



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
Recinto Universitario Simón Bolívar
Facultad de Tecnología de la Industria

TITULO:

**Evaluación del proceso de distribución de productos de consumo masivo en
DIINSA en el municipio de Managua de acuerdo a la Norma ISO 9001-2008.**

Trabajo Monográfico Elaborado por:
Martínez López, Reynaldo Alfredo
Rivas Barrantes, Michael José
Vindell Blanco, Lenner Manuel

PARA OPTAR AL TÍTULO:
Ingeniero de Industrial

Tutor:
Blandino Rayo, César Guillermo

Managua, Nicaragua 2011

Managua, 20 de junio, 2014.

Ing. Daniel Cuadra Horney
Decano Facultad de Tecnología Industrial
UNI-RUPAP
Sus Manos

Por medio de la presente le hacemos entrega trabajo monográfico titulado **“Evaluación del Proceso de Distribución de productos de consumo masivo en DIINSA en el Municipio de Managua de acuerdo a la Norma ISO 9001-2008”**, para su respectiva aprobación y que fue orientado por el tutor Cesar Blandino Rayo.

Sin más a que referir, agradeciendo su amable y pronta atención, deseándole éxitos en sus funciones.

Atte.

Br. Lenner Manuel Vindell Blanco
López

Br. Reynaldo Alfredo Martínez

Carnet N° 2009-32073

Carnet N° 2009- 31722

Br. Michael José Rivas Barrantes

Carnet N° 2009- 31566

Managua, 20 de junio de 2014

Ing. Daniel Cuadra Horney
Decano Facultad de Tecnología Industrial
UNI-RUPAP
Sus manos

Estimado Ingeniero Cuadra:

Por medio de la presente le remito el trabajo monográfico titulado "**Evaluación del Proceso de Distribución de productos de consumo masivo en DIINSA en el Municipio de Managua de acuerdo a la Norma ISO 9001-2008**", para optar al título de Ingeniero Industrial de los bachilleres Reynaldo Alfredo Martínez López carnet # 2009-31722, Lenner Manuel Vindell Blanco carnet # 2009-32073, Michael José Rivas Barrantes carnet # 2009-31566.

Cabe mencionar que este trabajo ha sido revisado por mi persona y considero que reúne los requisitos para que pueda ser examinado por el honorable tribunal examinador que usted designe.

Sin más a que referirme, me despido de usted deseándole éxito en sus funciones.

Atentamente

César Guillermo Blandino Rayo

Tutor

C/c. Archivo

DEDICATORIA

En esta tesis quiero agradecer primeramente a Dios por su amor, haberme permitido la vida, salud, perseverancia, fortaleza y todo lo necesario para seguir adelante día a día y lograr unos de mis objetivos.

El contenido de esta tesis ha sido preparado con mucho esfuerzo y dedicación, así como el apoyo incondicional que me han brindado mis Padres, para la culminación de este peldaño más en la vida.

A mi madre, por haberme apoyado en todo momento, ella quien ha velado noche y día, para que con su sacrificio, consejos, valores y motivación constante me ha permitido ser una persona de bien y sobre todo un hombre de fe y persistencia en cada uno de estas etapas de mi vida.

A mi padre, porque ha sido el soporte de mi madre para verme crecer en el buen camino. Él, que con su carácter, me ha sabido educar y me ha ayudado a subir este escalón de la vida.

A mis abuelos, el cual no puedo obviar su responsabilidad en el desarrollo de mi vida, ellos con su amor, consejos y cuidado han contribuido mi crecimiento desde mis primeros años de vida.

A todas aquellas personas que han estado presentes en todo el trayecto de mi vida y no por eso han dejado de ser importantes para mí. A quienes me han visto crecer y siempre han puesto su confianza en mí, todo mi respeto y agradecimiento.

Reynaldo Alfredo Martínez López

DEDICATORIA

Le dedico esta monografía a mi madre Rosibel Blanco y mi hermana, por haberme apoyado en todo momento, por sus sabios consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada por su amor y confianza.

A DIOS por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud, fortaleza y valor para lograr mis objetivos, además su infinita bondad y amor.

A nuestros docentes, por brindarnos su guía y sabiduría en el desarrollo de este trabajo.

A mis amigos y personas que siempre estuvieron a mi lado porque siempre he contado con ellos para todo, por el apoyo incondicional, porqué estuvieron conmigo en los momentos más difíciles y por todas las palabras de aliento.

Lenner Manuel Vindell Blanco

DEDICATORIA

A mis padres José Rivas y Yamileth Barrantes que me brindaron su apoyo, comprensión y amor incondicional, porque fueron quienes me incentivaron día a día en mi trayecto universitario y finalmente en la culminación de este trabajo y siguen siendo parte importante en mi vida por la motivación que me siguen brindando.

A los docentes por haberles dado la paciencia, comprensión y sabiduría para mi éxito profesional.

Michael José Rivas Barrantes

Resumen ejecutivo

Distribuidora Internacional S.A. (DIINSA)

Es una organización dedicada a la distribución de productos de consumo masivo en Nicaragua y fue fundada en el año de 1992. En sus inicios se constituyó como respuesta a las necesidades de diferentes empresas globales de distribuir sus productos en Nicaragua.

En la presente monografía se explica el trabajo investigativo que se llevó a cabo en dicha empresa. El objetivo del estudio es la Evaluación del proceso de Distribución de productos de consumo masivo en DIINSA en el municipio de Managua de acuerdo a la norma ISO 9001-2008, lo cual servirá de ayuda para mejorar los procesos con los que la empresa trabaja normalmente.

El objetivo de esta monografía es desarrollar un plan de mejora que le sirva de herramienta de apoyo en su proceso de Distribución en la toma de decisiones, con el fin de controlar, organizar manejar los recursos humanos y económicos-financieros eficientemente.

Se pretende orientar las decisiones eficaz basada en el análisis de datos y la información para la toma de decisiones de Gerencia de Logística, con la entrega de estrategias en base análisis situacional (FODA) de los aspectos internos y externo de la empresa, estableciendo los indicadores de los procesos de distribución, buscando la mejora continua de la calidad en sus procesos, orientada hacia el cliente, que se pueden llevar a implementar a corto y largo plazo de tiempo.

Se llevó a cabo una serie de tareas que se hicieron en el campo, se recopiló información con la metodología de entrevistas a trabajadores y encuestas tanto a

clientes (externo) como a los trabajadores (interno) para medir su grado de satisfacción al laborar y descubrir los aspectos débiles a mejorar dentro de la misma.

La presente monografía cuenta con 4 capítulos en lo que se estudiaron distintos tópicos según la importancia que reportara al estudio, este se limitó a la investigación en el proceso de Distribución de la empresa DIINSA.

En el Capítulo 1 describe en su totalidad a la empresa para saber el objeto en estudio, sus fortalezas y debilidades, el antecedente de la empresa, el planteamiento del problema, los objetivos generales y específicos del estudio, la implementación de Gestión de la Calidad de la Norma ISO 9001-2008, donde se encuentran los principios de la calidad y herramientas de las mismas.

En el Capítulo 2 se realizó la elección de una muestra probabilística de clientes de la empresa, el uso de las herramientas de gestión de la calidad, en base a los objetivos del estudio y así evaluar la satisfacción de los mismos permitiendo identificar los aspectos más importantes a mejorar en los procesos de Distribución para brindar un mejor servicio.

En el tercer Capítulo se analizaron las Herramientas de la Calidad que se utilizaron dando como resultado datos claves que muestran los problemas que tiene la empresa en el proceso de Distribución.

En el Capítulo 4 se realizó el Plan de Mejoras.

Luego de haber realizado nuestro plan de trabajo, planeamos y estructuramos un pequeño cronograma con las actividades a seguir previo a la entrega para la revisión formal del estudio a ***la Evaluación del Proceso de Distribución de productos de consumo masivo en DIINSA en el Municipio de Managua de acuerdo a la Norma ISO 9001-2008.***

Diversas razones justifican la elaboración de un Plan Estratégico para la Empresa DIINSA, algunas ya fueron explicadas anteriormente pero entre las principales están:

Mejor distribución del proceso de distribución.

Incremento en la satisfacción al cliente.

Potenciación de su reputación e imagen.

INDICE

CAPÍTULO I	1
1. GENERALIDADES	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES	3
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.4 OBJETIVOS	6
1.5 JUSTIFICACIÓN	7
1.6 MARCO TEÓRICO	7
1.6.1 Análisis externo	8
1.6.2 Análisis interno	9
1.6.3 Principios de la Calidad.....	10
1.6.4 Norma ISO 9001-2008	12
1.6.5 Muestreo.....	12
1.6.6 Herramientas de la Calidad	13
1.6.7 Análisis FODA.....	14
1.6.8 Matriz FODA	15
1.6.9 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)	16
1.6.10 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)	17
1.6.11 Flujograma de ejecución o matriz.....	18
1.6.12 Determinación de la estrategia.....	18
1.6.13 Plan de mejora.....	19
1.7 DISEÑO METODOLÓGICO	20
1.7.1 Tipo de Diseño.....	20
1.7.2 Tipo de Investigación.....	20
1.7.3 Tipo de Metodología	20
1.7.4 Fuentes de información.....	21
1.7.5 Procedimientos para la recolección de Información	21
CAPÍTULO II	22

2. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	22
2.1 Cálculo del Tamaño de la Muestra conociendo el Tamaño de la Población.	22
2.2 Satisfacción de los clientes	24
2.2.1 ANÁLISIS DE CLIENTES EXTERNOS	24
2.2.2 ANÁLISIS DE CLIENTES INTERNOS.....	30
CAPÍTULO III	44
3. HERRAMIENTAS DE LA CALIDAD	44
3.1. Tormenta de ideas	44
3.2 Diagrama de Ishikawa	45
3.2.1 Análisis de los efectos que perjudican el proceso de Distribución de productos en DIINSA.....	49
3.3 Diagrama de Pareto	50
3.3.1 Tabla de defectos.....	51
3.3.2 Conclusión.....	52
3.3.3 Estrategias que se deben tomar en cuenta para la solución a los problemas más comunes presentes en el proceso de Distribución de la Empresa DIINSA.	53
3.4 Análisis FODA.....	54
3.4.1 Fortalezas	54
3.4.2 Oportunidades	55
3.4.3 Debilidades.....	55
3.4.4 Amenazas.....	56
3.5 Matriz FODA.....	57
3.5.1 ESTRATEGIAS.....	59
3.6 Matriz MEFI	60
3.7 Matriz MEFE.....	61
3.8 LOS 8 PRINCIPIOS:	62
3.8.1 Enfoque al cliente.....	62
3.8.2 Liderazgo.....	62
3.8.3 Participación del personal.....	63
3.8.4 Enfoque Basado en Proceso.....	63
3.8.5 Enfoque de sistema para la Gestión	64
3.8.6 Mejora continua	64
3.8.7 Enfoque basado en hechos para la toma de decisión	64

3.8.8 Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	65
3.9 Evaluación del proceso de Distribución	66
3.9.1 Misión	66
3.9.2 Visión.....	66
3.9.3 Mapa de Procesos	67
3.9.4 Diagrama de Procesos.....	68
3.9.5 Resultados de la evaluación de norma ISO 9001-2008.....	78
3.9.6 Fichas de procesos.....	81
3.9.7 Indicadores de gestión de procesos.....	85
CAPÍTULO IV.....	88
4. PLAN DE MEJORAS PROPUESTO	88
4.1 Misión	88
4.2 Visión.....	88
4.3 Valores	88
4.4 Objetivo General:.....	89
4.5 Política.....	89
4.6 Clima organizacional.....	89
4.7 Mapa estratégico	90
4.8 PERSPECTIVAS	91
4.8.1 CLIENTES	92
4.8.2 PROCESOS INTERNOS	92
4.8.3 APRENDIZAJE	93
4.9 Plan de acción.....	94
V. Conclusiones.....	96
VI. Recomendaciones.....	98
VII. BIBLIOGRAFÍA	100
VIII. WEBGRAFÍA	101
IX. ANEXOS	i

"Evaluación del Proceso de Distribución de productos de consumo masivo en DIINSA en el Municipio de Managua de acuerdo a la Norma ISO 9001-2008"

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES

1.1 INTRODUCCIÓN

"Distribuidora Internacional, Sociedad Anónima" DIINSA, es una organización dedicada a la distribución de productos de consumo masivo en Nicaragua, ubicada en el km. 9 carretera nueva León. Dicha empresa viene realizando gradualmente mejoras continuas en algunos de sus procesos con el fin de ser una empresa competitiva y con mejores estándares de calidad.

Cabe señalar que el Sistema de Gestión de Calidad que Distribuidora Internacional S.A. ha confeccionado para sus operaciones y procedimientos, los requisitos regulatorios del cliente y de sus proveedores así como los requerimientos reglamentarios y normativos de acuerdo a la Norma ISO 9001.

En dicha empresa existen limitantes en el proceso de Distribución de sus productos tales como: la falta de experiencia en el personal de Ventas y Distribución, la falta de valores en el momento que se interactúa con el cliente, problemas de facturación con los pedidos. Por ello, se pretende realizar un estudio en el proceso de Distribución en DIINSA en busca de una mejor atención a sus clientes y un mejor desempeño laboral.

El presente trabajo "**Evaluación del Proceso de Distribución de productos de consumo masivo en DIINSA en el Municipio de Managua de acuerdo a la Norma ISO 9001-2008**", tiene como objetivo evaluar el proceso de distribución de productos de consumo masivo por tanto será necesario analizar los

procedimientos para mejorar el proceso existente el cual se obtendrá a través del análisis situacional interno y externo en el área seleccionada.

Para alcanzar este propósito se llevará a cabo una evaluación para identificar las no conformidades en el proceso de distribución de productos de consumo masivo y llevar a cabo un plan de mejoras con respecto a los ocho Principios de Calidad y lo establecido en la Norma ISO 9001-2008.

1.2 ANTECEDENTES

"Distribuidora Internacional, Sociedad Anónima" DIINSA, es una organización dedicada a la distribución de productos de consumo masivo en Nicaragua, fundada en el año de 1992. Ubicada en el km. 9 carretera nueva León. Actualmente dispone de 444 trabajadores a nivel nacional.

DIINSA fue una de las pocas empresas pioneras de distribución en Nicaragua durante los años 90, esto sin duda, la colocó en un lugar de reconocido liderazgo a la vista en la experiencia, seriedad y profesionalismo reconocido por sus propios clientes, proveedores y organizaciones del gremio comercial del país.

DIINSA cuenta con 14,000 puntos de ventas, apoyados por un equipo altamente calificado, con 68 representantes de ventas y 8 supervisores distribuidos en los diferentes canales y territorios además dispone con una flota de 20 vehículos que operan a nivel nacional, cuyas centros de distribución se encuentran ubicadas: 1 bodega central (km. 9 carretera nueva León) y 2 regionales (León y Santo Tomas Chontales)

Actualmente, DIINSA realiza la distribución exclusiva de marcas provenientes de importantes productores¹ de alimentos y otras marcas entre ellas: CREMY, REGIA, COLOMBINA, JUMEX, COSTEÑA, ZUKO, MOLSA, CALVO, PRO, TROPICAL, BOCADELI, DOGUI, PET MASTER, L'ITALIANA, SUAVENA, ZEPOL, AGUILA, EL SOL, IMPELCA, ESCOPLAST, SPLENDOR. También cuenta con co-distribuciones como: KIMBERLY CLARK, COLGATE PALMOLIVE, BIC y BAYER. Dichas marcas se hacen llegar a más de 14,000 clientes permanentes en todo el territorio nacional.

Los clientes se encuentran segmentados en canales Mayorista, Detallista, Supermercados e Instituciones estatal. Sus clientes son: pulperías (tiendas),

¹ <http://www.diinsa.com.ni/home.html>. (s.f.). Recuperado el 18 de Diciembre de 2013

almacenes, hoteles, kioscos, farmacias, autoservicios, tiendas mayoristas, comisariatos, hospitales, panaderías, distribuidoras, entre otros.

Las exigencias de los mercados y el alto índice de competencia entre las diferentes distribuidoras de consumo masivo que ofrecen productos con características similares, obligan a DIINSA a brindar a sus clientes y consumidores el mejor servicio en la distribución de sus productos, a través de la fidelidad a los valores de la empresa y su misión.

Con el propósito de aumentar la satisfacción de los clientes se requiere estudiar el proceso de Distribución, dependiendo jerárquicamente de la Gerencia de Logística, debido a que el sistema de comercialización que se usa en esta empresa es de pre venta; siendo ésta área, la encargada de entregar los pedidos a los clientes.

Existen estudios relacionados en el proceso de distribución; tal es el caso de la Propuesta de mejora que se realizó en el Sistema de Distribución de clientes en las rutas de entregas de Managua en una empresa comercializadora de artículos de hogar elaborada por alumnos de la carrera Ingeniería Industrial de la UNI; de la cual se retomó el orden de las actividades a evaluar en la empresa, y ayudó en el análisis de las Recomendaciones para el proceso de Distribución.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Una excelente atención es lo que desean los clientes, pero uno de los errores que comúnmente cometen muchas empresas que distribuyen productos, radica en enfocarse más en sus procesos y controles internos que en la atención al cliente; lo que tiene por consecuencia una disminución en sus ventas.

En algunos casos se ha notado una escasa percepción en el número de clientes, debido a la falta de publicidad en el mercado en contraste con las empresas que comercializan productos similares.

Otra limitante es que no disponen con un plan de capacitación que incluya las necesidades de formación técnica y profesional de los trabajadores para el cumplimiento eficiente de las actividades encomendadas en los diferentes puestos de trabajo.

Actualmente los vendedores realizan los pedidos por medio de check - list (método manual), causando retraso en el proceso de recepción y entrega de pedidos, esto perjudica que el número de visitas programadas conforme rutas establecidas no sean atendidas en el tiempo oportuno, además ocasiona demora en otras áreas donde la información tiene que ser respaldada para realizar la distribución debida a los clientes.

Por lo tanto se pretende realizar una evaluación en el Proceso de Distribución de productos de consumo masivo para llevar a cabo un plan de mejora en base a la Norma ISO 9001-2008, a través del análisis situacional dirigido a los clientes internos y externos de DIINSA del municipio de Managua; lo cual servirá de ayuda para mejorar los procesos con los que la empresa trabaja normalmente.

1.4 OBJETIVOS

➤ **Objetivo General**

1. Desarrollar un plan de mejoras a través de la evaluación en el proceso de Distribución de productos de consumo masivo, que permita a Distribuidora Internacional S.A. (DIINSA) la búsqueda de la mejora continua en el servicio al cliente

➤ **Objetivos Específicos**

1. Realizar un análisis situacional del proceso en la Distribución de productos de consumo masivo en la Distribuidora Internacional S.A. (DIINSA)
2. Determinar las estrategias relevantes a través del Análisis FODA, para la mejora en el proceso de Distribución de productos de consumo masivo.
3. Establecer los indicadores del proceso de Distribución.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La globalización de las economías ha generado una dinámica en las empresas de tal forma que han tenido que rediseñar la manera tradicional de hacer negocios. Dentro de esto, la logística emerge como herramienta de apoyo fundamental generando la necesidad de mejorar la capacitación empresarial en toda la cadena de suministro.

La Optimización del proceso de distribución de productos de consumo masivo en la empresa DIINSA es uno de los objetivos a emprender, evaluando este proceso dentro del mercado con los métodos necesarios para detectar las fallas, planeando y planteando soluciones eficaces, que vendrán a mejorar la atención al cliente y la comercialización de sus productos, de esta manera reducir pérdidas económicas, aumentar prestigio, credibilidad y reputación de la empresa DIINSA y por supuesto mantener a los clientes fieles a la empresa (como a nuevos potenciales clientes).

Por lo antes descrito, surge la necesidad de llevar a cabo una evaluación en el proceso de Distribución a través de la realización de un plan de mejoras para la corrección de problemas e ineficiencias en el servicio al cliente que se brinda durante el proceso de distribución.

1.6 MARCO TEÓRICO

En este punto se incluirán los procedimientos y conceptos relacionados para completar y dar veracidad a la elaboración del plan de mejora en el proceso de Distribución de productos de consumo masivo en la Distribuidora Internacional S.A.

1.6.1 Análisis externo

Según David (1997)², las fuerzas externas se dividen en 5 categorías principales: económicas; sociales; demográficas y ambientales; políticas, gubernamentales y legales; tecnológicas; y competitivas. Los cambios que ocurren en las fuerzas externas se traducen en cambios en la demanda de los consumidores por productos y servicios tanto industriales como de consumo. En este análisis el factor que más incurre en el proceso de distribución es el factor tecnológico debido a que se desea mejorar el método de recolección de pedidos.

1.6.1.1 Tecnológico

Los cambios y descubrimientos tecnológicos producen un fuerte impacto en las empresas. Los avances tecnológicos pueden crear nuevos mercados, producir una proliferación de productos nuevos y mejorados, crear cambiar la posición competitiva relativa de los costos de la empresa y hacer que los productos y servicios existentes resulten obsoletos.

1.6.1.1.1 Factores tecnológicos: Las organizaciones necesitan adaptarse e incorporar tecnología proveniente del ambiente general para no perder su competitividad.

La implementación de Software Road Show (venta en ruta), diseñado para aquellas operaciones de levantamiento de pedidos en campo con inventario a bordo.

Diseñado para operar en dispositivos móviles Smartphone y Hand Held como una herramienta de registro de operaciones de venta y entrega de producto a bordo.

El sistema le permite llevar su ruta asignada de ventas, levantar pedidos, tener la información del cliente, acceso a inventario a bordo, manejo de productos a bordo,

² David, F. (1997). *Conceptos de Administracion Estrategica*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

dar de alta datos nuevos de su cliente, status de cliente, status de compras, geo-localización, aplicar políticas de descuentos, información de productos, liquidación (arqueo), entre otras funcionalidades que le permitirán a sus vendedores visitar más clientes y ofrecer un mejor servicio a sus clientes.

1.6.1.1.2 Venta en ruta (Preventa)

El sistema de venta en ruta (preventa), ha sido diseñado para empresas que cuentan con equipos de venta en campo, bajo la modalidad de pre-ventas, quienes visitan con producto abordo los puntos de venta de acuerdo a una ruta pre-fijada realizando su labor comercial.

1.6.2 Análisis interno

En este proceso se identificará y se evaluará las fortalezas y debilidades de la empresa en las áreas funcionales de negocios, entre ellas administración, marketing, producción/operación, investigación y desarrollo.

1.6.2.1 Satisfacción de los clientes.

1.6.2.1.1 Clientes externos

La definición de clientes externo significa descubrir un segmento específico, en el cual va a servir la empresa. Al llevar a cabo una redefinición de los clientes, no debe de olvidarse que ellos perciben en un producto idéntico o similar, diferentes valores o beneficios, según sus necesidades deseos y expectativas.

La ingeniería de servicios cuida de proporcionar un servicio superior a los intermediarios, considerándoles como retransmisores de la calidad de los servicios, del producto y del valor agregado hacia el cliente final; un proceso de comunicación que como tal, dirige conceptos de diferenciación.³

1.6.2.1.2 Clientes internos

La definición de cliente interno y/o proveedor interno dentro de esta investigación es: el receptor del trabajo de otra persona, sección o departamento dentro de una organización y a la que deben satisfacer requerimientos tal como sucede con el cliente externo o consumidor.

