optar por el título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS.

DIRECTOR DE TESIS:

DIEGO ANTONIO SIERRA

ASESOR TEMÁTICO:

ALEJANDRO MUNAR

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

VICERRECTORÍA DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ

Abril del 2019

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Agradecimientos

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de culminar el desarrollo de este trabajo, A mi papá Jaime Obando que desde el cielo me ha enviado su bendición para superar su partida y culminar este proceso de aprendizaje, A mi madre Hilda Sierra quien con su ejemplo me ha enseñado que se debe luchar y no darse por vencida inclusive en los momentos más difíciles. A mi esposo por darme la fortaleza cuando quería abandonar este proceso y por ser las veces de mamá cuando yo estaba inmersa en mis estudios ¡¡este logro es de los dos!! Y finalmente a mis hijos por ser el motor mi inspiración, Gracias por todos los momentos que tuvimos que sacrificar pues claramente eran necesarios para lograr nuestro objetivo.

A mis hijos dedico esta tesis, a ellos dedico todas las bendiciones que de parte de Dios vendrán a nuestras vidas como recompensa de tanta dedicación y tanto esfuerzo.

Bogotá, mes, día, año.

Señores

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-USTA
Universidad Santo Tomás
Bogotá

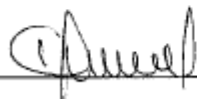
Estimados Señores:

Yo, Myriam Obando Sierra identificado con Cédula de Ciudadanía No. 52.752.113 autor del trabajo de grado titulado:

Propuesta para el mejoramiento del proceso de solicitud de los suministros de cafetería, aseo y papelería a nivel nacional de la empresa Quala s.a.

presentado y aprobado en el año 2019 como requisito para optar al título de Administrador de Empresas, autorizo al Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-USTA de la Universidad Santo Tomás, para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad representado en este trabajo de grado, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera: • Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado / tesis en buscadores de indexación del país, del exterior y del CRAI-USTA, con las cuales tenga convenio la Universidad Santo Tomás. • Se permite la consulta, reproducción parcial, total o cambio de formato con fines de conservación, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor. De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

Cordialmente,



C.C. No. 52.752.113 de Bt

Correo Electrónico: myriamobando@ustadistancia.edu.co

Contenido

Resumen	10
Abstract	11
Documento RAE	12
Introducción	17
1. Justificación	18
2. Objetivos	19
2.1 Objetivo General	19
2.2 Objetivos Específicos	19
3. Caracterización de la empresa	20
3.1 Reseña Histórica	20
3.2 Marco Jurídico	21
3.3 Portafolio	21
3.4 Misión Quala	23
3.5 Visión Quala	23
3.6 Principios y Valores	23
4. Desarrollo de la Práctica Administrativa	26
4.1 Contexto del Objeto de Estudio	26
4.1.1 Organigrama y descripción de cargos.	29
4.2 Diagnóstico	33
4.2.1. Observación Participante.	33
4.2.2. Encuesta.....	33
4.2.3. Macroentorno.....	36
4.2.4. Matriz EFE.....	39
4.2.5. Microentorno.....	41
4.2.6. Matriz EFI.....	42
4.3 Planteamiento y formulación del problema a solucionar.	44
4.3.1 Esquema Ishikawa.....	44
4.4 Propuesta de solución.	47
4.4.1 Análisis del beneficio-costos.....	50
4.4.2 Punto de Equilibrio. Break Even Point (BP).....	52
4.5 Marco Referencial.	53
4.6 Plan de Acción.	60
4.6.1 Indicadores de gestión.....	60
4.6.2 Posibles riesgos.....	61
4.7 Integración con el Balance Score Card.	62

4.8 Lecciones aprendidas.....	63
5. Conclusiones y Recomendaciones.	64
5.1 Recomendaciones.	65
Bibliografía.	66
Anexos.....	67

Figura 1- Cultura Empresarial	24
Figura 2- Mapa de procesos.....	26
Figura 3- Flujograma del proceso actual.	28
Figura 4- Esquema matricial de Gerencia ESS (Espacios, Servicios y Seguridad).....	30
Figura 5- Grafico Encuesta Global	36
Figura 6- Esquema Ishikawa	45
Figura 7- Flujograma propuesto	48
Figura 8- Los cinco factores de la competencia que determinan la rentabilidad de una industria.	55
Figura 9- Balance Score Card	62
Figura 10- Soporte firmado diseño del proceso en Bizagi.....	69
Figura 11- Carta soporte práctica	70
Figura 12- Flujo unificado en Bizagi	71

Tabla 1: Descripción de Cargos Proveeduría	30
Tabla 2: Descripción Otros Cargos.....	32
Tabla 3: Ficha técnica de la encuesta	34
Tabla 4: Resultados globales encuesta	35
Tabla 6- Matriz EFE	40
Tabla 5- Matriz EFI.....	43
Tabla 7- Alternativas de Solución	46
Tabla 8- Costos primera propuesta	49
Tabla 9: Costos segunda propuesta.....	50
Tabla 10: Beneficio anual.....	51
Tabla 11: Plan de acción	60
Tabla 12: Indicadores de Gestión.....	61
Tabla 13: Posibles riesgos	61
Tabla 14- Resultados Encuesta.....	67

Resumen

El presente trabajo tiene como finalidad realizar el diagnóstico del proceso de las solicitudes de los elementos de aseo, cafetería y papelería en una empresa de consumo masivo del sector privado en Bogotá, Colombia.

Por medio de la aplicación de entrevistas, encuestas y observación directa se examinan las principales quejas o reclamos de los clientes internos del almacén, los datos analizados fueron consolidados y se define que el problema principal es el retraso en la entrega de los pedidos a las áreas clientes, por lo cual por medio del esquema Ishikawa se examinaron las principales causas del problema, dando como resultado un análisis detallado que fue usado para elaborar la propuesta de solución.

Dicha propuesta tiene como objetivo realizar una mejora en el flujo del proceso de las solicitudes de los elementos de aseo, cafetería y papelería, en la cual se eliminen las tareas que no generan valor y en donde los flujos de autorización sean más ágiles de esta manera se minimizan los tiempos y se mejora los canales de comunicación entre las áreas internas de la compañía.

Palabras claves: Proceso, Cliente interno, Flujo de autorización.

Abstract

The purpose of this paper is to diagnose the process of the requests for cleaning, cafeteria and stationery items in a private consumer company in Bogotá, Colombia.

Through the application of interviews, surveys and direct observation, the main complaints or claims of the internal customers of the warehouse are examined, the analyzed data were consolidated and the main problem is defined as the delays in the delivery of the orders to the areas clients, for which the main causes of the problem were examined through the Ishikawa scheme, resulting in a detailed analysis that was used to elaborate the proposed solution.

This proposal aims to make an improvement in the flow of the process of the requests of the elements of cleaning, cafeteria and stationery, in which the tasks that do not generate value are eliminated and where the authorization flows are more agile in this way the times are minimized and the communication channels between the internal areas of the company are improved.

Keywords: Process, Internal client, Authorization flow.

Documento RAE

1. Información general del documento	
Tipo de documento	Trabajo de Grado
Tipo de impresión	Digital
Nivel de circulación	Confidencial
Título del documento	Propuesta para el mejoramiento del proceso de solicitud de los elementos de aseo, cafetería y papelería de la empresa Quala S.A.
Autor(es)	Myriam Obando Sierra
Director	Mg. Diego Antonio Sierra Garavito
Publicación	Bogotá, Marzo 2019. 71 páginas
Unidad patrocinante	Universidad Santo Tomás Abierta y a Distancia
Palabras clave	Proceso, Cliente interno, Flujo de autorización.

2. Descripción del documento
<p>El presente trabajo tiene como finalidad realizar el diagnóstico del proceso de las solicitudes de los elementos de aseo, cafetería y papelería en una empresa de consumo masivo del sector privado en Bogotá, Colombia.</p> <p>Por medio de la aplicación de entrevistas, encuesta y observación directa se examinan las principales quejas o reclamos de los clientes internos del almacén, los datos analizados</p>

fueron consolidados y se define que el problema principal es el retrasos en la entrega de los pedidos a las áreas clientes, por lo cual por medio del esquema Ishikawa se examinaron las principales causas del problema, dando como resultado un análisis detallado que fue usado para elaborar la propuesta de solución.

Dicha propuesta tiene como objetivo realizar una mejora en el flujo del proceso de las solicitudes de los elementos de aseo, cafetería y papelería, en la cual se eliminen las tareas que no generan valor y en donde los flujos de autorización sean más ágiles de esta manera se minimizan los tiempos y se mejora los canales de comunicación entre las áreas internas de la compañía.

3. Fuentes del documento

- ANDI. (2018). *Colombia: Balance 2018 y Perspectivas 2019*. Bogotá: ANDI.
- De Mendivil llano, E. O. (2013). *Análisis del entorno y prospectiva*. Lulu.com.
- García, A. (2013). *Estrategias empresariales: Una visión holística*. Bogotá: Bilineata Publishing.
- González González, R. (2012). *PDCA Home*. Recuperado el 2019, de <https://www.pdcahome.com/diagrama-de-ishikawa-2/>
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reingeniería*. Bogotá: Editorial Norma.
- Ibáñez, J. (1996). *El estudio de los puestos de trabajo: la valoración de tareas y la valoración del personal*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Ishikawa, K. (1997). *¿Qué es el control total de calidad?: la modalidad japonesa*. Norma.
- Kawulich, B. B. (2005). La observación participante como método de recolección de datos. *FORUM: QUALITATIVE SOCIAL RESEARCH*, 1.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos del marketing*. Pearson Educación.
- Porter, M. (1900). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.
- Quala S.A. (2018). *Quala S.A.* Obtenido de www.quala.com.co
- Riquelme Leiva, M. (Junio de 2016). *Las 5 Fuerzas de Porter - Clave para el Éxito de la Empresa*. Obtenido de <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Tendencias Tecnológicas de 2019 para transformar la empresa. (2019). *Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/tendencias-tecnologicas-de-2019-para-transformar-la-empresa/264963>.
- Universidad Adventista de la Plata . (2002). ¿ Qué es un Marco Teórico? *ENFOQUES*, 78.

4. Contenidos del documento

El contenido está dividido en 5 capítulos, el primero y el segundo nos dan un acercamiento a las justificaciones y los objetivos de la investigación, en el tercero se indica la caracterización de la empresa analizada, el cuarto apartado permite realizar el contexto y el análisis del objeto de estudio en donde a partir de varias herramientas se realiza el diagnóstico y se plantea el problema así como la formulación de la propuesta de solución y por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones del diagnóstico realizado.

5. Metodología del documento

El presente documento indica una caracterización de la empresa, la identificación de su reseña histórica, su misión y visión para comprender y estar alineados con los objetivos de la empresa y de esta manera definir como objetivo general el siguiente: “Realizar la propuesta para el mejoramiento del proceso de las solicitudes de elementos de aseo, cafetería y papelería realizados por las áreas clientes al almacén de proveeduría logrando mejorar los canales de comunicación y los tiempos de respuesta”.

Para cumplir con el objetivo planteado, se inicia aplicando algunas herramientas como son la observación directa, la encuesta, el análisis interno y externo dando como resultado la matriz EFE y EFI y adicionalmente con la información recolectada se realizó el esquema Ishikawa el cual permite identificar el problema y ver la relación con las posibles causas, de esta manera se amplía la visión y se hace el análisis de las posibles soluciones que permitan modificar el proceso operativo del almacén.

Posteriormente se realiza la propuesta la cual se enfoca en realizar un rediseño del flujo actual de las solicitudes el cual busca optimizar los tiempos de generación de los requerimientos, para lograr un proceso más simple e intuitivo que guie el pensamiento de las áreas clientes para solicitar pedidos fácilmente.

Lo anterior permite que las áreas clientes puedan realizar las solicitudes directamente al área de compras. Eliminando tareas que no generan valor y dejando una única autorización en la solicitud lo que traerá por consiguiente una disminución en el uso del papel y un aumento en la trazabilidad de los pedidos.

6. Conclusiones del documento

El diagnóstico del almacén de la proveeduría, se logró realizar a partir de la aplicación de entrevistas, la encuesta y observación directa realizada en el almacén, lo cual permite tener un contexto más amplio de las debilidades con las cuales opera el proceso, identificando por medio del esquema de Ishikawa las causas que permitieron concluir que la principal problemática son los retrasos de las entregas de los pedidos a las áreas clientes, este diagnóstico fue insumo para la elaboración de la propuesta de solución la cual busca realizar el mejoramiento del proceso de las solicitudes de elementos de aseo, cafetería y papelería realizadas por las áreas clientes al almacén de proveeduría, logrando mejorar los canales de comunicación y los tiempos de respuesta.

De igual modo, después de haber realizado el análisis a profundidad el rediseño del flujo propuesto permite una disminución de los tiempos, independientemente de la manera como se implemente. Dado que permite a las áreas clientes una comunicación directa con el área de compras.

Por otra parte, el presente trabajo fue presentado a la Gerencia de Espacios, Servicio y Seguridad en donde se dieron las sugerencias para la implementación y los tiempos estimados. Se hizo énfasis en el diagnóstico y el análisis realizado que permitieron identificar los problemas y las posibles oportunidades para tomar las mejores decisiones basados en datos y hechos, así mismo, lograr influenciar y presentar las razones por las que se deben hacer mejoramientos en los procesos con beneficios para la organización.

7. Referencia APA del documento

Obando Sierra M. (2019). Propuesta para el mejoramiento del proceso de solicitud de los elementos de cafetería, aseo y papelería. Bogotá. Universidad Santo Tomás.

Elaborado por:	Myriam Obando Sierra
Revisado por:	Mg. Diego Antonio Sierra Garavito

Fecha de elaboración del resumen:	29	Abril	2019
--	----	-------	------

Introducción

En la actualidad las empresas se caracterizan por estar en constante búsqueda de mejorar los procesos y reducir los costos logrando de esta manera la sostenibilidad a largo plazo, razón por la cual en el presente trabajo se detalla el análisis realizado al almacén de proveeduría de la empresa Quala S.A. que se encarga de gestionar las solicitudes de elementos de aseo, cafetería, papelería y dotación cuyo objetivo es garantizar el abastecimiento, prestando un servicio efectivo a las áreas internas de la compañía facilitándoles su operación dentro de la mejor relación costo beneficio.

Esta área no ha tenido el desempeño deseado, sus áreas clientes se quejan porque existe muchas demoras y retrasos en la entrega de pedidos, adicionalmente el proceso de solicitudes se maneja de la misma manera desde hace más de 10 años lo que deja ver que sus procesos no han sido actualizados a pesar de que la empresa es muy dinámica y vive en continuo cambio.

