



UNIMINUTO
Corporación Universitaria Minuto de Dios

**FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE PUEDEN ESTAR
AFECTANDO EL DEPARTAMENTO DE DESPACHOS DE LA EMPRESA
FIRPLAK S.A. UBICADA EN EL MUNICIPIO DE ITAGÜÍ**

**ANA MARÍA VANEGAS GALVIS
LELIO ALEXÁNDER LAVADO ARIAS**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS UNIMINUTO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

BELLO

2011



UNIMINUTO
Corporación Universitaria Minuto de Dios

**FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE PUEDEN ESTAR
AFECTANDO EL DEPARTAMENTO DE DESPACHOS DE LA EMPRESA
FIRPLAK S.A. UBICADA EN EL MUNICIPIO DE ITAGÜÍ**

**ANA MARÍA VANEGAS GALVIS
LELIO ALEXÁNDER LAVADO ARIAS**

**TRABAJO DE GRADO
PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADORES DE EMPRESAS**

**ASESOR
JOSÉ LISÍMACO MOLINA
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS
ESPECIALISTA EN GERENCIA SOCIAL**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
SECCIONAL BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

2011

Nota de Aceptación

Firma de Representante del Comité Evaluador

Firma Asistente 1 al Comité

Firma Asistente 2 al Comité

Bello, 15 de noviembre de 2011

DEDICATORIA

Con gran cariño, dedico este trabajo de grado a la memoria de mi mamá y de mi abuelita que a pesar que ya no están conmigo me dieron las bases fundamentales para ser la persona que soy hoy en día, a mi papá, hermanos, tías, esposa y sobretodo Matías, mi hijo, quien es la razón más importante y por la cual me esfuerzo cada día. Por el y gracias al apoyo incondicional de mi familia, durante este proceso que ya lleva mas de 5 años estoy finalizando una etapa mas en mi vida.

Alexander

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de grado a Dios por la vida y la salud, a la familia Galvis quienes han permanecido a mi lado y me han brindado su apoyo, a mi esposo y mi hija, por su amor y paciencia en mis largas jornadas de estudio y trabajo. Es mi hija Maria Isabel mi mayor alegría y la razón de mis esfuerzos.

Ana Maria

AGRADECIMIENTOS

A mi madre y abuela, por su ejemplo y apoyo incondicional.

A mis hermanos Adriana y Miguel Angel y mi papa, por enseñarme el sentido de familia y amor a cada momento de mi vida.

A mi esposa Dennis, por colaborarme a cada segundo, por su preocupación y paciencia durante estos dos años que llevamos juntos y sobretodo estos últimos 6 meses.

A Ana María Vanegas, mi compañera de carrera y de trabajo de grado, por demostrarme el sentido del compañerismo, de la paciencia, del respeto, de la colaboración y de la ayuda incondicional.

Al Profesor Jose Lisimaco Molina y Alina Agudelo, por todas sus enseñanzas durante toda la carrera y paciencia en la elaboración de este trabajo de grado.

Alexander

AGRADECIMIENTOS

A mi madre y mi tío Arturo quienes me han apoyado en mi proceso formativo, aún en desarrollo.

A mi primo, Guillermo Galvis por confiar en mi y darme la oportunidad y el apoyo para comenzar mi formación profesional y laboral.

A mi hija Maria Isabel quien me prestó el tiempo que le pertenecía para terminar con el trabajo de grado.

A mi compañero de estudio Alexander Lavado quien siempre me acompañó en el logro de este triunfo.

A la Corporación Universitaria Minuto De Dios y al asesor del trabajo de grado Jose Lisímaco Molina por su apoyo y dirección.

Ana María

TABLA DE CONTENIDO

1. ASPECTOS METODOLÓGICOS	23
1.1 Objetivos	23
1.2 Planteamiento del Problema	24
1.3 Justificación	28
1.4 Delimitación	31
1.5 Marco Metodológico	32
2. MARCO REFERENCIAL	36
2.1 Marco Legal	36
2.2 Marco Conceptual	43
3. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL	45
3.1 Descripción de la Empresa	45
3.1 Caracterización de la Empresa	46
3.2 Organigrama	47
3.3 Misión	48
3.4 Visión	48
3.5 Principios	48

3.6 Valores	48
3.7 Política De Gestión	49
3.8 Objetivos de Gestión	49
3.9 Portafolio de Servicios	49
4. MARCO TEÓRICO.....	51
4.1 Diagnóstico.....	51
4.2 Procesos	52
4.3 Principios Administrativos	53
CAPÍTULO I.....	61
5. FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DEL PROCESO Y PROCEDIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE DESPACHOS	61
5.1 Factores De Devolución	61
5.2 Responsable	64
CAPÍTULO II.....	67
6. CAUSAS DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DETERMINANDO SU TIPO, FRECUENCIA Y NIVEL DE INCIDENCIA	68
6.1 Despachos.....	68
6.2 Transportadora	71
6.3 Pedidos	72
6.4 Facturación	73
CAPITULO III	74
7. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL DEPARTAMENTO DE DESPACHOS DE LA EMPRESA FIRPLAK S.A.	74

7.1 Matriz Axiológica	74
7.2 Perfil de Capacidad Interna PCI	78
7.3 Matriz de Impactos	81
7.4 Análisis DOFA	84
7.5 Diagrama de Vulnerabilidad.....	91
7.6 Probabilidad de Ocurrencia	95
7.7 MATRIZ DOFA	97
7.8 Esquema Básico de la Implementación de las Estrategias.....	100
7.9 Costos de la Implementación de Estrategias	101

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Elementos de Seguridad Industrial y su Utilización	63
Tabla 2. Matriz Axiológica	67
Tabla 3. Perfil de Capacidad Interna PCI	70
Tabla 4. Hoja de Trabajo - Análisis DOFA.....	73
Tabla 5. Matriz de Impactos	74
Tabla 6. Análisis DOFA.....	78
Tabla 7. Diagrama de Vulnerabilidad.....	81
Tabla 8. Probabilidad de Ocurrencia.....	85
Tabla 9. Matriz DOFA.....	89
Tabla 10. Esquema de Implementación de Estrategias.....	90
Tabla 11. Costo de la Implementación de Estrategias.....	91
Tabla 12. Conocimiento del Puesto de Trabajo.....	96
Tabla 13. Salud Ocupacional.....	96

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Devolución de Mercancía. Noviembre 2010 – Septiembre 2011.....	56
Gráfica 2. Cantidad Productos Devueltos. Noviembre 2010 – Septiembre 2011.....	56
Gráfica 3. Responsables de las Devoluciones.....	58
Gráfica 4. Género.....	95
Gráfica 5. Rangos de Edad.....	96

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama	41
Figura 2. Proceso Administrativo I.....	50
Figura 3. Funciones del Administrador.....	51
Figura 4. Ciclo Administrativo.....	51
Figura 5. Proceso Administrativo.....	52
Figura 6. Funciones Administrativas.....	53

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Ficha de Observación Despachos de Mercancía.....	95
Anexo 2. Facturación, Elaboración de Guías y Rótulos.....	96
Anexo 3. Organizar y Enguacalar Mercancía.....	97
Anexo 4. Digitación de Pedidos.....	98

RESUMEN

FIRPLAK S.A. es una compañía que se dedica a la fabricación y comercialización de productos para baños y cocinas (bañeras, bañeras con hidromasaje y aero masaje, lavarropas, lavamanos, lavaplatos, entre otros), siempre ha demostrado ser una compañía interesada por innovar y generar cambios positivos con el fin de ir creciendo tanto en el mercado nacional como internacional.

Actualmente en FIRPLAK S.A. se han detectado algunas falencias en el despacho de los productos, esto se refleja en las devoluciones de mercancía, las cuales mes a mes generan una pérdida de dinero para la empresa, al tener que hacer devolución de dinero a los clientes o tener que asumir los gastos que implica la logística por el retorno de mercancía que ya se había despachado, estos desplazamientos generan muchas veces avería en el producto.

Por estas razones se ve necesario realizar un diagnóstico de los factores internos y externos del área de despachos y determinar las causas de los problemas antes y después de entregar el producto al cliente.

El diagnóstico consta de 3 capítulos, que se definen de la siguiente manera:

- Identificación de los factores internos y externos del proceso y procedimiento del área de despachos.
- Establecer las causas de los factores internos y externos determinando tipo frecuencia y nivel de incidencia.
- Estructurar una propuesta de mejoramiento para el departamento de despachos con base en los resultados obtenidos.

El diagnóstico del área de despachos de la empresa FIRPLAK S.A. ha sido elaborado como proyecto de grado por Ana María Vanegas Galvis y Alexander Lavado Arias, estudiantes de décimo semestre de Administración de Empresas en la Corporación Universitaria Minuto de Dios.

INTRODUCCIÓN

FIRPLAK S.A., es una empresa que se creó en Medellín en el año de 1978, inicialmente se dedicaba a la fabricación de elementos para la construcción, por la visión de sus dirigentes sus esfuerzos se volcaron al mercado de los baños y cocinas.

Según el manual de gestión de FIRPLAK S.A. los objetivos de calidad de la compañía son: Cumplir con los tiempos de entrega, aumentar la satisfacción del cliente, aumentar las competencias del personal, mejorar e innovar continuamente los procesos y aumentar la utilidad neta en el año 2012 al 10%.

Actualmente la compañía está teniendo problemas con el envío de sus productos a los clientes causados generalmente por inconvenientes en el despacho y en el transporte de los productos por no ser el más adecuado y en consecuencia este llega maltratado o quebrado al cliente.

Debido a lo anterior, es necesario diagnosticar los factores internos y externos que están afectando el área de despachos, identificando las causas de éxito y de mejora y poder entregar a FIRPLAK S.A. posibles soluciones que le permitan en el año 2012 alcanzar la meta propuesta de aumentar la utilidad neta en un 10%.

1. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1 Objetivos

1.1.1 *Objetivo General*

Diagnosticar los factores internos y externos que pueden estar afectando actualmente los procesos del departamento de despachos en la empresa FIRPLAK S.A., como base para la realización de una propuesta de mejoramiento en dicho departamento.

1.1.2 *Objetivos Específicos*

- Identificar los factores internos y externos que afectan el proceso y procedimiento del departamento de despachos.
- Establecer las causas de los factores de internos y externos determinando su tipo, frecuencia y nivel de incidencia.
- Estructurar una propuesta de mejoramiento para el departamento de despachos de la empresa FIRPLAK S.A. con base en los resultados obtenidos en el diagnóstico.

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 *Descripción del Problema*

Actualmente en FIRPLAK S.A. se han detectado algunas falencias en el despacho de los productos, esto se refleja en las devoluciones de mercancía las cuales mes a mes generan una pérdida de dinero para la empresa al tener que hacer devolución de dinero a los clientes o tener que asumir los gastos que implica la logística por el retorno de mercancía que ya se había despachado, este desplazamientos generan muchas veces avería en el producto.

De acuerdo a un informe basado en las recepciones de mercancía y suministrado por el área de Atención al cliente de la compañía, se pudo visualizar que en el último año los clientes de FIRPLAK S.A. han generado devoluciones en promedio de 39 productos por mes, dichas devoluciones se han dado a causa de: Referencias no solicitadas, error en los colores, averías en el transporte, códigos de barras trocados en el despacho o faltantes en la mercancía. Todo lo anterior genera una pérdida significativa de dinero y tiempo, debido a que aumentan los fletes, los

reprocesos y gradualmente aumenta la insatisfacción en los clientes, permitiéndole a la competencia actuar frente a estas falencias que se presentan en la empresa y tomar ventaja de ellas. Con el objetivo de mejorar se debe tener en cuenta cada una de las áreas internas de la organización que intervienen con despachos, cada una cumple un papel importante siempre y cuando se realice a la perfección. La empresa se debe observar como una unidad que se muestra como tal en el mercado y no se deben desconectar o aislar ninguna de sus partes.

Se ve necesario realizar un diagnóstico de los factores internos y externos del área de despachos y determinar si realmente es el “cuello de botella” del proceso, para que sea objeto de estudio en este trabajo de grado.

1.2.2 *Antecedentes del Problema*

De acuerdo a las recepciones de mercancía, desde el segundo semestre de 2010 hasta el mes de septiembre de 2011 se ha evidenciado que el área de despachos de la empresa FIRPLAK S.A. ha venido incurriendo en fallas en su proceso, esto debido principalmente a falta de control, falta de responsables en cada etapa del proceso y en la mayoría de los casos, fallas con la empresa transportadora.