Para Dutka (2001, p.37): "No es banal ocuparse de los clientes internos, pues la satisfacción del cliente exige el compromiso de toda la compañía. Existe una relación directa entre el modo en que los empleados se tratan entre sí y a los clientes: la satisfacción del empleado influye sobre la del cliente. Una atmósfera interna "de calidad" crea un ambiente que lleva a satisfacer a los clientes externos. La compañía que satisface las demandas de sus empleados está en una situación ideal para satisfacer las de los clientes externos".⁴

1.6.3 Principios de la Calidad

En la Norma ISO 9000 en su versión del año 2000 se introducen los ocho principios de la calidad de los que puede decirse que hacen parte de las mejores prácticas de organización empresarial actual. Como herramienta de organización los ocho principios se integran a otras formas simples de sistematización, o generación de rutinas, que permiten mejoras en la calidad del trabajo empresarial y personal.

³ *clientes_externos*htptesis.uson.mxdigitaltesisdocs2791Capitulo4.pdf. (s.f.). Recuperado el 21 de Febrero de 2014

⁴ Dutka, A. (2001). *Manual de AMA (American Marketing Association) para la satisfacción del cliente*. México: Ediciones Granica.

La evaluación interna inicial puede reforzarse con una encuesta simple en una muestra en clientes y proveedores que permita verificar su opinión. Se trata de asegurar la armonía de los indicadores definidos en el seno de la organización con las expectativas de los clientes de mayor representatividad y confianza⁵.

- i. **Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- ii. **Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- iii. **Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- iv. **Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- v. **Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- vi. **Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

⁵ ISO 9004-2000. Norma ISO versión en español por el INCONTEC. Col, 2000. (s.f.). Recuperado el 8 de Noviembre de 2013

- vii. **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- viii. **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

1.6.4 Norma ISO 9001-2008

Es la Norma Internacional, editada por ISO, que define los requisitos que debe cumplir la organización que desee implementar un Sistema de Gestión de la Calidad.⁶

El Sistema de Gestión de la Calidad es una herramienta de gestión formada por un conjunto de procesos (actividades), relacionados entre sí, para mejorar continuamente la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de sus requisitos y expectativas.

1.6.5 Muestreo

Se realizará la elección de una muestra probabilística con base en los objetivos del estudio, el esquema de la investigación y el alcance de sus contribuciones, las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños de investigación por encuestas en donde se pretende hacer estimaciones de variables en la población.

Estas variables se cuantifican con instrumentos de evaluación y se analizan con pruebas estadísticas para el tratamiento de datos en donde se establece que la muestra es probabilística, y que en donde todos los elementos de la población tienen una misma probabilidad de ser elegidos.

⁶ http://www.hederaconsultores.com/docs/presentacion_certificacion_iso9001.pdf. (s.f.). Recuperado el 10 de Noviembre de 2013

Como el estudio es de carácter descriptivo, explicativo y de campo se aplicará un muestreo aleatorio simple dado que la información a consultar para cada uno de clientes es homogénea se busca una muestra que sea representativa y en la que todos los consultados tengan la misma probabilidad de respuesta.

1.6.6 Herramientas de la Calidad

1.6.6.1 Tormentas de Ideas

Según Paul James (1997), señala que la tormenta de ideas consiste en la libre exposición de ideas respecto a un tema de estudio⁷, hay una frase en creatividad que dice: "la mejor manera de tener buenas ideas es tener muchas ideas". La libre exposición de ideas es regulada por los siguientes principios:

- ✓ Todos los participantes deben de poner sus puntos de vistas.
- ✓ No se debe contradecir ni desmentir a nadie.
- ✓ Todas las ideas se anotan teniendo en cuenta que todos entiendan lo mismo.

1.6.6.2 Diagrama Causa y Efecto

El diagrama causa y efecto se utilizará para detectar las causas existentes en las áreas de la Distribuidora Internacional S.A y prevenir éstas para efectos futuros.

Según James (1997, p. 200) señala que el objetivo de los diagramas causa y efecto es la solución de la causa de un problema. Con la realización de la tormenta de idea se dará pauta a la elaboración del Diagrama Causa y Efecto. Básicamente, es un conjunto de ramas donde se especifican los problemas determinado, por lo tanto cada una de las subdivisiones serán las espinas del Diagrama de Pescado.

⁷ Sosa Pulido, D. (2006). *Conceptos y Herramientas para la Mejora Continua*. Mexico, DF: Limusa.

1.6.6.3 Diagrama de Pareto

Vilfredo Pareto se refiere a que existen muchos aspectos triviales (de poca importancia) y poco vitales (muy importante), estableció, en términos de promedios, que 80% de las cosas que ocurren son de poca importancia y solo el restante 20% muy importante, de ahí que también se les conozca como el principio 80-20.⁸

Para este diagrama se tendrá que realizar una tormenta de ideas con el fin de identificar los problemas más frecuentes dentro de las áreas de la empresa.

1.6.7 Análisis FODA

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.⁹

Sobre el análisis FODA, Steiner plantea lo siguiente.

“El análisis FODA es un paso crítico en el proceso de planeación. Examinar correctamente oportunidades y peligros (amenazas) futuros de una empresa, y relacionarlo en estudio imparcial con las potencialidades (fortalezas) y debilidades de la misma representa una enorme ventaja.” Con esto, puede quedar claro que el propósito esencial del análisis FODA es la generación de estrategias que permitan, “conectar” sus acciones con las posibilidades (oportunidades) que puede aprovechar en su entorno externo así como prepararse para enfrentar los peligros

⁸ (Sosa Pulido, 2006)

⁹ <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm>. (s.f.). Recuperado el 3 de Octubre de 2013

(amenazas), apoyándose en sus fortalezas y reduciendo el impacto negativo que pueden tener sus debilidades.

1.6.8 Matriz FODA

David (2003), señala que la matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA), es un instrumento que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

- 1) Las estrategias FO, que usan las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas.
- 2) Las estrategias DO, tienen como objetivo mejorar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- 3) Las estrategias FA, usan las fortalezas de una empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
- 4) Las estrategias DA, son tácticas defensivas que pretenden reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Para la elaboración de la matriz FODA se tienen en cuenta los pasos siguientes:

1. Elaborar una lista de las oportunidades externas claves de la empresa.
2. Elaborar una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
3. Elaborar una lista de las fortalezas internas clave de la empresa
4. Elaborar una lista de las debilidades internas clave de la empresa
5. Establecer la relación entre las fortalezas internas con las oportunidades externas.
6. Establecer la relación entre las debilidades internas con las oportunidades externas.

7. Establecer la relación entre las fortalezas internas con las amenazas externas.
8. Establecer la relación entre las debilidades internas con las amenazas externas.

1.6.9 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Este instrumento resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales de las áreas de la empresa identificándolas para asociar su relación.(David, Conceptos de Administracion Estrategica, 1997)

Según David (1997)¹⁰, la matriz MEFI se elabora de la siguiente manera:

- a) Se enumeran los factores internos claves elaborando una lista entre 10 a 20 factores incluyendo fortalezas de primero y después las debilidades, en donde se usen porcentajes, índices y cifras comparativas.
- b) Asignar un valor que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0
- c) Asignar una calificación de 1 a 4 para indicar si cada factor representa una debilidad mayor (calificación 1), una debilidad menor (calificación 2); una fortaleza menor (calificación 3), o una fortaleza mayor (calificación 4).
- d) Multiplicar el valor de cada factor por su calificación para determinar un valor ponderado para cada variable.
- e) Sumar el valor ponderado de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Su promedio de valor ponderado es de 2.5 los puntajes debajo de 2.5 caracteriza a la empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes por encima de 2.5 indican una posición interna sólida.

¹⁰ (David, Conceptos de Administracion Estrategica, 1997)

1.6.10 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Esta matriz refleja y evalúa las oportunidades y amenazas externas de los factores económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos de la empresa¹¹. La elaboración de esta matriz según David (1997), consta de 5 pasos:

- a) Se hace una lista de factores externos entre 10 a 20 factores incluyendo oportunidades de primero y después las amenazas, en donde se usen porcentajes, índices y cifras comparativas.
- b) Asignar un valor que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0
- c) Asignar una calificación de 1 a 4 para cada factor externo, en donde 4 representa una respuesta excelente, 3 a una respuesta que está por encima del promedio, 2 a la respuesta de nivel promedio y 1 a la respuesta deficiente. Tanto las amenazas como las oportunidades pueden clasificarse como 1, 2, 3 o 4.
- d) Multiplicar el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
- e) Sumar el valor ponderado de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Su valor promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector. Un puntaje total de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas.

¹¹ Mockler, R. (1991). *A Catalog of Commercially Available Software for Strategic Planning*.

1.6.11 Flujograma de ejecución o matriz

Un flujograma de ejecución representa en forma gráfica el proceso en términos de quién se ocupa de realizar los pasos. Tiene forma de matriz e ilustra los diversos participantes y el flujo de pasos entre esos participantes. Es muy útil para identificar quién proporciona los insumos o servicios a quién, así como aquellas áreas en las que algunas personas pueden estar ocupándose de las mismas tareas.¹²

1.6.12 Determinación de la estrategia.

1.6.12.1 Indicadores de Calidad

Muestran la eficiencia con la cual se realizan las actividades inherentes al proceso logístico, es decir, el nivel de perfección del proceso en lo que tiene que ver a la gestión de los pedidos, la manutención de las mercancías, los procesos de picking y packing, el transporte, etc.

Estos reflejan las deficiencias en los procedimientos de ejecución del proceso logístico, por lo cual es importante para la empresa debido a que la eficiencia en sus procesos determina la eficiencia en costos y nivel de servicio, dos factores vitales para la competitividad en mercados altamente cambiantes y competidos en un ámbito internacional¹³

¹² <http://www.monografias.com/trabajos53/diagrama-de-flujo/diagrama-de-flujo2.shtml#ixzz34Cu31jHT>. (15 de Mayo de 2014).

¹³ http://www.fesc.edu.co/portal/archivos/e_libros/logistica/ind_logistica.pdf. (s.f.). Recuperado el 8 de Junio de 2014

1.6.13 Plan de mejora

El plan de mejoras es un instrumento que permite identificar y jerarquizar las acciones factibles para subsanar las principales debilidades. Además, se constituye en el insumo básico para construir el plan de acción o plan operativo. El plan de acción integra la decisión estratégica sobre los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos y las tareas que deben desarrollarse para que sean traducidos en una mejor oferta. La implementación de este plan requiere el respaldo y el compromiso de todos los responsables universitarios que, de una u otra forma, tengan relación con el programa. Dicho plan, además de servir de guía para la organización de los aspectos a mejorar, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar.

1.7 DISEÑO METODOLÓGICO

1.7.1 Tipo de Diseño

El estudio a desarrollar es del tipo de "**Investigación de Campo o exploratoria**", se caracteriza por el levantamiento de información en la empresa Distribuidora Internacional S.A. (DIINSA). El objetivo es examinar un tema o problema poco conocido que no ha sido abordado antes en la revisión de la literatura e información preliminar de campo.

Considerando las variables en estudio se determina que la investigación también es de carácter **descriptiva** puesto que estos tienen como objetivo establecer la Evaluación del proceso de Distribución de producto de consumo masivo, que pueda cumplir con los requisitos de calidad de acuerdo a la Norma ISO 9001-2008.

1.7.2 Tipo de Investigación

El estudio comprende las modalidades de investigación teórica y de campo dado que su objetivo se orienta a verificar si realmente existe relación entre cada teoría que se plantea en el trabajo, entre las técnicas empleadas, está: la documental la cual sirve para consultar diferentes libros u otras fuentes a fin de obtener información en torno a las variables que se plantean en la presente investigación. En la investigación de campo se utilizará la técnica del cuestionario con el objeto de reunir sistemáticamente la información necesaria de la Distribuidora Internacional.

1.7.3 Tipo de Metodología

Para obtener resultados confiables extraídos de la realidad que prevalece se establecerá la relación directa entre la variable, independiente y dependiente. Se

utilizará el método científico fundamentado en sus componentes: la selección de un problema de estudio con connotación social, destacando su correspondiente sistema de variables e indicadores que sirvieron de base para el diseño de los cuestionarios de opinión, con la información obtenida.

1.7.4 Fuentes de información

1.7.4.1 Fuentes primarias:

- Entrevistas
- Encuestas
- Observación de las tomas de decisiones en el área de facturación y recepción de pedido.

1.7.4.2 Fuentes secundarias:

Representada por toda la documentación proporcionada por la institución como formatos aplicados al control de quejas y reclamos de los clientes, estadísticas de productos, historial de ventas, registros históricos entre otros.

1.7.5 Procedimientos para la recolección de Información

Para la recolección de la información es necesario revisar los objetivos del estudio de los cuales se saca la lista de datos e información relevante que se quiere de cada una de las fuentes más adecuadas para proporcionar dicha información.

El instrumento a aplicar para la recolección de la información estará en dependencia del tipo de fuente y de la cantidad de la población consultada siendo las más usuales las siguientes:

- **Observación:**
 - ✓ No estructurada.
- **Entrevista:**
 - ✓ Entrevista a profundidad
 - ✓ Encuesta

CAPÍTULO II

En este capítulo se abordará el análisis de las encuestas realizadas a los clientes internos y externos para conocer el grado de satisfacción del servicio que brinda la empresa.

2. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

2.1 Cálculo del Tamaño de la Muestra conociendo el Tamaño de la Población.¹⁴

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{d^2 \times (N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

Se toma esta fórmula para la búsqueda del tamaño de la muestra a encuestar debido a que se tiene conocimiento del número de clientes que posee la empresa en el municipio de Managua lo cual es una población finita; puesto que existe otro método para obtener un número de clientes a encuestar, pero eleva el número de clientes a encuestar haciendo el proceso más largo y poco beneficioso.

Según la tabla de distribución normal.

N= tamaño de la población

Z= nivel de confianza

P= probabilidad del éxito, o proporción esperada

Q= probabilidad del fracaso

D= precisión (error máximo admisible en términos de proporción).

¹⁴ BENASSINI, M. (s.f.). *Introducción a la Investigación de Mercados, un enfoque para América Latina*. México: Editorial Prentice Hall. .

Según diferentes seguridades, el coeficiente Z varía de la siguiente manera:

Si Z fuese el 90% el coeficiente será 1.645

Si Z fuese el 95% el coeficiente será 1.96

Si Z fuese el 97.5% el coeficiente será 2.24

Si Z fuese el 99% el coeficiente será 2.576

Consideremos este paso como un análisis del nivel de riesgo que está dispuesto a asumir debido a que las respuestas que obtendrá en nuestra encuesta tendrán un pequeño margen de error ya que no se encuesta a toda la población.

Se conoce el número de clientes a nivel de municipio de Managua que es de 7,728, se tomará un nivel de confianza de 95%, lo cual su coeficiente es de 1.96. Si se hubiera tomado la probabilidad de éxito y la probabilidad de fracaso igual al 50% se incrementaría el número de clientes a encuestar. Es por ello que se tomó un parámetro para la proporción esperada del 5%. Se ha tomado un error máximo permisible del 5%, la probabilidad de fracaso se deriva de esta fórmula:

$$Q = 1 - P$$

$$Q = 1 - 0.05$$

$$Q = 0.95$$

N = 7,728 clientes a nivel de municipio de Managua.

$$Z = 95\% = 1.96$$

$$P = 5\% = 0.05$$

$$Q = 0.95$$

$$D = 5\% = 0.05$$

$$n = \frac{7,728 \times 1.96^2 \times 0.05 \times 0.95}{0.05^2 \times (7,728 - 1) + 1.96^2 \times 0.05 \times 0.95}$$

$n = 72.96 = 73$ clientes

Según el resultado de la fórmula realizada anteriormente señala que el número a encuestar será de 73 clientes para tener una seguridad del 95%.

2.2 Satisfacción de los clientes

2.2.1 ANÁLISIS DE CLIENTES EXTERNOS

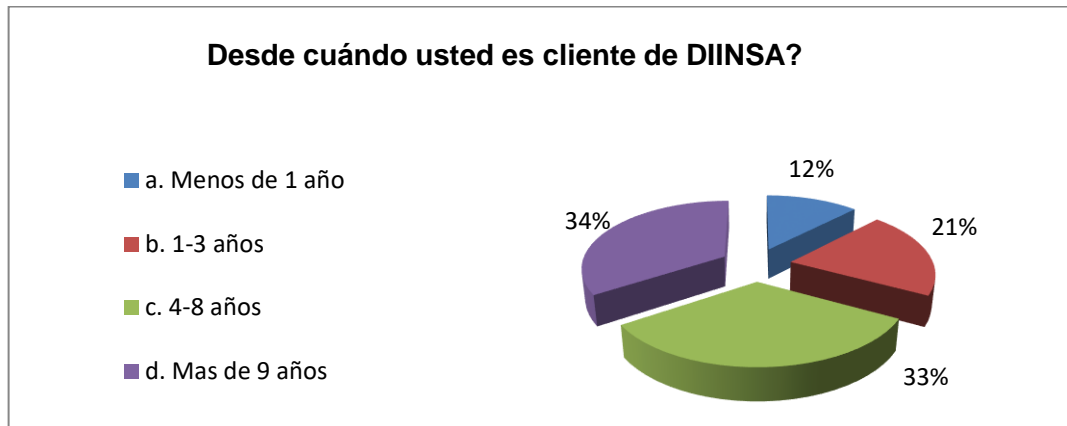
Para conocer el nivel de satisfacción de los clientes de DIINSA, se tomó una muestra de los 7,728 clientes que posee la empresa en el sector de Managua, utilizando para esto una fórmula que permite encontrar el número de clientes conociendo el tamaño de la muestra, la cual dio como resultado 73 clientes a encuestar; dato que se reflejó anteriormente.

Se han seleccionado las preguntas que más relevancia tienen para percibir como se está desempeñando la empresa en el momento que distribuye sus productos.

Como resultado de las encuestas, se realizaron los siguientes Diagramas de Pastel con el objetivo de analizar las respuestas que brindaron los clientes.

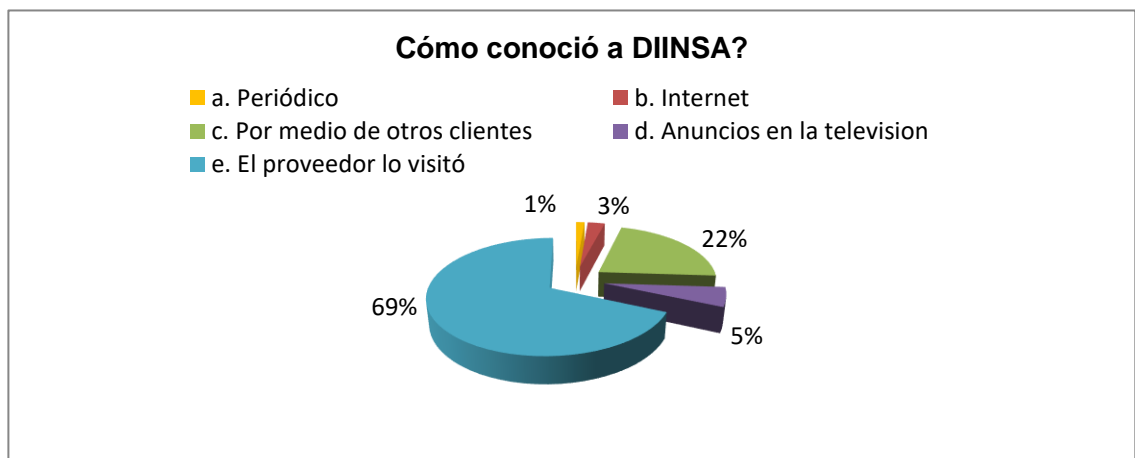
Se conoce que un 34% de la población encuestada, tienen más de 9 años de ser clientes de esta empresa, un 33% tienen alrededor de 4 a 8 años, un 22% tiene de 1 a 3 años, y un 12% representan nuevos clientes que tienen menos de un año de contar con el servicio de distribución de productos que DIINSA ofrece. (Ver Gráfico 1- Encuesta clientes)

Gráfico 1- Encuesta clientes¹⁵



El 69% de los clientes encuestados conoció la empresa por medio de proveedores que visitaron su negocio; por otra parte, un 1% se enteró de la empresa por medio de anuncios en periódicos. Esto quiere decir que el proveedor es quien ha dado a conocer a la empresa por las visitas que realiza buscando nuevos clientes. (Ver Gráfico 2- Encuesta clientes)

Gráfico 2- Encuesta clientes¹⁶

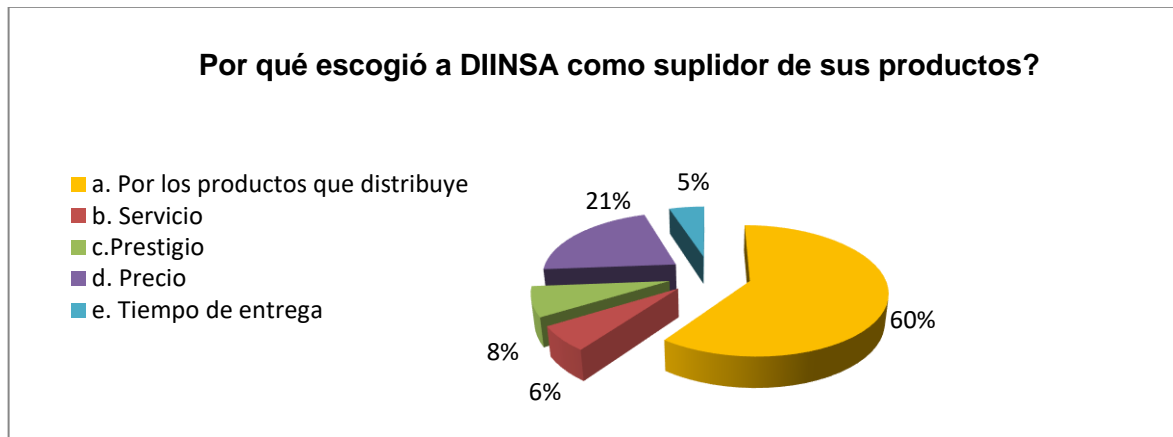


¹⁵Resultado obtenido de la encuesta a clientes. Ver Anexo i

¹⁶Resultado obtenido de la encuesta a clientes. Ver Anexo i

Un 60% de la población encuestada escogió a DIINSA por los productos que distribuye, mientras que un 5% la escogió por su tiempo de entrega, esto quiere decir que la fortaleza de la empresa es la variedad de productos a ofrecer. (Ver Gráfico 3- Encuesta clientes)

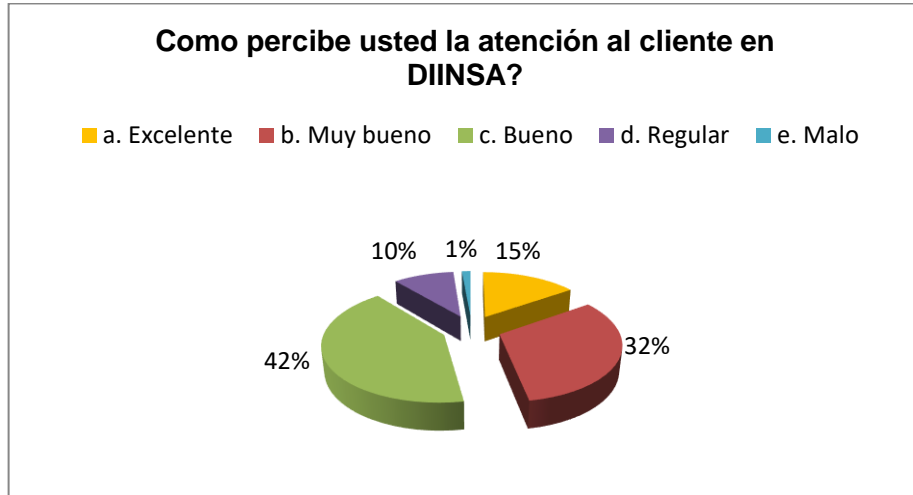
Gráfico 3- Encuesta clientes¹⁷



Según la percepción de los encuestados, el servicio que ofrece la empresa es Muy Bueno, puesto que los clientes exponen que son atendidos de una manera adecuada a sus gustos, pero cabe mencionar que debería de haber una mejor organización para cuadrar las visitas estipuladas con los clientes (Ver Gráfico 4- Encuesta clientes)

¹⁷ Resultado obtenido de la encuesta a clientes. Ver Anexo i

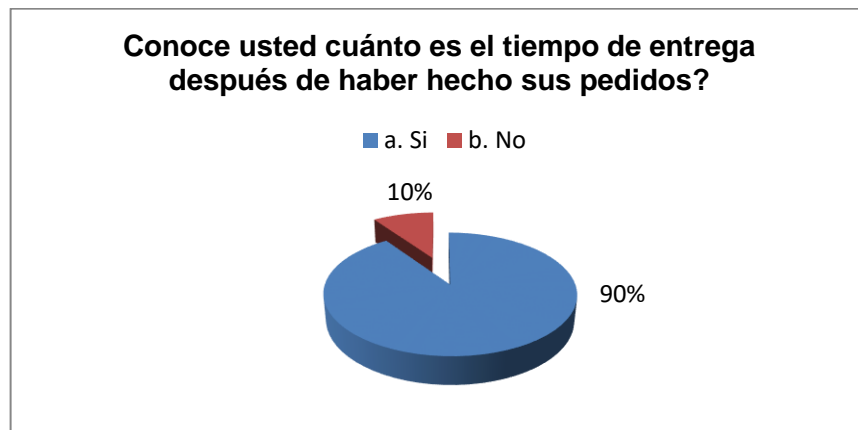
Gráfico 4- Encuesta clientes¹⁸



El 90% de los encuestados conoce el tiempo de entrega de los productos luego de haber hecho su pedido. Un 10% restante no conoce su tiempo de entrega. Según la información de ese 10% encuestado; el proveedor no le indica cuando se le entregará su producto.