Teniendo en cuenta lo anterior a lo largo del trabajo se encontrará el diagnóstico del almacén, el análisis de los procesos y los cargos, la identificación de las causas que generan el problema, con el uso de la herramienta espina de pescado y las posibles soluciones que se sugieren para mitigarlo, adicionalmente se define una propuesta para ser presentada a la Gerencia de Espacios, Servicio y Seguridad la cual tiene definidos los tiempos de ejecución y la actividades para su implementación.

Propuesta que busca mejorar el flujo del proceso de las solicitudes de las áreas clientes, específicamente para los elementos de aseo, cafetería y papelería de esta manera simplificar los procesos operativos del almacén de proveeduría y mitigar posibles riesgos de pérdida de valor.

1. Justificación

El análisis de los procesos del almacén de proveeduría es muy importante, porque permite establecer las actividades y funciones que se realizan, identificando las rutas críticas del proceso y los posibles riesgos que existen en su operación.

Por lo cual se busca con el desarrollo del presente trabajo, identificar las tareas que están generando los mayores retrasos, con el fin de plantear soluciones que mejoren y eviten reprocesos en el manejo de las solicitudes que realizan las áreas clientes al almacén de la proveeduría, logrando de esta manera cumplir con los objetivos de la compañía.

La definición de un proceso simple e intuitivo ayuda a los procesos de la empresa a ser más transparentes y fáciles de entender lo cual mejora los canales de comunicación y permite tener clara la interacción entre diferentes áreas.

Teniendo en cuenta lo anterior el mejoramiento que se está planteando en el presente documento, busca simplificar el proceso de las solicitudes de elementos de aseo, cafetería y papelería eliminando las actividades que no generan valor, enfocando el esfuerzo en aquellas tareas que son vitales para el proceso del almacén de la proveeduría.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Realizar la propuesta para el mejoramiento del proceso de las solicitudes de elementos de aseo, cafetería y papelería realizadas por las áreas clientes al almacén de proveeduría, logrando mejorar los canales de comunicación y los tiempos de respuesta.

2.2 Objetivos Específicos

- Realizar el diagnóstico del almacén de la proveeduría, definiendo la problemática principal.
- Plantear la propuesta de solución, buscando reducir en un 20% el tiempo empleado en el flujo de las solicitudes de elementos de aseo, cafetería y papelería.
- Presentar la propuesta de mejora a la Gerencia de Espacios, Servicio y Seguridad, definiendo el cronograma de implementación para el año 2019.

3. Caracterización de la empresa

3.1 Reseña Histórica

La Compañía nació en el año de 1980 en la ciudad de Bogotá, su fundador es Michael de Rodhes quien con un equipo de 7 personas iniciaron un camino empresarial; innovando con nuevos productos y con el objetivo de afrontar grandes retos, aprovecharon el potencial del país para producir y comenzaron a comercializar variedad de alimentos.

Sus inicios se dieron en una bodega de 200 metros cuadrados y fue creciendo de manera exponencial hasta convertirse en una de las 5 empresas más grandes de consumo masivo gracias a un diseño organizacional consistente, al cumplimiento de los objetivos, y a uno de sus principios más sólidos que es el desarrollo integral de sus colaboradores.

Actualmente cuenta con más de 5.000 colaboradores directos en QUALA Colombia y más de 5.000 colaboradores en la operación de las filiales de México, Ecuador, Perú, Centro América, Republica Dominicana. En Colombia cuenta con 2 plantas de producción, la sede principal está ubicada en Bogotá y la segunda en Tocancipá, donde todos sus colaboradores son ejemplo de una misma cultura organizacional y una filosofía de Gestión del Talento Humano que inició el mismo día que nació la compañía.

Hoy en día Quala cuenta con varias plantas de producción en 9 países de Latinoamérica y su objetivo es seguir posicionándose en el mercado con el éxito y los valores que la caracterizan para que sea una guía e inspiración para todos sus colaboradores, de esta manera romper paradigmas y lograr convencerlos qué con pasión, auto exigencia, esfuerzo, determinación, sencillez y pensamiento profundo todo es posible. (Quala S.A., 2018)

3.2 Marco Jurídico

Quala es una empresa fundada en 1980, inicialmente fue constituida como una sociedad limitada pero en 1984 se transformó de limitada en anónima bajo el nombre de Quala S.A certificando su objeto social en la elaboración, transformación, preparación, fabricación, investigación, procesamiento, compraventa, distribución, importación, exportación, desarrollo y en general comercialización y mercadeo de toda clase de productos de consumo masivo.

Cuenta con la junta directiva principal que la conforma el fundador y el presidente ejecutivo, la junta directiva suplente la conforma 3 de sus Directores, La representación legal está a cargo del Director General quien tiene a cargo múltiples funciones algunas de ellas son; administrar los negocios para el adecuado desarrollo del objeto social, velar por que se cumpla las disposiciones legales, celebrar negocios, nombrar y destituir a los empleados cuando sea necesario, convocar las Asambleas de los accionistas para la toma de decisiones. Etc.

Actualmente su domicilio y dirección principal está en la Carrera 68 D No. 39 F-51 sur Bogotá Colombia; teléfono: 018000910009 con número de identificación tributaria NIT. 860.074.450-9. Al ser una empresa anónima debe realizar las disposiciones legales que indica en Título VIII de las Sociedades Comerciales del Capítulo I Disposiciones Generales del código del comercio y el capítulo V De las sociedades anónimas Artículos de 417 al 444.

3.3 Portafolio.

QUALA tiene en su portafolio de más de 33 marcas exitosas enfocadas en diferentes categorías como son las de Alimentos, Bebidas Listas Cuidado Personal, Snacks y Cuidado del Hogar. Es una de las 5 empresas más grandes de consumo masivo en Colombia realizando presencia en las principales ciudades como son Cali, Medellín, Barranquilla, Pereira, Bucaramanga y Bogotá con operación en 19 Agencias y 6 Distritos.

En 1980 sale al mercado con la marca Instacrem la cual es la marca líder en el mercado Colombiano, en 1981 empezaron a competir con grandes multinacionales con el Batilado y Baticrema gracias a las estrategia publicitaria ganaron espacio en la participación de mercado en 1983 nace Quipitos y por primera vez se amplía la cobertura de clientes llegando a las tiendas, en 1986 nace la marca sopera seguida en 1989 de Fresco Frutiño y así continuó el crecimiento de esta Empresa.

En la siguiente década lanzaron al mercado la Gelatina Frutiño, Doña Gallina, Familia Ya y para el año de 1998 nace el famoso Bonice. En el año 2000 entraron a competir con bebidas hidratantes como Activade y Condimentos del Fogón. En el 2002 Light Ya, en el 2003 Ricostilla obtuvo un 26% de participación de mercado en tiempo récord y fueron los primeros en producir y comercializar el primer caldo de costilla en cubo en el mundo. En el 2004 para aumentar la participación en postres lanzan Gelagurt e incursionan por primera vez en productos de cuidado personal con Shampoo Savital. En el 2005 lanzan Yogoso y PulpiFruta el año siguiente Fortident , gustiarroz y dos años más tarde la línea de Shampoo Frutive.

Posteriormente en el 2008 nace EGO año histórico para Quala Internacional ya que lanzaron simultáneamente la marca en Colombia, Ecuador y México, lo cual fue un éxito claro de innovación el primer shampoo para hombres. En el año 2012 QUALA sale a competir con los más grandes incursionando con Aromatel en una nueva categoría en el cuidado de hogar. En el 2013 lanzan Popetas siendo las primeras crispetas listas para consumir y en los últimos 4 años incursionaron en otra categoría de consumo masivo las bebidas liquidas listas para consumir entre las cuales está la línea Vive 100% y Suntea además en un nuevo producto de cuidado personal Nutribella. (Quala S.A., 2018)

3.4 Misión Quala

Quala al ser comparada con otras empresas ha logrado en corto tiempo ser líder del mercado en muchas de sus marcas, lo cual demuestra que cumple con su misión ya que ofrece al consumidor productos de buena calidad al menor costo lo cual hace dinamizar el mercado. (Quala S.A., 2018)

3.5 Visión Quala

La Visión para el 2016 fue lograda con éxito aumentado las ventas y alcanzado por primer vez el Billón de pesos en ventas, al lograr ingresar exitosamente en 3 macro categorías: Bebidas liquidas con Vive 100%, en cuidado del hogar con Aromatel y en Saviloe la primera bebida con sabila lista para consumir.

Por otra parte Fortalecieron las marcas ya existente con lanzamiento que capturaron participación en el mercado como fue la crema de peinar ego, Jabón Savital, Suntea entre otros. Como se puede observar anteriormente Quala logro cumplir con todos sus objetivos planteados para el 2016 y está preparándose para lanzar una nueva visión para los próximos años. (Quala S.A., 2018)

Se estima que iniciando el año 2019 se realice el lanzamiento de la nueva visión.

3.6 Principios y Valores

Quala es una compañía exitosa que ha alcanzado todas las metas propuestas, cada vez siendo más reconocida nacional e internacionalmente no sólo por nuestros resultados y el crecimiento sino por la forma de hacer las cosas también por la cultura organizacional llamada Cultura Quala.

La Cultura Quala es el elemento diferencial que ha permitido a la compañía a ser exitosa ya que en esta se define la filosofía, los valores y las creencias que han hecho que los éxitos permanezcan en el tiempo.

El esquema de la cultura está representada en una casa la cual tiene un techo que significa la INNOVACIÓN, este es un comportamiento clave para Quala ya que es el corazón de la cultura. Este techo está soportado en tres pilares:

- Mejores ideas
- Excelencia en la ejecución.
- Mentes y corazones de todos en el juego.



Figura 1- Cultura Empresarial

Fuente: (Quala S.A., 2018)¹

Estos tres pilares están soportados por seis “características” que representan los valores esenciales y que son primordiales para que tanto los pilares como el techo de la cultura sean firmes.

¹ Fuente recuperada de intranet de la empresa la cual no tiene acceso al públicamente.

En Quala se vive la cultura, su principal recurso es el humano, respetan a todas las personas por igual, lo que promueve la participación de todos logrando que cada persona asegure los temas a cargo y que puedan tomar decisiones de acuerdo al cargo que desempeñe. Quala todo lo hace siempre teniendo en cuenta hasta el mínimo detalle, desde la planeación para el lanzamiento de una marca hasta la programación de los alimentos que se suministrarán en el comedor por eso y muchas otras cosas se podría decir que en Quala existen políticas y valores que permiten que los colaboradores lleven a la compañía en su corazón y con esto logre todas las metas que se planteen. (Quala S.A., 2018)

ESPACIO
INTENCIONALMENTE
EN BLANCO

4. Desarrollo de la Práctica Administrativa

4.1 Contexto del Objeto de Estudio

El desarrollo del diagnóstico fue enfocado en el almacén de proveeduría el cual tiene su sede en la ciudad de Bogotá, específicamente el análisis se enfoca en el proceso operativo de las solicitudes mensuales que realizan las áreas cliente de artículos de aseo, cafetería y papelería, teniendo en cuenta que es un proceso manual difícil de controlar y de entender.

Este almacén hace parte de la Gerencia de Espacios, Servicios y Seguridad que a su vez hace parte de la Dirección de Gestión Humana, esta dirección ejecuta proceso de apoyo a los clientes internos y está conformada por las áreas de Reclutamiento, Compensación y Bienestar, Salud y Seguridad en el Trabajo, como se puede observar en la siguiente figura No 2, la cual se construyó para esquematizar y ubicar el área que se está analizando:



Figura 2- Mapa de procesos

Fuente: elaboración propia

El almacén de la proveeduría tiene interacción con varias áreas de la compañía, por lo cual para lograr su objetivo depende del trabajo en equipo y la comunicación que existe entre ellas. Por medio de este almacén las áreas clientes realizan de manera manual las solicitudes de elementos de aseo, cafetería, papelería y dotación, las cuales deben ser aprobadas por el jefe encargado de cada área.

Posteriormente el almacén se encarga de digitar la información en la herramienta definida para realizar las compras, convirtiendo la solicitud manual en una requisición virtual la cual debe cumplir el flujo de autorización definido para que esta llegue al área de Compras, lo cual hace que se tenga doble autorización (una manual y otra virtual). Una vez esté aprobada la requisición en el sistema, el área de Compras realiza la gestión de las órdenes junto con los proveedores para lograr cumplir con las necesidades del área solicitante.

Adicionalmente esta área no cuenta con flujograma definido por lo cual se diseña un modelo, los pasos a tener en cuenta para establecer este flujo son los siguientes:

- Definir las áreas que intervienen en el proceso, las cuales se pueden ver en la parte superior del esquema.
- Identificar el inicio del proceso o entradas de información.
- Establecer las tareas manuales que se realizan.
- Corroborar las decisiones que se toman durante el proceso.
- Definir la relación y canales de comunicación entre las áreas que intervienen
- Identificar la salida de información y el fin del proceso.

Cabe resaltar que las convenciones utilizadas se alinearon a los estándares de la empresa.