Las consecuencias de los continuos problemas con el envío del producto pueden generar para FIRPLAK S.A. problemas realmente serios que van desde retrasos en la producción, reclamos de los clientes, disminución en las ventas y hasta

la pérdida importante de negocios, llevando consigo y por ende a que grandes clientes tengan mala recordación de la marca FIRPLAK.

1.2.3 *Problema*

Para que una empresa pueda cumplir con los objetivos propuestos y poder responder por los cambios que se van generando en su entorno, es necesario implementar continuamente planes de mejoramiento con el fin de detectar debilidades y amenazas en los procesos y de esta manera plantear soluciones y estrategias que generen mejores resultados para la compañía.

El mejoramiento de la calidad y la reducción de costos son compatibles; la calidad aplicada a los procesos de trabajo induce a la reducción de costos. Una mejora de la calidad en los procesos en las áreas de trabajo respecto a la fabricación, venta y distribución de productos y servicios, origina como resultado una menor cantidad de errores, de productos defectuosos y de repetición del trabajo, acorta el tiempo total del ciclo y reduce o elimina el desperdicio de recursos, disminuyendo por tanto, el costo total de las operaciones, es de esta forma como las empresas mantienen nichos de mercado y se mantienen competitivas.

El Departamento de Despachos, interactúa con varios departamentos de la empresa, como lo es facturación, pedidos, producción y compras; además son contactos directos de la empresa transportadora que se encarga de distribuir el

producto al cliente.

El objetivo de este diagnóstico es mostrar información clara sobre la problemática actual en la empresa FIRPLAK S.A. y más exactamente el área de despachos, mostrar la importancia que ésta tiene en la empresa y detectar si por errores en su proceso se están realizando las devoluciones, además de esto, proponer cambios que se retribuyan con mayor sentido de pertenencia y compromiso con la actividad productiva de la organización, la obtención de un buen clima laboral y una multiplicación de esfuerzos por medio del trabajo en equipo.

1.3 Justificación

Para que una empresa pueda cumplir con los objetivos propuestos y así mismo responder a los cambios y competencias que se van generando en su entorno, es necesario realizar un estudio y un análisis de los procesos y procedimientos de cada departamento, para ello es necesario plantearse las siguientes preguntas:

- ¿Los colaboradores conocen cual es la misión, visión y políticas de la compañía?
- ¿Se ha realizado una planeación estratégica por cada departamento de la compañía?
- ¿Las cargas laborales de cada puesto están bien distribuidas?
- ¿Las funciones desempeñadas por cada uno de los colaboradores apuntan a los objetivos de calidad fijados por la compañía?
- ¿De qué forma la compañía asegura que los colaboradores cumplan de manera honesta con cada una de las funciones?

Al dar respuesta a los anteriores interrogantes se podrá conocer tanto las debilidades como las fortalezas, las oportunidades y amenazas de la empresa, y es esta herramienta la que va a permitir hacer un diagnóstico de la empresa y sus áreas.

“Cada estrategia irá encaminada hacia la consecución de cada uno de los objetivos y lineamientos de la empresa.

Las estrategias se hacen más necesarias a la hora de evaluar el entorno de la organización, ya no haciendo énfasis en la estructura interna de la empresa sino en la forma como la organización se proyecta hacia el entorno y en la forma como lo aborda.

De la misma forma como la empresa se conciba como organización, depende su comportamiento y de este depende como se desempeñe y como sea percibida y aceptada por entorno.

Es por eso que se deben tener en cuenta cada una de las áreas internas de la organización, donde cada una cumple un papel importante dentro y fuera de ella”.

D’Ambrosio (2011). En: Monografias.com. Recuperado:

(<http://www.monografias.com/trabajos11/worgfor/worgfor.shtml>)

En consecuencia con lo anterior es necesario plantear un diagnóstico del estado actual del departamento de despachos de la empresa FIRPLAK S.A. que permita controlar y detectar los factores internos y externos que están afectando a esta área y por consiguiente el cumplimiento de los objetivos de calidad de la compañía, como es: Cumplir con los tiempos de entrega, aumentar el producto conforme, aumentar la satisfacción del cliente, aumentar las competencias del personal, mejorar e innovar continuamente los procesos, aumentar la utilidad neta del 10% en el 2012.

Y con base a los resultados obtenidos en el diagnóstico, estructurar una propuesta de mejoramiento del departamento de despachos de FIRPLAK S.A.

1.4 Delimitación

1.4.1 *Espacial*

El trabajo de investigación se realiza en FIRPLAK S.A., NIT No 8909274040 ubicada en la Calle 29 No 41-15, en el Municipio de Itagüí, Antioquia, Colombia.

1.4.2 *Temporal*

El trabajo de Investigación ha sido realizado en el período comprendido entre Febrero y Octubre de 2011, lo que constituye un total de ocho meses.

1.4.3 *Alcance*

El trabajo de investigación tiene como objetivo principal, la realización de un diagnóstico de los factores internos y externos del área de despachos como base para la elaboración de una propuesta de mejoramiento, mediante la recolección de material teórico, información acerca del contexto, por medio de realización de encuestas, observación y triangulación de los resultados obtenidos.

1.5 Marco Metodológico

1.5.1 *Tipo de Investigación*

1.5.1.1 *Investigación Descriptiva.* La investigación descriptiva “es el tipo de investigación concluyente que tiene como objetivo principal la descripción de algo, generalmente las características o funciones del problema en cuestión” (Malhotra, 1997, p.90).

Para el caso de este proyecto de grado aplica este tipo de investigación solo para analizar el grupo de trabajo correspondiente al área de despacho y así poder lograr los resultados que se buscan mediante este tipo de estudio.

1.5.2 *Enfoque de la Investigación*

1.5.2.1 *Investigación Cualitativa.* “La metodología cualitativa tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno. Busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad. No se trata de probar o de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible.

En investigaciones cualitativas se debe hablar de entendimiento en profundidad en lugar de exactitud: se trata de obtener un entendimiento lo más profundo posible.

Dentro de las características principales de esta de metodología se puede mencionar:

- La investigación cualitativa es inductiva.
- Tiene una perspectiva holística, esto es que considera el fenómeno como un todo.
- Se trata de estudios en pequeña escala que solo se representan a sí mismos.
- Hace énfasis en la validez de las investigaciones a través de la proximidad a la realidad empírica que brinda esta metodología.
- No suele probar teorías o hipótesis. Es, principalmente, un método de generar teorías e hipótesis.
- No tiene reglas de procedimiento. El método de recogida de datos no se especifica previamente. Las variables no quedan definidas operativamente, ni suelen ser susceptibles de medición.
- La base está en la intuición. La investigación es de naturaleza flexible, revolucionaria y recursiva.
- En general no permite un análisis estadístico.
- Se pueden incorporar hallazgos que no se habían previsto.

- Los investigadores cualitativos participan en la investigación a través de la interacción con los sujetos que estudian, es el instrumento de medida.

Analizan y comprenden a los sujetos y fenómenos desde la perspectiva de los dos últimos; debe eliminar o apartar sus prejuicios y creencias.” Gómez Daniela (2010) Educación integral. Recuperado de:

<http://metodologiadelainvestigacion.lacoctelera.net/post/2010/05/20/enfoque-cuantitativo-y-cualitativo>

1.5.3 *Recolección de Datos*

Para la realización de este tipo de sondeo se realizó una encuesta (anexo 1), la cual fue aplicada a las personas pertenecientes al área de despachos de la empresa FIRPLAK S.A.

Además de este tipo de sondeo se utilizó como apoyo de estudio las fichas de observación las cuales fueron realizadas en un día normal de trabajo, durante un tiempo determinado. (Anexo 2)

Estos métodos de recolección de datos aportarán a los estudiantes y al mismo proyecto de grado, las herramientas necesarias para poder realizar un diagnóstico

adecuado y más exacto, acerca de los procesos y procedimientos del área de despachos.

1.5.3.1 *Muestra*. La muestra realizada se aplicó únicamente a las cuatro personas que componen el área de despachos: Un jefe de despacho y tres auxiliares de despacho.

1.5.3.2 *Muestra no Probabilística*. En este tipo de muestreo las unidades muestrales no se seleccionan al azar sino que son elegidas por el responsable de realizar el muestreo. Estos comparten las siguientes características:

- La selección de la muestra no es al azar, se basa en el criterio del investigador.
- No se pueden incluir ecuaciones de probabilidad ya que no aplica ninguna teoría de dicha disciplina.
- Por consecuencia no pueden calcularse datos como margen de error o nivel de confianza.
- El costo de dichos muestreos es menor comparado con un muestreo probabilístico.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 Marco Legal

Sociedad Anónima

De acuerdo al artículo 373 del capítulo 1 del código de comercio. “La sociedad anónima se formará por la reunión de un fondo social suministrado por accionistas responsables hasta el monto de sus respectivos aportes; será administrada por gestores temporales y revocables y tendrá una denominación seguida de las palabras "Sociedad Anónima" o de las letras S. A.”. Código de Comercio (2011, noviembre) Recuperado:

<http://alcaldiademonteria.tripod.com/codigos/comercio/codcom5.htm>

La sociedad anónima es una de las figuras más utilizadas en la constitución de empresas y está conformada por un número plural de socios que no puede ser menor a cinco socios y un máximo ilimitado. La razón social debe estar seguida por la sigla S.A.

FIRPLAK S.A. es una Sociedad Anónima (S.A.), se encuentra bajo esta figura ya que está conformada por seis socios, dentro de los cuales el capital está dividido en acciones de igual valor y representada por un título negociable.

Teniendo como referencia el artículo 376 del capítulo I del código del comercio, el capital de FIRPLAK S.A. está comprendido por un capital autorizado de \$50.540.000, un capital suscrito de \$25.270.000 y un capital pagado de \$25.270.000, por Cámara de Comercio Aburra Sur, según matrícula N. 00067983 del 31 de marzo de 2011. De acuerdo a esta información, se puede evidenciar que es una empresa bien constituida como una Sociedad Anónima.

Norma NTC ISO 9001

La norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. Se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para satisfacer los requisitos del cliente. ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (Organismos miembros de ISO). El trabajo de preparación de las normas internacionales normalmente (organismos miembros de ISO).

Aplicación

Todos los requisitos de esta norma internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado.

Política de la Calidad

La alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad:

- Es adecuada en el propósito de la organización.
- Incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de la calidad.
- Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad.
- Es comunicada y entendida dentro de la organización, y es revisada para su continua adecuación.

Recursos Humanos

El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas.

Competencia, formación y toma de conciencia

La organización debe:

- Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto.
- Cuando sea aplicable, proporcionar información o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria.
- Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.
- Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.

Satisfacción del Cliente

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

Mejora Continua

La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorias, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección. ICONTEC (2008). Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001. Bogotá D.C.

Acción correctiva

La organización debe tomar acciones para eliminar las causas de las no conformidades con el objetivo de prevenir que no vuelvan a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

Acción Preventiva

La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

Debe establecerse un procedimiento documentado y definir los requisitos para:

- Determinar las no conformidades potenciales y sus causas.
- Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades.
- Determinar e implementar las acciones necesarias.
- Registrar los resultados de las acciones tomadas.
- Revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas.

De acuerdo a esta norma se puede determinar que la empresa FIRPLAK S.A. debe buscar siempre la mejora continua de sus procesos, la empresa actualmente realiza encuestas de satisfacción a los clientes y a los proveedores se hace una

evaluación a su labor para ver los resultados, de esta forma se busca una mejora de cada proceso. De acuerdo a la formación, competencia y toma de conciencia se evidencia que hay aspectos de formación que la empresa no ha tenido en cuenta, solo se hacen formaciones que buscan mejorar la salud ocupacional o normas de seguridad industrial pero no se han realizado formaciones que motiven el trabajo en equipo o que mejoren las características de personalidad de sus empleados.

2.2 Marco Conceptual

2.2.1 *Concepto de Diagnóstico*

Según el diccionario de la Real Academia Española, la palabra diagnóstico proviene del griego "Diagnosis", que significa "Conocimiento". En el mundo de las empresas, cuando se habla de diagnóstico se hace referencia a aquellas actividades tendientes a conocer el estado actual de una empresa y los obstáculos que impiden obtener los resultados deseados. Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

2.2.2 *Concepto de Proceso*

Es una serie de actividades consecutivas que a partir de unos recursos (físicos, humanos, financieros, tecnológicos), que buscan producir un resultado concreto en un tiempo determinado, para un cliente interno o externo. Villar Ayala Andrea

Carolina (S/A). Manual de Procedimientos y procesos Versión 2. Recuperado el 21 de octubre de 2011.