Una recomendación sería estipular el tiempo de entrega reflejado en la factura; siendo esto un respaldo que creará confiabilidad al cliente de que su pedido se enviará en el lapso de tiempo indicado. (Ver Gráfico 5- Encuesta clientes)

Gráfico 5- Encuesta clientes¹⁹

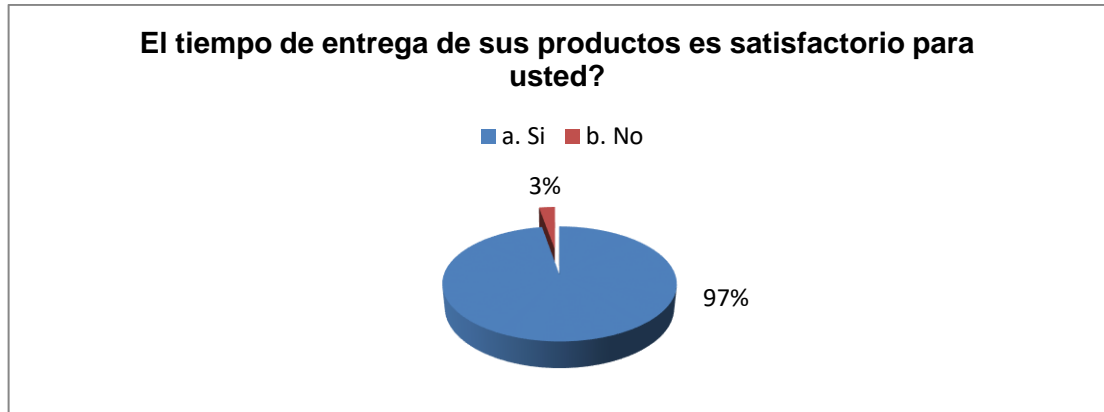


¹⁸ Resultado obtenido de la encuesta a clientes. Ver Anexo ii

¹⁹ Resultado obtenido de la encuesta a clientes. Ver Anexo ii

Según los resultados obtenidos, el cliente se siente satisfecho por el tiempo de entrega que tiene la empresa en cuanto el servicio de productos. (Ver Gráfico 6- Encuesta clientes)

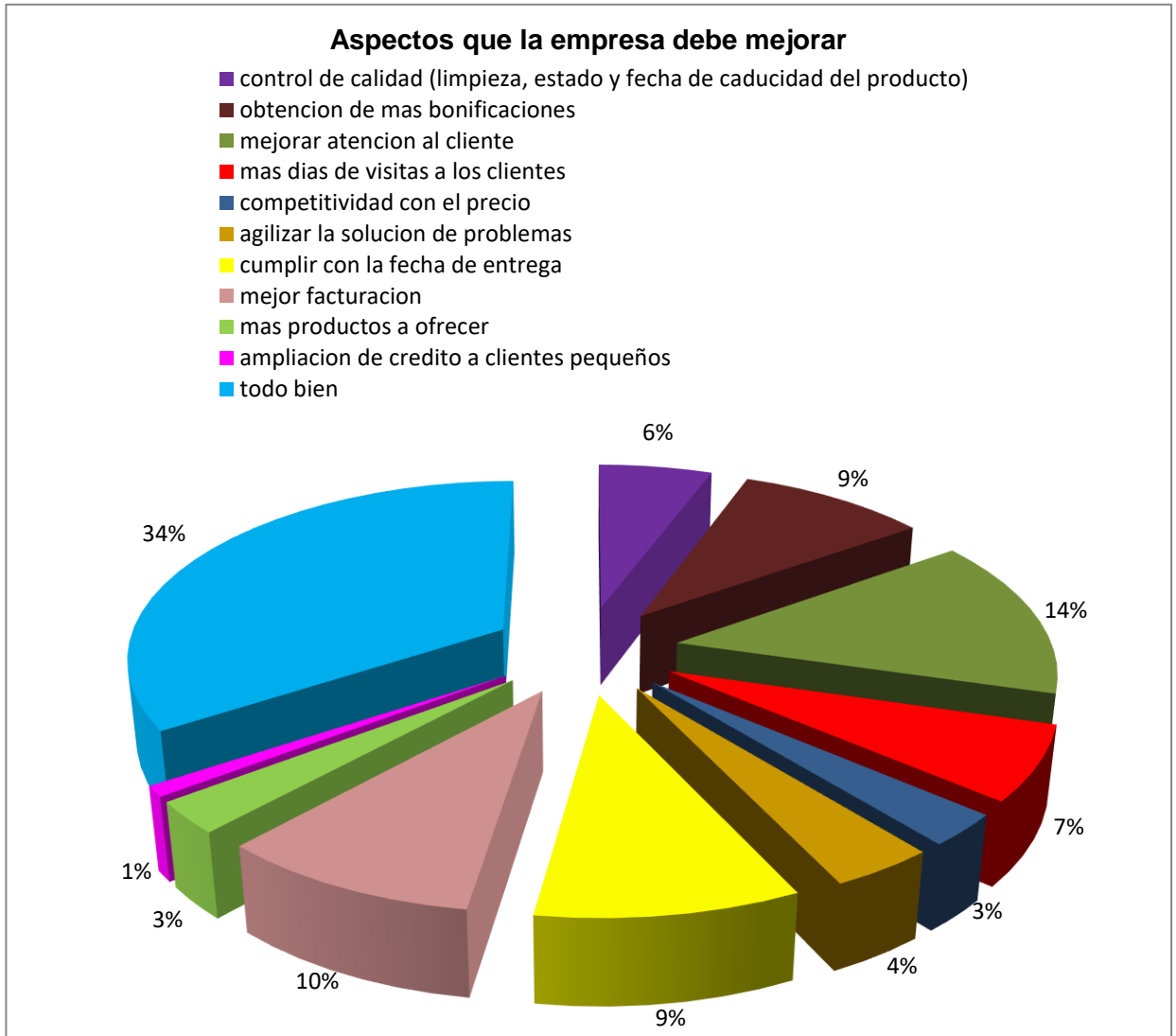
Gráfico 6- Encuesta clientes²⁰



Según la pregunta que se realizó a los clientes acerca de qué aspectos debería mejorar la empresa; la mayoría coincidía en los siguientes puntos: (Ver Gráfico 7- Encuesta clientes)

²⁰ Resultado obtenido de la encuesta a clientes. Ver Anexo ii

Gráfico 7- Encuesta clientes²¹



Como toda empresa, DIINSA sufre de deficiencias en el proceso de distribución los cuales se exponen en el gráfico; un 39% de los encuestados exige que los pedidos se entreguen en el tiempo establecido o acordado con el proveedor, asimismo un mayor control de calidad con pedidos que han llegado golpeados, un mejor servicio al momento de ser atendidos y mayor presencia del personal para el levantamiento y distribución del pedido.

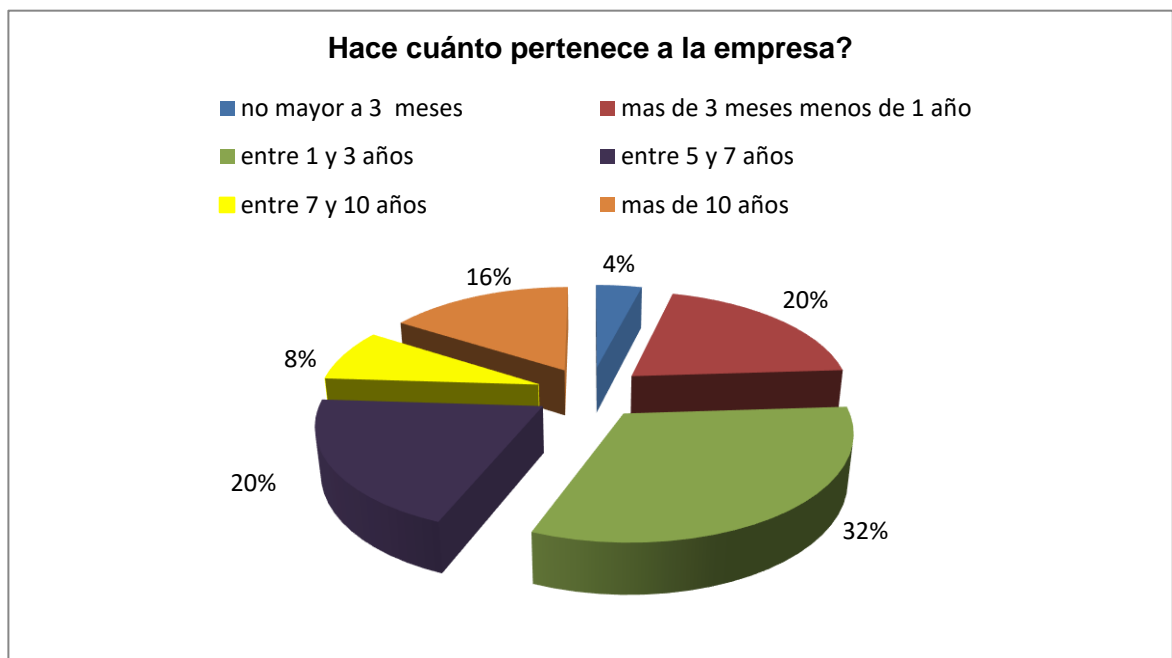
²¹ Resultado obtenido de la encuesta a clientes. Ver Anexo iii

2.2.2 ANÁLISIS DE CLIENTES INTERNOS

Se realizó encuesta aleatoria a 25 trabajadores que llevan a cabo el proceso de Distribución en la empresa con el objetivo de conocer su nivel de satisfacción.

El 32% de los empleados cuenta con una antigüedad de 1 a 3 años, un 20 % no más de 1 año y un 4% con tres meses de haber iniciado a laborar, dejando como resultado un 56% de los trabajadores que han permanecido trabajando no más de 3 años para la empresa. Esto quiere decir que la empresa realiza nuevas contrataciones de personal que la beneficien con mayor disposición laboral. (Ver Gráfico 1- Encuesta trabajadores)

Gráfico1- Encuesta trabajadores²²



Un 52% de los trabajadores optarían por otro tipo de oficio si se le ofreciera un mejor salario; como condición humana siempre están en busca de la superación, mientras que el resto seguiría laborando para DIINSA. (Ver Gráfico 2- Encuesta trabajadores)

²² Resultado obtenido de la encuesta a trabajadores. Ver Anexo iv

Gráfico 2- Encuesta trabajadores²³



Todos los trabajadores ansían un mejor cargo laboral que le proporcione una mayor estabilidad personal por lo que se observa que el 100% de ellos espera una mejoría en su vida laboral. (Ver Gráfico 3- Encuesta trabajadores)

Gráfico 3- Encuesta trabajadores²⁴

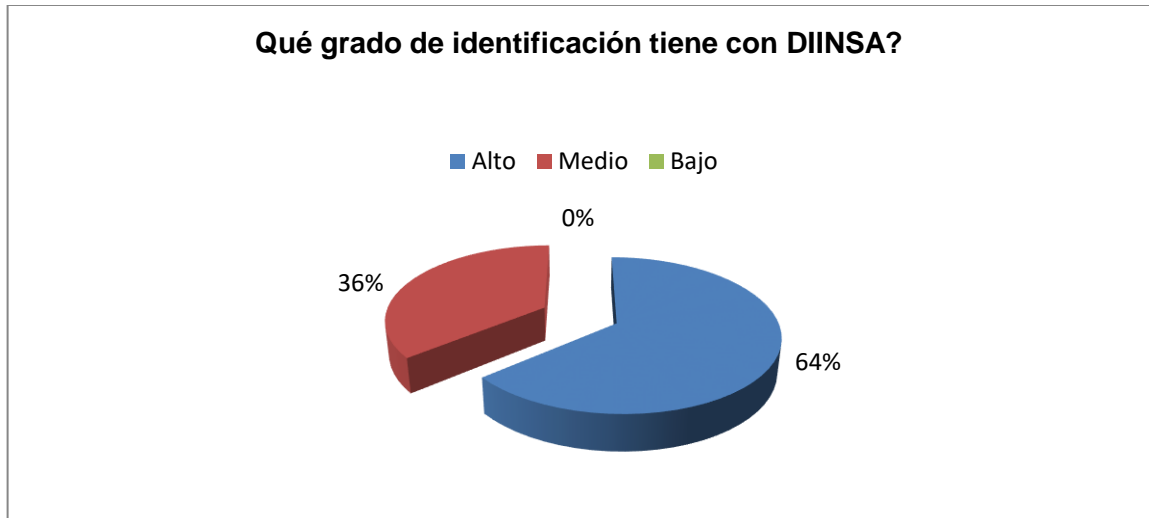


Los trabajadores piensan que el trato de los jefes en la empresa es muy bueno puesto que expresan "ellos brindan un buen liderazgo siendo receptivo a las críticas con transparencia y ética" (Ver Gráfico 4- Encuesta trabajadores)

²³ Resultado de la encuesta a trabajadores. Ver Anexo iv

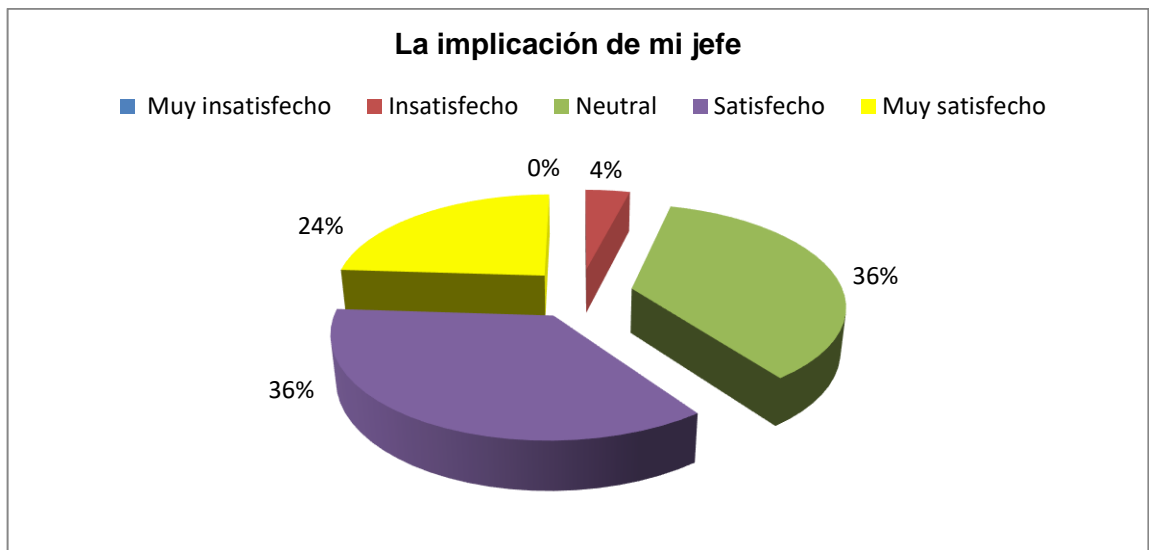
²⁴ Resultado de la encuesta a trabajadores. Ver Anexo iv

Gráfico 4- Encuesta trabajadores²⁵



La mayoría de los obreros asegura que tiene a un superior siempre al tanto de las actividades y las necesidades que se presentan, sin embargo una cierta parte de los que laboran en DIINSA no piensan lo mismo. (Ver Gráfico 5- Encuesta trabajadores)

Gráfico 5- Encuesta trabajadores²⁶

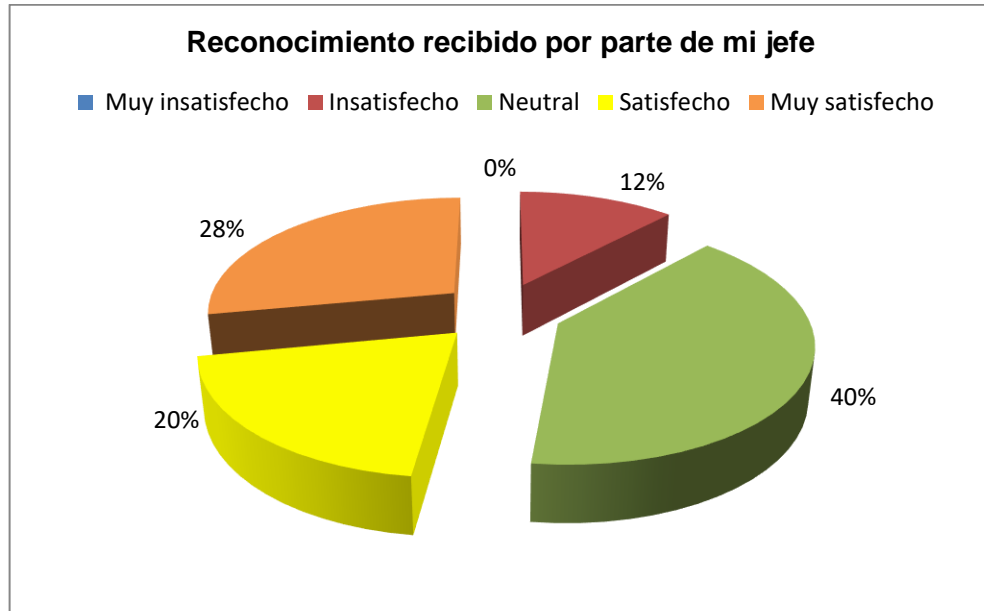


²⁵ Resultado obtenido de la encuesta a trabajadores. Ver Anexo iv

²⁶ Resultado obtenido de la encuesta a trabajadores. Ver Anexo v

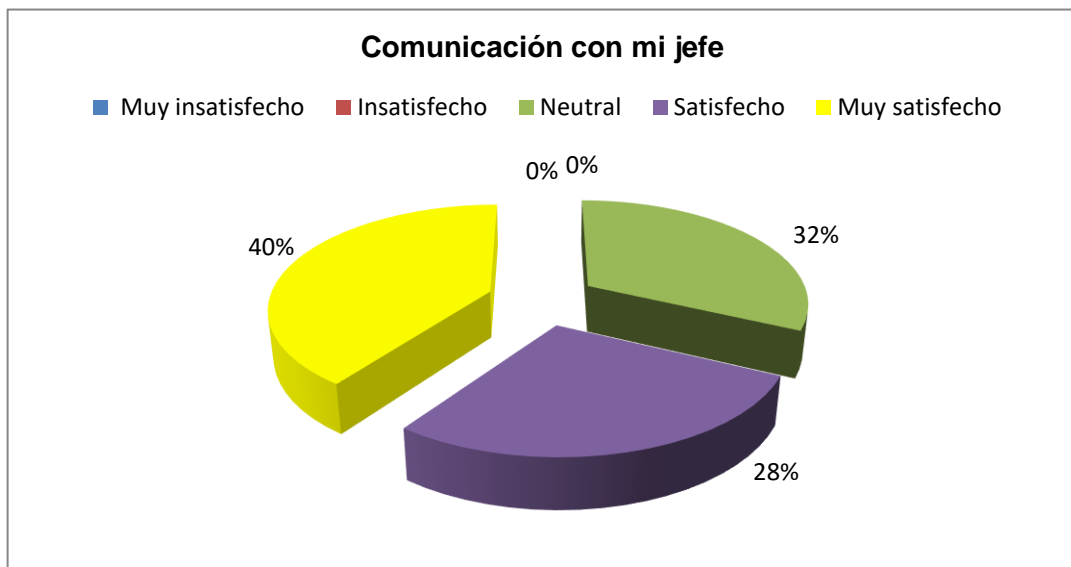
En DIINSA se reconoce el esfuerzo de los trabajadores, por otra parte algunos empleados exponen que la mayoría de sus esfuerzos no son reconocidos. (Ver Gráfico 6- Encuesta trabajadores)

Gráfico 6- Encuesta trabajadores²⁷



La comunicación es lo que predomina en cada área de trabajo por lo que el empleado explica que tiene buena relación con su superior, (Ver Gráfico 7- Encuesta trabajadores)