FLUJOGRAMA ACTUAL DEL PROCESO EN EL ALMACEN DE PROVEEDURÍA

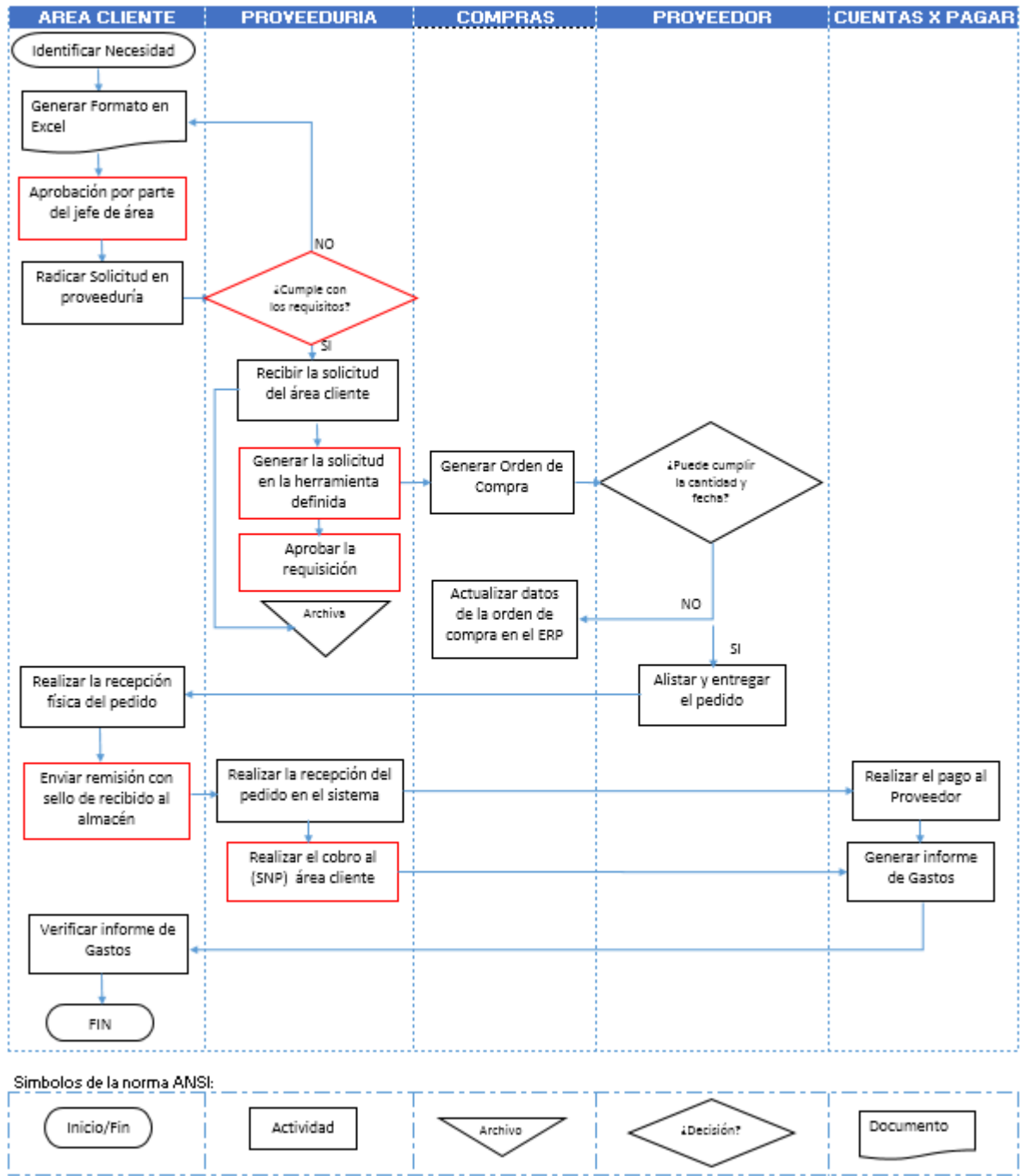


Figura 3- Flujoograma del proceso actual.

Fuente: Elaboración propia

Como se puede evidenciar en el flujograma anterior, las casillas resaltadas en color rojo son las que más generan demoras y reprocesos encontrando las siguientes debilidades:

- Las áreas clientes realizan las solicitudes por medio de un formato en Excel, el cual debe llevar la firma física del jefe de área, genera retrasos para los solicitantes pues sin esto no pueden radicar la solicitud en el almacén.
- La validación que deben hacer los auxiliares del almacén es manual y compleja por el volumen de solicitudes que llegan.
- Se evidencia que las solicitudes recibidas deben ser digitadas por el auxiliar de proveeduría, convirtiéndolas en una requisición de compra en la herramienta definida.
- La requisición debe cumplir con un flujo de aprobación dentro de la herramienta para que llegue al área de Compras, esta aprobación es adicional (la primera aprobación es la realizada de manera manual por el jefe del área solicitante).
- La confirmación de la recepción física por parte de las áreas en ocasiones no es tan oportuna y genera demoras en el pago al proveedor y esto a su vez crea problemas en los inventarios ya que se ingresan cantidades incorrectas por no tener la confirmación de manera eficiente.
- Los cobros que se realizan a las áreas se deben ejecutar por medio de movimientos de inventarios los cuales son llamadas Salidas No Planeadas y se ejecutan por medio de opciones catalogadas como críticas en el ERP de la compañía.

4.1.1 Organigrama y descripción de cargos.

La compañía está dividida en 8 direcciones las cuales trabajan sinérgicamente ya que se tiene definidas las relaciones de autoridad y de responsabilidades con el fin de lograr los objetivos corporativos, como se mencionó anteriormente el área se analiza está ubicada en la Dirección de Gestión Humana y a su vez dentro de la Gerencia de Espacios, Servicios y Seguridad. Para ilustrar las áreas que componen la gerencia se elabora el siguiente esquema en donde se encuentra ubicada el área de proveeduría:

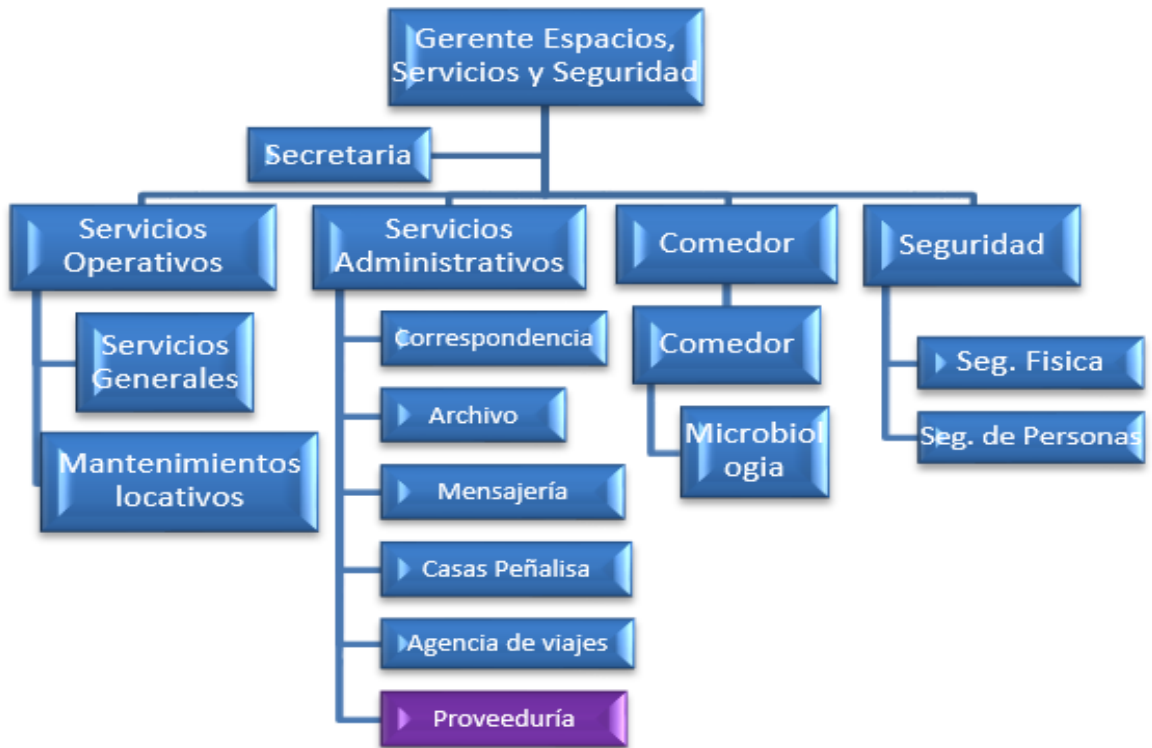


Figura 4- Esquema matricial de Gerencia ESS (Espacios, Servicios y Seguridad)

Fuente: Elaboración propia

Así pues, el área de proveeduría está ubicada dentro del equipo de servicios administrativos y su principal objetivo es garantizar la prestación efectiva de los servicios facilitando la operación de la compañía y de cada una de las áreas dentro de la mejor relación costo beneficio.

Dentro del proceso de proveeduría intervienen varios cargos, los cuales se detallan a continuación teniendo en cuenta lo descrito en la intranet de la compañía:

Tabla 1: Descripción de Cargos Proveeduría

CARGO	DESCRIPCIÓN DEL CARGO
Gerente De Espacios, Servicios y	Garantizar la gestión efectiva de requerimientos de infraestructura física para asegurar condiciones físicas de trabajo productivas efectivas y agradables.

Seguridad (ESS)	<p>Garantizar la prestación efectiva de servicios internos que faciliten la operación de la compañía y contribuyan al bienestar de las personas, dentro de la mejor relación costo beneficio.</p> <p>Garantizar las condiciones de seguridad acordes con la realidad del negocio para proteger a las personas y el patrimonio de la compañía frente a las amenazas del entorno.</p> <p>Asegurar el logro de los resultados optimizando permanentemente los recursos con los que se obtienen y mejorando continuamente la forma de llevarlos a cabo</p>
Asistente Servicios Administrativos	Garantizar que los servicios administrativos se presten de la manera más eficiente, reflejando la cultura de la compañía dentro de la mejor relación costo-beneficio, asegurando el logro de los resultados y buscando el mejoramiento continuo.
Auxiliar de Proveeduría	<p>Garantizar de manera oportuna el abastecimiento, custodia, suministro y control del inventario de todos los elementos de aseo, cafetería, papelería, dotaciones y elementos de protección requeridos, asegurando el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos por la compañía</p> <p>Actividades Fundamentales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canalizar y gestionar ante el área de compras la solicitud oportuna de los requerimientos de las diferentes áreas asegurando el cumplimiento del procedimiento establecido. • Asegurar con las diferentes áreas la entrega efectiva de sus requerimientos y el seguimiento oportuno a los cambios o faltantes. • Garantizar el registro y actualización de los inventarios físicos y teóricos en el sistema asegurando que la documentación que soporta dichos movimientos cumpla con los niveles de autorización requeridos. • Garantizar el control y realizar el inventario semanal y mensual de acuerdo al procedimiento.

Fuente: (Quala S.A., 2018)²

² Fuente recuperada de intranet de la empresa la cual no tiene acceso al públicamente.

Cabe resaltar que el logro de los objetivos de esta área no solo depende de los 3 cargos mencionados anteriormente, pues como se pudo observar en la Figura 3- Flujograma del proceso Figura 3- Flujograma del proceso . Intervienen otras áreas con cargos específicos, para que el lector comprenda la relación de los cargos con el flujo de las solicitudes se realiza la siguiente tabla:

Tabla 2: Descripción Otros Cargos

OTROS CARGOS	FUNCIONES DENTRO DEL FLUJO
Solicitante del área	Son cargos asistenciales como secretarías, digitadores, asistentes que realizan las solicitudes del área, identifica necesidades y realiza el formato de solicitud y posterior a la aprobación del jefe son los encargados de entregar físicamente el formato en el almacén.
Jefe de área	Aprobar los formatos de solicitudes y validar los gastos cargados al área.
Auxiliar de Compras	Generar las órdenes de compra, enviarlas al proveedor y hacer seguimiento a la entrega notificando cualquier novedad.
Comprador	Realizar las negociaciones con los proveedores a que se requieran, aprobar las órdenes de compra y dar gestión a los temas de desabastecimiento.

Fuente: (Quala S.A., 2018)³

³ Fuente recuperada de intranet de la empresa la cual no tiene acceso al públicamente.

4.2 Diagnóstico

Para realizar la identificación del problema, el autor del presente trabajo, utilizo la observación directa y entrevistas a las personas que intervienen en el proceso, así como la encuesta de servicio realizada en el mes de mayo del 2017. Información que fue insumo para el diseño del esquema de Ishikawa.

4.2.1. Observación Participante.

Teniendo en cuenta que el diagnóstico se hace a partir, de la experiencia que se tiene, debido a que el análisis se hace desde el conocimiento que se posee en el área de servicios administrativos, la observación a las labores realizadas en el almacén se realizó de manera directa durante el segundo semestre del año 2017, específicamente en las reuniones de seguimiento las cuales en promedio se realizaron de manera quincenal donde se evidenciaban las problemáticas y debilidades presentadas por las áreas, donde se trataba de dar soluciones momentáneas para dar respuesta a dichas problemáticas, así mismo sirve de insumo para crear una encuesta para evidenciar de manera cuantitativa las inconformidades del servicio

El objetivo de estas reuniones radica en validar la ejecución de las tareas y temas críticos que impacten en la operación, se tomó como insumo el resultado de la encuesta realizada en mayo del 2017 (Ver Tabla 14- Resultados Encuesta), con el fin de describir y explicar el manejo de las solicitudes de los elementos de aseo, cafetería y papelería, identificando las situaciones o conductas que tienen relación con los resultados obtenidos en la encuesta.

4.2.2. Encuesta.

Con el fin de garantizar de manera oportuna el abastecimiento y suministro de los elementos de aseo, cafetería, papelería, dotaciones y elementos de protección personal requeridos, la Gerencia de Espacios, Servicios y Seguridad anualmente realiza la

encuesta de satisfacción a sus áreas clientes para conocer la percepción que se tiene del servicio prestado y para evidenciar las oportunidades de mejora, dando como resultado lo siguiente:

Tabla 3: Ficha técnica de la encuesta

Nombre de la Encuesta	Encuesta Anual de Servicios Administrativos
Población	Áreas clientes al interior de la compañía a las cuales el almacén les presta el servicio de solicitud y entrega de elementos de aseo, cafetería, papelería y dotación.
Muestra	Usuarios solicitantes de elementos de aseo, cafetería y papelería y dotación de 10 Direcciones para un total de 89 centros de costos de la compañía
Tamaño de la muestra	El tamaño de la muestra se calculó teniendo en cuenta la siguiente formula: $n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$ <p>Margen de error del 10% Nivel de confianza del 95% Tamaño de la muestra 47</p>
Objetivo	La encuesta tiene como objetivo realizar la medición de la percepción del servicio y eficiencia de los procesos que presta el almacén de la proveeduría con el fin de encontrar oportunidades en la ejecución de sus procesos.
Fecha de recolección de datos	Mayo 2017
Escala	Calificación de 1 a 5, siendo 1 que están en total desacuerdo con la afirmación y 5 es que están totalmente satisfechos con la afirmación
Preguntas realizadas	1. ¿Los requerimientos radicados en proveeduría son gestionados oportunamente?

	<p>2. ¿La retroalimentación que dan de sus pedidos es acorde a sus necesidades?</p> <p>3. ¿El trato que le brindan los auxiliares de proveeduría es cordial y respetuoso?</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia

Los resultados cuantitativos totales muestran que las áreas califican dos preguntas con una calificación de 4.2; la primera es que los requerimientos radicados en la proveeduría no son gestionados oportunamente lo que genera retraso en las entregas de los pedidos y el segundo que la retroalimentación que reciben sobre el estado de sus solicitudes no es acorde a sus necesidades ya que no se enteran de las fechas en las cuales recibirán las solicitudes, Como se puede evidenciar la percepción de las áreas clientes está enfocada en que es un proceso manual que genera retrasos en los pedidos lo cual es una debilidad clara en el proceso.

Cabe resaltar que la pregunta con más puntaje fue de 4.4 en donde se percibe un trato cordial y respetuoso. El resultado global de la encuesta le da a la proveeduría una calificación de 4,27 es decir un cumplimiento del 94% ya que el área tiene como objetivo un 4,5.