<http://www.invemar.org.co/redcostera1/invemar/docs/2478Manual%20de%20Procesos%20y%20Procedimientos.pdf>

2.2.3 *Concepto de Procedimiento*

Es el conjunto o sucesión de pasos, ampliamente vinculados y cronológicamente dispuestos, realizados y dirigidos a precisar la forma de hacer algo, incluyendo el ¿qué?, ¿cómo? y ¿quién? corresponde el desarrollo de la tarea. Consultado en: Departamento de la Función Pública, (2001) Guía para la racionalización de trámites, procesos, procedimientos y métodos de trabajo.

Recuperado de: <http://www.etsa.gov.co/documentos/GUIADAFP.pdf>

3. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

3.1 Descripción de la Empresa

FIRPLAK S.A. es una compañía que nació en Medellín en 1978, comenzó como un taller que fabricaba productos para la construcción. Sin embargo y gracias a la visión de sus dirigentes, todos los esfuerzos se volcaron al mercado de los baños y las cocinas para el hogar, actualmente se fabrica y comercializa bañeras (tinas), hidromasajes (jacuzzis), lavamanos, lavaplatos, lavarropas. Igualmente FIRPLAK S.A. comercializa con su marca, productos complementarios de plomería, griferías y muebles para cocina y baños.

En 1988 se inicia en el mercado externo de la compañía; los productos son exportados a Venezuela, Ecuador, Panamá, Jamaica, Puerto Rico, Trinidad & Tobago, Barbados, San Martín, Santa Lucía, Antigua y Dominica.

En 1999 comienza el desarrollo de procesos de conversión en materiales para la elaboración de nuevos productos y como compromiso de FIRPLAK S.A. con la preservación del medio ambiente.

En noviembre de 2004 les fue otorgado el certificado ISO 9001.

Buscando siempre el mejoramiento continuo actualmente el inicio del programa TPM (Mantenimiento Productivo Total), el cual logra integrar los sistemas de gestión e incluir la gestión medio ambiental, la salud ocupacional, el entrenamiento del personal, el mantenimiento de las máquinas y equipos teniendo como constante la prevención de todo tipo de pérdidas (garantizando cero accidentes, cero defectos y cero fallas). Involucrando a todo el personal, desde la alta gerencia hasta los trabajadores de planta, esto con el fin de crear un sistema corporativo que maximice la efectividad del área productiva.

3.1 Caracterización de la Empresa

FIRPLAK S.A. es una compañía donde se da innovación continua en el campo de los acabados para la construcción.

FIRPLAK S.A. es una sociedad Anónima (S.A.), está bajo esta figura ya que está conformada por seis socios, dentro de los cuales el capital está dividido en acciones de igual valor y representada por un título negociable.

3.3 Misión

Contribuir a brindar ambientes agradables y estéticos con productos para baños y cocinas incrementando las competencias del personal y la eficacia de la compañía.

3.4 Visión

En el año 2012 FIRPLAK S.A. será reconocida por nuestros usuarios al generar confianza con nuestros productos, mediante personal competente e innovador para el logro de una utilidad neta del 10%.

3.5 Principios

Lealtad con la organización, honestidad, ética, respeto.

3.6 Valores

Trabajo en equipo, calidad integral, desarrollo humano, conciencia de valor agregado, actitud de servicio y compromiso.

3.7 Política de Gestión

En FIRPLAK S.A. estamos comprometidos en lograr la satisfacción de nuestros clientes con productos para baños y cocinas, con la participación de colaboradores confiables y competentes, mejorando e innovando continuamente los procesos de forma segura y amigable con el medio ambiente, para lograr una utilidad neta en el 2012 del 10%.

3.8 Objetivos de Gestión

Cumplir con los tiempos de entrega, aumentar el producto conforme, aumentar la satisfacción del cliente, aumentar las competencias del personal, mejorar e innovar continuamente los procesos, obtener una utilidad neta del 10% al 2012.

3.9 Portafolio de Servicios

FIRPLAK S.A. cuenta con seis unidades estratégicas de negocio actuales:

- El portafolio de bañeras e hidromasajes, comprende 27 productos agrupados en cinco líneas diferentes.
- El portafolio para baños cuenta con productos como lavamanos, cabina de ducha y pisos de ducha.

- El portafolio de productos para cocinas lo conforman líneas de cocinas integrales, lavaplatos.
- El portafolio de productos zona de ropa cuenta con: lavarropas, lavatraperos.
- El portafolio de Plomería / Accesorios tiene diferentes líneas para lavamanos, lavaplatos, baños y cocina.
- El portafolio de productos Eco amigables son caracterizados por ser la línea económica de FIRPLAK S.A. y ecológica:
 - Línea de productos ECO (lavarropas, lavamanos y cocinas)
 - Línea ECOVIAL (productos para la señalización vial)
 - Línea de ZÓCALOS.

4. MARCO TEÓRICO

4.1 Diagnóstico

Un diagnóstico se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimientos, para su adecuada dirección, por otro lado es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales.

Simons (1994). “El diagnóstico de la organización se puede efectuar a distintos niveles: para la detección de problemas, búsqueda de soluciones parciales y análisis estratégico. La detección de problemas es un primer paso, pero por sí solo no genera ningún cambio en la empresa. En el segundo nivel, el diagnóstico se centraliza en el procedimiento de mejora en sí enfatizando un ciclo de resolución de problemas, este nivel de diagnóstico solo logra mejoras incrementales donde las decisiones de corto plazo no están conectadas con las de largo plazo y los esfuerzos de mejoramiento son aislados, en direcciones diferentes y con bajo impacto en el desempeño del negocio”. Simons, Robert (1994). Los sistemas de control como

instrumentos para la renovación estratégica. Deusto. España. Recuperado de:
<http://www.littec.ungs.edu.ar/pdfespa%F1ol/Diagn%F3stico%20Pyme%20-2.pdf>

Según Cummings & Worley (2001). “El diagnóstico es una herramienta de la dirección y se corresponde con un proceso de colaboración entre los miembros de la organización y el consultor para recabar información pertinente, analizarla e identificar un conjunto de variables que permitan establecer conclusiones”

4.2 Procesos

Para Fayol, deben de existir dentro de la empresa ciertas etapas para poder desarrollar cualquier tipo de trabajo, dentro de ellas se encuentran:

Prever: Es formular el programa de acción , el plan es el resultado, la conducta a desarrollar, las etapas a cumplir y los medios a utilizar; al haber programa de acción, la necesidad de que exista unidad de programa, de que exista continuidad, que posea suficiente elasticidad para adecuarse de ser necesario a hechos imprevistos y que posea la suficiente precisión.

Organizar: Es dotar a la organización del cuerpo social e instrumental. El órgano más desarrollado de la empresa será sin duda el de la función profesional de la empresa Ej.: los accionistas, la dirección general, el estado mayor, etc.

Mandar: Consiste en hacer funcionar el cuerpo social. Establece al jefe la exigencia de: conocer al personal que depende directamente, eliminar a los incapaces, conocer convenios y dar buen ejemplo de sus actos, realizar inspección al cuerpo social, realizar conferencias y elaborar actas de ellas, no dejarse absorber por detalles, desarrollar la unión.

Coordinar: Es lograr armonía entre los actos, servicios de acuerdo unos con otros; cada uno se entera de los actos internos que lo afectan, el programa de acción se adecúa a las circunstancias. Resultan ser excelente medios de coordinación las conferencias entre jefes y subordinado entre todas las líneas ascendentes de la organización.

Controlar: Es verificar que actos se realizan conforme al programa y a las órdenes impartidas. Se aplica a las personas, las cosas, y los actos. Señala faltas y errores para ser corregidos y evitar su repetición. Para que sea útil debe aplicarse las sanciones y las correcciones en tiempo oportuno. Henry Fayol (2003). Administración Industrial y General. Epigrama LTDA.

4.3 Principios Administrativos

A continuación se mencionarán algunos principios de la administración general, los cuales se pueden destacar y aplicar a un equipo de trabajo, exactamente al área de despachos, bajo estas reglas se puede asegurar un excelente funcionamiento y trabajo en equipo.

1. División de trabajo: Es el principio de la especialización en la utilización de la mano de obra. La división del trabajo se establece para producir más y mejor aprovechando que la repetición de una misma tarea del hombre: habilidad, seguridad y precisión. Con la especialización que en su consecuencia surge la división de poderes.

2. Autoridad - Responsabilidad: Ambas están íntimamente relacionadas. La autoridad es una combinación de autoridad formal y autoridad personal. Una y otra deben estar balanceadas. Una es codiciada y la otra temida.

3. Disciplina: es el respeto por convenciones, acuerdos destinados a crear obediencia. Para que exista disciplina es necesario que existan buenos jefes, acuerdos claros y justos; su falta provoca caos administrativo.

4. Unidad de mando: Los agentes al ejecutar un acto debe recibir órdenes únicamente de un solo jefe. Las organizaciones no se adaptan a la dualidad de mando.

5. Unidad de dirección: Un solo jefe y un solo programa de acción para un conjunto de operaciones que tienen un mismo fin.

6. Subordinación del interés particular al interés general: Las debilidades, el egoísmo y la ambición suelen hacer perder de vista el interés general. Los medios para realizar la conciliación entre estos intereses son: La firmeza y en buen ejemplo de los jefes, convenios equitativos, atenta vigilancia.

Convenios implica reglas de juego, reglamentos, cultura organizacional.

7. Remuneración al personal: El precio por los servicios prestados debe ser equitativo y satisfacer a ambas partes. Depende de las circunstancias externas del ambiente, del valor de los agentes y del modo de retribución adoptado.

Los modos utilizados son: El jornal, por tarea, por pieza.

Así el pago por tiempo no reconoce el avance del trabajo, el pago por pieza desconoce la calidad, el pago por trabajo suele ser difícil en tareas grupales.

8. Centralización: Las sensaciones convergen hacia el cerebro que dirige y establece las órdenes para todas las partes del organismo. Se trata de establecerla pero con el límite favorable a la empresa.

9. Jerarquía o cadena escalar: La vía jerárquica es la serie de jefes desde la autoridad superior hasta el nivel operativo. El planteo está vinculado con una línea de mando y es malo que el funcionario se desvíe de ella, salvo que se tenga autorización, se comunique lo acordado y que el superior lo comparta.

10. Orden: Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar. En cuestión de materiales se trata de evita las pérdidas de materiales y de tiempo. En cuestión de orden social implica el hombre adecuado para la tarea adecuada.

11. Equidad: Significa una mezcla de lealtad, justicia y benevolencia. Muchas veces el jefe debe llenar los vacíos que los convenios y reglas dejan.

12. Estabilidad del personal: En general en las empresas prósperas el personal es estable. Un jefe de alta categoría es muy caro. La gerencia debe lograr establecer sistemas que retengan al personal.

13. Iniciativa: Es la capacidad de concebir y ejecutar cosas. Requiere mucho tacto incentivar la iniciativa en el marco del respeto a la autoridad y disciplina. La descentralización de autoridad facilita la iniciativa.

14. Espíritu de equipo: Se debe evitar dividir al personal y abusar de las comunicaciones escritas. Las comunicaciones verbales aseguran armonía, claridad y rapidez. Henry Fayol (2003). Administración Industrial y General. Epigrama LTDA.

De acuerdo a los principios anteriores de Henry Fayol (2003) y analizándolos de acuerdo a las observaciones realizadas en el área de despachos se puede deducir que en el área de despachos de FIRPLAK S.A. debe intensificar en el principio de división del trabajo por los problemas que han incurrido al momento de recibir y despachar la mercancía, además deben optar por apropiarse y tener sentido de responsabilidad de acuerdo a su labor diaria, además la empresa debe velar por brindarle estabilidad al empleado, esto logrará que el empleado se sienta a gusto y con sentido de pertenencia, de este modo se puede lograr compromiso y una mejora significativa del clima laboral.

Según Idalberto Chiavenato (2001) en su libro Fundamentos de Administración, organiza el Proceso Administrativo de la siguiente manera.

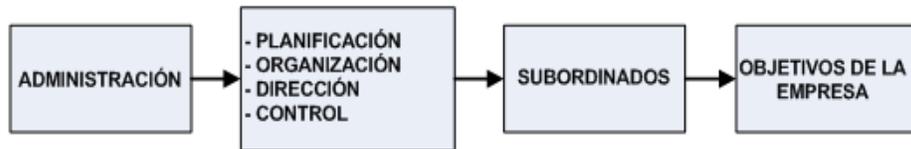


Figura 2. Proceso Administrativo I

De acuerdo a la gráfica anterior, se puede definir el proceso de despachos como un área que depende directamente de los cuatro principios de la administración, es un área de subordinados que están directamente involucrados con los objetivos de la empresa.