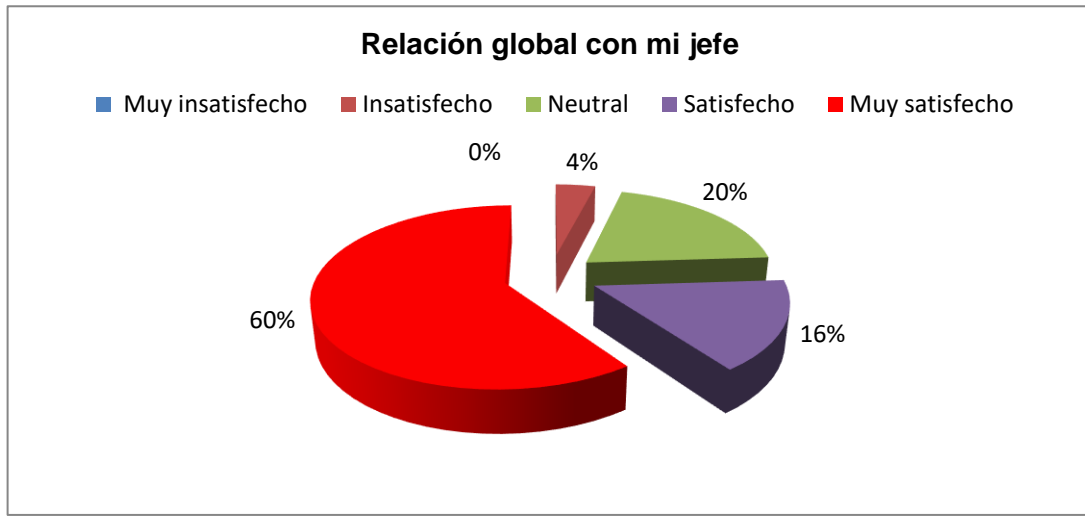
Gráfico 7- Encuesta trabajadores²⁸



²⁷ Resultado obtenido de la encuesta a trabajadores. Ver Anexo v

En el gráfico se explica que la relación del jefe inmediato con el obrero es apacible en el ambiente laboral. (Ver Gráfico 8- Encuesta trabajadores)

Gráfico 8- Encuesta trabajadores

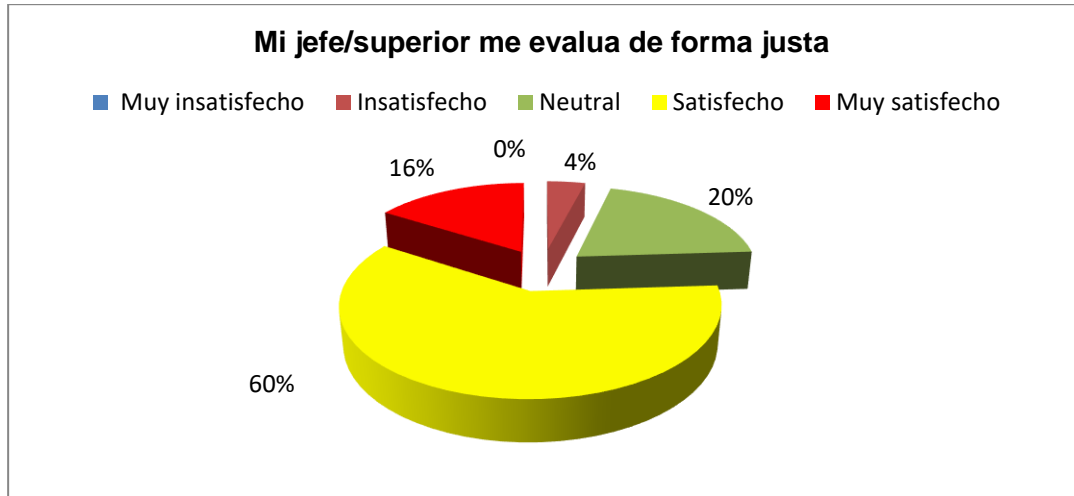


La mayoría de los trabajadores admite que se les valora de una manera adecuada pero una pequeña parte de los trabajadores prefiere que se les explique la manera de cómo se les evalúa. (Ver Gráfico 9- Encuesta trabajadores)

Gráfico 9- Encuesta trabajadores²⁹

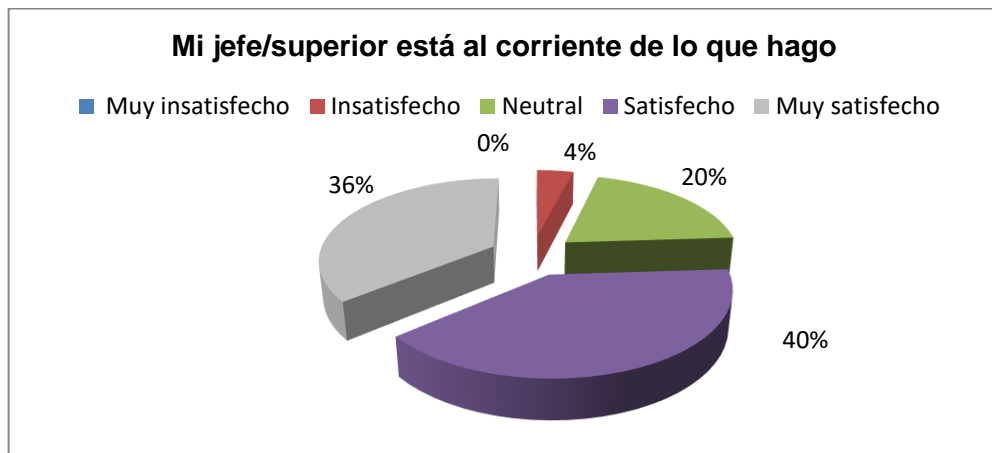
²⁸ Resultado obtenido de la encuesta a trabajadores. Ver Anexo v

²⁹ Resultado obtenido de la encuesta a los trabajadores. Ver Anexo v



Los superiores están a la expectativa de las actividades de sus empleados, por lo que da como resultado una buena comunicación entre todos los que laboran en DIINSA. (Ver Gráfico 10- Encuesta trabajadores)

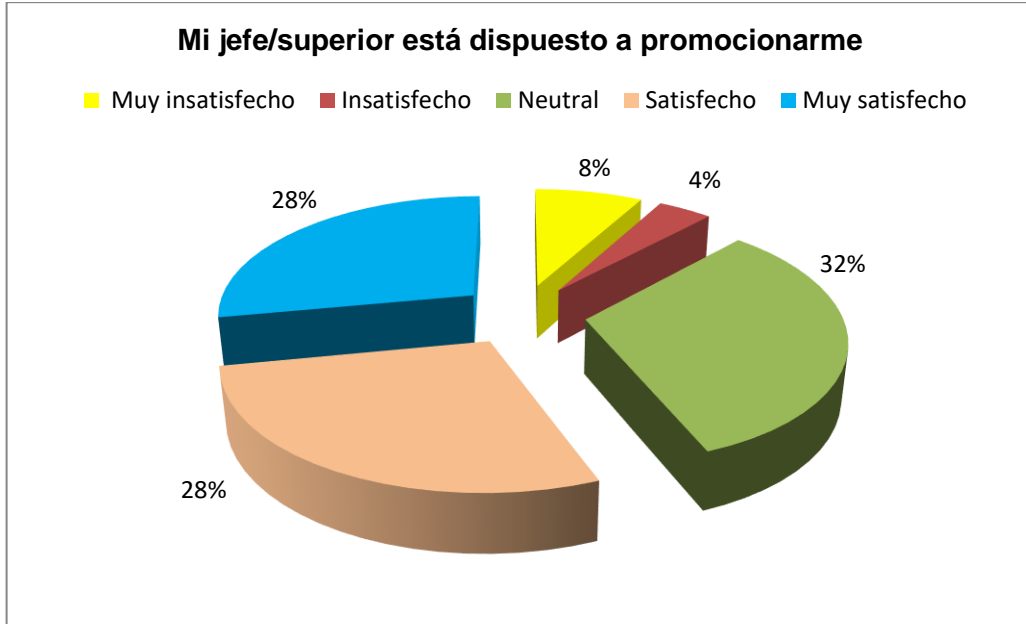
Gráfico 10- Encuesta trabajadores



Parte de los que laboran en la empresa piensan que son tomados en cuenta, que se les premia de una manera justa. Por otro lado, una cierta cantidad se siente insatisfecho a la hora de un ascenso en su puesto de trabajo. (Ver Gráfico 11- Encuesta trabajadores)

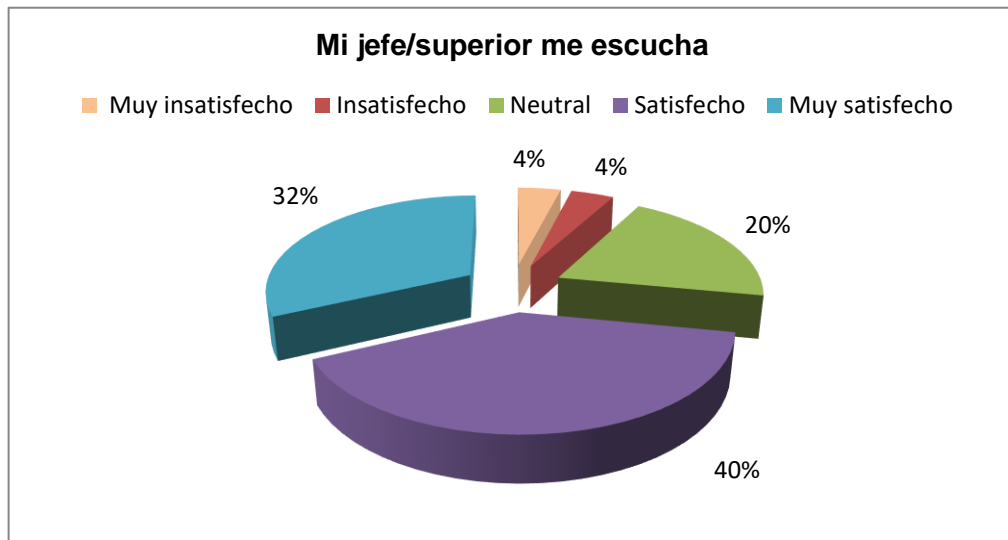
Gráfico 11- Encuesta trabajadores³⁰

³⁰ Resultado obtenido de la encuesta a los trabajadores. Ver Anexo v



La comunicación es muy importante para conseguir un trabajo productivo. Un 8% de los empleados expresan que sus sugerencias no son escuchadas, el 20% no señala nada al respecto y un 72% consideran que si son atendidos por su jefe. Las buenas relaciones en el ambiente laboral genera la motivación necesaria para el desempeño positivo del trabajo. (Ver Gráfico 12- Encuesta trabajadores)

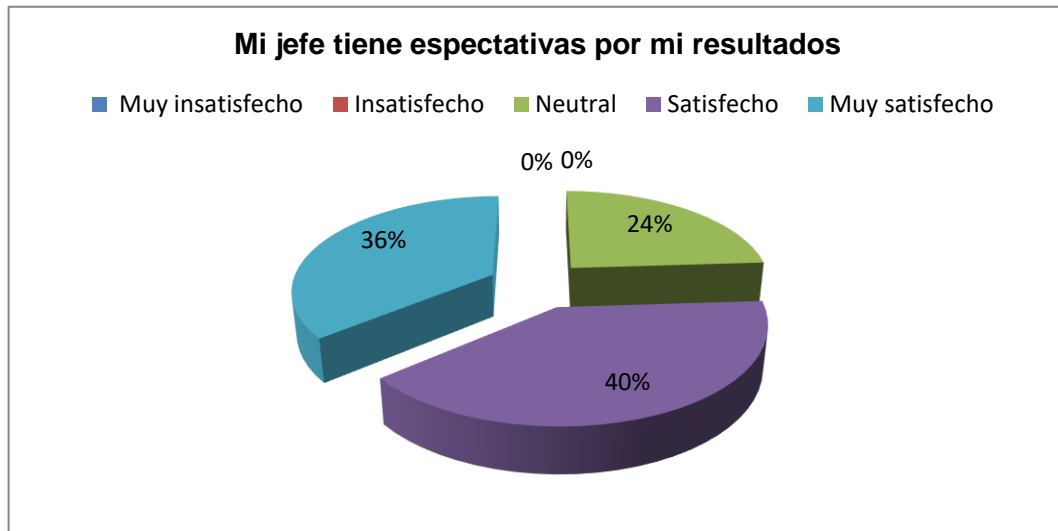
Gráfico 12- Encuesta trabajadores³¹



³¹ Resultado obtenido de la encuesta a los trabajadores. Ver Anexo v

Los superiores siempre esperan el máximo rendimiento por parte de los empleados en el área laboral por lo que se aprecia en el gráfico, no hay jefe que no quiera buenos resultados al finalizar la jornada laboral. (Ver Gráfico 13- Encuesta trabajadores)

Gráfico 13- Encuesta trabajadores³²

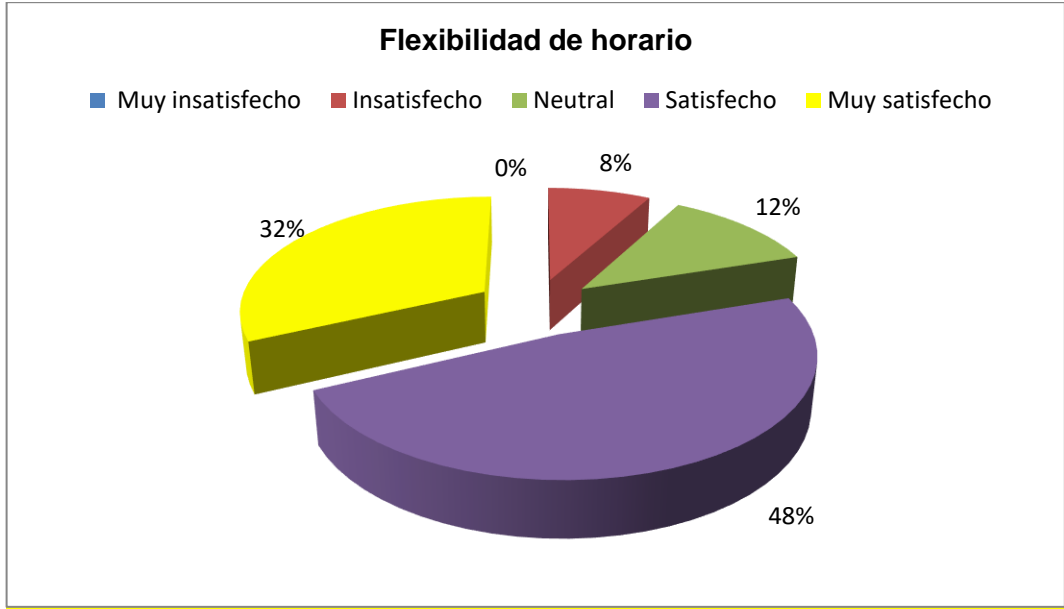


El personal está conforme con el horario que es impuesto en la empresa; también mencionan que son escuchadas sus peticiones cuando se les presenta un inconveniente personal. (Ver Gráfico 14- Encuesta trabajadores)

Gráfico 14- Encuesta trabajadores³³

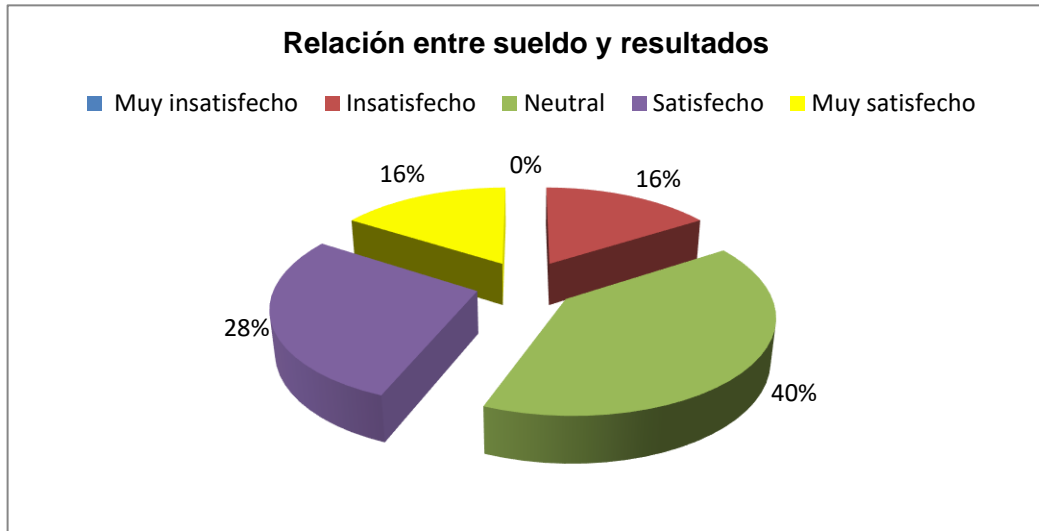
³² Resultado obtenido de la encuesta a los trabajadores. Ver Anexo v

³³ Resultado obtenido de la encuesta a los trabajadores. Ver Anexo v



El 40% de los empleados no opinan respecto a este tema; mientras que hay un 44% que apreciarían que hubiera una mejor evaluación, por lo tanto, solo un 16% se siente conforme con la relación entre salarios y resultados. (Ver Gráfico 15- Encuesta trabajadores)

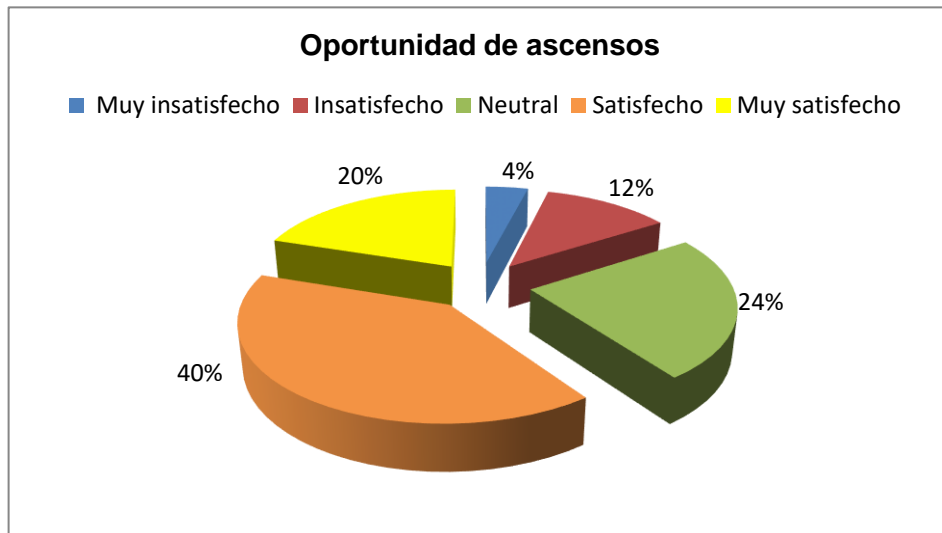
Gráfico 15- Encuesta trabajadores³⁴



³⁴ Resultado obtenido de la encuesta a los trabajadores. Ver Anexo v

La mayoría de los obreros consideran que hay oportunidad de ser promovidos en la empresa, pero esta no cuenta con promoción de cargo, para ser considerados a la hora de un ascenso. (Ver Gráfico 16- Encuesta trabajadores)

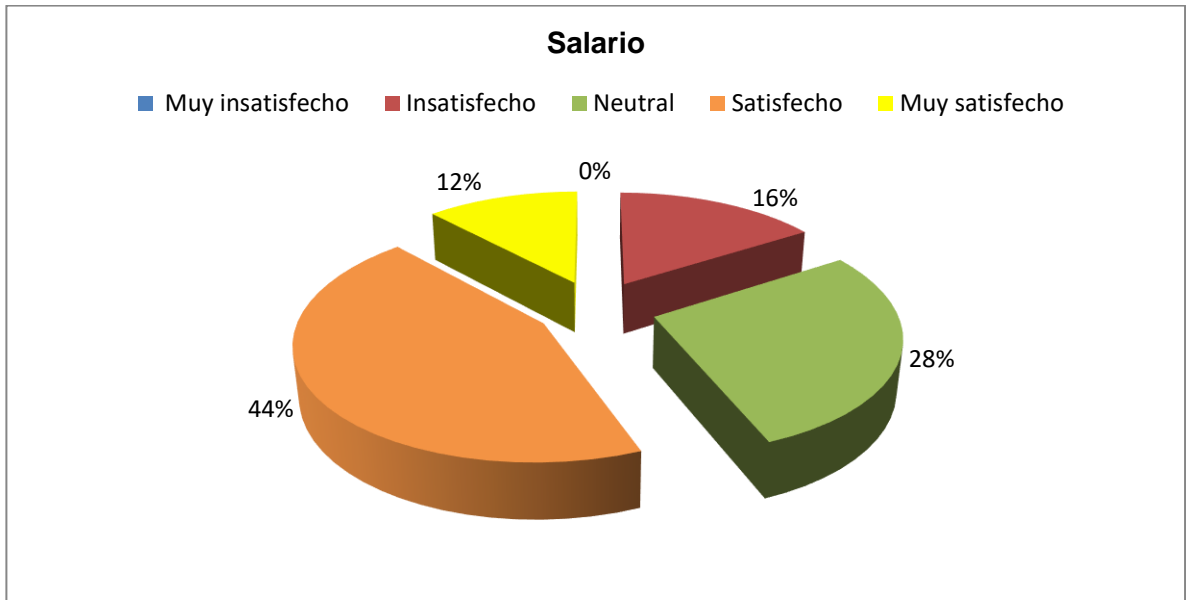
Gráfico 16- Encuesta trabajadores³⁵



El 56% de los empleados considera que su salario es acorde a su puesto de trabajo un 28% no opina del caso y un 16% no está de acuerdo con el ingreso percibido. Se puede afirmar que el salario tiene una influencia indirecta sobre la productividad, y en la medida que la gerencia y los altos ejecutivos de las empresas no desarrollen medidas de motivación no habrá un máximo desempeño de los trabajadores. (Ver Gráfico 17- Encuesta trabajadores)

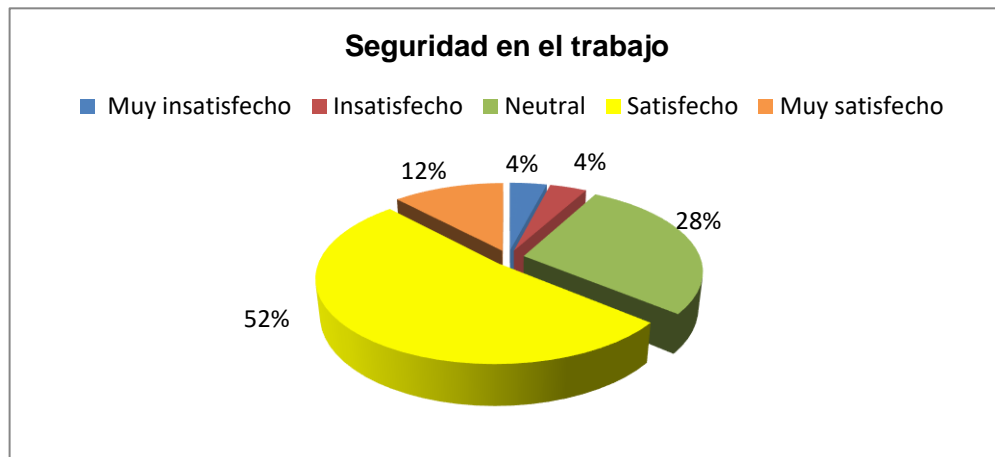
³⁵ Resultado obtenido de la encuesta a los trabajadores. Ver Anexo v