Tabla 4: Resultados globales encuesta

Dirección	Los requerimientos radicados en proveeduría son gestionados de manera oportuna.	La retroalimentación que le dan sobre sus pedidos es acorde a sus necesidades.	El trato que le brindan los auxiliares de proveería es cordial y respetuoso.
ABASTECIMIENTO Y LOGISTICA	4.3	4.3	4.4
ADMINISTRACION Y FINANZAS	4.3	4.3	4.4
DIRECCION GENERAL/PRESID/CORPORATIVA	4.4	4.2	4.2
GESTION HUMANA	4.4	4.3	4.4
INVESTIGACION Y DESARROLLO	4.1	4.1	4.4
MANUFACTURA	3.9	4.0	4.3
MERCADEO E INNOVACION	4.3	4.3	4.5
TECNOLOGIA DE LA INFORMACION	4.4	4.4	4.5
UNIDAD NEGOCIO BI	4.2	4.2	4.6
VENTAS	4.1	4.1	4.3
Total general	4.2	4.2	4.4

Fuente: Elaboración propia

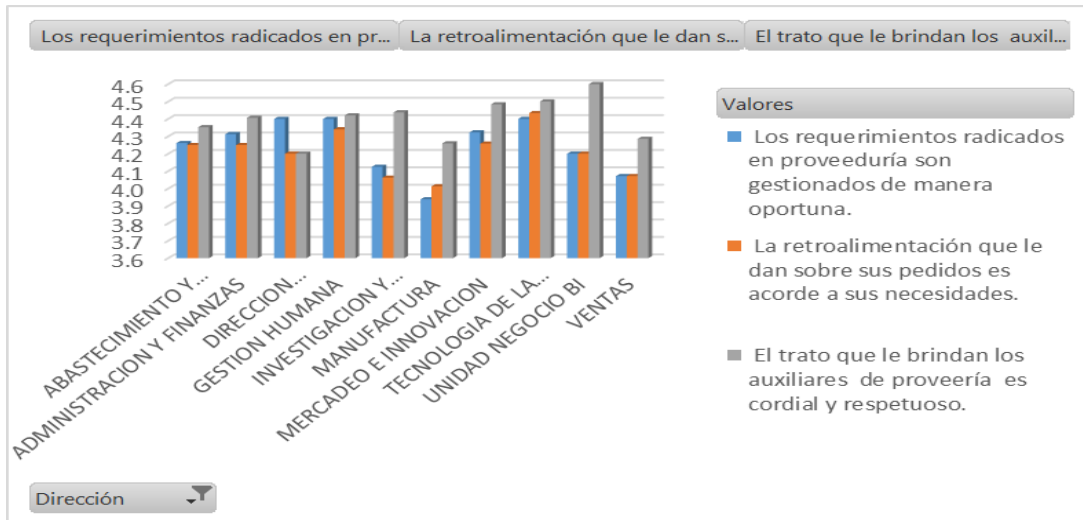


Figura 5- Grafico Encuesta Global

Fuente: Elaboración propia

4.2.3. Macroentorno.

El análisis del macro entorno está enfocado de manera general en las variables externas a la empresa sobre las cuales no se tiene control directo, pero que deben ser monitoreadas y estudiadas para la toma de decisiones evitando de esta manera ser afectados en el mediano y largo plazo. De acuerdo PESTEL a lo anterior las variables son: política, económica, social, legal, ambiental y tecnológica dentro de las cuales se resaltan la económica, legal, política y tecnológica debido a que inciden directamente en el funcionamiento de la Empresa.

En la variable Política: las empresas multilatinas colombianas, en específico la empresa analizada tiene un panorama muy retador en el 2019, ya que pueden en un momento dado afectar su crecimiento, uno de estos retos está en las decisiones políticas y la posición de Colombia frente a Venezuela, existe la incertidumbre del futuro para las relaciones políticas y económicas con el país vecino, en caso de llegar a buenos términos, Colombia sería uno de los más beneficiados y en el caso específico de Quala podría nuevamente reabrir la planta de producción cerrada durante el gobierno de Chávez.

Así mismo, frente a las políticas fiscales, Colombia cuenta con incentivos tributarios para las empresas que practican la sostenibilidad ambiental, lo cual representaría una oportunidad al tener beneficios para la compañía si llegasen a aplicar una estrategia para este fin.

Por otra parte el nuevo régimen tributario o ley de financiamiento genero para algunas empresas impactos negativos, específicamente en el cambio de régimen de las zonas francas y el IVA plurifásico para las bebidas azucaradas que afecta a toda la cadena de producción, una de las empresas más afectadas fue Coca-Cola quien toma la decisión de realizar despidos de personal, eliminar el patrocinio al futbol, incluso considero salir del país. Ante estos dos cambios de régimen se puede decir que la empresa Quala no se vio afectada ya que las plantas de producción no se encuentran en las zonas francas y respecto al impuesto de las bebidas azucaradas, se anticiparon disminuyendo de las fórmulas de los productos el azúcar pasado al uso de otros sustitutos.

También la empresa puede obtener beneficios económicos si adquiere activos fijos productivos ya que podrían descontarse el IVA.

En la parte Económica: el país registro a cierre del 2018 un aumento de la tasa de desempleo a 9,7% mientras que en el 2017 fue de 9,4%, para tranquilidad de los colaboradores de la empresa no se evidencio este comportamiento en la compañía ya que se mantuvo la misma planta del personal a pesar de laS ventas de las marcas de cuidado personal como Ego, Savital, Fortident a la multinacional Unilever.

En materia de crecimiento, los resultados a nivel global para los años 2017, 2018, y 2019 son muy similares, con una tasa de 3.7% anual prevista para los tres períodos. Incluso, grandes clasificaciones por países conservan niveles similares: las economías desarrolladas crecen a tasas ligeramente por encima del 2%, las economías emergentes en Asia a tasas superiores al 6% y América Latina lentamente se acerca al

2%. Sin embargo, al interior de cada una de estas categorías hay importantes diferencias. (ANDI, 2018, pág. 2)

Del mismo modo en la parte Legal: Colombia cuenta con 13 tratados de libre comercio vigentes a 2018, lo que ha permitido a la compañía incursionar en 9 países de la región, convirtiéndose en una multilatina reconocida gracias a la innovación de sus productos y a la excelencia en la ejecución en todo lo que hace. Cabe resaltar que Quala viene avanzando en varias certificaciones entre ellas la certificación OEA (operador económico autorizado) que sirve para apresurar el proceso de aduanas y vuelve más simple los procesos de importación y exportación, lo cual es un beneficio muy importante para la compañía.

En el ámbito tecnológico: en la actualidad la empresa analizada avanza en varios proyectos uno de ellos es la implementación de una BPM que soporta el crecimiento de la compañía mejorando los procesos en los cuales se requieren un flujo de autorización. Pero se deben contemplar las 4 tendencias tecnológicas que están implementado las empresas del entorno: “La inteligencia artificial, el análisis predictivo y prescriptivo, el procesamiento natural del lenguaje y la gobernanza de datos harán que su empresa tenga mejores procesos de producción, atención y ventas”. (Tendencias Tecnológicas de 2019 para transformar la empresa, 2019).

Teniendo en cuenta lo anterior existe la posibilidad que las empresas sean más productivas, identificando aquellas tareas repetitivas para ser automatizadas integrando la inteligencia artificial, de la misma forma con el análisis de datos históricos pueden lograr tomar decisiones rápidamente, transformando el lenguaje humano, comprendiéndolo y replicándolo, así pues, se obtendrán mejoras frente al control y la seguridad de la información y estos datos pueden estar convirtiéndose en muchos casos en un activo de la empresa.

4.2.4. Matriz EFE.

Para lograr tener un diagnóstico más apropiado la matriz EFE se enfocó en analizar los factores externo a la empresa y que tiene relación con el logro de sus objetivos, cabe resaltar que las calificaciones de las matrices son subjetivas y deben unirse con otros análisis de diagnóstico para que den mejores resultados. Según, García. (2013) “Esta matriz permite resumir y evaluar la información del entorno de carácter económico, social, cultural, demográfico y ambiental de la empresa (...) la selección, asignación y calificación se realiza sobre los distintos conceptos que constituyen las oportunidades y amenazas” (cap. 17).

Para la elaboración de la matriz se realizó el siguiente procedimiento:

- Se listaron los factores que se requieren para cumplir con los objetivos del almacén de la proveeduría indicando cuales son oportunidades y amenazas.
- Se asignó un peso a cada factor lo que indica la importancia para lograr los objetivos trazados.
- Se asigna una calificación del 1 al 4, en donde el 1 representa una amenaza y el 4 una oportunidad.
- Posteriormente se multiplica el peso del factor por la calificación asignada, lo cual nos da como resultado un valor ponderado.
- Para finalizar se suman los valores ponderados para hallar el total de la calificación.

A continuación se presentan los resultados obtenidos del análisis externo:

Tabla 5- Matriz EFE

Evaluación de Factores Externo	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidad			
Continua innovación en productos de consumo masivo	0,10	4	0,40
Plantas propias de producción	0,09	3	0,27
Buenas relaciones comerciales con proveedores	0,07	3	0,21
implementación de herramientas tecnológicas	0,06	4	0,24
Lanzamiento de productos que atrae nuevo grupo de consumidores	0,15	3	0,45
Amenazas			
Cierre de negocios con mercados extranjeros	0,04	2	0,08
Situación política de países vecinos	0,08	2	0,16
Aumento de proveedores de servicios tercerizados	0,04	1	0,04
Aumentos de precios de suministros nacionales	0,03	3	0,09
Continuos cambios en políticas fiscales	0,07	2	0,14
Crecimiento de la competencia	0,08	3	0,24
Requisitos legales	0,06	2	0,12
Tendencia hacia productos más saludables	0,08	4	0,32
Venta de marcas a la competencia	0,02	3	0,06
Aumento del desempleo	0,03	2	0,06
TOTAL	1,00		2,88

Fuente: Elaboración propia

Con este análisis se observa que la calificación es de 2.88 y se tiene un 55% en oportunidades y un 45% en amenazas. Lo que significa que las estrategias que Quala implementan aprovechan las oportunidades de esta manera evitan las amenazas externas. Por lo cual para se debe seguir implementando estrategias orientadas a capitalizar las oportunidades externas e impedir las amenazas.

4.2.5. Microentorno.

Para el análisis del microentorno se tuvo en cuenta la Matriz de Porter, la cual indica:

Las 5 fuerzas de Porter son una de las herramientas de marketing más usadas en todo el mundo y están pensadas para dar un apoyo a los negocios y las empresas que quieran conseguir sacar el máximo rendimiento a su empresa en un buen tiempo. (Riquelme Leiva, 2016)

Específicamente las 5 fuerzas de Porter comprenden: Poder de negociación con proveedores o vendedores, Poder de negociación de compradores o clientes, Amenaza de nuevos competidores, Amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre competidores. Teniendo en cuenta el alcance del diagnóstico del presente trabajo su análisis se enfocara en dos fuerzas: El poder de negociación de proveedores y clientes internos.

En la primera variable se puede evidenciar que para la vinculación de los proveedores se cuenta con un proceso de selección riguroso que permite elegir y crear en la base de datos de la empresa, proveedores que cumplan con todos los requisitos legales. Adicionalmente la empresa cuenta con un buen poder de negociación en las materias primas que son utilizadas en la manufactura del producto terminado, contando con un buen abastecimiento al tener proveedores alternos, pero esto no pasa con proveedores que suministran los elementos de aseo, cafetería y papelería, ya que estos en su mayoría llevan muchos años y no han respondido de manera adecuada al crecimiento de la compañía, lo cual se considera una debilidad ya que genera riesgos de desabastecimiento.

Por otra parte, una de la fortaleza del poder analizado, es brindar a los proveedores una herramienta web, en la cual pueden confirmar las fechas de las órdenes de compra que les han sido generadas y adicionalmente cuentan con información sobre el estado de sus facturas y fechas de pagos.

Respecto a los clientes internos, la segunda fuerza analizada, se evidencia una debilidad en los canales de comunicación, específicamente cuando se realizan las solicitudes de elementos de aseo, papelería y cafetería, ya que no es efectivo pues al ser estas canalizadas y centralizadas por el almacén de la proveeduría, se agregan más tiempos administrativos al proceso, al realizarse manualmente hace que la trazabilidad de las solicitudes y el estado sea más complejo, lo que genera inconformismo por las áreas cliente. Esto coincide con los resultados de la encuesta realizadas en mayo del 2017, en la cual las áreas clientes indican una baja percepción de servicio sobre la gestión y retroalimentación de las solicitudes realizadas.

También se evidencia que no se tiene definidos foros entre las áreas clientes, el almacén y el área de Compras para conocer el estado de los pedidos enviados a los proveedores, lo cual dificulta tener claras las fechas exactas de entregas. Así mismo, cuando las áreas clientes reciben los artículos existen demoras en la confirmación de la recepción física, generando demoras en el pago al proveedor.

4.2.6. Matriz EFI.

Con el fin de conocer las fuerzas internas que tiene el proceso de las solicitudes del almacén de la proveeduría se realizó la aplicación de la matriz EFI teniendo en cuenta que:

“Es una forma resumida de evaluar los factores internos de la gestión estratégica dado que resume las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio, asignándoles una calificación y siendo determinantes en el éxito que pueda alcanzar la empresa con su estrategia. (García, 2013, pág. 17)

Para la elaboración de la matriz se realizó el siguiente procedimiento:

- Se listaron los factores que se requieren para cumplir con los objetivos del almacén de la proveeduría indicando cuales son fortalezas y debilidades.

- Se asignó un peso a cada factor lo que indica la importancia para lograr los objetivos trazados.
- Se asigna una calificación del 1 al 4, en donde el 1 representa una debilidad y el 4 una fortaleza.
- Posteriormente se multiplica el peso del factor por la calificación asignada, lo cual nos da como resultado un valor ponderado.
- Para finalizar se suman los valores ponderados para hallar el total de la calificación.

A continuación se encuentran los resultados obtenidos del análisis interno del almacén de la proveeduría:

Tabla 6- Matriz EFI

Evaluación de Factores Interno	Peso	Calificación	Peso ponderado
Fortalezas			
Proveedores cuenta con herramientas para confirmar las fechas de entregas de los pedidos	0,10	2	0,20
Requisitos adecuados para inscribirse como proveedor	0,07	2	0,14
se cuenta con solicitudes mensuales fijas	0,05	1	0,05
Pago a proveedores semanalmente de acuerdo a terminos de creditos negociados.	0,08	4	0,32
se cuenta con el área de Compras para garantizar el abastecimiento	0,03	3	0,09
Debilidades			
Retroalimentación de Compras sobre fechas de entrega de los pedidos al almacén de proveeduría	0,05	2	0,10
Retroalimentación del almacén de proveeduría sobre fechas de entrega de los pedidos a las áreas clientes.	0,15	2	0,30
Gestión oportuna de las solicitudes entregadas al almacén de proveeduría	0,20	2	0,40
Comunicación efectiva entre las áreas clientes, el almacén de proveeduría y Compras	0,07	3	0,21
Reuniones con áreas clientes	0,05	3	0,15
Mecanismos de control para la recepción y confirmación de pedidos	0,05	2	0,10
Actividades manuales dentro del proceso	0,06	3	0,18
Proveedurías alternas y/o Abastecimiento confiable	0,04	3	0,12
TOTAL	1,00		2,36

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al resultado global de este análisis el cual está por debajo del promedio, es decir, con una calificación de 2.36 en donde el 66% se concentra en las debilidades que tiene el proceso, por lo cual se deben definir los planes de acción para disminuir las debilidades específicamente en los temas de gestión, comunicación, garantizando disminuir los retrasos de las entregas de los pedidos, con el fin de convertirlas en fortalezas.