Las Funciones del Administrador, como un proceso sistemático; se entiende de la siguiente manera:

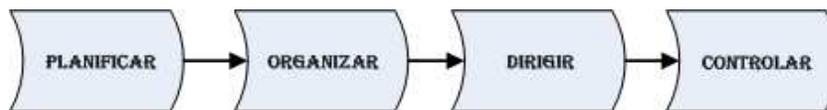


Figura 3. Funciones del Administrador

El Desempeño de las funciones constituye el llamado ciclo administrativo, como se observa a continuación:



Figura 4. Ciclo Administrativo

Las funciones del administrador, es decir el proceso administrativo no solo conforman una secuencia cíclica, pues se encuentran relacionadas en una interacción dinámica, por lo tanto el Proceso Administrativo es cíclico, dinámico e interactivo, como se muestra en el siguiente gráfico:



Figura 5. Proceso Administrativo II

Las funciones Administrativas en un enfoque sistémico conforman el proceso administrativo, cuando se consideran aisladamente los elementos Planificación, Organización, Dirección y Control, son solo funciones administrativas, cuando se consideran estos cuatro elementos (planificar, organizar, dirigir y controlar) en un

enfoque global de interacción para alcanzar objetivos, forman el proceso administrativo.

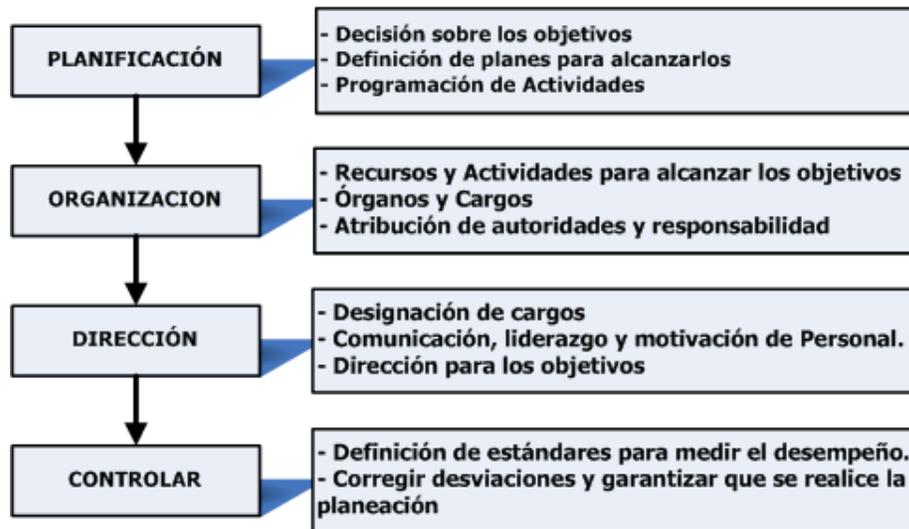


Figura 6. Funciones Administrativas

Fuente: Introducción a la Teoría General de la Administración. Autor: I. Chiavenato (2001).

La planificación se debe definir en el área de despachos de modo que las actividades diarias del área sean planificadas, sin esta organización se podría incurrir en el trabajo bajo demanda diaria como se está realizando.

La organización del área de despachos es clave para poder cumplir los objetivos de entrega del producto al cliente, se deben empoderar del proceso en el

cual están inmersos, la responsabilidad es muy importante para que el producto salga de la empresa de la forma como el cliente lo solicita.

Con relación a la dirección, el área debe cumplir con los objetivos de la empresa a cabalidad, esto se puede lograr definiendo en los cargos cada responsable por proceso, además motivar a los empleados a realizar las tareas que se han encargado de manera correcta y sin fallas.

Controlar el proceso, mantener una posición vigilante de acuerdo a las tareas solicitadas.

CAPÍTULO I

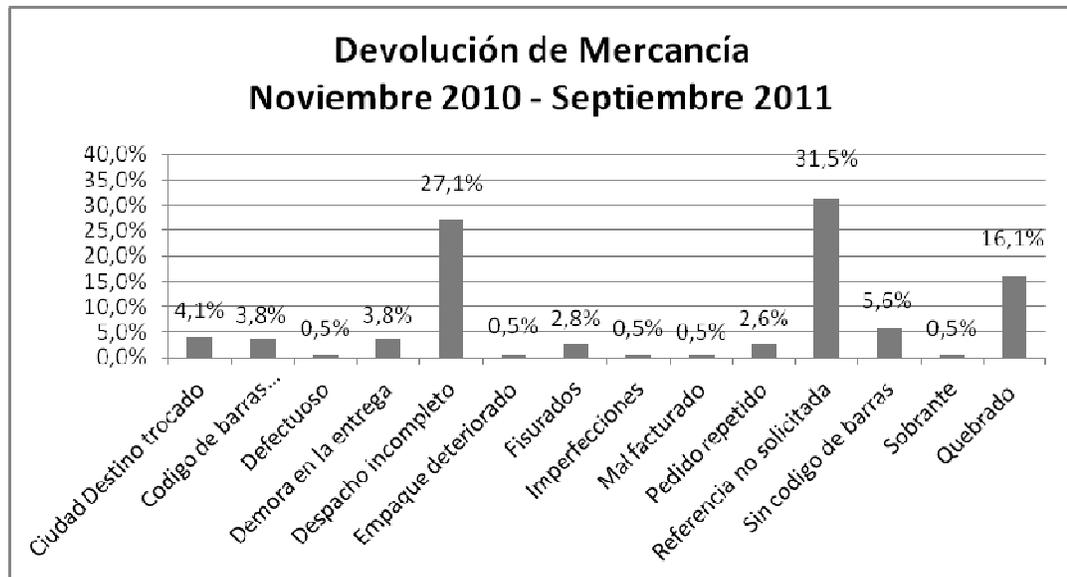
5. FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DEL PROCESO Y PROCEDIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE DESPACHOS

Para detectar los factores internos y externos que afectan el proceso y procedimiento del área de despachos fue necesario recopilar la información suministrada por el departamento de atención al cliente de FIRPLAK S.A., estos datos son obtenidos a partir de los formatos de devoluciones de mercancía diligenciados por el área anteriormente mencionada.

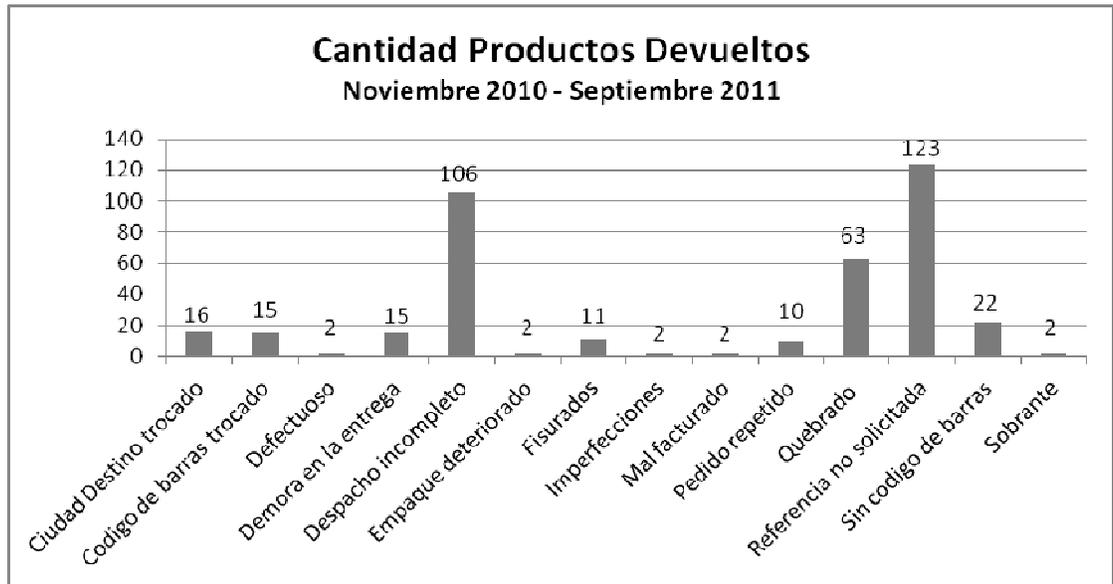
Según la información obtenida comprendida entre los meses de noviembre de 2010 y septiembre de 2011, se presentaron 80 devoluciones de diferentes ciudades, para un total de 391 productos devueltos.

5.1 Factores de Devolución

En las siguientes gráficas se puede observar los factores internos y externos por los cuales se generan las devoluciones de mercancía.



Gráfica 1. Devolución de Mercancía. Noviembre 2010 – Septiembre 2011



Gráfica 2. Cantidad Productos Devueltos. Noviembre 2010 – Septiembre 2011

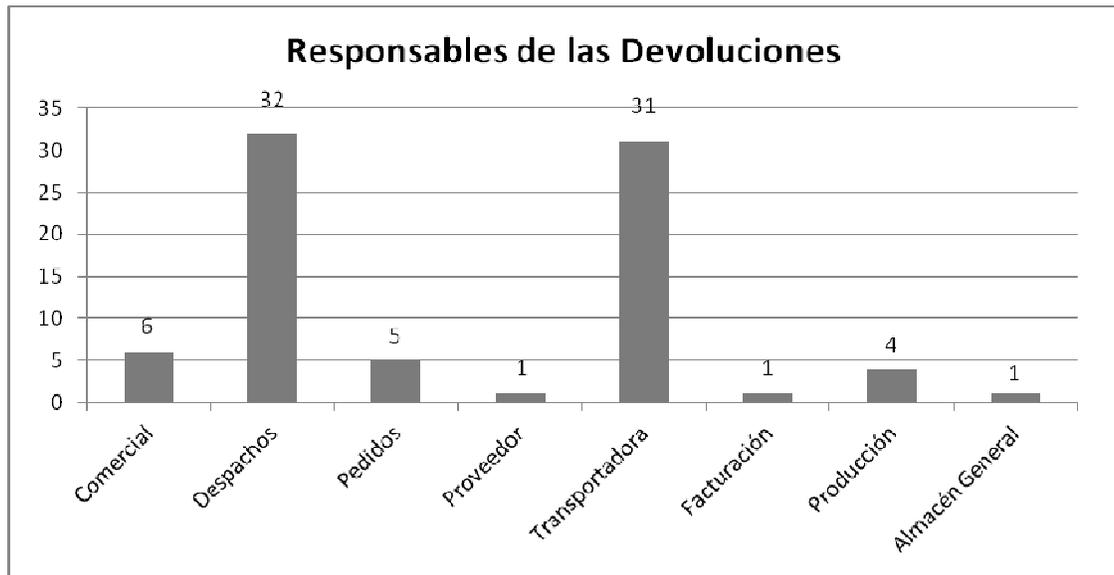
De acuerdo a las gráficas anteriores se puede observar que los factores de devolución más representativos son:

- Referencia no solicitada: Es el principal factor de devoluciones con un porcentaje del 31,5% debido a que se le envían a los clientes el producto o color diferente al que él esperaba de acuerdo a su requerimiento. La cantidad de productos devueltos por este factor entre Noviembre de 2010 y Septiembre de 2011 es de 123 unidades.
- Despacho incompleto: El porcentaje de devoluciones por este factor es de 27,1%, con una cantidad de 106 productos devueltos correspondiente a faltantes en los pedidos de los clientes.

- Quebrado: La cantidad de productos devueltos por quebrado es de 63 unidades, con un porcentaje de devoluciones de 16,1%.
- Sin códigos de barras: Este factor corresponde a los 22 productos devueltos por no tener los códigos de barras, con un porcentaje de devoluciones de 5,6%.
- Ciudad destino trocado: Este factor corresponde a los productos enviados a otra ciudad diferente a la indicada por el cliente para recibir el producto. El porcentaje de devolución por este motivo es de 4,1% y 16 productos devueltos.

5.2 Responsable

Las principales áreas responsables de las devoluciones son: Despachos con 32 devoluciones, seguido por la transportadora con 31 devoluciones, se presentaron 6 devoluciones por parte del área comercial y 5 devoluciones por responsabilidad del área de pedidos.