Gráfico 17- Encuesta trabajadores³⁶



La seguridad laboral es importante para el mantenimiento de las condiciones físicas y psicológicas del personal. Un 6% de los trabajadores piensa que no hay suficiente seguridad laboral en su área de trabajo y un 28% no opina sobre este asunto, pero la gran mayoría cree que se le está brindando lo necesario para tener seguridad laboral. (Ver Gráfico 18- Encuesta trabajadores)

Gráfico 18- Encuesta trabajadores³⁷

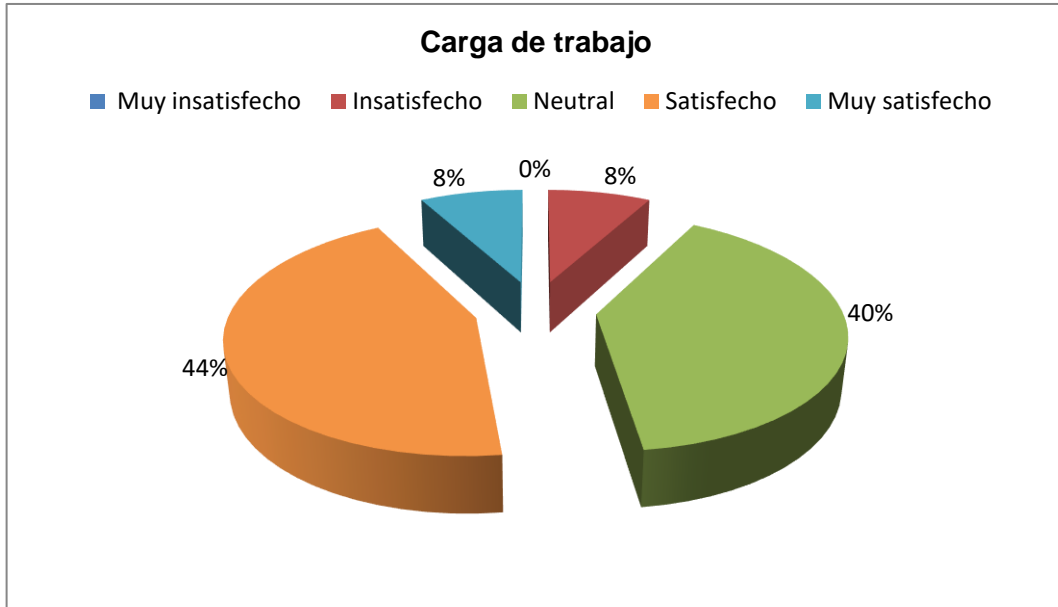


³⁶ Resultado obtenido de la encuesta a los trabajadores. Ver Anexo v

³⁷ Resultado obtenido de la encuesta a los trabajadores. Ver Anexo v

La carga de trabajo es acorde con la función que desempeña el trabajador; por lo tanto cada uno de ellos se siente conforme con las actividades que ejercen en el día. Pero no todos los que trabajan en DIINSA piensan así puesto que una cierta cantidad de trabajadores asegura que sus funciones son demasiadas. (Ver Gráfico 19- Encuesta trabajadores)

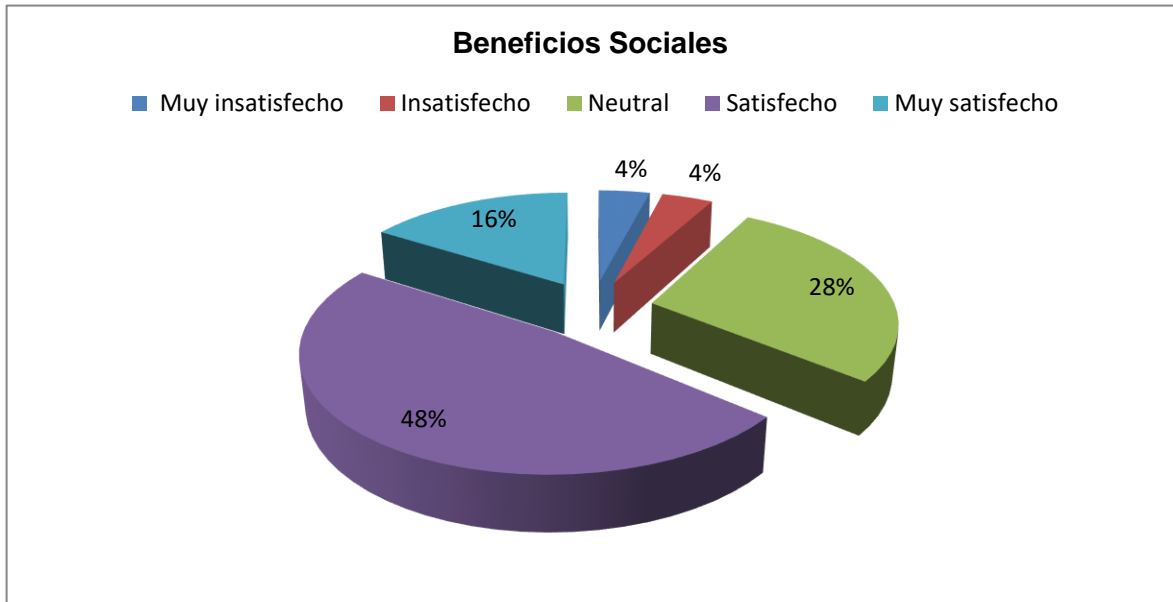
Gráfico 19- Encuesta trabajadores³⁸



Esta gráfica indica que un 48% de los trabajadores está satisfecho con los beneficios sociales que la empresa les brinda, esto a la vez genera un aumento en el bienestar y el rendimiento de los mismos. El 28% del personal se encuentra con una opinión neutral respecto a los beneficios sociales de dicha empresa y un 16% se encuentra muy satisfecho; otro 4% dice estar insatisfecho. (Ver Gráfico 20- Encuesta trabajadores)

³⁸ Resultado obtenido de la encuesta a los trabajadores. Ver Anexo v

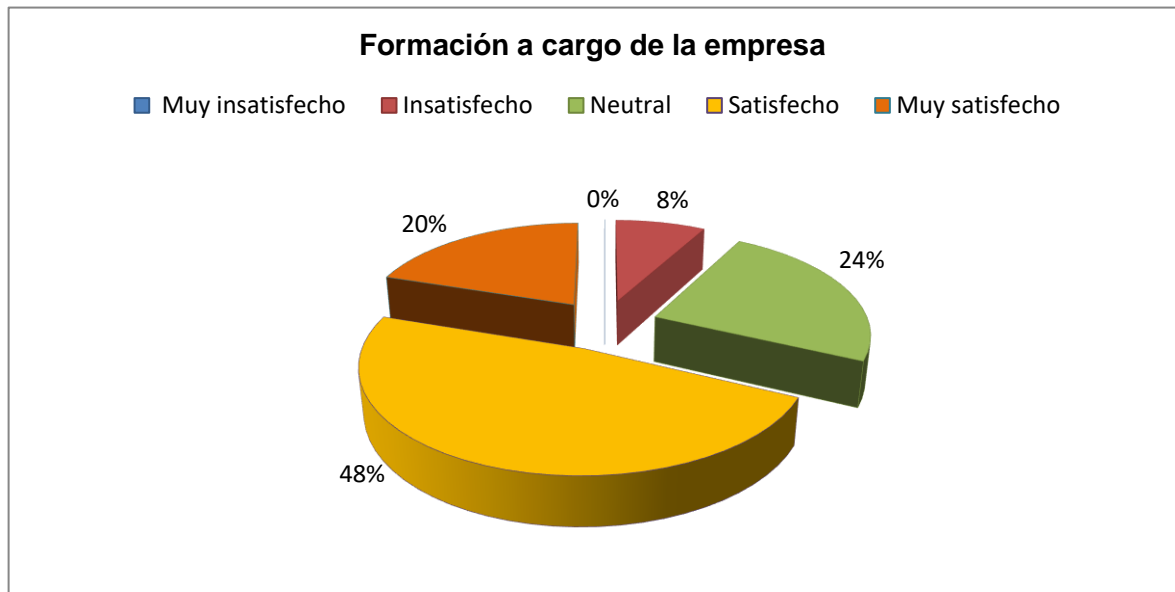
Gráfico 20- Encuesta trabajadores³⁹



La capacitación es una de las acciones que las empresas pueden utilizar no solo para mejorar su desempeño laboral, sino para tener una mejor relación con el personal interno y la interacción con los clientes. Los obreros explican que en DIINSA no se les brinda capacitaciones frecuentemente. (Ver Gráfico 21- Encuesta trabajadores)

³⁹ Resultado obtenido de la encuesta a los trabajadores. Ver Anexo v

Gráfico 21- Encuesta trabajadores⁴⁰



⁴⁰ Resultado obtenido de la encuesta a los trabajadores. Ver Anexo v

CAPÍTULO III

En este capítulo, se aplicarán las Herramientas de la Calidad para su análisis posterior las cuales describen los problemas y deficiencias que presenta la empresa en su proceso de Distribución, lo cual ayudará a la puesta en marcha del Plan de Mejoras a la empresa.

3. HERRAMIENTAS DE LA CALIDAD

3.1. Tormenta de ideas

- Áreas de distribución de productos muy pequeñas.
- Retardos de los pedidos por las áreas de facturación
- Falta de Hand Held para el personal
- Necesidad de más personal.
- Malas distribuciones del personal a la hora de cambios de turnos
- Productos en mal estado físico.
- Dilatación de los alistadores a la hora de sacar los productos
- Retenciones de facturación.
- Existe poca comunicación entre las áreas involucradas.
- El comprobante de devoluciones no concuerda con el de la liquidación en WMS.
- La información que proviene de otras áreas incide mucho para cumplir con las prestaciones en tiempo y forma.
- Inconvenientes en el proceso de liquidación a la hora de efectuar devoluciones.
- Los encargados o ejecutivos de ventas tienden a tener errores de facturación.
- No hay sistema de preventa automatizado, en el punto de venta al cliente y la facturación inmediata.

- No logran hacer entregas en tiempo y forma a los clientes.
- Se dejan los clientes por mal record crediticio.
- No digitalizan bien los pedidos.
- No hay una buena organización a la hora de cambios de turno.
- Mala actitud del distribuidor.
- Productos entregados cruzados
- Cantidades mal digitadas.
- Productos no entregados.
- Código de cliente mal digitado
- Productos en mal estado.
- Lentitud en tomas de apuntes.
- Retrasos para responder quejas y reclamos.
- Falta de comunicación con el supervisor.
- Mala atención del operador
- Cliente no visitado.

3.2 Diagrama de Ishikawa

La satisfacción es considerada como un tipo de respuesta de carácter emocional dada posteriormente al uso de un bien o servicio y se ve influenciada significativamente por la evaluación que se hace al cliente sobre las características del servicio. Para ello se buscaron las causas y se identificaron los factores que son relevantes para que el consumidor se sienta satisfecho.

Como se muestra en el siguiente diagrama (**Causas de insatisfacción de clientes externos en el Departamento de Logística de DIINSA**), existen factores que sobresalen por lo cual el consumidor se siente insatisfecho. Siendo éstas las variables relacionadas con el producto y las variables relacionada con la venta.

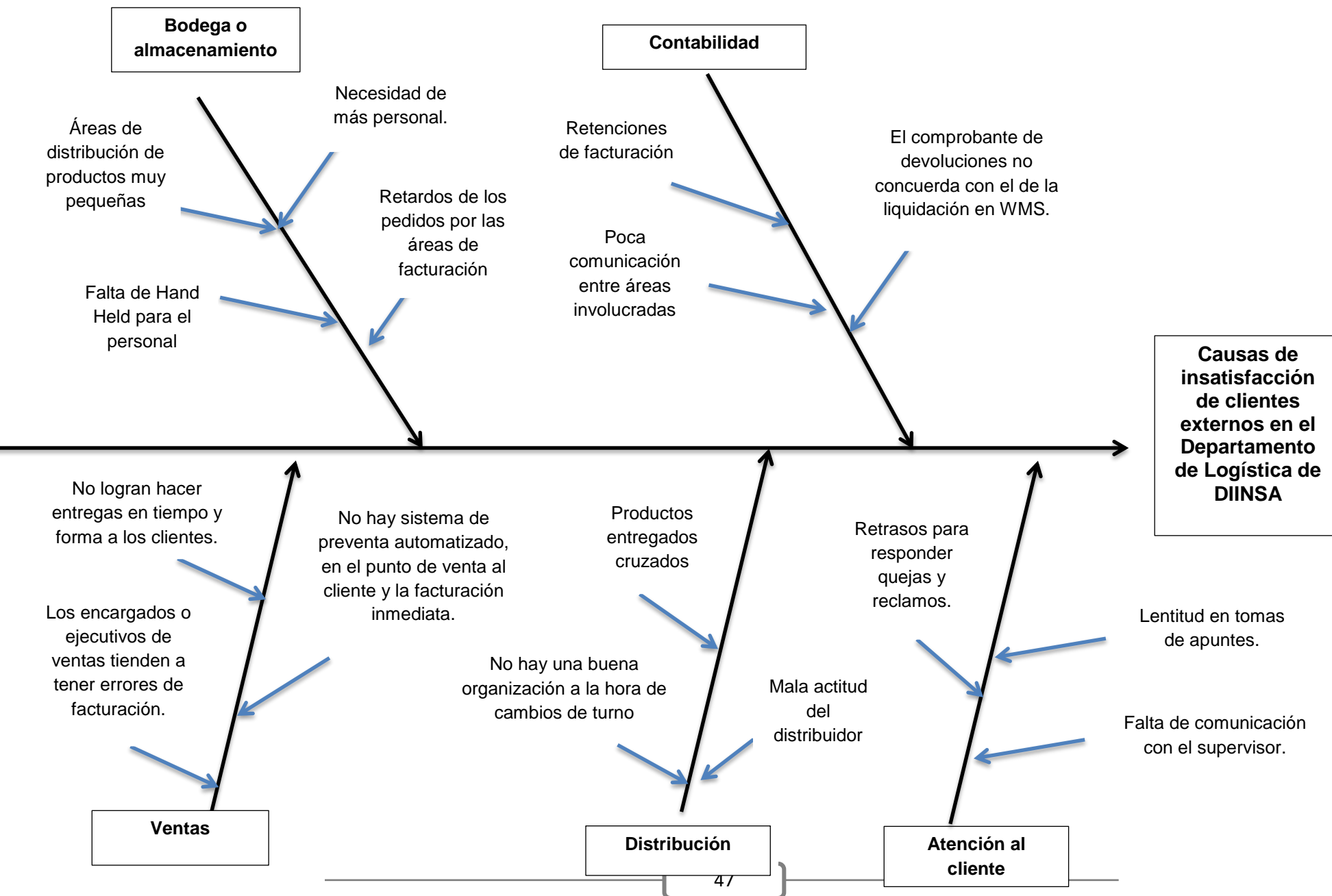
El cliente es el que juzga la calidad del producto o servicio que se le brinda por parte de la empresa, todo esto implica una relación directa entre la compañía y el

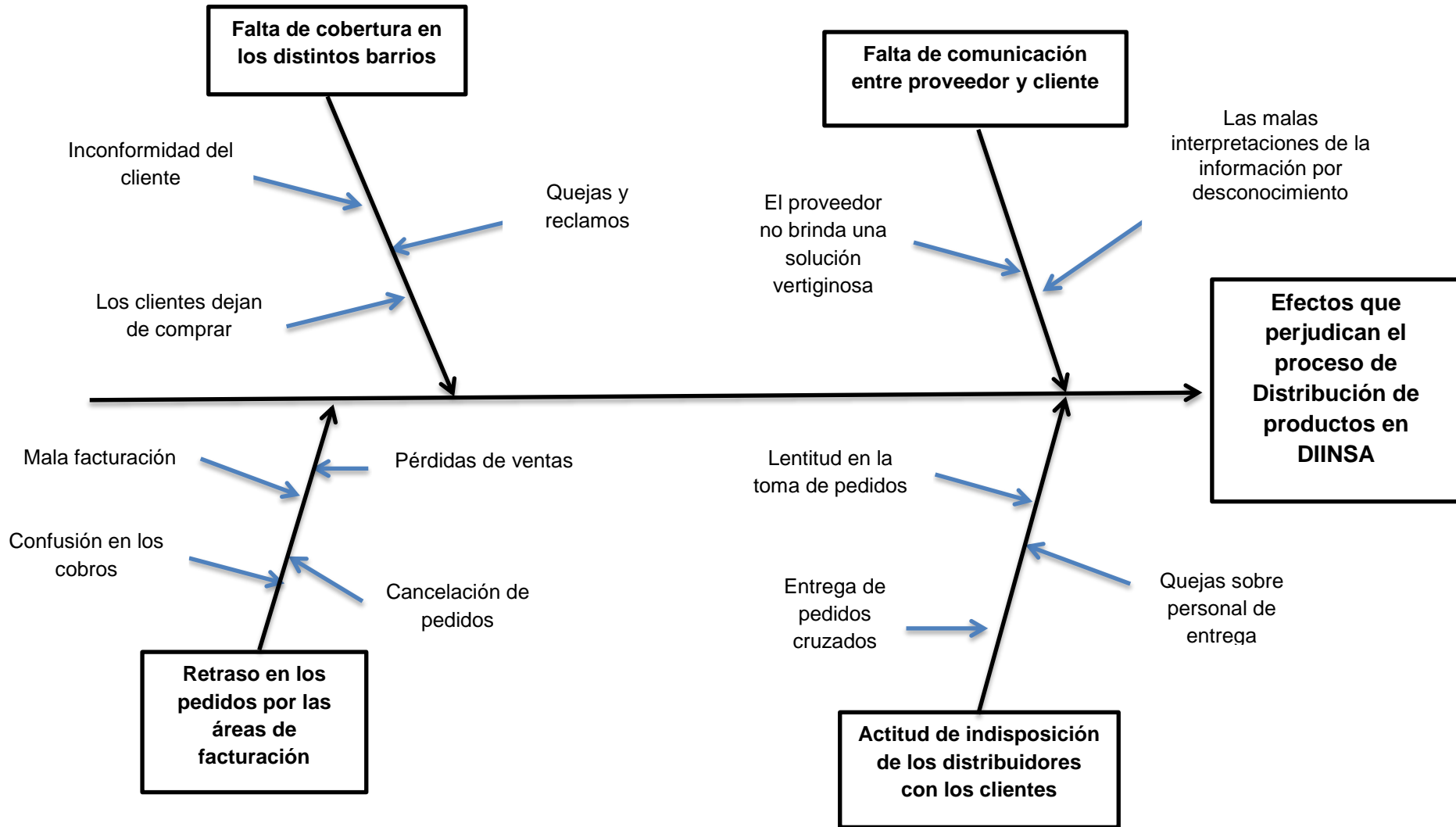
comprador. Es por tanto que el cliente espera encontrar un producto que lo satisfaga y tiene la expectativa que las características del servicio que se le brinda por medio de los vendedores sea la mejor.

Ahora bien dentro de esa necesidad de satisfacer al cliente no solo es necesario monitorear de forma constante esos niveles de satisfacción, sino también evaluar cada área involucrada en el proceso de distribución, los clientes contentos se mantienen más leales, no solo por la marca de los productos que distribuyen sino por la atención que se le brinda y el modo de resolver los problemas que se presentan.

Implementando técnicas de planificación de los procesos para analizar el flujo de trabajo en todo el sistema, identificando y eliminando obstáculos o cualquier otro factor que no tenga beneficio adicional.

De manera que la implementación de seminarios para educar al personal de DIINSA debe ser en base a los requisitos del cliente para que de esta manera ayuden en el desarrollo de especificaciones en los procesos de distribución y atención al cliente las cuales pueden aprovecharse para mejorar la calidad del servicio
brindado.





3.2.1 Análisis de los efectos que perjudican el proceso de Distribución de productos en DIINSA

En la realización de las encuestas se puede observar claramente que uno de los problemas más constantes y de mayor importancia en DIINSA, es la falta de atención o prioridad para cubrir más áreas dentro del Municipio de Managua, por lo tanto los clientes potenciales no confían y se da a malas interpretaciones; que en su efecto se desprestigia la empresa. Se sugiere de manera elocuente como método preventivo programas de visitas a los distintos barrios de la capital para atraer a nuevos clientes, escuchar, valorar y anotar sus perspectivas, necesidades, preocupaciones, valoraciones que les dará a DIINSA una noción de sus debilidades y fortalezas aplicables a clientes propios y a nuevos.

Otra valoración e inquietud que se pudo percibir es la falta de interés y profesionalismo de los proveedores que no les dan seguimiento a sus antiguos compradores o clientes en su efecto y cuando lo hacen no brindan una solución eficiente que piden los clientes. Debido a esto se generan confusiones, enojo y reclamos congruentes por los clientes.

Es probable que una propuesta viable para evitar lo antes descrito es facilitarles un número de atención a los clientes en donde puedan realizar todos los reclamos y sugerencias que tengan hacia la empresa.

Además de conseguir un aumento del volumen de ventas y un crecimiento sostenido; una de las claves del éxito se puede conseguir fácilmente mejorando el período de cobro a los clientes. El período de cobro a los clientes es el plazo que se tarda en conseguir el cobro de las ventas realizadas. Este último período es donde la dirección de la empresa, deben incidir con el fin de agilizar el retorno de los fondos invertidos.

Se debe recordar que la factura es un documento de suma importancia y debe ser emitida con la mayor precisión, claridad y exactitud. La factura debe incluir todos los datos que obligan la legislación y asimismo los que solicita el cliente. No hay que olvidar que las ineficiencias en el servicio de facturación son uno de los factores que provocan mayores retrasos en el proceso de cobro. En caso que la factura no sea correcta para el cliente, el proveedor tiene suficiente margen de tiempo para rectificar los errores en su factura y solucionar posibles conflictos comerciales.

Se debería capacitar a los agentes de ventas, debido a que son los que tienen mayor acercamiento con los clientes. Ellos deben de tener una postura fuerte y agotar todas las posibles vías de entendimiento cuando surja una inconformidad o reclamo del cliente dándole la correcta información de acuerdo al caso expuesto.

3.3 Diagrama de Pareto

Para efectos de conocer los problemas de la empresa DIINSA, se realizará una tormenta de ideas.

Tabla de Pareto de los errores de motivos de las devoluciones.