4.3 Planteamiento y formulación del problema a solucionar.

Para realizar el planteamiento del problema se utilizó el esquema de Ishikawa el cual se detalla a continuación.

4.3.1 Esquema Ishikawa.

El diagrama de Ishikawa, conocido también como causa-efecto o diagrama de espina de pez, es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. Nos permite, por tanto, representar gráficamente el conjunto de causas que dan lugar a una consecuencia, o bien el conjunto de factores y subfactores (en las “espinas”) que contribuyen a generar un efecto común (en la “cabeza” del diagrama). (González González, 2012).

Este esquema permite identificar el problema y ver la relación con las posibles causas, ampliando la visión y permitiendo hacer el análisis de las posibles soluciones que permitirán modificar el proceso operativo del almacén.

Para su construcción se tuvo en cuenta el objetivo planteado el cual es “Realizar la propuesta para el mejoramiento del proceso de las solicitudes de elementos de aseo, cafetería y papelería realizados por las áreas clientes al almacén de proveeduría logrando mejorar los canales de comunicación y los tiempos de respuesta” y el siguiente procedimiento:

1. Definir el problema a solucionar siendo este el retraso en las entregas de los pedidos a las áreas clientes, el cual se logró identificar en la aplicación de la encuesta y en la matriz EFI. Este problema se puede encontrar en la parte derecha del esquema.
2. Identificar las categorías, usando las 6M (Medio Ambiente, Método, Materiales, Mano de obra, Mediciones y Maquinaria).
3. Realizar el planteamiento de pregunta una de ellas ¿por qué está sucediendo los retrasos de las entregas?
4. Establecer por medio de una lluvia de ideas, las posibles causas las cuales se ubicaron en la categoría correspondiente. Dando como resultado el siguiente esquema:

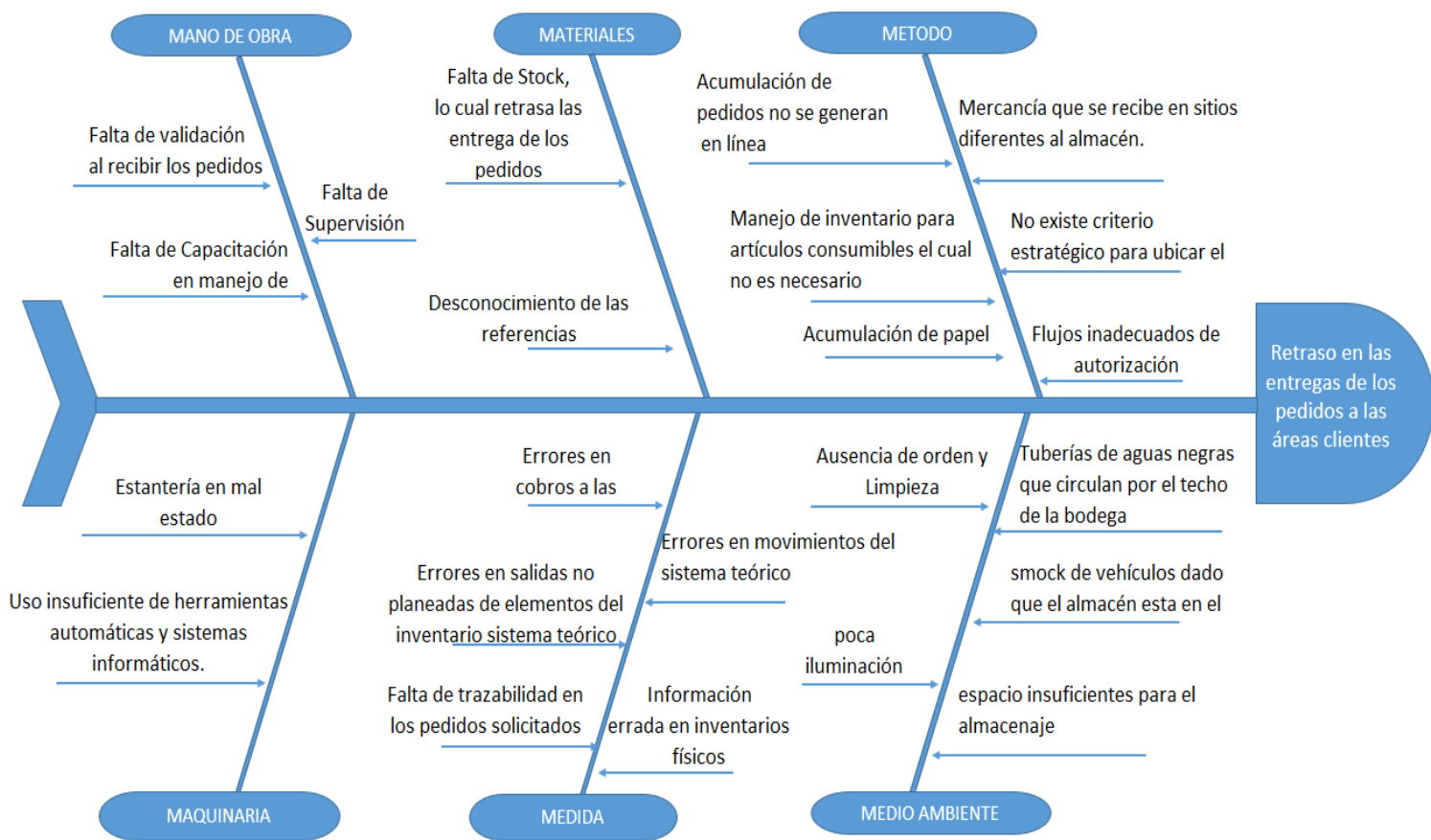


Figura 6- Esquema Ishikawa

Fuente: Elaboración propia

5. Analizar cada categoría y encontrar la causa de raíz del problema, indicando las posibles propuestas de solución y su prioridad de acuerdo a la necesidad del área, dando como resultado el siguiente análisis:

Tabla 7- Alternativas de Solución

CATEGORIA	CAUSA	POSIBLES PROPUESTAS DE SOLUCION	PRIORIDAD
MANO DE OBRA	Falta de validación al recibir los pedidos	Actualizar el manual de funciones, Revisión de la metodología de recepción de Proveedores, Generación de indicadores de Gestión que apoyen la supervisión.	MEDIA
MANO DE OBRA	Falta de Capacitación en manejo de inventario		
MANO DE OBRA	Falta de Supervisión		
MATERIALES	Falta de Stock, lo cual retrasa las entrega de los pedidos	Parametrizar los artículos en el ERP para que no sean inventariables y de esta manera disminuir las salidas no planeadas.	MEDIA
METODO	Manejo de inventario para artículos consumibles el cual no es necesario		
METODO	Acumulación de pedidos no se generan en línea	Proponer un rediseño del proceso para la solicitud de los elementos de Aseo, Cafetería y Papelería en la cual se logre:	
METODO	Acumulación de papel	1. Optimizar los tiempos de las solicitudes. 2. Proceso intuitivo que guíe el pensamiento de las áreas clientes.	ALTA
METODO	Mercancía que se recibe en sitios diferentes al almacén.	3. Realizar las solicitudes de las áreas cliente, directamente a compras. 4. Una única autorización en la solicitud. 5. Recepción teórica en tiempos reales	
METODO	Flujos inadecuados de autorización	6. Minimizar el uso de papel.	
MAQUINARIA	Estantería en mal estado	Solicitar proyecto de gasto para el cambio de las estanterías que permita la identificación de las referencias y la ubicación estratégica mejorando los tiempos de entrega.	BAJA
METODO	No existe criterio estratégico para ubicar el inventario		
MATERIALES	Desconocimiento de las referencias		
MEDIO AMBIENTE	Ausencia de orden y Limpieza	Solicitar proyecto de inversión para adecuar las instalaciones del almacén en otra ubicación, garantizando tener un ambiente adecuado para el trabajo de los Auxiliares de Proveeduría	BAJA
MEDIO AMBIENTE	poca iluminación		
MEDIO AMBIENTE	espacio insuficientes para el almacenaje		
MEDIO AMBIENTE	smock de vehículos dado que el almacén esta en el sótano		
MEDIO AMBIENTE	Tuberías de aguas negras que circulan por el techo de la bodega		
MEDIDA	Errores en cobros a las áreas clientes	Implementar la nueva BPM para la generación de las ordenes de Compra:	
MEDIDA	Errores en movimientos de cantidades del sistema teórico		
MEDIDA	Errores en salidas no planeadas de elementos del inventario sistema teórico	1. Lograr reparametrizar los elementos de Aseo, Cafetería y Papelería como artículos no inventariables para evitar realizar las salidas no planeadas. 2. Minimizar el uso de papel.	ALTA
MEDIDA	Falta de trazabilidad en los pedidos solicitados	3. un proceso intuitivo que guíe el pensamiento de las áreas clientes. 4. Mejorar el flujo de autorizaciones	
MEDIDA	Información errada en inventarios físicos		
MAQUINARIA	Uso insuficiente de herramientas automáticas y sistemas informáticos		

Fuente: Elaboración propia

4.4 Propuesta de solución.

A partir de los resultados obtenidos en el esquema de Ishikawa (ver Figura 6. Esquema Ishikawa) se analizaron las posibles propuestas de solución, buscando la propuesta que más se ajuste al alcance que tiene el almacén de proveeduría y que haya obtenido prioridad Alta (ver Tabla 7- Alternativas de Solución). Teniendo en cuenta lo anterior se define que la propuesta de solución más aconsejable es:

Proponer un rediseño del proceso para la solicitud de elementos de aseo, cafetería y papelería realizados por las áreas clientes al almacén de proveeduría, en el cual se logre:

- Optimizar los tiempos de las solicitudes
- Lograr un proceso intuitivo que guíe el pensamiento de las áreas clientes para solicitar pedidos fácilmente (ya no tenga que imprimir y hacer firmar).
- Permitir que las áreas clientes soliciten directamente al área de Compras.
- Realizar una única autorización en la solicitud.
- Recibir teóricamente los pedidos en tiempo real.
- Minimizar el uso de papel.
- Mejorar la trazabilidad de los pedidos.
- Lograr mejorar los canales de comunicación
- minimizar el riesgo de pérdida de valor

La propuesta busca realizar una “revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez” (Hammer & Champy, 1994) del flujo del proceso de las solicitudes de elementos de aseo, cafetería y papelería es el siguiente:

FLUJOGRAMA PROPUESTO DEL ALMACEN DE PROVEEDURÍA

Aplica para elementos de Aseo, Cafetería y Papelería

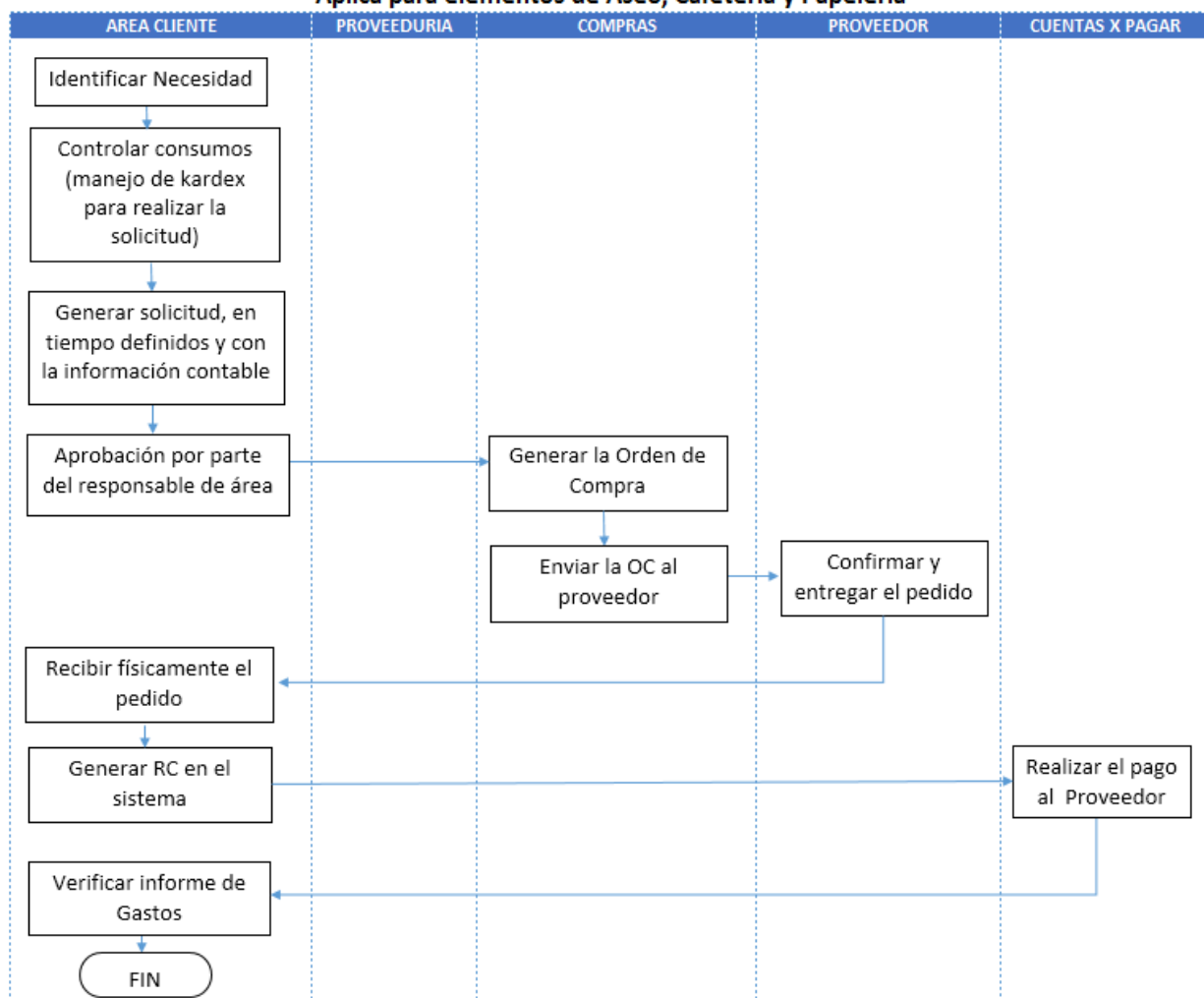


Figura 7- Flujograma propuesto

Fuente: Elaboración propia

Se sugiere para la implementación del flujo anterior considerar dos posibles opciones:

1. Herramienta semiautomática que se elabore en Excel, en donde los solicitantes generen los requerimientos y esta genere un envío automático por correo electrónico para la aprobación y del mismo modo genere un archivo plano que sería cargado al software para la generación de los requerimientos y su posterior gestión en orden de compra. Los costos estimados para esta alternativa son los siguientes:

Tabla 8- Costos primera propuesta

Actividad	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Curso en Excel avanzado para realizar la herramienta 3 personas	3	\$ 400.000	\$ 1.200.000
Realizar visita en terreno por parte de la Asistente de Servicios Administrativos para ver todas las variables a admisnitrar por la herramienta	6 días	\$ 87.500	\$ 525.000
Analizar la informacion recolectada	3 días	\$ 87.500	\$ 262.500
Realizar preliminar de la herramienta	15 días	\$ 87.500	\$ 1.312.500
Validar el diseño de la herramienta	15 días	\$ 87.500	\$ 1.312.500
Realizar pruebas con Auxiliares Salario día Auxiliares: \$43.750 Salario día Asistente: \$87.500	8 días	\$ 131.250	\$ 1.050.000
Aprobación por la Gerencia de ESS	0,5 día	\$ 500.000	\$ 250.000
Realizar reunión de 4 horas con áreas clientes Salario Promedio medio día asistentes: \$21,875 Salario Promedio medio día Consultora: \$72.916	24 per	\$ 21.875	\$ 597.917
Alquilar Sala	1	\$ 50.000	\$ 50.000
Refrigerios	28	\$ 7.500	\$ 210.000
Impresión y laminación de documentos para entrega a auxiliares	8	\$ 2.000,00	\$ 16.000,00
TOTAL			\$ 6.786.417

Fuente: Elaboración propia

Los costos anteriores reflejan que la inversión que se debe realizar no es tan alta comparada con el beneficio que se puede llegar a obtener, uno de los contras de esta propuesta es que puede ser desactualizada fácilmente y su parametrización no puede ser controlada ya que la herramienta no permite hacer una trazabilidad desde el inicio del proceso hasta el final, solo se está facilitando el proceso de la autorización y de generación del requerimiento, lo cual puede llegar a generar complicaciones en este proceso.

- Herramienta BPM, consiste en incorporar el flujo propuesto en la Figura 7. Flujograma Propuesto, dentro del proyecto que está liderado el área de Tecnología de la Información, el cual busca modelar los procesos actuales desde el requerimiento hasta la generación de la orden de compra sobre una

nueva plataforma llamada Bizagi. Al incluir esta alternativa, las áreas pueden realizar la solicitud directamente en el aplicativo y esta navega al área de compras, permitiendo parametrizar los flujos de aprobación y logrando realizar la trazabilidad de los requerimientos. Los costos estimados para esta alternativa son los siguientes:

Tabla 9: Costos segunda propuesta

Actividad	Horas	Valor unitario	Valor total
Implementar Software de BPM: Modelar proceso en herramienta Diseño de ventanas paramétricas	100	\$ 300.000	\$ 30.000.000
Realizar pruebas para garantizar el correcto funcionamiento (3 usuarios expertos)	45	\$ 116.667	\$ 5.250.000
Realizar instructivos para el uso de la herramienta (3 usuarios expertos)	27	\$ 116.667	\$ 3.150.000
Realizar video para Auto capacitación	10	\$ 150.000	\$ 1.500.000
TOTAL			\$ 39.900.000

Fuente: Elaboración propia

Esta propuesta tiene un contra y es que se debe realizar una inversión mayor de 33MM, equivalente a un 488% de sobre costo frente a la primera propuesta, pero al analizar los pros, esta propuesta tiene una durabilidad a largo plazo, permite tener un proceso mucho más transparente, lo que genera al usuario final más confianza frente al proceso por lo cual se sugiere sea esta propuesta la seleccionada para la implementación.

4.4.1 Análisis del beneficio-costos.

El análisis del beneficio-costos, se realizó con base en las actividades ejecutadas por las áreas de la empresa indicadas en la Figura 4. Flujograma del proceso actual, en las

cuales se indicaron los tiempos y costos estimados del flujo actual vs el flujo propuesto, dando como resultado lo siguiente:

Tabla 10: Beneficio anual

BENEFICIO ANUAL POR IMPLEMENTACIÓN									
Actividades	Área Responsable	Salario prom Cargo Resp	Tiempo Actual (Hora)	No. Mensual solicitudes	\$ Hora MO	Costo Actividad mes	Costo Acual Anual	Tiempo Nuevo (Hora)	Costo Nuevo Anual
Generar Formato en Excel con la solicitud	Área Cliente	\$ 900.000	1,00	104	\$ 4.688	\$ 487.500	\$ 5.850.000	1,00	\$ 5.850.000
Aprobación por parte del jefe de área	Área Cliente	\$ 3.000.000	1,00	104	\$ 15.625	\$ 1.625.000	\$ 19.500.000	1,00	\$ 19.500.000
Radicar Solicitud en proveeduría	Área Cliente	\$ 900.000	0,25	104	\$ 4.688	\$ 121.875	\$ 1.462.500	-	\$ -
Validar que cumpla los requisitos	Proveeduría	\$ 1.100.000	0,25	104	\$ 5.729	\$ 148.958	\$ 1.787.500	-	\$ -
Generar la solicitud al área de Compras por la herramienta definida	Proveeduría	\$ 1.100.000	0,25	104	\$ 5.729	\$ 148.958	\$ 1.787.500	-	\$ -
Aprobación por parte del jefe de proveeduría	Proveeduría	\$ 3.000.000	0,25	104	\$ 15.625	\$ 406.250	\$ 4.875.000	-	\$ -
Archivar Solicitudes	Proveeduría	\$ 1.100.000	3,00	8	\$ 5.729	\$ 137.500	\$ 1.650.000	-	\$ -
Generar Orden de Compra notificando a proveedor	Compras	\$ 1.600.000	0,08	104	\$ 8.333	\$ 72.222	\$ 866.667	0,08	\$ 866.667
Realizar la recepción física del pedido	Área Cliente	\$ 900.000	0,33	104	\$ 4.688	\$ 162.500	\$ 1.950.000	0,33	\$ 1.950.000
Enviar remisión con sello de recibido	Área Cliente	\$ 900.000	0,17	104	\$ 4.688	\$ 81.250	\$ 975.000	-	\$ -
Realizar la recepción del pedido en el sistema	Proveeduría	\$ 1.100.000	0,15	104	\$ 5.729	\$ 89.375	\$ 1.072.500	0,15	\$ 1.072.500
Realizar el pago al Proveedor	Cuentas x Pagar	\$ 1.200.000	0,33	260	\$ 6.250	\$ 541.667	\$ 6.500.000	0,33	\$ 6.500.000
Realizar el cobro al área cliente	Proveeduría	\$ 1.200.000	0,15	104	\$ 6.250	\$ 97.500	\$ 1.170.000	-	\$ -
Verificar informe de Gastos	Área Cliente	\$ 3.000.000	6	1	\$ 15.625	\$ 93.750	\$ 1.125.000	6,00	\$ 1.125.000
TOTALES			13,22			\$ 4.214.306	\$ 50.571.667	8,90	\$ 36.864.167
								BENEFICIO ANUAL	\$ 13.707.500

Fuente: Elaboración propia

Se evidencia una posible reducción de tiempo pasando de 13,2 a 8,9 horas, es decir una disminución esperada del 33% solo, Adicionalmente en el año se tendrá un ahorro aproximado de 13 MM. Cabe resaltar, que estos beneficios se obtienen con la propuesta indicada en la Figura 7. Flujograma.

4.4.2 Punto de Equilibrio. Break Even Point (BP).

Para entender en cuanto tiempo se recupera la inversión, se utilizó el punto de equilibrio BP, teniendo en cuenta los costos de la Tabla 9: Costos segunda propuesta y la Tabla 10: Beneficio anual, dando como resultado 2,91 años para que la inversión se recupere.

$$\text{PE: } \frac{\text{Costos}}{\text{Beneficios}}$$

$$\text{PE: } \frac{\$ 39.900.000}{\$ 13.707.500}$$

$$\text{PE: } 2,91$$

Aunque es un tiempo muy largo para recuperar la inversión se debe considerar que la vida útil del nuevo software se estima en un promedio de 8 años. Adicionalmente a largo plazo se estima que pueden obtener otros beneficios como:

- Minimizar el uso de papel.
- Mejorar la trazabilidad de los pedidos
- Procesos sistematizados
- Mejora la eficiencia operacional
- Mejoramiento continuo
- Alineación entre áreas de la compañía

Por otra parte, al implementar este nuevo flujo de solicitudes se espera un proceso más simple, con autorizaciones efectivas, mitigando el riesgo de pérdida de valor y otras mejoras como son:

- Fácil Integración con otros ERP (Enterprise Resource Planning) que maneja la empresa.
- Lograr reparametrizar los elementos de aseo, cafetería y papelería como artículos no inventariables.
- Control de las cuentas de gastos centrales.
- Evitar realizar las salidas no planeadas en el sistema y el posterior cobro a las áreas clientes para disminuir la pérdida de valor.

4.5 Marco Referencial.

El concepto de “teoría” se refiere, entonces, a ideas inventadas con fines interpretativos, acerca de sucesos o cosas que no pueden ser observados directa o empíricamente, sino a través de sus manifestaciones. Por ello, el concepto de teoría remite a una idea abstracta. A veces se suele despreciar a los teóricos, precisamente porque no hablan de nada empíricamente visible y parecen quedarse en meras interpretaciones (Universidad Adventista de la Plata , 2002, pág. 78). Por tanto a través del siguiente marco teórico se dan respuesta a los problemas evidenciados en el diagnostico hecho en la empresa QUALA.

Desde el punto de vista de la observación se puede decir lo siguiente MARSHALL y ROSSMAN (1989) definen la observación como "la descripción sistemática de eventos, comportamientos y artefactos en el escenario social elegido para ser estudiado" (Kawulich, 2005) por la cual se recogieron experiencia de modo sistemático con la finalidad de mejorar el proceso de solicitud de los elementos de aseo, cafetería y papelería dentro de la empresas QUALA.

Desde la posición de De Mendivil Ilano, (2013) “El macroentorno son todas aquellas grandes fuerzas sociales que influyen directamente en las empresas u organizaciones, pero que son poco controlables” (p.14). Desde este punto de vista se puede decir que estas fuerzas se pueden afectar entre sí ya que se conectan unas con otras al ser dinámicas producen cambios. “Las tendencias del macroentono son de especial

importancia en el proceso de formulación de las estrategias de mercado, porque cualquier plan que hagamos tendrá que ejecutarse en una situación de escenario presente y futuro” (De Mendivil Ilano, 2013). Con lo cual cada empresa u organización debe prever e identificar las oportunidades y amenazas para incorporarlas dentro de las estrategias corporativas, utilizando herramientas como PEST o ETOP.

Por otra parte “El Microentorno de la empresa consiste en las fuerzas cercanas a la empresa las cuales afectan su capacidad para servir a sus clientes: la empresa, proveedores, empresas de canal de marketing, mercados de clientes, competidores y públicos” (Kotler & Armstrong, 2003). La empresa decide su funcionamiento interno convirtiéndose en un factor para su resultado, por lo cual se vuelven necesario identificar las debilidades y fortalezas, las cuales al ser detectadas deben ser usadas para evaluar la demanda, las expectativas y necesidades de los diferentes grupos de interés. Para analizar el microentorno hay varias técnicas y herramientas entre las que se pueden resaltar: el Benchmarking, el análisis de los grupos de interés (stakeholders) o la utilizada en el presente trabajo las cinco fuerzas de Porter.

El primer determinante fundamental de la rentabilidad de una empresa es el atractivo de la industria. La estrategia competitiva proviene de un conocimiento completo de las reglas de la competencia que rigen el atractivo. El fin principal de la estrategia es enfrentar esas reglas y, en teoría, modificarlas en su favor. En toda industria, sin importar si es nacional o internacional, o si se produce un bien o servicio, las reglas de la competencia están contenidas en cinco fuerzas de la competencia: 1) la amenaza de nuevos competidores, 2) la amenaza de productos o servicios sustitutos, 3) el poder negociador de los compradores, 4) el poder negociador de los proveedores y 5) la rivalidad ente los competidores actuales (Porter, 1900).

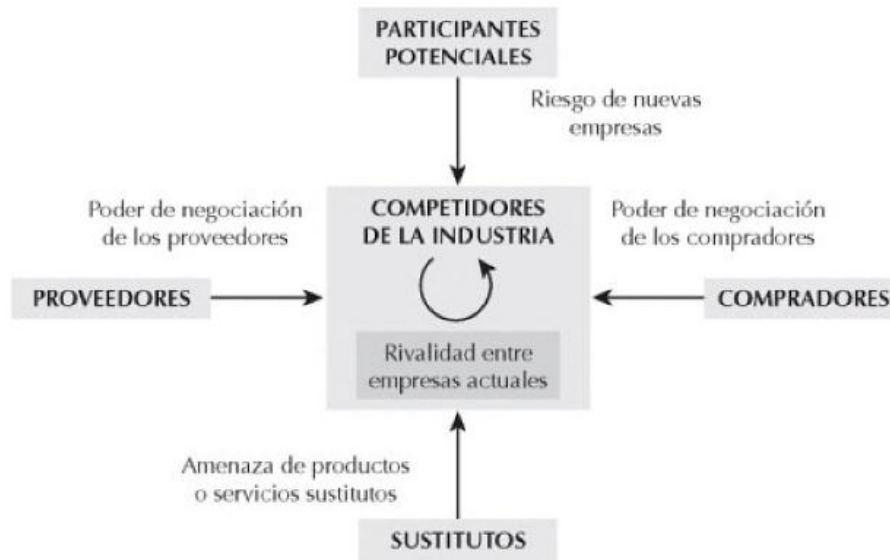


Figura 8- Los cinco factores de la competencia que determinan la rentabilidad de una industria.

Fuente: Recuperado de Riquelme Leiva, M. (Junio de 2016). *Las 5 Fuerzas de porter - Clave para el Éxito de la Empresa*. Obtenido de <https://www.5fuerzasdeporter.com>

Para analizar el microentorno se hizo uso de 2 fuerzas de M. Porter, los proveedores y los clientes, estos últimos encaminados en las áreas internas de la empresa de acuerdo al alcance del presente documento, con la finalidad de identificar las fortalezas y debilidades para convertirlas en valores agregados para la compañía.