Gráfica 3. Responsables de las Devoluciones

De acuerdo a las etapas mencionadas por Henry Fayol (2003) en el libro *Administración General e Industrial*, podemos establecer que en el proceso de Despachos de FIRPLAK S.A., hace falta:

- Preveer: “Es formular el programa de acción , el plan es el resultado, la conducta a desarrollar, las etapas a cumplir y los medios a utilizar; al haber programa de acción, la necesidad de que exista unidad de programa, de que exista continuidad, que posee suficiente elasticidad para adecuarse, de ser necesario a hechos imprevistos y que posea la suficiente precisión.” De acuerdo a la cantidad de productos devueltos en este lapso de tiempo se puede establecer que esta etapa no se está cumpliendo a cabalidad puesto que los errores se siguen

cometiendo en repetidas oportunidades, se trabaja sobre el día a día resolviendo problemas, no hay un plan de mejora para el proceso, no se tiene un plan de acción para evitar recaer en futuros inconvenientes en la distribución del producto, es por esto que se considera que si se implantará este principio la empresa FIRPLAK S.A., principalmente el departamento de despachos puede evitar las pérdidas ocasionadas por las devoluciones del producto.

- Coordinar: “Es lograr armonía entre los actos, servicios de acuerdo unos con otros; cada uno se entera de los actos internos que lo afectan, el programa de acción se adecúa a las circunstancias. Resultan ser excelente medios de coordinación las conferencias entre jefes y subordinado entre todas las líneas ascendentes de la organización.” A pesar de evidenciar trabajo en equipo en el departamento de despachos, se pudo establecer que existen serios problemas con la forma en que se está manipulando el producto en el transporte y debido a esto, no se le entrega al cliente el pedido a satisfacción.
- Controlar: “Es verificar que actos se realizan conforme al programa y a las órdenes impartidas. Se aplica a las personas, las cosas, y los actos. Señala faltas y errores para ser corregidos y evitar su repetición. Para que sea útil debe aplicarse las sanciones y las correcciones en tiempo oportuno.” Se debe aprender de los errores en los envíos de los producto y velar porque no se repitan, desde noviembre de 2010 se ha venido incurriendo en los mismos errores y aun no se ha

implementado ninguna acción de mejora, problemas de diferente índole como: Envío de referencias no solicitadas, envíos a ciudades diferentes, elementos que salen bien de la empresa y llegan al cliente en malas condiciones, todos estos errores en el proceso deben tener un responsable y este debe realizar acciones correctivas para que no vuelva a suceder.

CAPÍTULO II

6. CAUSAS DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DETERMINANDO SU TIPO, FRECUENCIA Y NIVEL DE INCIDENCIA

El método de observación se le realizó a las siguientes áreas:

- Despachos, pedidos, facturación y transportadora.

6.1 Despachos

En el proceso de observación se detectó que a pesar de que despachos es el área con mayor responsabilidad en las devoluciones de la mercancía, la mayoría de los errores son ocasionados por factores ajenos a ellos, como urgencias en los despachos, debido a que el área comercial maneja una alta presión sobre esta área para que todo se despache de inmediato sin respetar los tiempos de entrega establecidos por la empresa, esto hace que en los despachos se genere desorden. También se detectó que el área de producción no le entrega la mercancía a despachos en el tiempo establecido, esto hace que despachos se atrase en la entrega del producto a la transportadora y en consecuencia FIRPLAK S.A. no le entregue a tiempo al cliente generando una insatisfacción en este y en muchos casos que el cliente devuelva el producto.

Se puede decir entonces, que “Un cliente es aquel consumidor que adquiere un bien o un servicio de una empresa y satisface en igual o mayor grado sus expectativas; lo cual hace que esas variables de satisfacción o satisfactores obtenidos,

induzcan a este consumidor a iniciar un proceso de fidelización hacia este producto, esa marca o esa organización empresarial. Podríamos deducir entonces que para que un cliente se fidelice a un producto o servicio, se requiere la presencia de un valor agregado: un servicio, o dicho de otra forma, que exista calidad en el servicio en esa relación de interacción comprador-empresa.

Por lo tanto se puede decir que el cliente es la razón de ser de una empresa, y además, aquél que le puede garantizar su futuro” (Domínguez, 2006, pág. 2)

Otra variable detectada en el área de despachos es el no uso de los implementos de seguridad que les suministra la empresa a los empleados (gafas, cinturón, guantes y tapones auditivos), la falta de estos elementos puede causar enfermedades de salud ocupacional, y en muchas ocasiones estas enfermedades generan ausentismo de los empleados del área de despachos o accidentes de trabajo, lo cual puede afectar el desempeño del área, ya que no se cuenta con personal capacitado para reemplazos. A continuación se detalla brevemente los implementos de seguridad y las consecuencias del no uso de estos implementos:

ELEMENTO DE PROTECCIÓN INDUSTRIAL A EMPLEAR	CONSECUENCIAS DE SU NO UTILIZACIÓN	EJEMPLO DE TAREAS EN LAS QUE SE UTILIZA

Botas de seguridad	Golpes de objetos o clavado de elementos punzantes que pueden provocar la amputación del miembro o lesiones en los pies causados por la caída de elementos pesados.	Trabajos con cargas suspendidas, trabajos en medios con elementos punzantes, manipulando materiales pesados.
Protectores Auditivos, tampones auditivos.	Pérdida de Audición	Manejo de herramientas que generan demasiado ruido.
Gafas de Seguridad	Introducción de Objetos extraños en ojos	Caída de esquirlas de madera, fibra de vidrio, protección contra golpes causados al manipular la mercancía.
Faja Lumbar	Esguinces, lumbagos, lesiones oseoesqueléticas.	Cargas Manuales, levantamiento de productos pesados, uso de herramientas y materiales que requieren grandes esfuerzos.

Tabla No 1. Elementos de Seguridad Industrial y su Utilización

Prevaliacgp (2009). Recuperado:

(http://www.prevaliacgp.com/docs/ASEPMO2009/cuadriptico_asepmo.pdf)

En el proceso de la aplicación de las encuestas se evidenció la falta de motivación de los empleados del área de despachos, debido al poco interés de responder a las preguntas y la poca información suministrada.

En el campo de observación se reafirmó la desmotivación por parte del personal, puesto que la jornada en el que estaban realizando el despacho era un horario extra laboral y las demás áreas ya habían abandonado las instalaciones, durante este tiempo (1.5 horas) se evidenció que la disposición para realizar las actividades no era la más adecuada. Además, constantemente se dirigían al director Logístico reclamando por el tiempo extra laboral y que no les estaban remunerando.

“Una persona desmotivada, de forma reiterada, no cumple con sus obligaciones profesionales porque “no quiere” y su actitud o conducta es contraria o indiferente a los objetivos establecidos por la empresa.

Una persona desmotivada es aquella a la que le faltan “motivos” para lograr lo que deseamos.

Una persona desmotivada se caracteriza por que no tiene ningún o muy escaso interés por su trabajo, porque sus energías están bloqueadas en el lugar donde presta sus servicios. Fuera de la empresa puede ser una persona “súper-motivada” en actividades totalmente desinteresadas, pero en su puesto de trabajo es la evidencia clara de la apatía, el desinterés, etc.” (Urcola, 2008, pp. 151-152).

6.2 Transportadora

La transportadora es uno de los mayores responsables de las devoluciones. Según lo observado en el cargue de la mercancía, el personal de la transportadora no manipula el producto correctamente, los auxiliares enviados son insuficiente para esta actividad, debido al tamaño y peso de productos como bañeras. El manejo incorrecto del producto genera averías en el mismo y por consiguiente devoluciones por parte del cliente. A pesar de que la empresa transportadora asume el valor de la mercancía por estar asegurada, el cliente ya ha percibido una imagen negativa de FIRPLAK S.A. “El transporte de mercancía es una función de extrema importancia dentro del mundo de la distribución, ya que en él están involucrados

fundamentalmente tres aspectos básicos, tales como la calidad del servicio que damos a nuestros clientes, coste añadidos al producto de difícil recuperación e inversiones de capital requeridas.

La calidad del servicio de transporte está en función de las exigencias del mercado, englobando una serie de conceptos relacionados entre otros con los siguientes aspectos:

- Rapidez y puntualidad en la entrega, fiabilidad en las fechas prometidas, seguridad e higiene en el transporte, cumplimiento de los condicionantes impuestos por el cliente (horarios de entrega, etc.)”. (Anaya, 2009, pp. 17 – 19)

A pesar de no impactar de manera significativa los resultados del informe de devoluciones, el método de observación se implementó también en el área de pedidos y facturación debido a que estas áreas interactúan constantemente con el proceso de despacho del producto.

6.3 Pedidos

En el ejercicio se evidenció que la persona encargada de digitar los pedidos tiene muy buen manejo de la información, conocimiento del puesto de trabajo, y sentido de pertenencia por la empresa. A pesar de la buena disposición de este

empleado, se observó la constante interrupción de su labor a causa de las llamadas telefónicas frecuentes que realizan el área comercial y los clientes,

Otro factor que puede generar errores y atrasos en este proceso es el mal diligenciamiento del formato de los pedidos por parte de los asesores quienes son los encargados de suministrar dicha información al departamento de pedidos.

6.4 Facturación

Se detectó que el encargado de facturar, no realiza ningún tipo de verificación de la información ingresada al sistema por parte de pedidos en el momento de generar la factura y en muchas ocasiones los errores son remitidos al cliente.

Se evidenció que las urgencias en los despachos de los productos afectan el proceso de facturación, debido a que no se puede realizar las actividades o funciones de forma ordenada y comparativa con el pedido del cliente.

CAPITULO III

7. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL DEPARTAMENTO DE DESPACHOS DE LA EMPRESA FIRPLAK S.A.

7.1 Matriz Axiológica

Con la realización de esta matriz axiológica se busca definir los valores de la organización, mediante la identificación de los grupos de referencia y los principios que los rige.

GRUPO DE REFERENCIA	AREA DE COMPRAS	CLIENTES	ÁREA DE PRODUCCIÓN	EMPLEADOS	FACTURACIÓN	EMPRESA TRANSPORTADORA
PRINCIPIOS Y VALORES						
Honestidad	X	X	X	X	X	X
Respeto	X	X	X	X	X	X
Puntualidad	X	X	X	X	X	X
Trabajo en equipo	X	-	X	X	X	X
Calidad	X	X	X	X	X	X
Competitividad	X	X	X	X	X	X
Rentabilidad	X	-	X	X	X	-

Tolerancia al error	X	-	X	X	X	-
---------------------	---	---	---	---	---	---

Tabla No 2. Matriz axiológica

Honestidad: La honestidad es un valor muy importante que toda persona del área de despachos debe proyectar en cada una de sus actitudes, tanto en las actividades que realiza, hacia los proveedores, clientes y la compañía se debe mostrar este valor en las labores y esto permitirá reflejar la transparencia de la empresa.

Respeto: Las actividades diarias de los empleados del área de despachos de FIRPLAK S.A. se inspiran en el respeto hacia todos los grupos de referencia como compras, producción, despachos, clientes, empleados. La empresa respeta las creencias, derechos, valores y obligaciones que rigen a cada persona.

Puntualidad: La puntualidad es muy importante para el área de despachos, tanto al inicio del proceso y a la finalización de este, la entrega del producto debe comprometer a todos los miembros con los cuales interfiere, también se debe ser puntual en el trabajo que requiere la empresa, compras, despachos y el cliente, así se ofrecerá un servicio con calidad.

Trabajo en equipo: Este principio permitirá que el alcance de ventajas competitivas, logrando guiar las actividades al cumplimiento de la misión y visión de la empresa, un trabajo en equipo con el área de compras, producción y la empresa transportadora de mercancía permitirá innovar los procesos que actualmente se están llevando a cabo y de esta manera los clientes se sentirán satisfechos.

Calidad: El área de despachos debe garantizar el cumplimiento de la misión y visión de la empresa, esto se logra procurando entregar siempre un producto con altos estándares de calidad, no solo a la salida del producto del área, sino también al momento de recibir el producto que finalmente se le entregara al cliente.

Competitividad: En el área de despachos debe mostrarse al momento del embalaje del producto, procurando siempre lograr la mayor satisfacción del cliente, de la empresa, del área de compras y de los demás departamentos con los cuales se interfiere, satisfaciendo las necesidades del cliente interno y externo atendiendo las solicitudes y requerimientos y contribuyendo en la medida de sus capacidades a generar un valor agregado al servicio que se presta.

Rentabilidad: El área de despachos tiene como tarea principal enviar un producto de calidad al cliente, cuando el producto se entrega a la empresa transportadora mal embalado o enviado incompleto al cliente, la empresa debe incurrir en gastos de transporte por devoluciones, esto además de causar pérdidas de tiempo y de mano de obra, aleja cada vez más del objetivo principal de la empresa, el cual es lograr una utilidad neta del 10% en2012. Es por esto que este valor es tan importante y afecta únicamente a los miembros de la empresa.