Obtención del porcentaje relativo

$$\% \quad \frac{\textit{Frecuencia de la causa} \times 100}{\textit{Total de frecuencia}}$$

$$\% \quad \frac{175.91 \times 100}{439.35} = \frac{17591}{439.35} = 40.00\%$$

3.3.1 Tabla de defectos

DEVOLUCION X MOTIVOS	FRECUENCIA	% ACUMULADO	%
Cliente No tenía Dinero	175.91	40%	175.91
No quiso recibir el pedido	94.66	62%	270.57
Error del Vendedor	38.19	70%	308.77
Pedido No Solicitado al Vendedor	32.51	78%	341.28
Establecimiento Cerrado	31.86	85%	373.13
No Estaba El Cliente	20.13	90%	393.26
Error de Mercadeo	13.01	92%	406.27
Error de Facturación	10.88	95%	417.15
Error de Almacén	5.90	96%	423.04
Error Lectura de Código de Barra	4.41	97%	427.45
Error de Distribución	4.27	98%	431.72
Error de Entregador	3.04	99%	434.77
Error del Sistema	2.95	100%	437.72
Dirección Equivocada	1.59	100%	439.31
Producto Dañado en Tránsito	0.04	100%	439.35
Se regresa por Registro Sanitario	0.00	100%	439.35
TOTAL	439.35		

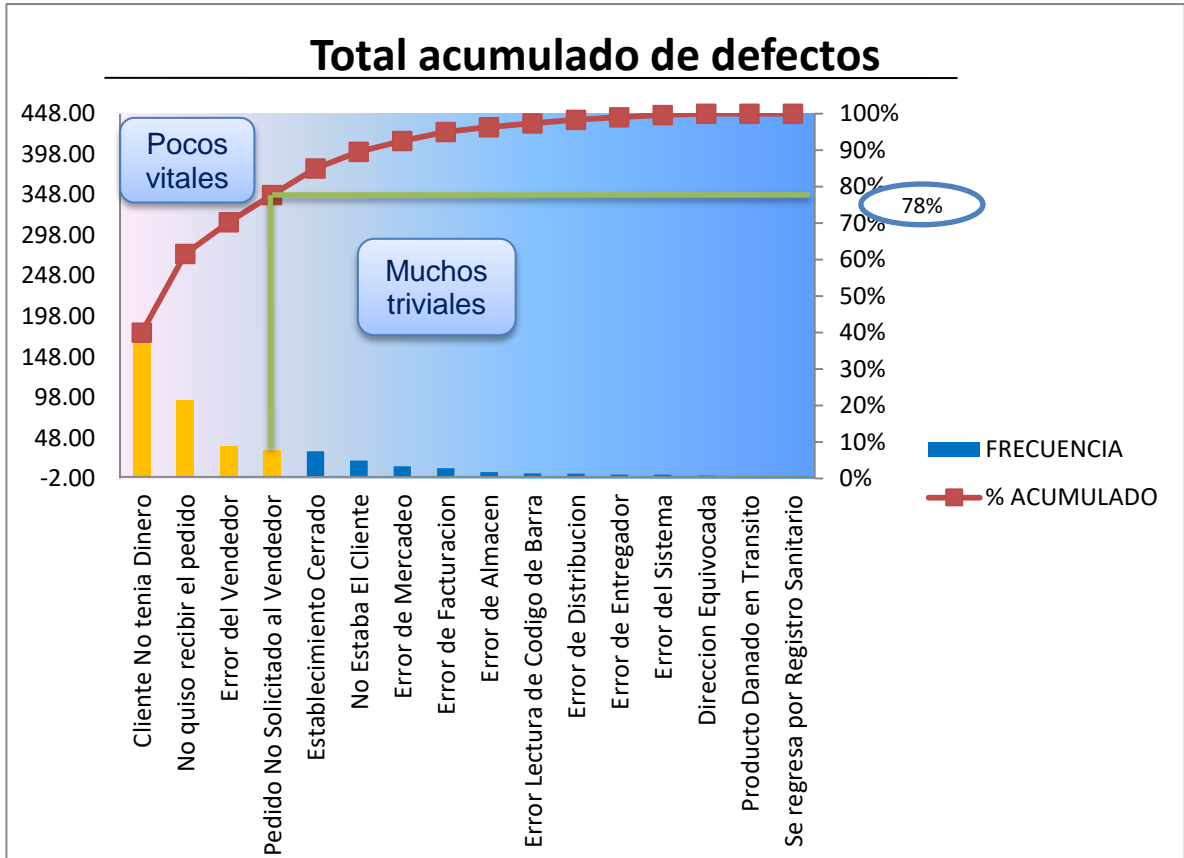


Diagrama de Pareto

La mayor parte de los defectos encontrados en el lote pertenece a 4 tipos de defectos de manera que si se elimina las causas que los provocan desaparecerían la mayor parte de los defectos.

3.3.2 Conclusión

Enfocando las primeras cuatro secciones que registra el 78% de los motivos por devolución que suceden en el proceso de distribución como son: Cliente No tenía dinero, No quiso recibir el pedido, Error del Vendedor y Pedido No Solicitado al Vendedor, de las 16 causas que son el total de estos, habría un potencial de mejora en la atención al cliente de más del 78%.

Con este estudio también se observó que el 32% de los problemas en devolución de pedidos que suceden en el proceso de entrega de producto, los clientes no están totalmente satisfechos con el servicio recibido, por lo que se espera que al implementar estrategias de mejora en el área de atención al cliente este porcentaje disminuya o si es posible desaparezca.

El Diagrama de Pareto proporciona una visión simple y rápida de la importancia relativa de los problemas. Con este análisis se busca enfocar el esfuerzo en las contribuciones más importantes, con el objetivo de optimizar el beneficio obtenido del mismo.

3.3.3 Estrategias que se deben tomar en cuenta para la solución a los problemas más comunes presentes en el proceso de Distribución de la Empresa DIINSA.

1. Cliente No tenía dinero: Evaluar la posibilidad de otorgar crédito, debido a que se extiende techo de crédito cuando el cliente es de crédito
2. No quiso recibir el pedido: Capacitación a los agentes vendedores a la hora de la gestión de facturación de pedido.
3. Error del Vendedor: Entrenar a vendedores nuevos, para solución en su proceso de gestión de facturación.
4. Pedido No Solicitado al Vendedor: Plan de capacitación a los distribuidores de productos, mejor comunicación entre vendedor y el área de administración que gestiona los pedidos en la empresa, para satisfacer las necesidades de los clientes.

3.4 Análisis FODA

De acuerdo a los estudios realizados, ésta es una lista de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que presenta la empresa DIINSA en el proceso de Distribución.

3.4.1 Fortalezas

1. Infraestructura especializada para almacenamiento.
2. Reconocimiento en el mercado
3. Buena segmentación de mercado con tres instalaciones a nivel nacional.
4. Rotación fluida del producto.
5. El sistema de ruteo ayuda a reducir los costos.
6. Poder de negociación con los clientes.
7. Precios competitivos.
8. Buen ambiente laboral
9. Calidad total del producto.
10. La marca de prestigio de los productos a distribuir.
11. La imagen de la empresa.
12. Visión, Misión, Objetivos y Metas definidos.

3.4.2 Oportunidades

1. Se podrían lograr mejores acuerdos con los proveedores para obtener mayor abastecimiento de productos
2. Accesibilidad de crédito en cualquier entidad financiera.
3. Adquisición de nuevas tecnologías que permiten un mejor desempeño y simplificación de proceso en la empresa.
4. Contratación de programas de capacitación y actualización para mejorar los niveles de formación y capacitación personal.
5. Expansión a nuevos mercados.
6. Posibilidad de exportación.

3.4.3 Debilidades

1. Inexistencia de publicidad.
2. Ausencia o poca comunicación entre las diferentes áreas de la empresa
3. No existe un Plan de Capacitación para el personal operativo y de apoyo de acuerdo a los objetivos estratégicos empresariales.
4. Desconocimiento entre los trabajadores de las políticas internas.
5. Ciertas brechas en el rango de cobertura para algunos sectores.
6. No existe un plan detallado de expansión a corto plazo.
7. Estructura y nivel remunerativo poco incentivador
8. No se toman en cuenta los aspectos de selección, contratación, capacitación y remuneración del personal.
9. Desconocimiento de estudios de la competencia.

10. Inadecuada manipulación de productos a distribuir.
11. No se dispone con un sistema de atención y servicio al cliente adecuado
12. Retraso en la entrega de la mercadería
13. Falta de control interno
14. Metodología de recopilación de datos en los pedidos desactualizados.
15. No se dispone con vehículos de transporte propios.

3.4.4 Amenazas

1. Cambios en la legislación
2. Clientes emigra a otra empresa de distribución.
3. Desabastecimiento del proveedor
4. Aumento de precio de insumos.
5. Ingreso de nuevos competidores al sector.
6. Inserción de productos sustitutos al mercado.

3.5 Matriz FODA

<p style="text-align: center;">Factores internos</p> <p>Factores externos</p>	<p style="text-align: center;">Lista de Fortalezas</p> <p>F1. Infraestructura especializada para almacenamiento. F2. Precios competitivos. F3. La marca de prestigio de los productos a distribuir. F4. Visión, Misión, Objetivos y Metas definidos. F5. Buena calidad del producto final. F6. Imagen de la empresa.</p>	<p style="text-align: center;">Lista de Debilidades</p> <p>D1. Inexistencia de publicidad. D2. Falta de capacitación. D3. Desconocimiento entre los trabajadores de las políticas internas. D4. Falta de un sistema de atención y servicio al cliente. D5. Problemas de motivación del personal. D6. Devolución de productos de parte del cliente, por desinformación entre vendedor y administración.</p>
<p style="text-align: center;">Lista de Oportunidades</p> <p>O1. Aumento de los medios de difusión. O2. Debilitamiento de competidores. O3. Adquisición de nuevas tecnologías que permiten un mejor desempeño y simplificación de proceso en la empresa. O4. Nuevos mercados. O5. Disponibilidad de programas de capacitación y actualización para mejorar los niveles de formación y capacitación personal.</p>	<p style="text-align: center;">FO (Maxi-Maxi)</p> <p>1. Con su imagen y prestigio ampliamente reconocido, podría aprovechar la oportunidad de la gran demanda externa por técnicos y profesionales y contratar a una empresa consultora sobre ISO 9001-2008. (F1, F3, F6, O1, O3, O5). 2. Con la adquisición de nuevas tecnologías y contar con una infraestructura especializada en almacenamiento mejoraría el desempeño de sus trabajadores y simplificaría los procesos en la distribución de sus productos. (F1, F3, F4, O2, O3, O4, O5). 3. El reconocimiento en el mercado por el prestigio de la empresa podría abrir puertas a nuevos canales de distribución mejorando acuerdos con los proveedores de ampliación</p>	<p style="text-align: center;">DO (Mini-Maxi)</p> <p>1. Establecer herramientas publicitarias para promocionar los productos por medios de difusión masiva (D1, D6, O1, O2). 2. Establecer programas de capacitación actualizadas para mejorar los niveles de formación, capacidad laboral y mejora en la calidad del servicio de distribución, minimizaríamos el problema de devoluciones de productos por partes de los clientes. (D2, D6, O3, O5). 3. Implementar nuevo sistema de gestión para que la empresa brinde una mejor atención al cliente. (D2, D3, D4, D6, O3, O4, O5). 4. Establecer un sistema de requerimiento de inversión en nuevas tecnologías en el área de distribución. (D1,</p>

	<p>de crédito y abasteciendo con más productos. (F1, F3, F6, O4).</p> <p>4. Aprovechar los mercados en crecimiento con sus productos de marcas reconocidas mundialmente, con precios competitivos. (F1, F2, F3, F5, F6, O1, O4).</p>	D2, D4, D6, O3, O5)
<p>Lista de Amenazas</p> <p>A1. Cambios en la legislación.</p> <p>A2. Ingreso de nuevos competidores al sector.</p> <p>A3. Cliente emigre a otra empresa de distribución.</p> <p>A4. Inserción de productos sustitos al mercado.</p> <p>A5. Aumento de la demanda por servicios de calidad por parte del cliente.</p>	<p>FA (Maxi-Mini)</p> <p>1. Con su infraestructura especializada para almacenamiento, procesos orientados a la distribución y su capacidad de entrega directa a los clientes la empresa ofrecerá mejores servicios de calidad a sus clientes (F1, F4, A2, A4).</p> <p>2. Con su liderazgo y participación mayoritaria en el mercado y distribución, brinda producto de calidad y de marca con prestigio, manteniendo precios competitivos minimizaríamos el consumo de productos sustituto de parte de nuestro clientes. (F1, F2, F3, F5, A2, A3).</p>	<p>DA (Mini-Mini)</p> <p>1. Minimizar la falta de capacitación de parte de la empresa a hacia a sus trabajadores y problemas de motivación personal, evitara el aumento de la demanda por servicios de calidad de parte de sus clientes. (D2, D5, A4).</p> <p>2. Realizar campañas de publicidad para dar a conocer los productos que la empresa distribuye así como promociones y regalías por compras mayores. (D1, A3).</p> <p>3. Capacitar al personal de ventas para la captación de nuevos clientes y retención de clientes existentes. (D2, D3, D4, D5, D6, A2, A3, A4, A5).</p>

3.5.1 ESTRATEGIAS

FO1- Contratar a una empresa consultora sobre ISO 9001-2008 con el objetivo de orientar las actividades de la empresa para obtener y mantener el nivel de calidad del servicio, de acuerdo con las necesidades del cliente.

DO1- Realizar campaña publicitaria de los productos a través de la innovación de promociones para los clientes en los puntos de venta.

DO2- Establecer un plan de capacitación para mejorar los niveles de formación y capacidad laboral.

DO3- Desarrollar un sistema de requerimientos que permita la inversión en nuevas tecnologías para una mejor eficiencia en la distribución de productos.

FA1- Monitoreo y seguimiento en los procesos de entrega de pedidos a los clientes.

DA1- Realizar un estudio de cultura organizacional de forma periódica para mejorar la comunicación del personal de la empresa.

DA3- Implementar un sistema de monitoreo del entorno que permita analizar las formas de retención de clientes y definir un sistema de recompensa a su fidelidad.

3.6 Matriz MEFI

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Fortalezas			
1. Infraestructura especializada para almacenamiento.	0.08	3	0.24
2. Liderazgo y participación mayoritaria en el mercado.	0.05	3	0.15
3. Precios competitivos.	0.07	3	0.21
4. La marca de prestigio de los productos a distribuir.	0.1	3	0.3
5. Empresa tecnificada en el 80% de sus operaciones	0.08	3	0.24
6. Buena calidad del producto final.	0.05	2	0.10
7. Imagen de la empresa	0.07	3	0.21
Debilidades			
1. Inexistencia de publicidad.	0.1	3	0.3
2. Falta de capacitación.	0.1	3	0.3
3. Desconocimiento entre los trabajadores de las políticas internas.	0.05	2	0.1
4. Falta de un sistema de atención y servicio al cliente.	0.02	1	0.02
5. Problemas de motivación del personal.	0.08	2	0.16
6. Devolución de productos de parte del cliente, por desinformación entre vendedor y administración.	0.11	4	0.44
TOTAL	1.0		2.77

La calificación obtenida de los factores internos de DIINSA fue de 2.77 por encima del 2.5 lo cual ubica a la empresa en una posición promedio alto en lo interno.

3.7 Matriz MEFE

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Oportunidades			
1. Aumento de los medios de difusión.	0.1	3	0.3
2. Debilitamiento de competidores.	0.05	2	0.1
3. Adquisición de nuevas tecnologías que permiten un mejor desempeño y simplificación de proceso en la empresa.	0.1	3	0.3
5. Nuevos mercados.	0.05	2	0.1
6. Disponibilidad de programas de capacitación y actualización para mejorar los niveles de formación y capacitación personal.	0.1	3	0.3
Amenazas			
1. Cambios en la legislación.	0.05	2	0.1
2. Ingreso de nuevos competidores al sector.	0.1	2	0.2
3. Cliente emigre a otra empresa de distribución.	0.15	2	0.3
4. Inserción de productos sustitutos al mercado.	0.15	2	0.3
5. Desabastecimiento del proveedor	0.15	4	0.6
TOTAL	1.0		2.60

El promedio ponderado de los factores externos de DIINSA fue de 2.6 por encima del 2.5. Lo cual indica que la empresa se ubica en una posición promedio alto en el factor externo.

3.8 LOS 8 PRINCIPIOS:

En este acápite se describirán los trabajos que la empresa debe realizar para mejorar estos principios ya que este se basa en las observaciones, entrevistas y encuestas realizadas a los clientes, trabajadores y directivos de la empresa.

3.8.1 Enfoque al cliente

- Transmitir confianza al cliente
- Mostrar una buena actitud y aptitud al cliente
- Definir y promover procesos que lleven a mejorar el desempeño de la organización.
- Adquirir y utilizar información y datos de los clientes de manera continua.
- Dirigir los procesos hacia la mejora continua de la satisfacción del cliente.
- Utilizar métodos adecuados para evaluar la mejora del proceso, tales como autoevaluaciones y revisiones por parte de la dirección.
- Asegurar de que los objetivos y metas de la organización estén ligados a las necesidades y expectativas del cliente.
- Comunicar las necesidades y expectativas del cliente a toda la organización.

3.8.2 Liderazgo

- Tener iniciativa en la prestación del servicio.
- Mostrar seguridad a la hora de prestar servicio.
- Establecer una visión, políticas y objetivos estratégicos coherentes con el propósito de la institución.
- Comunicar la orientación de la organización y los valores relativos a la calidad y al sistema de gestión de la calidad.

- Identificar los procesos de prestación del servicio que aportan valor a la empresa a la hora de distribuir sus productos
- Crear un ambiente que promueva la participación activa y el desarrollo del personal de distribución.

3.8.3 Participación del personal

- Dar ideas que permitan mejorar la calidad en el servicio.
- Comprender la importancia de su contribución y su papel en la organización.
- Identificar las limitantes en su trabajo.
- Comprender la importancia de su contribución y su papel en la organización.
- Aceptar la responsabilidad de los problemas y de su resolución.
- Trabajar conjuntamente para el buen rendimiento y funcionamiento de la empresa.
- Establecimiento de objetivos individuales y de equipo, gestionando el desempeño de los procesos y evaluando los resultados.
- Compartir libremente conocimientos y experiencia.

3.8.4 Enfoque Basado en Proceso

- Implementar manuales de procedimiento establecidos.
- Cumplir con los estándares de servicio y productos de la empresa.
- Definir las actividades del proceso, necesarias para lograr el resultado deseado.
- Establecer responsabilidades y obligaciones clara para el cumplimiento de las actividades claves de cada proceso.
- Analizar y medir la capacidad de las actividades clave en los procesos de distribución.

- Centrarse en los factores, tales como, recursos, métodos y materiales (productos), que mejoran las actividades clave de la empresa.
- Evaluar los riesgos, consecuencia e impactos de las actividades en los clientes proveedores y otras partes interesadas.

3.8.5 Enfoque de sistema para la Gestión

- Cumplir con las normas de calidad de empresas certificadoras.
- Determinar las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas.
- Determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad.

3.8.6 Mejora continua

- Realizar programas de capacitación a los empleados.
- Hacer auditorias periódicas.
- Análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora.
- Establecer objetivos para la mejora.
- La búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos.
- La medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar que se han alcanzado los objetivos

3.8.7 Enfoque basado en hechos para la toma de decisión

- Rotar o cambiar personal.
- Implementar nuevos estándares.
- Métodos de análisis válidos

- Tomar decisiones y llevar a cabo acciones basadas en los resultados de análisis lógicos, en equilibrio con la experiencia y la intuición.

3.8.8 Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

- Mantener proveedores fijos que suministren buenos productos.
- Optimizando el número de proveedores y de aliados.
- Estableciendo comunicación en ambos sentidos en los niveles apropiados en ambas organizaciones para facilitar la solución rápida de problemas y evitar retrasos y disputas costosos.
- Dando seguimiento a la habilidad de los proveedores para entregar productos conformes con el objetivo de eliminar verificaciones redundantes.
- Involucrando a los proveedores en las actividades de diseño y desarrollo de la Organización para compartir el conocimiento y mejorar eficaz y eficientemente los procesos de prestación del servicio y entrega de productos conformes.
- Involucrando a los aliados en la identificación de necesidades de compra y en el desarrollo de estrategias conjuntas.
- Evaluando, reconociendo y recompensando los esfuerzos y los logros de los proveedores y de los aliados.

3.9 Evaluación del proceso de Distribución

Para realizar la evaluación del proceso de Distribución además de las Herramientas de Calidad utilizadas en los acápite anteriores se determinaron los aspectos más relevantes que debilitan el servicio de distribución y atención al cliente, se empezará con la declaración de la misión y visión de la empresa.

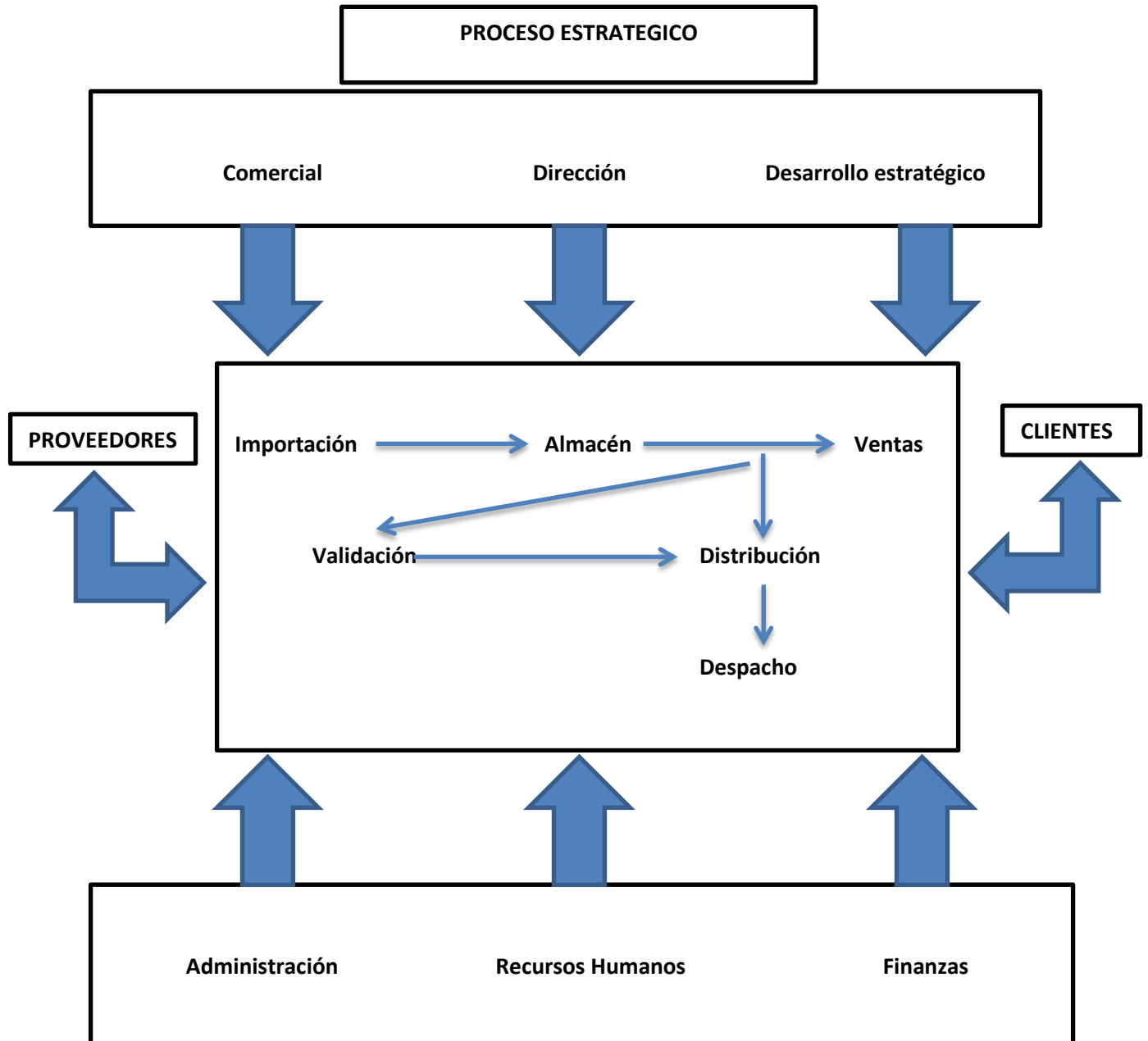
3.9.1 Misión

En DIINSA comercializamos productos de consumo masivo en todo el territorio nacional, a través de personal calificado y motivado, buscando siempre eficiencia en el servicio. Nuestro compromiso de servicio nos permite una relación comercial estable y duradera con nuestros proveedores y clientes. Identificamos oportunidades para el desarrollo de productos y marcas que representamos; lo que contribuye a obtener los resultados financieros que garantizan el crecimiento de la empresa para beneficio y satisfacción del consumidor final, clientes, proveedores, empleados y accionistas.