El uso del esquema de causa y efecto tiene como finalidad buscar el factor principal del problema a analizar, permitiendo por medio de la representación gráfica identificar las posibles causas.

Consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha. Es una de las diversas herramientas surgidas a lo largo del siglo XX en ámbitos de la industria y posteriormente en el de los servicios, para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones en esferas como lo son; calidad de los procesos, los productos y servicios. (Ishikawa, 1997)

Fue importante que el equipo de trabajo definiera un problema específico y concreto, para ser registrado en la parte derecha del diagrama y posteriormente indicar las categorías causales del efecto sobre las cuales representan el input principal, cabe resaltar que el esquema indica solamente las posibles causas, pasando de ser simples opiniones a datos comprobables.

La División de trabajo planteada por Adam Smith, celebre filósofo y economista inglés, quien afirma, en 1776, a través de su obra *Recherches sur la nature et les acuses de la richesse des nations*, que la nueva y más competitiva fórmula de economía liberal debía basarse en “la división del trabajo” (expresión acuñada por el propio Smith), es decir, en la “teoría de la simplificación y división de tareas”, que, en principio, procedía de la necesaria y beneficiosa división de tareas o repartición de funciones en una sociedad colectiva solidarias, y que, ahora, se imponía como nueva forma de organización de la producción industrial y para incrementar el rendimiento humano, ya que “los niveles de rendimiento y de producción, el abaratamiento de precios y costos y el aumento de beneficios para el capital van indisolublemente unidos a la división del trabajo, cada vez más acentuada, de tal modo que el desarrollo y crecimiento económicos de un país, concluye Smith, dependen del número de operarios bien calificados y de la división del trabajo que redobla el rendimiento de cada puesto”. (Ibáñez, 1996, pág. 5).

En la actualidad las empresas están enfocadas en ser más competitivas y en lograr un sostenimiento a largo plazo, es por esto que se busca realizar el análisis de los diferentes procesos al interior de las áreas ya que esto va de la mano con la productividad y eficiencia de la organización, para la empresa analizada es un factor determinante ya que siempre están en búsqueda de encontrar la mejor forma de hacer las cosas, ser más ágiles en las actividades y funciones desempeñadas permitiendo lograr los objetivos en la compañía.

La “teoría de la simplificación y división de tareas”, como nueva forma de organizar la producción industrial y de aumentar el rendimiento, “prendió rápidamente como una

mística entre economistas y empresarios a lo largo del siglo XIX y XX, según G. Friedmann, sobre todo, al ser retomada por Taylor, en 1990, y ser aplicada por Henry Ford, en 1910, en sus fábricas de automóviles de Detroit, en forma de “producción en serie o en cadena” basándose en la aplicación de estos dos principios fundamentales:

- En primer lugar, en descomponer el conjunto de tareas y funciones que comprende todo el proceso productivo de la empresa en una secuencia de subtareas o actividades mucho más simples, elementales y sencillas, a las que Gilbert denominó “therbligs”, que exigen una mínima capacidad de aprendizaje y de esfuerzo individual para su realización.
- Y, a continuación, redistribuir, para su ejecución, dicha secuencia de tareas entre los distintos operarios, situados en serie o en línea, de modo que cada uno de ellos realice, de forma repetitiva, solo unas pocas de estas operaciones a lo largo de su jornada, con lo que evitaban pérdidas de tiempo de producción por parte de las máquinas y pérdidas de producción o de materiales, “al cualificarse los operarios en la realización de cada una de las subtareas”. (Ibáñez, 1996, pág. 5).

Lo cual nos indica que dentro de la organización los procesos se deben analizar en cada una de las tareas y funciones que desarrollan para volverlas más fáciles y simples con el objetivo, que al realizarlo la persona tenga que realizar menos esfuerzos para su aprendizaje y posterior ejecución de esta manera se volverán los procesos más eficiente.

A principios del siglo xx, Frederic Winslow Taylor, considerado como el creador de la dirección científica de la empresa moderna (del scientific management), a raíz de la publicación, en 1909, de su obra “Principes de la Direction Scientifique des Entreprises”, y como promotor de la producción y del consumo en masa con que favorecer el desarrollo del capital, retoma la idea de “la división de tareas como método de organización racional del trabajo”, introduciendo un conjunto de gestos y de operaciones que debe realizar cada obrero, concebidos y preparados por la dirección de la empresa en forma de tablas de tiempos y de movimientos controlados por el

crono-analizadores, con lo que se consigue disminuir los esfuerzos y la fatiga del operario debido a la economía de movimientos y de operaciones, al tiempo que el rendimiento o número de tareas y el salario se multiplica por tres, realizando la misma cantidad de esfuerzos y de trabajo a lo largo del mismo horario, gracias a las nuevas formas de “explotación obrera con las que se reducían los costos de fabricación” (Ibáñez, 1996, pág. 6).

Cabe resaltar que se implementaron varias estrategias como fue la medición de tiempos y movimientos y el control de producción que buscaban el incremento de la producción, obreros calificados que se especializaran en las actividades que realiza, mejores condiciones para el trabajador incluyendo instalaciones adecuadas para ejecutar su trabajo, aumentando el sentido de equipo y mejorando el clima laboral, evitando que el conocimiento quedara en unos solos, Así pues, Taylor incorporo en la administración científica la búsqueda del bienestar del trabajador, generando un mejor relación entre las partes, lo cual trae consigo una eficiencia mayor para la empresa.

Teniendo en cuenta las bases teóricas mencionadas anteriormente, en el presente trabajo se propendió por hacer un análisis detallados de las funciones realizadas en el proceso de las solicitudes de los elementos de aseo, cafetería y papelería, con el fin de mejorar los tiempos y que el proceso fluya de una manera más transparente, adquiriendo el control de las actividades y de los tiempos de ejecución, minimizando la pérdida de tiempo y encontrando las debilidades del proceso, de tal forma que puedan mejorar continuamente, aumentado la productividad y de esta manera la eficiencia de la empresa.

Cuando nos piden una breve definición de la reingeniería de negocios, contestamos que significa “empezar de nuevo”. No significa chapucear con lo que ya existe ni hacer cambios incrementales que dejan intactas las estructuras básicas. No se trata de remendar nada, de hacer componendas en el sistema existente para que funcione mejor. Lo que significa es abandonar procedimientos establecidos hace mucho tiempo y examinar otra vez desprevénidamente el trabajo que se requiere para crear el producto

o servicio de una compañía y entregarle algo de valor al cliente. Significa plantearse este interrogante: “Si yo fuera a crear hoy esta compañía, sabiendo lo que hoy sé y dado el actual estado de la tecnología, ¿cómo resultaría)” Rediseñar una compañía significa echar a un lado sistemas viejos y empezar de nuevo. Implica volver a empezar e inventar una manera de hacer el trabajo. (Hammer & Champy, 1994, pág. 33)

Basados en la propuesta de solución del presente trabajo, se enfoca el estudio en realizar un mejoramiento en el proceso de las solicitudes de los elementos aseo, cafetería y papelería y teniendo en cuenta que Según Hammer & Champy (1994) “reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez” (p.34). Se buscó continuamente dar solución al por qué hacemos lo que estamos haciendo dentro del proceso de las solicitudes y por qué lo hacemos en esa forma, dando como resultado los cambios planteados en la Figura 7- Flujograma propuesto ya que muchas de las definiciones realizadas en su momento son anticuadas e inapropiadas para la realidad de la operación.

Para el desarrollo de la propuesta de solución fue fundamental contar con esta teoría, ya que se evalúan las debilidades del proceso y se contemplan tanto las entradas como las salidas de información, mejorando adicionalmente el servicio ofrecido a los clientes internos de la empresa, integrando la transparencia, agilidad, buscando eliminar las malas prácticas y repensando como se deben hacer las cosas, uniendo la parte técnica con la funcional y aumentando el poder de interacción con la tecnología, para que los procesos definidos sean simples, intuitivos y fácil de operar.

Tabla 12: Indicadores de Gestión

NOMBRE DEL INDICADOR	METRICA	UN	META	FRECUENCIA DE MEDICION	FUENTE DE INFORMACIÓN	FECHA DE CORTE DEL INDICADOR	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR
Variación tiempo de solicitudes	$VTS = (1 - (\text{Tiempo mes actual} / \text{tiempo Promedio mensual año anterior})) * 100\%$	%	20%	Mensual	medición en el área	Ultimo día de cada mes	Auxiliar de Proveeduría	Medir la variación (disminución) del tiempo frente al año inmediatamente anterior
Variación en la cantidad de transacciones	$VCS = (\# \text{ de solicitudes mes actual} / \# \text{ de solicitudes Promedio mensual año anterior})$	%	40%	Mensual	medición en el área	Ultimo día de cada mes	Auxiliar de Proveeduría	Medir el aumento de las transacciones realizadas
Cumplimiento de flujos de aprobación	CFA: (# transacciones por flujo de aprobación / # transacciones con error)	%	90%	Mensual	medición en el área	Ultimo día de cada mes	Asistente Servicios Administrativos	Medir el cumplimiento de los flujos de aprobación
Avance de la implementación	AI= Actividades ejecutadas / Actividades programadas	%	100%	semanal	Cronograma Actividades	viernes de cada semana	Gerente de área	Medir el nivel de cumplimiento a las actividades programadas
Porcentaje de cumplimiento de objetivos de la implementación.	PCO= Cumplimiento de objetivos / Objetivos definidos	%	100%	semanal	Seguimiento al cronograma de proyecto de la implementación	viernes de cada semana	Gerente de área	Medir el cumplimiento de la implementación de la herramienta frente a los objetivos establecidos en el proyecto

Fuente: Elaboración propia

4.6.2 Posibles riesgos.

Tabla 13: Posibles riesgos

ID	RIESGO	CAUSAS	CONSECUENCIAS	IMPACTO	CONTROL
1	Fallas en la comunicación entre los equipos.	Canales de comunicación no definidos	Fallas en las actividades retraso en procesos.	ALTO	Definición de los canales de comunicación del proyecto.
2	Falta de participación en las áreas de la compañía que intervienen en el proceso	Falta de interés en el proceso, cruce de actividades o programación de reuniones que coincidan con la fecha de capacitación	Retraso en la fase de definición de requerimiento	ALTO	Programación previa de reuniones para sensibilización de la herramienta.
3	Resistencia al cambio, genera modificación en el cronograma.	El método de comunicación de la herramienta no sea el adecuado para llamar la atención y generar el interés deseado.	Dificultades en la implementación de la herramienta.	MEDIO	Diseño de una comunicación de impacto de acuerdo con la cultura organizacional de Quala. Exista una prioridad desde los jefes de cada área.
4	No asistencia a la capacitación, dificulta el proceso de implementación.	El método de convocatoria no sea el adecuado para llamar la atención y generar el interés deseado.	Dificultades en la implementación de la herramienta.	MEDIO	Flexibilidad en los horarios y espacios para la capacitación.
5	Perdida de información.	Fallas en los equipos de cómputo.	Reprocesos y retrasos en la ejecución	MEDIO	Generación de backups diarios del equipo donde se guarda la información.
6	Cambios en los integrantes de los equipos del proyecto	Por retiros de las personas, cambios de cargo, ausencias no programadas	Reprocesos y retrasos en la ejecución del proyecto	BAJO	Documentación de todos los procesos del proyecto. Bakups de información del proyecto. Seguimientos semanales

Fuente: Elaboración propia

4.7 Integración con el Balance Score Card.

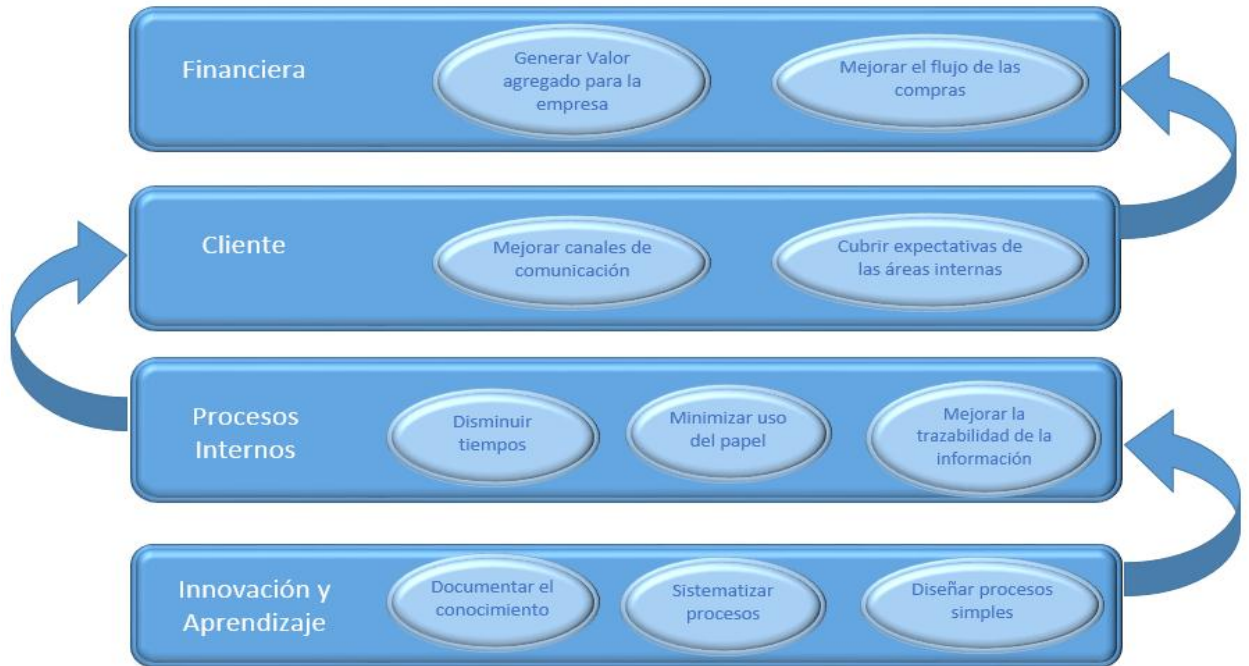


Figura 9- Balance Score Card

Fuente: Elaboración Propia

4.8 Lecciones aprendidas.

De acuerdo al diagnóstico realizado y la propuesta seleccionada se puede considerar que son múltiples los aprendizajes entre los cuales se puede resaltar los siguientes:

- Los procesos en una empresa deben ser retados para encontrar sus oportunidades, ya que siempre hay una forma mejor de hacer las cosas.
- Se debe conocer la realidad de la operación de las áreas que intervienen en los procesos.
- Las empresas deben permitir realizar cambios a sus procesos cuando se requiere.
- El proceso y la manera de llevar a cabo el desarrollo de un proyecto y el impacto en las áreas que están involucradas.
- Desarrollo de habilidades blandas que permitan realizar una comunicación adecuada.
- Competencias como la organización y seguimiento, permiten el logro de los resultados.
- El trabajo en equipo es fundamental y más cuando hay un equipo multifuncional, pues al tener un ambiente laboral agradable facilitará el logro de los objetivos.
- Todos los acuerdos, conclusiones y compromisos de las reuniones se deben dejar plasmados en actas de reuniones, las cuales se deben compartir a todas las personas citadas.
- Se debe hacer el seguimiento del plan de acción y cronograma para identificar los retrasos y actuar frente a ellos.