Tolerancia al error: La tolerancia al error del área de despachos debe ser mínima, por ser el final del proceso esta área es crítica para que el producto salga de la empresa de una manera exitosa, cuando un producto es embalado con errores desde el inicio del proceso y ha pasado desapercibido, será entregado al cliente de esta forma y esto incurrirá en problemas con los clientes, es por esto que es importante crear un sistema tolerante a errores, usando medidas preventivas para

reducir la posibilidad de que se incurra en un error, así se minimizarán costos, tiempo y recursos al momento de un error en el proceso.

7.2 Perfil de Capacidad Interna PCI

La tabla que aparece a continuación es la Capacidad Interna PCI para la empresa FIRPLAK S.A. en cuanto a su capacidad del talento humano, Competitiva o de mercadeo, financiera, y capacidad tecnológica.

CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO	DEBILIDADES			FORTALEZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Personal Calificado					x			x	
Formación Continua			X				x		
Clima Organizacional		X					x		
Participación					x			x	
CAPACIDAD COMPETITIVA O DE MERCADOS	DEBILIDADES			FORTALEZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Ubicación física					x			x	
Portafolio de Servicios				x			x		
Atención al Cliente					x		x		
Marca (empresa líder)						x	x		
Precios Justos						x		x	
CAPACIDAD FINANCIERA	DEBILIDADES			FORTALEZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Inventarios Productos						x	x		
Contratación Outsourcing			X				x		
Fuerza de ventas					x			x	
Know How					x		x		
Proyectos						x		x	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	DEBILIDADES			FORTALEZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Alta tecnología		X					x		
Procesos Definidos					x		x		
Información Sistematizada					x			x	
Innovación		X					x		

Tabla 3. Perfil de Capacidad Interna PCI

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Oportunidad de trabajo en conjunto entre el almacén general, el área de despachos y el área de operaciones.	Los reducidos tiempos que está ofreciendo la competencia para entregar el producto.
Exigir más compromiso al proveedor del transporte de la mercancía, cuando se cometan errores se debe procurar que sean resueltos en próximos casos.	Cuando un producto reingresa a la empresa ya sea por mala fabricación o errores durante el transporte retrasa no solo los despachos hacia los clientes sino también la producción de la empresa.
	El clima organizacional del área de despachos no es el adecuado, esto es causado por problemas en la información porque esta es desordenada e ineficiente.
	Interacción deficiente entre las personas del área de despachos con las áreas del almacén general y producción.
Oportunidad de códigos de barra en todos los productos	El proveedor que transporta el producto no lo manipula de manera adecuada.

Pasa...

Continuación...

FORTALEZA	DEBILIDADES
Trabajo en equipo dentro del área de despachos.	Existe cierto desconocimiento por parte del área de compras o facturación con respecto a los procesos del área de Despachos.
El área de trabajo del departamento de despachos está bien delimitada y la mercancía puede fluir correctamente hacia el área de carga de mercancía.	Se desconoce por parte del área de despachos los procesos de las otras áreas con quienes se interactúa.
Al momento de una devolución la información es muy detallada, lo que impide que al momento de reenviar el producto se incurra nuevamente en un error.	Los empleados del área de despachos deben manejar una alta responsabilidad con las órdenes de compra, usualmente deben manejar muchas órdenes de compra y deben estar pendientes de cada una con igual importancia, debido a esta gran compilación de documentos, se convierte físicamente imposible realizar todas las tareas en el momento adecuado.
Personal con experiencia	
Comunicación interna dentro del área de despachos	La fuerza de ventas en ocasiones hace requerimientos complejos, puesto que necesitan despachar productos en tiempos muy cortos.
	<p>Se trabaja sobre el día a día resolviendo problemas lo que causa horas extras y desorden en la operación.</p> <p>El área de despachos trabaja con operación diaria y se desconoce el volumen con el que se va a trabajar con suficiente anterioridad.</p> <p>Desconocimiento de responsabilidades por parte de los empleados del área de despachos.</p>

	Antes que el producto llegue al área de despachos ha tenido que pasar por muchos pasos.
--	---

Pasa...

Continuación...

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	La información entregada al área de despachos muchas veces no es veraz ni oportuna.
	Desconocimiento por parte de las áreas para saber cuándo una orden puede ser despachada.

Tabla 4 Hoja de Trabajo Análisis DOFA

7.4 Matriz de Impactos

FORTALEZAS	IMPACTO			OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
Trabajo en equipo dentro del área de despachos.	X			Oportunidad de trabajo en conjunto entre el almacén general, el área de despachos y el área de operaciones.		x	
El área de trabajo del departamento de despachos está bien delimitada y la mercancía puede fluir correctamente hacia el área de carga de mercancía.		X		Exigir más compromiso al proveedor del transporte de la mercancía, cuando se cometan errores se debe procurar que sean resueltos en próximos casos.	X		
Al momento de una devolución la información es muy detallada, lo que impide que al momento de reenviar el producto se incurra nuevamente en un error.	X						

Pasa...

Continuación...

DEBILIDADES	IMPACTO			AMENAZAS	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
Existe cierto desconocimiento por parte del área de compras o facturación con respecto a los procesos del área de Despachos.	X			Los reducidos tiempos que está ofreciendo la competencia para entregar el producto.	X		
Se desconoce por parte del área de despachos los procesos de las otras áreas con quienes se interactúa.			X	Cuando un producto reingresa a la empresa ya sea por mala fabricación o errores durante el transporte retrasa no solo los despachos hacia los clientes sino también la producción de la empresa.	X		
Los empleados del área de despachos deben manejar una alta responsabilidad con las órdenes de compra, usualmente deben manejar muchas órdenes de compra y deben estar pendientes de cada una con igual importancia, debido a esta gran compilación de documentos, se convierte físicamente imposible realizar todas las tareas en el momento adecuado.	X			El clima organizacional del área de despachos no es el adecuado, esto es causado por problemas en la información porque esta es desordenada e ineficiente.	X		
La fuerza de ventas en ocasiones hace requerimientos complejos, puesto que necesitan despachar productos en tiempos muy cortos.	X			Interacción deficiente entre las personas del área de despachos con las áreas del almacén general y producción.		x	
Se trabaja sobre el día a día resolviendo problemas lo que causa horas extras y desorden en la operación.	X			El proveedor que transporta el producto no lo manipula de manera adecuada.	X		

Pasa...

Continuación...

DEBILIDADES	IMPACTO			AMENAZAS	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
El área de despachos trabaja con operación diaria y se desconoce el volumen con el que se va a trabajar con suficiente anterioridad.	X						
Desconocimiento de responsabilidades por parte de los empleados del área de despachos.		X					
Antes que el producto llegue al área de despachos ha tenido que pasar por muchos pasos.	X						
La información entregada al área de despachos muchas veces no es veraz ni oportuna.	X						
Desconocimiento por parte de las áreas de cuando una orden puede ser despachada.		X					

Tabla No 5 Matriz de Impactos

7.5 Análisis DOFA

En el cuadro que aparece a continuación se puede encontrar los análisis con respecto a la matriz DOFA planteada. Dentro de cada uno aparecerá una estrategia el cual puede ser una propuesta de mejoramiento de los factores internos y externos que afectan el área de despachos.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Exigir más compromiso al proveedor del transporte de la mercancía, cuando se cometan errores se debe procurar que sean resueltos en próximos casos.	El proveedor que transporta el producto no lo manipula de manera adecuada.
	Oportunidad de trabajo en conjunto entre el almacén general, el área de despachos y el área de operaciones.	Cuando un producto reingresa a la empresa ya sea por mala fabricación o errores durante el transporte retrasa no solo los despachos hacia los clientes sino también la producción de la empresa.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Trabajo en equipo dentro del área de despachos.	Desarrollar un proceso de despacho entendible para todas las áreas.	Definir muy claramente las actividades que se realizan en el área de despacho para disminuir los tiempos en la ejecución y así poder realizar una correcta recepción y despacho del producto, de este modo no se retrasara la producción. Trabajo en conjunto con el transportador de la mercancía, capacitación para la correcta manipulación del producto.

Pasa...

Continuación...

FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
	<p>Realizar acuerdos con la empresa transportadora exigiendo cumplimiento y compromiso de acuerdo a la fragilidad y costo del producto que se está transportando.</p>	<p>Acordar con la empresa transportadora una alianza que garantice a FIRPLAK S.A. total tranquilidad en el desplazamiento de su producto, esto se puede lograr por medio de capacitaciones donde el objetivo principal sea la correcta manipulación y la concientización al empleado de la fragilidad del producto que se está manipulando o transportando.</p>
<p>Al momento de una devolución la información es muy detallada, lo que impide que al momento de reenviar el producto se incurra nuevamente en un error.</p>	<p>Analizar la futura implementación de este proceso y la integración e involucración de todas las áreas para que al momento de enviar la mercancía al cliente por primera vez y de este modo disminuir los errores.</p>	<p>Verificar si la cantidad de personas del área de despachos es el indicado puesto que muchas veces la empresa necesita una máxima ocupación del área tanto con productos que llegan por devoluciones como los que salen nuevos hacia el cliente.</p>

Pasa...

Continuación...

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
<p>Existe cierto desconocimiento por parte del área de compras o facturación con respecto a los procesos del área de despachos.</p>	<p>Realizar reuniones mensuales entre las áreas que intervienen con despachos, en estas reuniones lo que se busca es compartir conocimientos o experiencias adquiridas y compartirlas, así mismo poder integrar estas áreas para que se puedan visualizar como un equipo.</p>	<p>Establecer un número de días para entregar el producto, el área comercial desconoce las demoras que se pueden generar al momento de enviar el producto, así se podrá cumplir al cliente, se podrán planear los envíos y no se trabajara bajo operación diaria.</p>
<p>El área de despachos trabaja con operación diaria y se desconoce el volumen con el que se va a trabajar con suficiente anterioridad.</p>	<p>Planear la organización e integración de las áreas de despachos, facturación y producción, esto se puede realizar mediante planes de integración y conocimiento de las labores en las que incurre cada área, esto se realizara para lograr sensibilización tanto con el proceso como con la empresa.</p>	<p>Proponer talleres de formación laboral y personal, puede ser una formación de inteligencia emocional que sea dirigido a las áreas involucradas con el área de despachos.</p>

Tabla No 6. Análisis DOFA

De acuerdo a los principios de Henry Fayol (2003) en el libro Administración General e Industrial y luego de observar la matriz DOFA y su respectivo análisis se puede establecer lo siguiente:

- Principio de la división del trabajo: Este principio actualmente no se está cumpliendo puesto que se habla de la especialización de la mano de obra en base de la división del trabajo, pero el área de despachos a pesar de su interés de realizar los procesos de forma organizada; muchas veces por la presión del área comercial en entregar con urgencia los productos solicitados por el cliente, incurren en errores y retrasos. (Ficha de observación No 3)
- Principio de autoridad – Responsabilidad: Los auxiliares del área de despachos tienen bien delimitadas sus funciones y la jerarquización es respetada.
- Principio de disciplina: El interés es uno de los elementos de la disciplina, a falta de este se pueden evidenciar faltas como las que están ocurriendo actualmente en el área de despachos, ocasionada posiblemente por la desigualdad salarial.
- Principio de unidad de mando: Este principio se cumple en el área de despachos porque es el director logístico quien imparte las órdenes al jefe de despacho y este a los auxiliares, no existe entonces dualidad de mando.
- Principio de unidad de dirección: Cuando el jefe de despachos envía una orden a los auxiliares, ellos realizan la labor sin esperar el visto bueno de otra persona.
- Principio de subordinación del interés particular al interés general: Teniendo en cuenta este principio se evidencia que se puede perder el interés general puesto que en esta área no hay equidad salarial.
- Principio de remuneración al personal: Los empleados no se le están reconociendo horas extras y la mayoría de ellos no están vinculados directamente con la empresa sino por una temporal.
- Principio de centralización: En el área de despachos la centralización no existe, el jefe de despachos le envía la información a su superior y de él parten las solicitudes hacia los auxiliares.
- Principio de jerarquía o cadena escalar: El director de logística se comunica con el jefe de despachos y él entrega la información a los auxiliares.
- Principio de orden: De acuerdo a este principio no se aplica por la pérdida de tiempo en los reprocesos al momento de la devolución de la mercancía, además como menciona Fayol, “el hombre adecuado para la tarea adecuada” esta frase no se cumple puesto que el área cuenta con personal limitado y

cuando surge una devolución se designa aleatoriamente para el despacho y recepción de la mercancía a cualquier auxiliar.