3.9.2 Visión

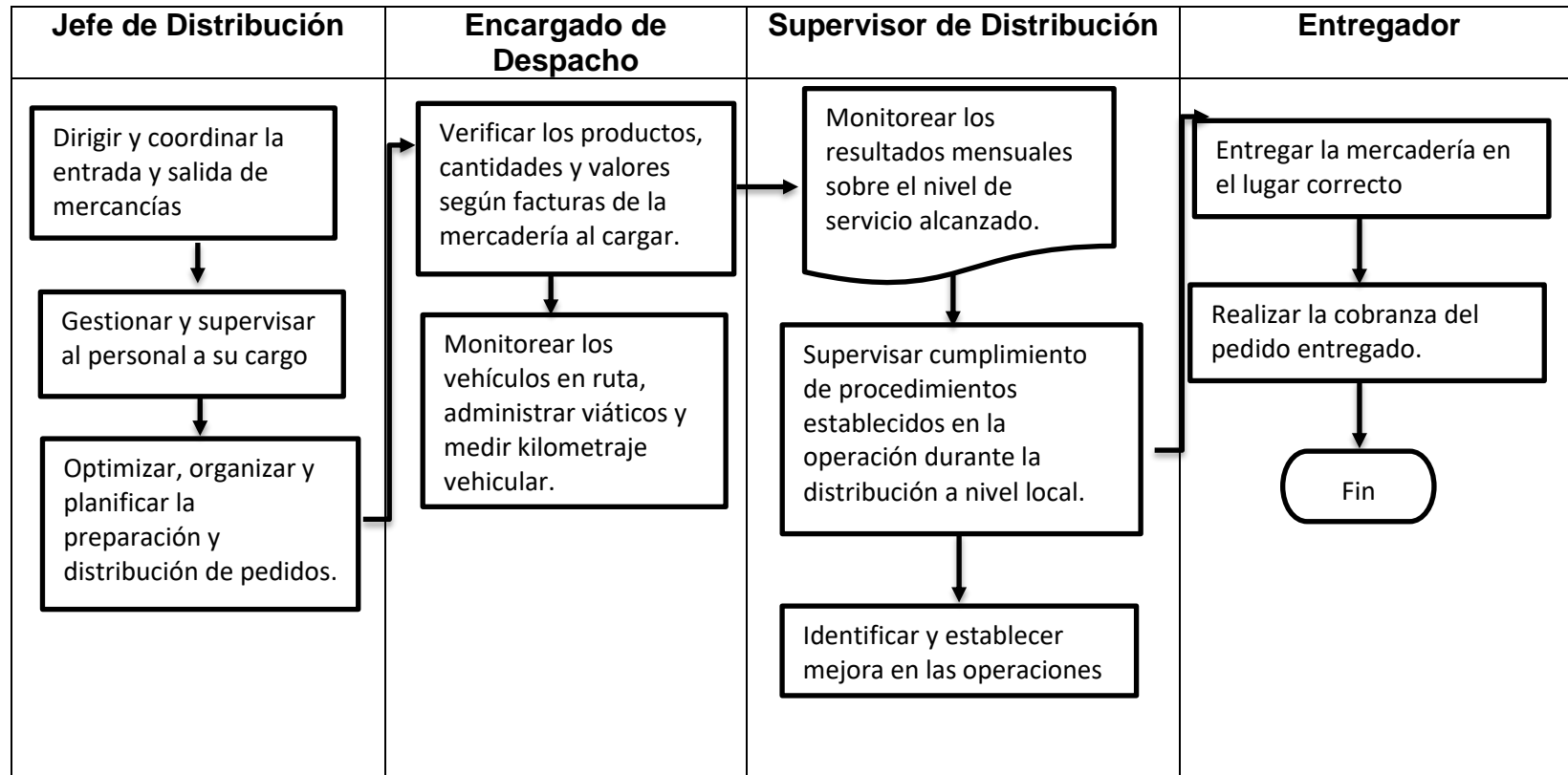
Ser una empresa de Categoría Mundial, líder en la comercialización de productos de consumo masivo, en continua búsqueda de excelencia en el servicio basado en el desarrollo del Recurso Humano.

3.9.3 Mapa de Procesos



3.9.4 Diagrama de Procesos

El diagrama de procesos que se muestra se realizó a manera de observación ya que la empresa no proporcionó el diagrama de procesos en el Área de Distribución.



Norma ISO 9001-2008	Conceptos	SI	NO	Estatus			
				No iniciada	Iniciada	En proceso	Terminada
4	Sistema de Gestión de Calidad						
4.1	Requisitos Generales						
4.1	Se encuentran identificados los procesos?	X					
4.1	Se ha identificado la secuencia o interacción de los procesos?	X					
4.1	Existe información disponible para apoyar la operación y vigilancia de los procesos?		X				
4.1	Los procesos se miden, vigilan y analizan tomando acciones apropiadas para alcanzar los resultados y la mejora continua?		X			X	
4.2	Requisitos a la Documentación						
4.2.1	Generalidades						
4.2.1	Se tienen documentados los procedimientos incluidos en un Manual de Calidad?		X				
4.2.2	Manual de Calidad						
4.2.2	El manual incluye el alcance del sistema de Gestión de Calidad?		X				
4.2.2	El manual incluye o cita todos los procedimientos documentados?		X				
4.2.3	Control de Documentos						
4.2.3	Se ha establecido un procedimiento documentado para el control de documentos?	X					
4.2.3	Se aprobaron los documentos para su manejo antes de su uso?	X					
4.2.3	Los listados de documentos existentes se encuentran correctamente actualizado?		X				
4.2.3	Los documentos son legibles e identificables?	X					
4.2.4	Control de Registros						
4.2.4	Se han establecidos los registros de calidad de la organización?	X					
4.2.4	Existe un procedimiento documentado para el control de los registros?		X				

5.0	Responsabilidad de la Dirección					
5.1	Compromiso de la Dirección					
5.1	La alta Dirección comunica a la organización la importancia de satisfacer los requerimientos legales reglamentarios y de los clientes?	X				
5.1	La alta Dirección ha establecido una política de Calidad?		X			
5.1	La alta Dirección ha desarrollado objetivos de Calidad?		X			
5.1	La alta Dirección realiza las revisiones por la Dirección?	X				
5.1	Asegura la disponibilidad de recursos?	X				
5.2	Enfoque al Cliente					
5.2	La alta Dirección participa en el proceso de determinar los requerimientos de los clientes para garantizar que se cumplan?	X				
5.2	La alta Dirección participa en el proceso de medición de la satisfacción de los clientes?		X			
5.3	Política de la Calidad					
5.3	Se ha desarrollado política de Calidad?		X		X	
5.3	La política de la Calidad es coherente con la realidad de la organización?	X				
5.3	Incluye un compromiso de Mejora Continua y de cumplir con los requisitos?	X				
5.3	Los objetivos de la Calidad están de acuerdo a las directrices de la política de Calidad?		X			
5.3	La Dirección General se asegura de la difusión o comunicación de la política de la Calidad?		X			
5.4	Publicación					
5.4.1	Objetivos de la Calidad					
5.4.1	Los objetivos se han fijado en funciones y niveles adecuados que ofrezcan la mejora continua en la organización?		X			
5.4.1	Se asegura la empresa que los objetivos de la Calidad son medibles?		X			
5.5	Responsabilidad, Autoridad y Comunicación					
5.5.1	Responsabilidad y Autoridad					
5.5.1	Se encuentran documentado las responsabilidades de cada puesto de trabajo?		X			

5.5.1	Se asegura la alta Dirección que las responsabilidades y las líneas de autoridad son comunicadas dentro de la empresa?	X				
5.5.2	Comunicación interna					
5.5.2	Los otros procesos de comunicación son adecuados?	X				
5.5.2	La alta Dirección se asegura de que los procesos de comunicación se establezcan de una manera adecuada?	X				

6.0	Gestión de los Recursos						
6.1	Provisión de Recursos						
6.1	Se determinan y proporcionan los recursos necesarios para implementar, mantener, mejorar y aumentar el sistema de Administración de la Calidad?		X				
6.1	Están determinados y se proveen los recursos necesarios para aumentar la satisfacción de los clientes mediante el cumplimiento de los requisitos?		X				
6.2	Recursos Humanos						
6.2.1	Generalidades						
6.2.1	El personal que realiza el trabajo que afecta la calidad del servicio es competente con base en la educación, capacitación, habilidades y experiencia?	X					
6.2.2	Competencia, toma de conciencia y formación						
6.2.2	La empresa ha determinado las competencias requeridas para cada tipo de trabajo?		X				
6.2.2	Se programa la capacitación u otras acciones para satisfacer las necesidades del servicio?		X				
6.2.2	La organización asegura que los empleados están conscientes de la relevancia e importancia de sus actividades y de la forma en que contribuyen el logro de los objetivos de la calidad?		X			X	
6.3	Infraestructura						
6.3	Se determinan y proporciona la infraestructura necesaria para lograr la conformidad del producto?	X					
6.3	Se cuenta con infraestructura necesaria en el edificio, espacio de trabajo u equipos?	X					
6.3	Se proporciona y se mantienen los servicios de apoyo tales como transporte y comunicación necesarios para alcanzar la conformidad del producto?	X					
6.4	Ambiente de trabajo						
6.4	Se mantiene el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad del producto?	X					

6.4	Existen procesos establecidos para administrar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad de los productos?	X					
-----	--	---	--	--	--	--	--

7.2	Procesos relacionados con el cliente						
7.2.1	Identificación de los requisitos del Cliente						
7.2.1	La empresa determina los requerimientos del cliente?	X					
7.2.1	Se determinan los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto?	X					
7.2.2	Revisión de los requisitos relacionados con el producto						
7.2.2	Se revisan las ordenes antes de comprometerse al surtimiento de un Servicio al Cliente?	X					
7.2.2	La empresa se asegura de confirmar los requisitos al cliente antes de la aceptación cuando este no proporcione documentación de los requisitos del producto?	X					
7.2.2	Se asegura la empresa de que la documentación pertinente sea modificada cuando se cambian los requisitos del producto?	X					
7.2.2	Se asegura la empresa de que el personal correspondiente este consciente de las modificaciones a la documentación respecto a los requisitos del Cliente?	X					
7.2.3	Comunicación con el cliente						
7.2.3	Existen instalados procesos eficaces para facilitar la comunicación con los clientes acerca de la información del producto, preguntas, contratos, manejo de pedidos incluyendo modificaciones a los cambios?	X					
7.2.3	Esta implementada adecuadamente la comunicación con el cliente relativo a información sobre el producto?	X					

7.2.3	Existe establecido algún proceso de comunicación con el cliente para medir la satisfacción y retroalimentación incluyendo sus quejas?	X				
7.4	Compras					
7.4.1	Control de compras					
7.4.1	Existe un proceso para evaluar a los proveedores?	X				
7.4.1	Se establecen criterios para evaluar y re-evaluar a los proveedores y se mantienen registros como evidencia de los resultados y de las acciones necesarias que se deriven de las mismas?	X				
7.4.1	Se asegura que el producto comprado cumple con los requisitos de compra especificados?	X				
7.4.2	Información de compras					
7.4.2	Existen documentos que especifiquen la descripción de los productos a comprar?	X			X	
7.4.2	La empresa evalúa y selecciona a sus proveedores en función de tu capacidad para suministrar productos de acuerdo a los requisitos de la empresa?	X				
7.4.3	Verificación de los productos comprados					
7.4.3	Se ha definido un proceso para verificar que los productos adquiridos se ajustan a los requerimientos definidos?	X				
7.5	Operaciones de producción y de servicio					
7.5.1	Identificación y trazabilidad					
7.5.1	Cuando es apropiado, la empresa identifica el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto?	X				
7.5.2	Propiedad del cliente					
7.5.2	La empresa cuida los bienes que son propiedades del cliente mientras están siendo utilizados por la misma?	X				
7.5.2	Cualquier bien que sea propiedad del cliente que se pierda deteriore o que de que algún otro modo se considere inadecuado para su uso es registrado y comunicarlo al cliente?	X				
7.5.3	Preservación del producto					

7.5.3	La organización preserva la conformidad del producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto?	X					
7.5.3	La preservación del producto incluye identificación, manipulación, almacenamiento y protección?	X					
7.6	Control de los dispositivos de seguimiento y medición						
7.6	La empresa ha identificado los instrumentos de medición y vigilancia que se requiere para asegurar la conformidad de los productos a los requerimientos que se especificaron?	X					
7.6	La vigilancia y la medición se realizan de una manera constante?	X					
7.6	Se confirman frecuentemente antes de iniciar su utilización la capacidad de los programas informáticos para satisfacer su aplicación?	X					

8.0	Medición, Análisis y mejora						
8.1	Planificación						
8.1	La empresa ha planificado e implementado los procesos de seguimientos, medición y análisis de mejora para demostrar la conformidad del producto?	X					
8.1	Existe evidencia objetiva disponible para demostrar que la empresa ha determinado la necesidad y el uso de tecnologías aplicables, incluyendo las de tipo estadístico?	X					
8.2	Seguimiento y Medición						
8.2.1	Satisfacción del cliente						
8.2.1	La empresa realiza el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la empresa?	X					
8.2.1	Se determinan y despliegan en toda la empresa los procedimientos para recolectar y utilizar la información del cliente?	X					

8.2.2	Auditoria interna					
8.2.2	La organización realiza auditorias periódicas del sistema de Calidad?	X				
8.2.2	Se define en un procedimiento documentado las responsabilidades y requisitos para la planificación y realización de auditorías, para informar de los resultados y para mantener los registros?	X				
8.2.3	Seguimiento y medición de los procesos					
8.2.3	La empresa ha determinado procedimientos para el seguimiento y medición de los procesos con el fin de demostrar la capacidad que tiene de alcanzar los resultados planificados?	X				
8.2.3	Cuando no se realizan los resultados planificados ¿se llevan a cabo correcciones y acciones correctivas según sea convenientes, para asegurarse de la conformidad del producto?	X				
8.3	Control del producto no conforme					
8.3	La empresa se asegura que el producto que no sea conforme con los requisitos, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega intencional?	X				
8.3	Los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del producto no conforme están definidos en un procedimiento documentado?	X				
8.4	Análisis de datos					
8.4	Se realiza un análisis de datos que proporcione información sobre la satisfacción al cliente?	X				
8.4	Se realiza un análisis de datos que proporcione información sobre la características y tendencias de los procesos y de los productos incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas?	X				
8.4	Se realiza un análisis de datos que proporcione información sobre los proveedores?	X				
8.5	Mejora					
8.5.1	Mejora continua					

8.5.1	La empresa mejora continuamente la eficacia del sistema de calidad mediante el uso de las políticas de Calidad, los objetivos de calidad, los resultados de auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección?	X					
8.5.2	Acciones correctivas						
8.5.2	La empresa mantiene un procedimiento documentado para realizar acciones correctivas con el fin de eliminar la causas de no conformidades y corregirlas?	X					
8.5.3	Acción preventiva						
8.5.3	La empresa identifica las acciones preventivas necesarias para eliminar las causas potenciales de no conformidades?	X					

3.9.5 Resultados de la evaluación de norma ISO 9001-2008

3.9.5.1 Porcentaje de cumplimiento del acápite 4.

Cumplimiento del Ítem 4 - Sistema de Gestión de Calidad	
¿Se cumple?	
SI	NO
43%	57%

Este ítem mide los requisitos generales, el manual de Calidad, control y registro de documentos. Por lo tanto se muestra un incumplimiento del 57%, lo que implica que la empresa tiene una deficiencia en el proceso de documentación de acuerdo lo establecido.

3.9.5.2 Porcentaje de cumplimiento del acápite 5.

Cumplimiento del Ítem 5 - Responsabilidad de la Dirección	
¿Se cumple?	
SI	NO
44%	56%

Este aspecto se basa en la Responsabilidad de la Dirección, el enfoque al cliente, la política de la Calidad. Su incumplimiento indica que la empresa no ha estado muy involucrada apoyando en su totalidad a la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

3.9.5.3 Porcentaje de cumplimiento del acápite 6.

Cumplimiento del Ítem 6 - Gestión de los Recursos	
¿Se cumple?	
SI	NO
45%	55%

Los problemas que radica la empresa están basados en la formación del personal y Recursos Humanos, dando como resultado un 45% del cumplimiento del ítem.

3.9.5.4 Porcentaje de cumplimiento del acápite 7.

Cumplimiento del Ítem 7 - Procesos relacionados con el cliente	
¿Se cumple?	
SI	NO
55%	45%

Un 55% de los requisitos se encuentran satisfechos de acuerdo al servicio. Por otra parte, no está establecido algún proceso de comunicación con el cliente para medir la satisfacción y documentos que especifiquen la descripción de los productos que se compra al proveedor.

3.9.5.5 Porcentaje de cumplimiento del acápite 8

Cumplimiento del Ítem 8 - Medición, Análisis y Mejora	
¿Se cumple?	
SI	NO
25%	75%

El área con mayor problemática es la Medición, Análisis y Mejora del sistema en donde radica la ausencia de seguimiento de los procesos en la empresa con una insatisfacción del 75% de los requisitos de la Norma.

3.9.6 Fichas de procesos.

PROCESO: PLANIFICACION ESTRATEGICA	PROPIETARIO: JEFE DE DISTRIBUCIÓN
<p>MISION: Planear los procesos logísticos de la compañía, calculando los niveles adecuados de inventarios, definiendo las rutas óptimas de transporte, etc. Desarrollando y controlando los procesos internos y externos de la bodega, para poder satisfacer las necesidades de la compañía de minimizar los costos relacionados con la logística de la operación.</p>	
<p>ALCANCE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirigir y coordinar la entrada y salida de mercancías. • Gestionar y supervisar al personal a su cargo. • Optimizar, organizar y planificar la preparación y distribución de pedidos. 	
<p>ENTRADAS: Indicadores de satisfacción de clientes. Indicadores de procesos internos. Indicadores de innovación y aprendizaje. Indicadores financieros. Manuales de la organización.</p>	
<p>SALIDAS: Plan estratégicos para la gestión. Todos los procesos.</p>	
<p>INSPECCIONES:</p> <p>Todo el personal del centro de distribución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • REGISTRO: No existen
<p>VARIABLE DE CONTROL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento del plan de entrega. • Controlar los gastos de logística y hacer un seguimiento continuo al presupuesto anual de la sección. • Gestionar la relación con los proveedores y clientes. • Dirigir al personal de bodega en las labores planificadas • Colaborar con el cumplimiento de proyectos de la empresa 	<p>INDICADORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • % Grado de cumplimiento de plan estratégico. • % Rentabilidad total.

PROCESO: DESPACHO DE PRODUCTOS		PROPIETARIO: ENCARGADO DE DESPACHO	
MISION: Verificar los productos, cantidades y valores según facturas de la mercadería al cargar, administración de viáticos y medición de kilometraje vehicular.			
ALCANCE <ul style="list-style-type: none"> • Verificar los productos, cantidades y valores según facturas de la mercadería al cargar. • Monitorear los vehículos en ruta, administrar viáticos y medir kilometraje vehicular. 			
ENTRADAS: Personal con necesidades PROVEEDORES: Cliente. Producción. Logística			
SALIDAS: Colaboradores competentes y motivados.			
INSPECCIONES:		REGISTRO: No existen	
Inspección mensual de las ofertas y pedidos.			
VARIABLE DE CONTROL: <ul style="list-style-type: none"> • Facturación al Detalle. • Facturación Mayoreo 		INDICADORES: <ul style="list-style-type: none"> • I523.1 = % Procesamiento de la Factura. • I523.2 = % Pedidos remitidos. • I523.3 = % Cumplimiento de bonificaciones. • I523.4 = % Gestiones incorrectas 	

PROCESO: SUPERVISAR		PROPIETARIO: SUPERVISOR DE DISTRIBUCION	
<p>MISION: Es el responsable de la planificación, organización y del control de los productos de almacén. También es el encargado de dirigir y coordinar la entrada y salida de mercancía, desde el centro de operaciones de la organización hasta el destino final.</p>			
<p>ALCANCE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitorear los resultados mensuales sobre el nivel de servicio alcanzado. • Supervisar cumplimiento de procedimientos establecidos en la operación durante la distribución a nivel local. • Identificar y establecer mejora en las operaciones 			
<p>ENTRADAS: Necesidades del cliente. Información sobre capacidad y producción y stock. PROVEEDORES: Cliente. Producción. Logística</p>			
<p>SALIDAS: Ofertas. Pedidos aceptados. Contratos firmados. Modificaciones a los anteriores. CLIENTES: Cliente externo.</p>			
<p>INSPECCIONES:</p> <p>Inspección mensual de las ofertas y pedidos.</p>		<p>REGISTRO: No existen</p>	
<p>VARIABLE DE CONTROL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recepción de materiales • Despacho de materiales 		<p>INDICADORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • I521.1 = % Número de Rotaciones del Stock. • I521.2 = % Mercadería Observada. • I521.3 = % Número no conformidades por falta de material en almacén. • I521.4 = % Mercadería en Óptimas Condiciones. 	