5. Conclusiones y Recomendaciones.

El diagnóstico del almacén de la proveeduría, se logró realizar a partir de la aplicación de entrevistas, la encuesta y observación directa realizada en el almacén, lo cual permite tener un contexto más amplio de las debilidades con las cuales opera el proceso, identificando por medio del esquema de Ishikawa las causas que permitieron concluir que la principal problemática son los retrasos de las entregas de los pedidos a las áreas clientes, este diagnóstico fue insumo para la elaboración de la propuesta de solución la cual busca realizar el mejoramiento del proceso de las solicitudes de elementos de aseo, cafetería y papelería realizadas por las áreas clientes al almacén de proveeduría, logrando mejorar los canales de comunicación y los tiempos de respuesta.

De igual modo, después de haber realizado el análisis a profundidad el rediseño del flujo propuesto permite una disminución de los tiempos, independientemente de la manera como se implemente. Dado que permite a las áreas clientes una comunicación directa con el área de compras.

Por otra parte, el presente trabajo fue presentado a la Gerencia de Espacios, Servicio y Seguridad en donde se dieron las sugerencias para la implementación y los tiempos estimados. Se hizo énfasis en el diagnóstico y el análisis realizado que permitieron identificar los problemas y las posibles oportunidades para tomar las mejores decisiones basados en datos y hechos, así mismo, lograr influenciar y presentar las razones por las que se deben hacer mejoramientos en los procesos con beneficios para la organización.

5.1 Recomendaciones.

Basados en el análisis realizado, se han identificado algunos temas importantes que se deben tener en cuenta para su implementación a futuro:

- Depuración de los artículos creados en la base de datos, ya que hay mucha información que ya no se usa.
- Unificar y simplificar las tipologías o categorías de los artículos, ya que existen muchos y no se tiene claro para que se usan.
- Renombrar los almacenes para que sea orientador para las áreas
- Unificar los procedimientos de compras, pues se cuenta con varios documentos que no guían a los usuarios en el momento requerir hacer una compra.
- Actualizar la políticas de niveles de aprobación
- Definir las políticas para las compras urgentes.
- Eliminar los formatos manuales como urgencias, exclusividad/único proveedor
- Para el manejo de dotación se debe centralizar las solicitudes y se debe tener una matriz con la cual se pueda garantizar que se entrega a cada persona y con qué periodicidad.
- Manejo de roles para asignar permisos
- Desarrollar proveedurías alternas para proveedores de los elementos de aseo, cafetería y papelería.
- Validar los beneficios económicos por sostenibilidad ambiental, para entender que tan interesada puede estar la empresa en su aplicación.

Bibliografía.

- ANDI. (2018). *Colombia: Balance 2018 y Perspectivas 2019*. Bogotá: ANDI.
- De Mendivil Ilano, E. O. (2013). *Análisis del entorno y prospectiva*. Lulu.com.
- García, A. (2013). *Estrategias empresariales: Una visión holística*. Bogotá: Bilineata Publishing.
Recuperado el 2019, de
<https://books.google.com.co/books?id=2QnSAwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- González González, R. (2012). *PDCA Home*. Recuperado el 2019, de
<https://www.pdcahome.com/diagrama-de-ishikawa-2/>
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reingeniería*. Bogotá: Editorial Norma.
- Ibáñez, J. (1996). *El estudio de los puestos de trabajo: la valoración de tareas y la valoración del personal*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Ishikawa, K. (1997). *¿Qué es el control total de calidad?: la modalidad japonesa*. Norma.
- Kawulich, B. B. (2005). La observación participante como método de recolección de datos. *FORUM: QUALITATIVE SOCIAL RESEARCH*, 1.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos del marketing*. Pearson Educación.
- Porter, M. (1990). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.
- Quala S.A. (2018). *Quala S.A.*. Obtenido de www.quala.com.co
- Riquelme Leiva, M. (Junio de 2016). *Las 5 Fuerzas de Porter - Clave para el Éxito de la Empresa*. Obtenido de <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Tendencias Tecnológicas de 2019 para transformar la empresa. (2019). *Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/tendencias-tecnologicas-de-2019-para-transformar-la-empresa/264963>.
- Universidad Adventista de la Plata . (2002). ¿ Qué es un Marco Teórico? *ENFOQUES*, 78.

Anexos.

Tabla 14- Resultados Encuesta

Dirección	Área o Departamento	Los requerimientos radicados en proveeduría son gestionados de manera oportuna.	La retroalimentación que le dan sobre sus pedidos es acorde a sus necesidades.	El trato que le brindan los auxiliares de proveería es cordial y respetuoso.
ABASTECIMIENTO Y LOGISTICA				
	Calidad	4.0	4.0	4.0
	Compras/Comercio Exterior/Planeación	4.3	4.3	4.4
	Infraestructura	4.0	4.3	4.7
	Logística Comercial	4.1	3.9	4.1
	Logística Interna (CDN-POP-MATERIALES)	4.2	4.2	4.4
	Mantenimiento	5.0	5.0	5.0
	Producción Popetas-Pulpifruta	4.0	4.0	4.0
	Producción Postres	3.0	3.0	3.0
LOGISTICA		4.3	4.3	4.4
FINANZAS				
	Administración Distritos	4.2	4.1	4.5
	Admon y Finanzas	4.4	4.3	4.4
Total ADMINISTRACION Y FINANZAS		4.3	4.3	4.4
DIRECCION GENERAL/PRESID/CORPORATIVA				
	Control Financiero	4.0	4.0	3.7
	Operaciones Internacionales	5.0	4.5	5.0
Total DIRECCION GENERAL/PRESID/CORPORATIVA		4.4	4.2	4.2
GESTION HUMANA				
	Gestión Humana	4.3	4.3	4.2
	Seguridad Física	4.4	4.6	4.6
	Seguridad y Salud en el Trabajo	4.8	4.5	4.8
	Servicios Generales	4.5	4.2	4.6
Total GESTION HUMANA		4.4	4.3	4.4
INVESTIGACION Y DESARROLLO				
	Investigación y Desarrollo	4.1	4.1	4.4
Total INVESTIGACION Y DESARROLLO		4.1	4.1	4.4

MANUFACTURA	Calidad	3.8	3.7	4.5	
	Ingeniería	3.9	4.2	4.4	
	Mantenimiento	3.9	4.0	4.1	
	Otros Producción	4.0	3.9	3.6	
	Producción Bonice	4.5	4.5	5.0	
	Producción Caldos	5.0	5.0	5.0	
	Producción Cuidado Capilar	3.7	4.0	3.9	
	Producción Cuidado del Hogar	3.9	4.0	4.1	
	Producción Cuidado Oral	3.5	3.5	4.5	
	Producción Postres	4.0	4.0	4.0	
	Producción Promociones	4.0	4.0	4.0	
	Producción Refrescos en Polvo	4.3	4.3	5.0	
	Total MANUFACTURA		3.9	4.0	4.3
	MERCADEO E				
INNOVACION	Investigación y Desarrollo	5.0	5.0	5.0	
	Mantenimiento	4.0	4.0	4.0	
	Mercadeo e Innovación	4.3	4.2	4.5	
Total MERCADEO E					
INNOVACION		4.3	4.3	4.5	
TECNOLOGIA DE LA					
INFORMACION	Admon y Finanzas	4.0	4.5	4.5	
	Ingeniería	4.0	5.0	4.0	
	Tecnología de la Información	4.4	4.4	4.5	
Total TECNOLOGIA DE LA					
INFORMACION		4.4	4.4	4.5	
UNIDAD NEGOCIO BI	Canal Microempresarios (BI-VIVE)	4.5	4.5	5.0	
	Dirección Comercial BI	3.0	3.0	4.0	
	Otras Areas BI COLOMBIA	4.5	4.5	4.5	
Total UNIDAD NEGOCIO					
BI		4.2	4.2	4.6	
VENTAS	Cadenas Nacionales	3.9	3.9	4.3	
	Cadenas Regionales	3.6	3.6	3.8	
	Canal Autoservicios	2.8	3.2	3.2	
	Canal Distribuidores	5.0	5.0	5.0	
	Canal Mayorista	4.7	4.7	4.7	
	Canal Moderno	4.3	4.3	4.3	
	Canal Preventa	4.4	4.4	4.6	
	Dirección - Mejoramiento y Soporte Ventas	4.4	4.2	4.6	
Total VENTAS		4.1	4.1	4.3	
Total general		4.2	4.2	4.4	

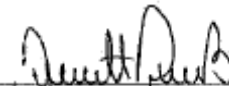
ANEXO 01 – SRS
(ESPECIFICACIÓN DE REQUERIMIENTOS
DE SOFTWARE)



Bizagi Compras – Asignar Requerimiento de Bienes a Proveedor

Identificador del Documento:		Asignar requerimiento de bienes a proveedor	
Nombre del documento		SRS – Bizagi Compras Asignar Requerimiento de Bienes a Proveedor	
Estado del documento:			
Responsables:		Nombre	Área
		Andrés Felipe Arévalo Sánchez	Compras
		Myriam Obando Sierra	Compras
		Janeth Rocío Rodríguez Bejarano	A&F
Versión	Creación	Liberación	Descripción Cambio
1.0	8/11/18		Creación SRS proceso Asignar requerimiento de bienes a proveedor

FIRMAS DOCUMENTO



 JANETH ROCÍO RODRÍGUEZ BEJARANO
 USUARIO EXPERTO AYF



 MARCELA CASTILLO BASTIDAS
 LIDER FUNCIONAL AYF



 MYRIAM OBANDO SIERRA
 USUARIO EXPERTO COMPRAS



 ANDRÉS FELIPE ARÉVALO
 USUARIO EXPERTO COMPRAS



 ANGELA MARIA RODRIGUEZ
 LIDER FUNCIONAL COMPRAS



 JUAN DAVID RAMIREZ
 JEFE DE COMPRAS



 MARIA DEL CARMEN SOTO
 LIDER FUNCIONAL MERCADEO



 JOSE ALEJANDRO MORENO
 MERCADEO

Figura 10- Soporte firmado diseño del proceso en Bizagi

Bogotá D.C 22 de Febrero del 2019

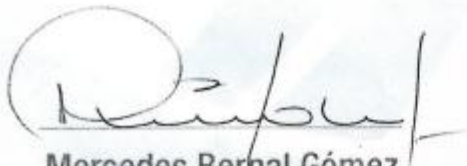
Señor:

VICTOR HUGO GARCIA
Universidad santo tomas
Bogotá

Cordial Saludo

Certifico que la estudiante MYRIAM OBANDO SIERRA identificado con cedula de ciudadanía No. 52.752.113 con código estudiantil No. 2189555 del programa Administración de empresas, realizo el levantamiento de la información y el diagnóstico del proceso del almacén de la proveeduría identificando las oportunidades y presentando la propuesta para el mejoramiento del proceso de las solicitudes de los suministros de cafetería, aseo y papelería de la empresa Quala S.A.

Cordialmente



Mercedes Bernal Gómez
Gerente de Espacios, Servicios y Seguridad

mbernal@quala.com.co
Teléfono 77001000 Ext. 21302
Contacto 310 204 2863

Figura 11- Carta soporte práctica

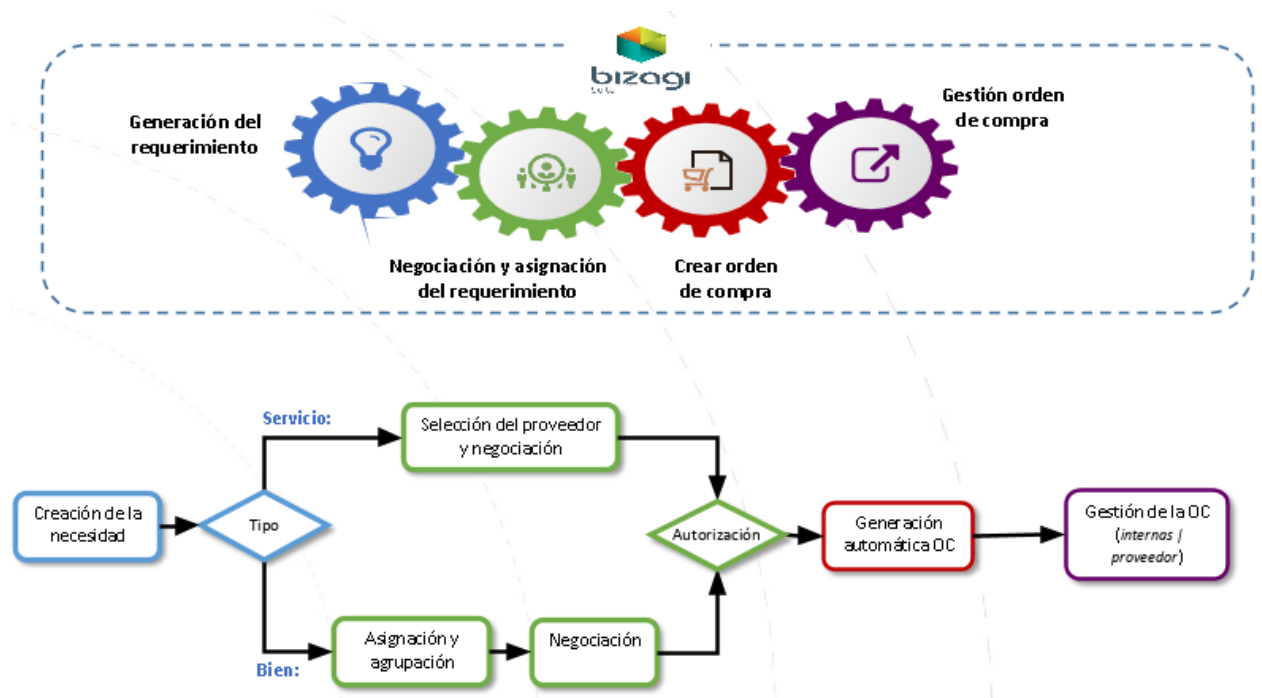


Figura 12- Flujo unificado en Bizagi