- Principio de equidad: Para el auxiliar del área de despachos, los horarios laborales y la remuneración no son equitativos de acuerdo a las demás áreas, mientras que los demás cumplen con los horarios pactados, ellos deben quedarse terminando de enviar la mercancía, esto ocasiona pérdida de motivación.
- Principio de estabilidad del personal: Según Fayol “En las empresas prosperas, el personal es estable” se incumple en FIRPLAK S.A., puesto que los auxiliares están vinculados por una temporal y esto puede ocasionar una falta de compromiso y de sentido de pertenencia.
- Principio de iniciativa: Se cumple en el área de despachos, los auxiliares del área de despachos a pesar de las condiciones laborales en las cuales trabajan, realizan las tareas de forma disciplinada, ejecutando las órdenes que su superior les solicita con respeto.
- Principio de espíritu de equipo: Las comunicaciones escritas no se realizan en esta área, todas las órdenes las imparte el jefe de despachos de forma verbal y clara, vigilando que se cumplan. Los problemas se evidencian a partir del momento en que el área tiene sobre ocupación, al tener que realizar diferentes tareas al mismo tiempo.

7.6 Diagrama de Vulnerabilidad

El siguiente diagrama muestra de una manera hipotética la ocurrencia de ciertos eventos frente a las estrategias a implementar

PUNTUAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO DE AMENAZA		PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		CAPACIDADNDE REACCIÓN		GRADO DE VULNERABILIDAD
			0	10	0	1	0	10	
1	Los reducidos tiempos que está ofreciendo la competencia para entregar el producto.	El cliente podría empezar a mirar otros proveedores lo que causaría una disminución en las ventas.	3		0,2		0,6		I

Pasa...

Continuación...

PUNTUAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO DE AMENAZA		PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		CAPACIDADNDE REACCIÓN		GRADO DE VULNERABILIDAD
			0	10	0	1	0	10	
2	Cuando un producto reingresa a la empresa ya sea por mala fabricación o errores durante el transporte retrasa no solo los despachos hacia los clientes sino también la producción de la empresa.	Los productos que son enviados hacia los clientes saldrían de forma tardía, lo que significaría incurrir en un incumplimiento causado por los errores de productos anteriores.		7	0,4			2,8	I

Pasa...

PUNTUAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO DE AMENAZA		PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		CAPACIDADNDE REACCIÓN		GRADO DE VULNERABILIDAD
			0	10	0	1	0	10	
3	El clima organizacional del área de despachos no es el adecuado, esto es causado por problemas en la información porque esta es desordenada e ineficiente.	Bajo desempeño, errores, desconcentración, desmotivación.		5		0,6		3	II

Pasa...

Continuación...

PUNTUAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO DE AMENAZA		PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		CAPACIDADNDE REACCIÓN		GRADO DE VULNERABILIDAD
			0	10	0	1	0	10	
4	Interacción deficiente entre las personas del área de despachos con las áreas del almacén general y producción.	Actualmente esta es la causa de los errores en los despachos, el área comercial y facturación no estiman las demoras que pueden ocurrir al envió de un producto.		6		0,7		4,2	II
5	El proveedor que transporta el producto no lo manipula de manera adecuada.	Reproceso, perdida de dinero y tiempo		8		0,6		4,8	II

Tabla No 7. Diagrama de Vulnerabilidad

7.7 Probabilidad de Ocurrencia

Este ítem demuestra que la empresa en el momento no se encuentra preparada para afrontar los problemas que está llevando por el envío y recepción del producto.

INDEFENSA I		EN PELIGRO II	
Los reducidos tiempos que está ofreciendo la competencia para entregar el producto.	La compañía puede reaccionar entregando el producto a los tiempos pactados. Tomar los buenos tiempos que está ofreciendo la competencia e igualarlos y mejorarlos, si no es posible intentar estar cerca y de este modo el cliente no lo notara	El clima organizacional del área de despachos no es el adecuado, esto es causado por problemas en la información porque esta es desordenada e ineficiente.	Cuando existe clima organizacional bajo se destruye el ambiente de trabajo, es causante de bajo rendimiento en el área, esto ocasiona desconcentración y se puede incurrir en errores además falta de sentido de pertenencia por parte del empleado, se podría reaccionar ante este problema mediante una correcta comunicación por parte de las áreas, entregando siempre información eficiente y ordenada.

Pasa...

Continuación...

INDEFENSA I		EN PELIGRO II	
Cuando un producto reingresa a la empresa ya sea por mala fabricación o errores durante el transporte retrasa no solo los despachos hacia los clientes sino también la producción de la empresa.	Se podría reaccionar realizando una división del personal del área de despachos para que cuando la mercancía sea devuelta una parte del equipo tome esta labor mientras que los otros siguen con el proceso de envío del producto, otra propuesta es incrementar el personal de esta área debido a que muchas veces el negocio está demandando más del 100% de la capacidad.	Interacción deficiente entre las personas del área de despachos con las áreas del almacén general y producción.	Se puede solucionar por medio del mejoramiento de la comunicación interna, asignación de responsables en cada proceso, entregar información de forma oportuna, la falta de estos aspectos está entorpeciendo y genera confusión en el proceso.
El proveedor que transporta el producto no lo manipula de manera adecuada.	Por medio de la capacitación se podrá mejorar este aspecto, el proveedor debe garantizar a partir de esta capacitación de sus empleados la disminución del error en que se ha venido incurriendo		

Tabla No 8. Probabilidad de Ocurrencia.

7.7 Matriz DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Exigir más compromiso a la transportadora de la mercancía, cuando se cometan errores se debe procurar que sean resueltos en próximos casos.	El proveedor que transporta el producto no lo manipula de manera adecuada.
	Oportunidad de trabajo en conjunto entre el almacén general, el área de despachos y el área de operaciones.	Cuando un producto reingresa a la empresa ya sea por mala fabricación o errores durante el transporte retrasa no solo los despachos hacia los clientes sino también la producción de la empresa.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Trabajo en equipo dentro del área de despachos.	Desarrollar un proceso de despacho entendible para todas las áreas.	Definir muy claramente las actividades que se realizan en el área de despacho para disminuir los tiempos en la ejecución y así poder realizar una correcta recepción y despacho del producto, de este modo no se retrasará la producción. Trabajo en conjunto con el transportador de la mercancía, capacitación para la correcta manipulación del producto.

Continuación...

FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
	<p>Realizar acuerdos con la empresa transportadora exigiendo cumplimiento y compromiso de acuerdo a la fragilidad y costo del producto que se está transportando.</p>	<p>Acordar con la empresa transportadora una alianza que garantice a FIRPLAK S.A. total tranquilidad en el desplazamiento de su producto, esto se puede lograr por medio de capacitaciones donde el objetivo principal sea la correcta manipulación y la concientización al empleado de la fragilidad del producto que se está manipulando o transportando.</p>
<p>Al momento de una devolución la información es muy detallada, lo que impide que al momento de reenviar el producto se incurra nuevamente en un error.</p>	<p>Analizar la futura implementación de este proceso y la integración e involucración de todas las áreas para que al momento de enviar la mercancía al cliente por primera vez y de este modo disminuir los errores.</p>	<p>Verificar si la cantidad de personas del área de despachos es el indicado puesto que muchas veces la empresa necesita una máxima ocupación del área tanto con productos que llegan por devoluciones como los que salen nuevos hacia el cliente.</p>

Pasa...

Continuación...

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
<p>Existe cierto desconocimiento por parte del área de compras o facturación con respecto a los procesos del área de despachos.</p>	<p>Realizar reuniones mensuales entre las áreas que intervienen con despachos, en estas reuniones lo que se buscará es compartir conocimientos o experiencias adquiridas y compartirlas, así mismo poder integrar estas áreas para que se puedan visualizar como un equipo.</p>	<p>Establecer un número de días para entregar el producto, el área comercial desconoce las demoras que se pueden generar al momento de enviar el producto, así se podrá cumplir al cliente, se podrán planear los envíos y no se trabajará bajo operación diaria.</p>
<p>El área de despachos trabaja con operación diaria y se desconoce el volumen con el que se va a trabajar con suficiente anterioridad.</p>	<p>Planear la organización e integración de las áreas de despachos, facturación y producción, esto se puede realizar mediante planes de integración y conocimiento de las labores en las que incurre cada área, esto se realizara para lograr sensibilización tanto con el proceso como con la empresa.</p>	<p>Proponer talleres de formación laboral y personal, pueden ser una formación de inteligencia emocional que sea dirigidas a las áreas involucradas con el área de despachos.</p>

Tabla 9. Matriz DOFA

7.8 Esquema Básico de la Implementación de las Estrategias

El objetivo del siguiente cuadro es dar a conocer el tipo de estrategia que se implementara, los responsables de la ejecución de cada una y el tiempo determinado para efectuarla.

ESTRATEGIA	TIPO DE ESTRATEGIA	AREA/RESPONSABLE	TIEMPO DE EJECUCIÓN
En búsqueda de la equidad de todos los empleados del área de despachos se debe nivelar los salarios para que de este modo la motivación y la igualdad de condiciones puedan prevalecer en dicha área.	Genérica	Gestión Humana	2 Meses
Formación inteligencia emocional, esta formación se dirigirá a los empleados de las áreas de facturación, despachos y pedidos y se busca mejorar con esto la concepción de sí mismos y dar herramientas para la auto regulación, la motivación, empatía y la habilidad social.	Genérica	Gestión Humana	1 semana
Vinculación de una persona más en el área de despachos, esta estrategia se realiza para poder dar apoyo a un área que tiene demasiada ocupación en el día a día.	Genérica	Gestión Humana	2 Meses
Este entrenamiento se propone para entrenar al proveedor y concientizarlo de la importancia de manejar la mercancía FIRPLAK S.A. de manera adecuada, además para integrar las áreas que intervienen con esta empresa y lograr mejorar las relaciones y el trabajo en equipo.	Genérica	Gestión Humana	1 Mes
Realizar formación de sensibilización a los empleados de la empresa transportadora que manejan el producto en las ciudades a las que FIRPLAK S.A. envía su mercancía, se realizará esto para poder mostrar el material que está compuesto el producto, su delicadeza y respectivo cuidado.	Genérica	Gestión Humana	1 Mes

Esta campaña se ha propuesto para incentivar el uso de los elementos de protección que la compañía le brinda a los empleados, se busca solucionar una problemática de NO uso de los elementos de seguridad industrial	Genérica	Gestión Humana	2 Mes
---	----------	----------------	-------

Tabla 10. Esquema de Implementación de Estrategias

Si la empresa desea implementar estas estrategias, los gastos en que incurrirá son:

7.9 Costos de la Implementación de Estrategias

ESTRATEGIA	NECESIDAD	TIEMPO	CONCEPTO	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Estrategia No 1	Nivelación salarial a los 3 Auxiliares del área de despachos.	12 meses	Salario + transporte	\$ 164.400	\$ 5.918.400
Estrategia No 2	Formación inteligencia emocional y programación neurolingüística dirigida a los empleados del área de despachos, facturación, pedidos.	2 días	Honorarios por Formación laboral y personal	\$ 220.000	\$ 880.000
Estrategia No 3	Contratación de un auxiliar para el área de despachos.	12 meses	Salario + transporte	\$ 599.200	\$ 7.190.400
Estrategia No 4	Encuentro de Sensibilización para los empleados de la empresa transportadora en la ciudad de Medellín - Pasantía por las instalaciones.	1 día	Pasantía por la empresa (Refrigerios - Almuerzo y Souvenir)	\$ 245.000	\$ 245.000
Estrategia No 5	Elaboración de CD de entrenamiento para mejorar el trato a la mercancía FIRPLAK S.A	N/A	Elaboración de video Regionales	\$ 400.000	\$ 400.000
Estrategia No 6	Campaña "Inteligencia Ocupacional" dirigida a los empleados para motivarlos a utilizar los elementos de seguridad industrial.	N/A	Impresión de publicidad de impulso de campaña, premios por buena conducta	\$ 400.000	\$ 400.000
				Total	\$ 15.033.800

Tabla 11. Costo de la Implementación de Estrategias

CONCLUSIONES

De acuerdo a la investigación realizada en el departamento de despachos de la empresa FIRPLAK S.A. se pudo establecer que la empresa a pesar de tener este tipo de impases con los envíos del producto, es una empresa sólida y bien posicionada en el mercado, los productos son de muy buena calidad así mismo la responsabilidad de la empresa y el respaldo.

Se pudo establecer que el departamento de despachos no es el único causante de los problemas con los envíos de mercancía, además de este, la empresa transportadora tiene un amplio porcentaje en cuanto a responsabilidad por las devoluciones del producto; muchas veces el producto se entrega de forma adecuada al proveedor y este a causa de la falta de cuidado o la mala manipulación del producto lo entrega al cliente con daños por manipulación y a partir de este momento se activa un sinnúmero de reprocesos que afectan tanto la salida oportuna de los

pedidos, como también la disponibilidad de los auxiliares del área de despachos en los momentos que el negocio lo requiera.

