

**MODELO DE GESTIÓN PARA MEJORA CONTINUA DE LA EMPRESA QUALA  
S.A.**

**Presentado por  
ANA LUCIA BARRAGAN VARGAS  
Código: 52376176**

**DEISY ALEJANDRA FAJARDO VERANO  
Código: 52727674**

**Presentado a:  
ARIEL REYES**



**ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y  
DE NEGOCIOS – ECACEN  
CURSO DE PROFUNDIZACIÓN GERENCIA ESTRATÉGICA RESPONSABLE  
BOGOTÁ  
2009**

## CONTENIDO

### Introducción

<b>1. OBJETIVOS</b>	<b>4</b>
1.1. Objetivo general.....	4
1.2. Objetivo específico.....	4
<b>2. PREGUNTA DE APLICACIÓN.....</b>	<b>4</b>
2.1. Planteamiento del problema.....	4
2.2 Justificación.....	5
<b>3. HISTORIA DE QUALA S.A.....</b>	<b>7</b>
3.1 Nuestros logros.....	8
3.2. Misión.....	8
3.3. Visión.....	9
<b>4. Evaluación del stakeholders.....</b>	<b>9</b>
4.1. Matriz Dofa.....	10
<b>5. MODELO DE CALIDAD.....</b>	<b>11</b>
5.1. Teoría de las restricciones.....	12
5.1.1. La Meta.....	12
5.1.2. El sistema DBR (DRUM, BUFFER, ROPE).....	13
<b>6 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....</b>	<b>14</b>
6.1 implantación.....	15
6.1.1. implantación.....	15

### Conclusiones

### Bibliografía

## **Introducción**

EL presente trabajo se realiza con el fin de buscar un modelo de gestión Estratégica que nos permitirá indagar sobre los problemas que puede tener el área de ventas de la compañía QUALA S.A. en uno de los canales de distribución como lo es supermercados, basándonos en uno de sus clientes específicos que son los ALMACENES ZAPATOCA, en donde se encuentran falencias en cuanto a la gestión de la desconcentración de la venta y un manejo sano de inventarios junto con las devoluciones y averías a tiempo.

El fin de este es buscar soluciones que ayuden con el área encargada en ese tema específico a cumplir con la cuota de una manera satisfactoria sin perjudicar los días de inventario que existen en la cadena y que roten en un tiempo determinado logrando con ello beneficios tanto para QUALA S.A. como para nuestros clientes.

Por otro lado con el transcurso de este curso se puede evidenciar el alto grado de responsabilidad que asume la gerencia de una organización dentro del ámbito social de una comunidad, para que el desarrollo de su ejercicio comercial le permita presentarse ante sus zonas de interés como una entidad estratégicamente responsable.

## **1. OBJETIVO**

### **1.1. Objetivo general**

Buscar un mecanismo que nos permita establecer un parámetro de venta distribuido dentro de un periodo (mensual); y de esta manera se evitara sobre estock de mercancía en la bodega central de ALMACENES ZAPATOCA.

### **1.2. Objetivos Específicos**

- Evitar saturación de mercancía en la última semana del mes
- Realizar un control de las fechas de vencimiento teniendo en cuenta, que una de la política de devolución de mercancía es que se encuentre en las instalaciones de Quala con fecha no menor de 20 días a su vencimiento.
- Controlar el volumen de productos vencidos de tal manera que no sea mayor al 0.5% sobre las ventas de cada mes para el almacén en cuestión.

## **2. Pregunta de aplicación**

¿Cómo cumplir la meta mensual sin saturar la bodega central de almacenes zapatota?

### **2.1 Planteamiento Del Problema**

Almacenes zapatota es un supermercado con 6 sedes en Bogota el cual cuenta con una bodega central que esta ubicada en el sector de carvajal a esta llegan los productos elaborados por QUALA S.A. y desde este sitio se deben llevar a los puntos de venta, para que los productos lleguen a esta bodega la fuerza de ventas deben hacer inventarios de los productos existentes, y luego dejar al encargado del almacén un pedido sugerido.

El problema radica básicamente en el surgimiento de inconvenientes que es se han presentado a raíz del sobre estock de mercancía en este almacén, dado que la ultima semana del mes se satura la bodega central por el afán de cumplir la cuota establecida de esta manera, con lleva a una mala desconcentración de la venta y generando un alto índice de devoluciones por corta fecha y averías.

## **2.2. Justificación**

Con este trabajo se pretende orientar a la fuerza de ventas en la planeación de ventas mensuales para que no se generen grandes pérdidas en la compañía por la línea de supermercados zapatoca.

Como estudiantes buscamos enriquecimiento a nuestro conocimiento intelectual, como cumplir con los objetivos de la opción de grado al implementar la solución se lograra satisfacer una necesidad.

En el aspecto social consideramos que impactaría en la empresa QUALA S.A. Ya que es una idea de mejoramiento continuo con el fin de resolver una situación que se presenta allí.

Este proyecto es importante para nosotras ya que por medio del el podemos ampliar nuestros conocimientos, a nivel educativo afianzar y tomar la retroalimentación que nos brinda la universidad.