PROCESO: ENTREGA DEL PRODUCTO		PROPIETARIO: ENTREGADOR	
MISION: Entrega de la mercancía en el lugar correcto y el cobro de la misma o, en su caso, la recepción de un justificante o recibo de la entrega realizada.			
ALCANCE <ul style="list-style-type: none"> • Entregar la mercadería en el lugar correcto. • Realizar la cobranza del pedido entregado. 			
ENTRADAS: Necesidades del cliente. Información sobre capacidad y producción y stock. PROVEEDORES: Cliente. Producción. Logística			
SALIDAS: Ofertas. Pedidos aceptados. Contratos firmados. Modificaciones a los anteriores. CLIENTES: Cliente externo.			
INSPECCIONES: Inspección mensual de las ofertas y pedidos.		REGISTRO: No existen	
VARIABLE DE CONTROL: <ul style="list-style-type: none"> • Determinación de las necesidades de los clientes 		INDICADORES: <ul style="list-style-type: none"> • I522.1 = % Nivel de cumplimiento de entregas a clientes. • I522.2 = % Calidad de la facturación. • I522.3 = % Solvencia de reclamos. • I522.4 = % Número de clientes registrados. 	

3.9.7 Indicadores de gestión de procesos.

AREA	PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	UNIDADES	META DEL INDICADOR
Almacén	Recepción de materiales	I521.1 Número de Rotaciones del Stock	$RS = (PRC/PE) * 100$	%	95%
		I521.2 Mercadería Observada	$MO = (PO/PR) * 100$	%	100%
	Despacho de materiales	I521.3 Número no conformidades por falta de material en almacén	$PE = (PS/PR) * 100$	%	100%
		I521.4 Mercadería en Óptimas Condiciones	$MOC = CM > 6 \text{ meses}$	#	95%

PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	NOMENCLATURA DE LAS VARIABLES
Recepción de materiales	I521.1 Número de Rotaciones del Stock	$RS = (PRC/PE) * 100$	RS: % Rotación del Stock PRC: # Producto en Rotación Constante PE: # Producto Estancado
	I521.2 Mercadería Observada	$MO = (PO/PR) * 100$	MO: % Mercadería Observada PO: # Pedidos Observados PR: # Pedidos Recibidos
Despacho de materiales	I521.3 Número no conformidades por falta de material en almacén	$PE = (PS/PR) * 100$	PE: % Producto Esperado PS: # Producto Solicitado PR: # Producto Recibido
	I521.4 Mercadería en Óptimas Condiciones	$MOC = CM > 6 \text{ meses}$	MOC: Mercadería en Óptimas Condiciones CM > 6: Cantidad de Mercadería mayor a 6 meses

AREA	PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	UNIDADES	META DEL INDICADOR
Atención al Cliente	Determinación de las necesidades de los clientes	I522.1 Nivel de cumplimiento de entregas a clientes	$EOC = TPET/TPD$	%	100%
		I522.2 Calidad de la facturación	$FEC = FEE/TFE$	%	99%
		I522.3 Solvencia de reclamos	$CR = CA/TC$	%	100%
		I522.4 Número de clientes registrados	$CR = CA/TC$	%	100%

PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	NOMENCLATURA DE LAS VARIABLES
Determinación de las necesidades de los clientes	I522.1 Nivel de cumplimiento de entregas a clientes	$EOC = TPET/TPD$	EOC: Entregas Oportunas al Cliente TPET: Total de Pedidos Entregados a Tiempo TPD: Total Pedidos Despachados
	I522.2 Calidad de la facturación	$FEC = FEE/TFE$	FEC: Facturas con Error por Cliente FEE: Facturas Emitidas con Errores TFE: Total de Facturas Emitidas
	I522.3 Solvencia de reclamos	$SR = RSC/RC$	SR: Solvencia de Reclamo RSC: Reclamo Solvente de Cliente RC: Reclamos de Clientes
	I522.4 Número de clientes registrados	$CR = CA/TC$	CR: # Clientes Registrados CA: # Clientes Actualizados TC: Total de Clientes

AREA	PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	UNIDADES	META DEL INDICADOR
Facturación	Facturación al Detalle	I523.1 Procesamiento de la Factura	$F = FP/PR$	%	100%
		I523.2 Pedidos remitidos	$PRD = PRPV/PR$	%	100%
	Facturación Mayoreo	I523.3 Cumplimiento de bonificaciones	$CDB = CBA / CB$	%	100%
		I523.4 Gestiones incorrectas	$GI = GIP/FV$	%	98%

PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	NOMENCLATURA DE LAS VARIABLES
Facturación al Detalle	I523.1 Procesamiento de la Factura	$F = FP/PR$	F: Factura FP: Factura Procesada PR: Pedido Recibido
	I523.2 Pedidos remitidos	$PRD = PRPV/PR$	PRD: Pedidos Recibidos Diarios PRPV: Pedidos Recibidos por Personal de Ventas PR: Pedidos Recibidos
Facturación Mayoreo	I523.3 Cumplimiento de bonificaciones	$CDB = CBA / CB$	CDB: Cumplimiento De Bonificaciones CBA: # Cumplimientos de Bonificaciones Autorizadas CB: # Cumplimientos de Bonificaciones
	I523.4 Gestiones incorrectas	$GI = GIP/FV$	GI: Gestiones Incorrectas GIP: # Gestiones Incorrectas de Pedidos FV: Facturas Verificadas

CAPÍTULO IV

4. PLAN DE MEJORAS PROPUESTO

4.1 Misión

En DIINSA distribuimos productos de consumo masivo en todo el territorio nacional. Caracterizada por la excelencia en el servicio y precios competitivos. Somos innovadores, exitosos, con calidad humana, trabajamos unidos como un equipo comprometido para mantener y reforzar este liderazgo. La distribución de nuestros productos es apoyada en el buen servicio al cliente y acertada atención prestada por los representantes de ventas a cada uno de nuestros clientes en forma clara, honesta, educada y precisa, hasta la entrega de los productos en forma oportuna, amable y rápida por los transportadores de nuestra compañía.

4.2 Visión

Ser una empresa líder a nivel nacional e internacional en distribución, con un portafolio diversificado de productos y marcas de excelente calidad, con procesos optimizados aplicando tecnología de punta, para satisfacer de manera oportuna las necesidades de nuestros clientes.

4.3 Valores

Nuestra compañía maneja una escala de valores dentro de los cuales se destacan la honestidad hacia los compromisos comerciales con nuestros Proveedores. Destacándose por ser una empresa seria, honesta que respeta los pactos y compromisos gremiales, que compite limpiamente y que intenta progresar de una manera sana y leal, luchando fuerte y utilizando sus mejor herramientas.

A nivel interno seguiremos trabajando para fortalecer los modelos y procesos comunicativos, el trabajo en equipo, el compromiso y el sentido de pertenencia, con, por y para cada uno de los empleados de la Empresa.

4.4 Objetivo General:

Brindar solución a los aspectos que aquejan a los clientes en el servicio distribución de los productos que solicitan.

4.4.1 Objetivos Específicos:

Definir herramientas de información que faciliten el monitoreo y control de las operaciones del área, a través de indicadores de gestión y definición de procedimientos.

Proponer alternativas y recomendaciones para el mejoramiento de la operación.

4.5 Política

Impulsar la mejora continua de nuestros procesos de distribución para garantizar las mejores condiciones de trabajo

Nuestro compromiso es cumplir con las expectativas que tiene cada cliente del servicio de distribución de productos

Sistematizar la comunicación entre los trabajadores del área permitiendo el trabajo en equipo para lograr mayor eficiencia al servicio de nuestros clientes

4.6 Clima organizacional

Empoderamiento de los trabajadores del área con la Misión y Visión, y Valores

Comunicación en el área laboral prometiendo un mejor servicio

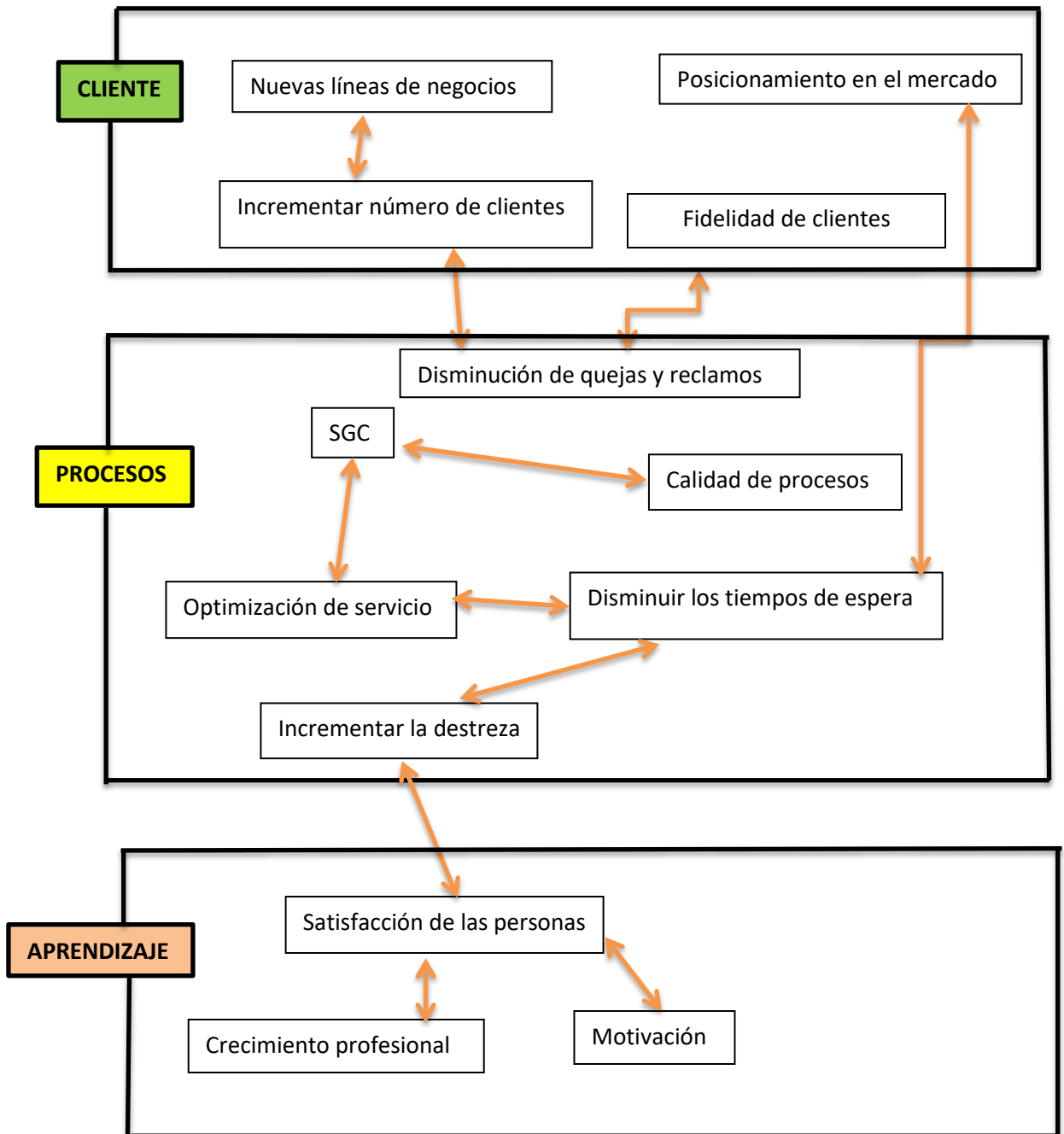
Coordinación entre los puestos de trabajo

Trabajo en equipo

Respeto

Estímulos al buen desempeño

4.7 Mapa estratégico



4.8 PERSPECTIVAS

CLIENTES	PROCESOS INTERNOS	APRENDIZAJE
<ul style="list-style-type: none">• Satisfacción.• Fidelidad.• Prestigio.• Posicionamiento en el mercado.• Identificación de la empresa como innovadora por la calidad de productos ofertados	<ul style="list-style-type: none">• Mejorar los procesos de distribución.• Planificación de actividades.• Relaciones con los proveedores.• Sistema de comunicación.• Comprometidos con la eficiencia y calidad de todos los procesos de la empresa.	<ul style="list-style-type: none">• Equipo comprometido y competente.• Mejor desempeño.• Sistema de recompensa.• Sistema de selección de personal.• Capacitación

4.8.1 CLIENTES

Perspectivas	Objetivos estratégico
Satisfacción	Mejorar la atención al cliente
Fidelidad	Cumplir con las expectativas del consumidor
Prestigio	Brindar los servicios con buena calidad
Posicionamiento en el mercado	Obtener el reconocimiento de la población
Identificación de la empresa como innovadora por la calidad de productos ofertados	Ofrecer productos de alta calidad

4.8.2 PROCESOS INTERNOS

Perspectivas	Objetivos estratégico
Mejorar los procesos de distribución	Analizar los puntos más frágiles y brindar una cadena de abastecimiento que se adapte rápidamente a las fuerzas externas y clientes.
Planificación de actividades	Asignar las tareas a seguir en las distintas áreas
Relaciones con los proveedores	Mantener el rumbo y no dejar pasar las oportunidades de negocio
Sistema de comunicación	Conseguir mejorar la actitud de los trabajadores de la empresa.
Comprometidos con la eficiencia y calidad de todos los procesos de la empresa	Ofrecer el mejor rendimiento de cada uno de los que laboran en la empresa

4.8.3 APRENDIZAJE

Perspectivas	Objetivos estratégicos
Equipo comprometido y competente	Mantener especialistas y directivos de buen nivel
Mejor desempeño	Localizar las deficiencias y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.
Sistema de recompensa	Seguir premiando el buen desempeño laboral con el cumplimiento de metas
Sistema de selección de personal	Escoger a personal mejor capacitado para cubrir el puesto tomando como parámetro las necesidades de la empresa
Capacitación	Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.

4.9 Plan de acción

Apartados de la Norma ISO 9001-2008	Objetivos	Acciones	Tiempo	Meta
4- Sistema de Gestión de Calidad	Cumplir con los requisitos de la documentación, numeral 4.2	Incluir los procedimientos de la empresa en un Manual de Calidad Identificar si se logra el alcance del SGC	3-6 meses	Cumplir 4 de los 5 incisos del ítem 4
5- Responsabilidad de Dirección	Establecer una política de Calidad, numeral 5.1	Realizar política de Calidad donde se establezcan los objetivos de Calidad que conduzcan a la mejora continua en la Gestión de la organización.	3-6 meses	Cumplir 4 de los 5 incisos del ítem 5
	Participación de la Dirección en el proceso de medición de la satisfacción de los clientes, numeral 5.2	Inserción de la Dirección a la evaluación a la satisfacción al cliente estableciendo parámetros a seguir.	1-2 meses	
	Fijar los objetivos de la Calidad, numeral 5.4	Fijar las metas y retos a partir de la planificación estratégica de la empresa y la política de calidad	5 meses	
	Identificar las funciones de cada puesto de	Realizar fichas de procesos que identifiquen las funciones de los	1-3 meses	

	trabajo, numeral 5.5	puestos de trabajos involucrados en el proceso de Distribución		
6- Gestión de los Recursos	Implementar políticas de capacitación al personal, numeral 6.2	Capacitar al personal involucrado en el proceso de Distribución.	4-8 meses	Cumplir ítem de mayor prioridad
7- Procesos relacionados con el cliente	Monitorear seguimiento de dispositivos y mediciones, numeral 7.6	Realizar revisión periódica de instrumentos informáticos de medición y vigilancia	1-2 meses	Cumplir ítem de mayor prioridad
8- Medición, Análisis y Mejora	Analizar el cumplimiento de requerimientos para la satisfacción del cliente, numerales 8.2 y 8.4	Realizar estudios de conformidad de cliente Realizar análisis de datos que brinde información de los proveedores	2-4 meses	Cumplir 2 de los 3 incisos del ítem 8

V. Conclusiones

Analizadas las condiciones actuales que tiene la empresa con el servicio que brinda, se pudieron detectar los aspectos más relevantes de esta gestión. Estos se centraron en su mayoría a la atención al cliente.

Se realizó el análisis situacional interno y externo en donde se conocieron los problemas más comunes en el proceso de distribución. Se elaboró encuestas a los clientes y trabajadores para conocer las necesidades de cada uno de ellos y poder brindar las posibles soluciones y recomendaciones.

En el diagrama de Ishikawa se puede observar referente al problema de insatisfacción de los clientes que en el proceso de distribución influyen significativamente los productos no entregados según las expectativas de los clientes ya que estos productos no cumplen con frecuencia con las características dadas al cliente (productos cruzados, en malas condiciones, incompletos o por el contrario productos en exceso, etc.), así mismo la conducta no adecuada de los repartidores hacia los clientes y la desorganización existente, lo que conlleva a los retrasos en los pedidos.

En el diagrama de Pareto se muestra que los errores del vendedor y la distribución de productos no solicitados acarrea el problema de que el cliente no quiere recibir el pedido aunque el repartidor pueda entregar parte del producto solicitado.

En cuanto a los Principios de la Calidad se observa que hay deficiencias en cada uno de ellos pero los principios más vulnerables son los referentes al enfoque en el cliente y el basado en procesos ya que en el proceso de distribución de la empresa no se ha determinado en forma cualitativa ni cuantitativa la necesidad de los distintos clientes del proceso.

No se han establecido las especificaciones del proceso como son la calidad del servicio de distribución así como la puntualidad y seguimiento del proceso. Los principios de la calidad en el área de distribución van intrínsecamente ligados ya

que el valor del servicio lo define el cliente y en el proceso de distribución no han sido especificados los límites del proceso, el objetivo general del proceso ni los insumos que inician el proceso, los clientes tanto externos como internos, que incluye y excluye este proceso así como la interrelación entre el proceso de distribución con otros procesos dentro de la empresa, por lo que el compromiso de la gerencia y el liderazgo no está bien definido. Por lo que en este trabajo se proporcionan algunas actividades para mejorar cada uno de los principios de la calidad.

La evaluación según la Norma ISO 9001-2008 indica que hay faltas en los acápite de la norma debido a que en esta se piden requisitos mínimos y la empresa no cumple con estos en su totalidad aunque la norma contiene exclusiones pero para este tipo de proceso no debe haber tales salvedades ya que no se cumplen cada uno de estos acápite al menos en un 60%.

Con el análisis FODA se identificaron los problemas predominantes los cuales se evaluaron trazando así las estrategias para minimizar deficiencias en el proceso y seleccionar las mejores alternativas para su mejora.

No existe un plan de mejoras en el área donde se administra el proceso de Distribución por lo que se proporciona una propuesta de un plan para mejorar los procesos relacionados al servicio al cliente y distribución.

VI. Recomendaciones

- Se debe empoderar a los vendedores por medio de capacitaciones periódicamente, con el fin de que cumplan los procedimientos de recopilación de la información de los clientes, para evitar problemas en la entrega de productos, tales como errores de vendedores, pedidos no solicitado, falta de información del cliente (referencias en la dirección, teléfono, etc.) y así mejorando la calidad en el servicio.
- Evaluar la inserción de un sistema GPS (Global Position System) en los camiones para lograr una eficiencia en la entrega de producto, evitando problemas con la direcciones de los clientes y así mismo un monitoreo de los procesos de entrega de pedidos a los clientes.
- Realizar campaña publicitaria de los productos a través de la innovación de promociones para los clientes en los puntos de venta.
- Implementar y desarrollar un sistema de comunicación interna, para el mejoramiento de las interrelaciones a lo interno de la empresa, para un mejoramiento en los procesos de distribución.
- Realizar periódicamente, la utilización de las herramientas del SGC, que ayudan a identificar la posición actual de la empresa, proporciona la información para la implantación de acciones y medidas correctivas, en busca de la mejor continua.
- Es aconsejable realizar un análisis minucioso de ventas perdidas por el incumpliendo al cliente, para obtener la cuantificación precisa del mismo.
- Es importante analizar la agilidad y confiabilidad del servicio a la atención al cliente, ya que estos presentan quejas sobre la misma.

- Implementar la propuesta del plan de mejora que se brinda en el presente trabajo para ir mejorando la calidad del servicio de distribución.

VII. BIBLIOGRAFÍA

- ✓ BENASSINI, M. (s.f.). *Introducción a la Investigación de Mercados, un enfoque para América Latina*. México: Editorial Prentice Hall. .
- ✓ David, F. (1997). *Conceptos de Administracion Estrategica*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- ✓ David, F. (2003). *Conceptos de Administracion Estrategica*. Mexico: Pearson Educacion.
- ✓ Dutka, A. (2001). *Manual de AMA (American Marketing Association) para la satisfacción del cliente*. México: Ediciones Granica.
- ✓ Guzman Vazquez, A. (2005). *Análisis estructural. Técnica de la prospectiva*. Bogotá: Centro Editorial Universal del Rosario.
- ✓ Mockler, R. (1991). *A Catalog of Commercially Available Software for Strategic Planning*.
- ✓ Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Companies*. New york : Free Press.
- ✓ Sampieri, R. (1993). *Metodologia de Investigacion*. Mexico: Mc Graw Hill.
- ✓ Smith, D., & Prescott, J. (1989). *The Largest Survey of Leading-Edge Competitor Intelligence Managers*.
- ✓ Sosa Pulido, D. (2006). *Conceptos y Herramientas para la Mejora Continua* . Mexico, DF: Limusa.

VIII. WEBGRAFÍA

- ✓ *clientesexternoshttptesis.uson.mxdigitaltesisdocs2791Capitulo4.pdf.* (s.f.). Recuperado el 21 de Febrero de 2014
- ✓ externos, c. (04 de 11 de 2011). *http:tesis.uson.mxdigitaltesis.* Recuperado el viernes de marzo de Recaudado 2014, de *http:tesis.uson.mxdigitaltesis.*
- ✓ *Guia_plan_de_mejoras docencia.udea.edu.covicedocecalidadGuia_plan_de_mejoras.doc.* (s.f.). Recuperado el 22 de Febrero de 2014
- ✓ (2012, 10). *Definición De Análisis Situacional. BuenasTareas.com.* *http://www.buenastareas.com/ensayos/Definici%C3%B3nDeAn%C3%A1lisis-Situacional/6095817.html.* (s.f.).
- ✓ *http://psfd.ictnet.es/cursos/fdge008.htm.* (s.f.). Recuperado el 2 de Enero de 2014
- ✓ *http://www.diinsa.com.ni/home.html.* (s.f.). Recuperado el 18 de Diciembre de 2013
- ✓ *http://www.hederaconsultores.com/docs/presentacion_certificacion_iso9001.pdf.* (s.f.). Recuperado el 10 de Noviembre de 2013
- ✓ *http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm.* (s.f.). Recuperado el 3 de Octubre de 2013
- ✓ *http://www.monografias.com/trabajos53/diagrama-de-flujo/diagrama-de-flujo2.shtml#ixzz34Cu31jHT*
- ✓ *http://www.investigaciondeoperaciones.net/cpm.html.* (s.f.). Recuperado el 20 de Febrero de 2014
- ✓ *ISO 9004-2000. Norma ISO versión en español por el INCONTEC. Col, 2000.* (s.f.). Recuperado el 8 de Noviembre de 2013
- ✓ *www.itescam.edu.mxprincipalsylabusfpdbrecursosr56714.PDF.* (s.f.). Recuperado el 19 de Febrero de 2014
- ✓ *www.semiconfareast.com/5S.htm.* (s.f.).