Se evidenció la falta de cooperación de los auxiliares del área de despachos, causado posiblemente por la falta de motivación, esta falta de motivación se puede dar porque el empleado no está a gusto en la empresa, posiblemente porque no está recibiendo un salario justo también se detectó que no hay equidad entre empleados que manejan las mismas responsabilidades y actividades.

A pesar que la empresa brinda los elementos para protección laboral, los empleados no han tomado conciencia y realizan labores que requieren especial cuidado sin estos elementos, sometiéndose a enfermedades laborales e incapacidades, las cuales a largo plazo perjudican a la empresa y su adecuado funcionamiento.

REFERENCIAS

ALEXANDER, A.(1994) La Mala Calidad y su Costo. Estados Unidos, Addison-Wesley Iberoamericana. 1994.

Chiavenato Idalberto. (1999). Introducción a la Teoría General de la Administración (5ta. ed.). Editorial Mc. Graw Hill.

Harold Koonts. Administración una perspectiva Global. México, McGraw Hill interamericana Editores, S.A. de CV., 2004. p.6.

Henry Fayol - Administración Industrial y General (S.A.)

Humberto Domínguez Collins, enero 2006, Bogotá, El servicio Invisible, Fundament de un buen servicio al cliente.

ICONTEC. Norma Técnica Colombiana NTC ISO 9001:2000, segunda actualización. Santa fe de Bogotá: ICONTEC. 2008.

J.L Álvarez Gayou (2003) recuperado de

<http://tecnoeduka.110mb.com/documentos/investiga/articulos/hacer%20investigacion%20-%20alvarez-gayou.pdf>

Sampieri, (2003) *Metodología de la investigación* (p.102)

ANEXOS

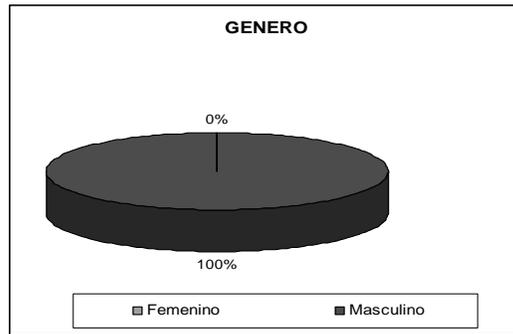
1. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

En el proceso de la aplicación de la encuesta no probabilística al departamento de despachos (jefe y auxiliares), se utilizó un formato de encuesta que busca evaluar de manera específica aspectos como conocimiento del área de trabajo, salud ocupacional, ambiente laboral, motivación y aspectos más generales.

1. DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN

GÉNERO:

Del personal encuestado el total de la población es masculina.



Gráfica 4. Género

RANGOS DE EDAD:

La composición de la población encuestada, una persona está en una edad que oscila entre los 20 a 30 años, dos personas con una edad entre 31 a 40 años, una persona con edad entre 41 o más años.

¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.

Gráfica 5. Rangos de Edad

ASPECTOS:

CONOCIMIENTO DEL PUESTO DE TRABAJO

En el conocimiento del puesto de trabajo se evidencia un gran conocimiento por parte de los empleados, obteniendo un porcentaje del 98.33%.

CONOCIMIENTO DEL PUESTO DE TRABAJO	Si	No	TOTAL
¿Conoce usted el proceso de despachos?	4	0	98,33%
¿Los formatos utilizados para el control de los despachos son los adecuados?	3	1	
¿Los recursos que suministra la empresa son los necesarios para realizar adecuadamente sus actividades?	4	0	
¿Conoce o sabe usted cuales son las causas mas frecuentes de devoluciones del producto después de los despachos?	4	0	
¿Podría sugerir posibles controles para que lo anterior no ocurra?	4	0	
Cuando un producto es devuelto ¿sabe cuánto tarda la empresa en enviarlo al cliente nuevamente?	3	1	

Tabla No 12. Conocimiento del Puesto de Trabajo

SALUD OCUPACIONAL

El personal de despachos considera que en el FIRPLAK S.A. el tema de la salud ocupacional es el adecuado, obteniendo un porcentaje de 100%

SALUD OCUPACIONAL	Excelente	Bueno	TOTAL
¿El ambiente físico es el adecuado? (temperatura, limpieza, ruido, iluminación).	4	0	100,00%
¿La empresa se ha mostrado interesada en capacitarlo de acuerdo a las técnicas de seguridad industrial?	4	0	

Tabla No 13. Salud Ocupacional

De acuerdo a las encuestas realizadas al personal de despachos, se ha encontrado uniformidad en las respuestas, las personas encuestadas no entregaron información de utilidad es por esto que se recurre al método de observación.

ANEXO 2. FICHAS DE OBSERVACIÓN

1. Ficha de Observación. Despachos de mercancía

FECHA: <u>7-sep-2011</u>	Área de despachos - LUGAR: <u>FIRPLAK S.A.</u>	HORA INICIO: <u>05:05AM</u>	HORA FINAL: <u>06:55AM</u>
VARIABLE OBSERVADA:	Despacho de la mercancía	OBSERVADOR:	Ana María Vanegas Galvis

DESCRIPCIÓN	PALABRAS CLAVES
El personal de despachos no está de acuerdo con el horario de inicio del despacho de la mercancía.	Transportadora
Después de tener la mercancía separada por cliente, rotulada y la documentación correspondiente, se procede a realizar la entrega del producto a la empresa transportadora.	Despacho Mercancía
Al vigilante le entregan un soporte de las remisiones para que valide con la mercancía que va a ser entregada a la transportadora.	
La empresa transportadora envió a tres funcionarios que son los encargados de realizar el cargue de la mercancía al camión.	
El jefe de despachos les va indicando a dos de los auxiliares que mercancía le va entregando a los funcionarios de la transportadora para ir subiendo al camión. (Los productos grandes como las bañeras se llevan hasta el camión en carretas).	
Los auxiliares de despachos le hacen observaciones a los funcionarios de la transportadora porque están ubicando algunos productos incorrectamente.	
Los auxiliares de despachos ayudan a los funcionarios de la transportadora a cargar la mercancía hacia el camión ya que hay bañeras muy pesadas y de gran volumen y el personal enviado por la transportadora no es suficiente. (Uno de los auxiliares de despachos no tiene el cinturón de seguridad).	

2. Ficha de Observación Facturación, Elaboración de Guías y Rótulos

FECHA: 5-sep-2011	LUGAR: Área de facturación – FIRPLAK S.A.	HORA INICIO: 09:20AM	HORA FINAL: 11:30AM
VARIABLE OBSERVADA:	Facturación, Elaboración de guías y rótulos	OBSERVADOR:	Ana María Vanegas Galvis

DESCRIPCIÓN	PALABRAS CLAVES
De acuerdo a los formatos de pedidos separados por despachos, la jefe de facturación digita el número del pedido en el sistema (MRB), este a su vez le trae toda la información que contiene cada pedido (Nit, nombre, dirección, ciudad, teléfono del cliente; código, descripción y cantidad del producto), si el despacho de los productos es parcial se digita las cantidades programadas, se digita el transportador y se imprime la factura junto con la remisión.	Facturación Pedidos Mercancía
De acuerdo con la factura física y el informe elaborado por despachos de las cantidades (por líos) a despachar, la jefe de facturación elabora una pre lista con la información de todos los despachos a realizar (cliente, dirección, ciudad, teléfono, cantidades de líos o paquetes, breve descripción de los productos a despachar, volumen y peso).	Rótulos Clientes
Luego el jefe de facturación procede a realizar en una planilla en Excel con los rótulos para ponerle a cada lío, con el fin de que la transportadora los identifique.	Pre listas
El jefe de facturación le hace entrega de la factura, remisión, pre listas, rótulos al jefe de despachos.	
Después de haber facturado y haber realizado las guías, son entregados nuevos pedidos por parte del jefe de despachos para facturar, ya que se deben despachar con urgencia de acuerdo a información suministrada por uno de los asesores.	

OBSERVACIÓN

Se observa que en el momento de facturar no se verifica que la información digitada por el departamento de pedidos concuerde con el pedido solicitado por el cliente, evitando que los errores (si existen) se envíen al cliente.

El hecho de facturar urgencias genera un desorden en el proceso de facturación y esto hace que el proceso se retrase.

3. Ficha de observación. Organizar y Enguacalar Mercancía

FECHA: <u>5-sep-2011</u>	LUGAR: <u>Área de despachos - FIRPLAK S.A.</u>	HORA INICIO: <u>09:05AM</u>	HORA FINAL: <u>11:40AM</u>
VARIABLE OBSERVADA:	Organizar y Enguacalar mercancía	OBSERVADOR:	Alexander Lavado Arias

DESCRIPCIÓN	PALABRAS CLAVES
De acuerdo con el formato de pedidos el jefe de despachos junto con un auxiliar de despachos separa las cantidades y referencias del producto en la zona de despacho de la mercancía. (se detecta que el jefe de despachos no maneja cinturón de seguridad, ni guantes cuando va a manipular la mercancía)	Pedidos
Si el pedido tiene productos que son del stock el jefe de despachos pasa dicho producto a la zona de guacales que uno de los auxiliares termine el proceso de empaque. (El auxiliar de despachos no tiene las gafas de seguridad puestas).	Producto
A medida de que van separando los productos por cada cliente, el jefe de despachos va registrando en una hoja anexa las cantidades de líos por cada pedido.	Facturación
Luego junta todos los formatos de pedidos y se los entregan al jefe de facturación, quien se encarga de facturar, hacer remesas o guías del transporte y los rótulos.	Despachos
El jefe de despachos junto con otro auxiliar comienza a rotular la mercancía. En ese momento le entra una llamada al jefe de despachos de parte de uno de los asesores informándole que hay dos pedidos para despachar urgente y los productos los acaba de entregar producción, lo que genera molestia en el jefe de despachos.	Mercancía
El jefe de despachos se encarga de llevarle los nuevos pedidos al jefe de facturación para que le realice el proceso correspondiente.	

OBSERVACIÓN

Se observa que a pesar de que despachos trate de realizar las actividades de forma organizada, pero los pedidos urgentes se cruzan en dichas tareas alterando el orden y a veces formando caos. En el área de despachos a pesar de que hay un proceso claro, en ocasiones no lo cumplen por el mismo afán de despacharle a un cliente presencial o porque algunas áreas con las que interactúan no entregan el pedido en el tiempo pactado y finalmente despachos es quien debe agilizar sus actividades o desordenarlas, para no incumplirle al cliente. El personal de despachos no hace un uso adecuado de los implementos de seguridad suministrado

por la empresa.

Ficha 4. Observación Digitación de Pedidos

FECHA: 12-sep-2011	LUGAR: Área de pedidos - FIRPLAK S.A.	HORA INICIO: 08:10AM	HORA FINAL: 08:50AM
VARIABLE OBSERVADA: Digitación de pedidos	OBSERVADOR: Ana María Vanegas Galvis		

DESCRIPCION	PALABRAS CLAVES
La jefe de pedidos recibe vía e-mail o vía fax el pedido por parte del asesor, le pasa los pedidos a la auxiliar de cartera para que los autorice y son retornados nuevamente a pedidos para ingresarlos al sistema	Pedidos Clientes
La jefe de pedidos los organiza de acuerdo al orden de llegada y comienza a digitar dependiendo de la información suministrada por el asesor en el formato de pedidos (Nit, nombre, dirección, ciudad, teléfono del cliente; código, descripción y cantidad del producto).	Información Producto
En uno de los pedidos que está digitando, le hace falta el color del producto y requiere de una llamada al asesor que le envió el pedido para que le suministre la información.	Asesor
El teléfono y el celular suenan con frecuencia, para confirmar pedidos, solicitar información de cómo van los pedidos o preguntar las fechas de despacho de la mercancía	
Continúa digitando los pedidos y se encuentra que en otro pedido el valor liquidado por el sistema no es igual al liquidado en el formato que le envió el asesor, debe frenar ese pedido para recalcular el descuento.	
Uno de los asesores le entrega un pedido el cual debe digitar de inmediato por que el cliente lo recoge, el mismo día en las bodegas de FIRPLAK.	

OBSSERVACIÓN

Se observa que el proceso de pedidos no fluye debidamente, ya que es interrumpido constantemente, esto puede generar desconcentración y perturbaciones por parte de quien digita y por ende errores en los pedidos.

La información en la mayoría de los pedidos es incompleta y esto genera atrasos en el proceso de los pedidos