También podremos evidenciar que la empresa QUALA S .A se ha sostenido en el mercado como una empresa competitiva a nivel tecnológico, contribuye con la sociedad generando empleo, maneja exportaciones que favorecen la economía del país y esta interesada en cuidar el medio ambiente, entonces se rige bajo las siguientes normas y leyes

### **Normas ambientales**

**ISO 14001** La norma ISO 14001 exige a la empresa crear un plan de manejo ambiental que incluya: objetivos y metas ambientales, políticas y procedimientos para lograr esas metas, responsabilidades definidas, actividades de capacitación del personal, documentación y un sistema para controlar cualquier cambio y avance realizado. La norma ISO 14001 describe el proceso que debe seguir la empresa y le exige respetar las leyes ambientales nacionales. Sin embargo, no establece metas de desempeño específicas de productividad.

ISO 9001 Tiene como objetivo la gestión de calidad y su fin es satisfacer al consumidor.

### **Otros decretos**

Decreto 2106 de 1983 del ministerio: establece normas para la identidad y pureza utilización de edulcorantes utilizados en los productos alimenticios.

Decreto 3075 de 1997: regular actividades de fabricación y procesamiento preparación envase almacenamiento transporte distribución y comercialización en territorio nacional.

Resolución 7992 de 1991: por lo cual se reglamenta parcialmente lo relacionado con la elaboración conservación y comercialización de jugos y néctares, pulpas y refrescos de frutas

### 3. HISTORIA

Bienvenidos QUALA S.A., Compañía Internacional dedicada a la producción y comercialización de alimentos no perecederos.

Quala es una Compañía Colombiana que ha crecido gracias al talento de personas creativas y comprometidas con el desarrollo del País. Desde sus inicios, en el año 1980, ya tenía una visión clara: ser una de las empresas líderes y de mayor crecimiento. Hoy cuenta con 24 marcas líderes y de excelente calidad, que están a la cabeza del mercado y que se han convertido en las preferidas de los colombianos. Las marcas de Quala son:



Quala es una compañía que factura más de 240 mil millones de pesos en el año, ocupando el puesto número 10 en la producción de alimentos industrializados.

En la actualidad cuenta con 2500 empleados directos y 1.200 empleados indirectos.

Quala ocupa el puesto número 20 dentro del ranking de las 150 principales empresas colombianas anunciantes en televisión. Tiene una estructura de ventas intensiva, innovadora y con tecnología de punta.

El cubrimiento se hace en el territorio nacional con una fuerte distribución y tenemos sedes en las principales ciudades; Bogotá, Cali, Pereira, Bucaramanga, Barranquilla y Medellín. Atendemos 120.000 clientes directos en más de 600 municipios haciendo que Quala se destaque entre las cinco primeras empresas más grandes de distribución de todo el país.

### **3.1. Nuestros Logros**

- Quala S.A., es una de las 100 compañías más grandes de Colombia y la empresa de consumo masivo de mayor crecimiento en los últimos 25 años.
- Somos una Multinacional Colombiana que opera en 6 países
- Contamos a nivel global 5.000 empleados.
- Great Place to Work, nos seleccionó como una de las diez mejores empresas para trabajar en Colombia.
- Con más de 24 marcas en Colombia y lanzamos por lo menos 6 nuevas iniciativas cada año.
- Somos el primer anunciante en la televisión Colombiana
- Una de las 5 compañías más grandes en distribución de todo el país.
- Realizamos operaciones de distribución en: Colombia, Venezuela, República Dominicana y Ecuador y México
- Contamos con estructuras de ventas: líderes, innovadoras y sistematizadas.
- Gran estrategia de Mercadeo; reconocida por los medios y las universidades. Marcas innovadoras en las diferentes categorías de alimentos y cuidado personal
- Y contamos con 25 años de experiencia en el mercado

### **3.2. Misión**

Construir y mantener vigentes marcas líderes diferenciadas y relevantes que satisfagan los gustos y necesidades del consumidor local en los mercados latinos con productos de consumo masivo.

Nuestro éxito se basa en:

- Una cultura centrada en la INNOVACIÓN con claridad de propósito, la cual se logra con las mejores ideas, con la excelencia en la ejecución y con las mentes y corazones de todos nosotros en el juego.
- Un profundo conocimiento del consumidor local, de los canales en donde se abastece y de las diferentes ideas, casos, operaciones del mercado local e internacional.
- La identificación, atracción, conservación y desarrollo de un talento humano superior, honesto, entusiasta y comprometido.

- La búsqueda continúa de una alta rentabilidad.

Así garantizamos el crecimiento sostenido y la perdurabilidad de la Compañía en beneficio de todos los que en ella participamos y de los países en los que operamos

### 3.3. Visión Quala

En el año 2011 Quala Colombia venderá un 70% más que en el año 2006 proveniente de alcanzar una posición de liderazgo en cada una de nuestras categorías estratégicas actuales e incursionar en dos categorías adicionales.

Seremos la Compañía Multinacional QUALA S.A. Colombiana mas exitosa, ágil y aguerrida, con una cultura sólida y arraigada, que siempre presenta propuestas innovadoras que cambian la historia del mercado, que está en continua construcción de “un conocimiento propio” en los factores claves del negocio y que aprende, apoya, aporta y opera en sinergia con las filiales.

### 4. Evaluación del stakeholders

#### LISTA DE CHEQUEO

<p>Nombre de la organización: QUALA S.A. Consecutivo No.01          Fecha: 20/abril/2009</p> <p>Objetivo y alcance: Determinar el impacto de mi acción en mis stakeholders y priorizar para el lapso de seis meses.</p>
---

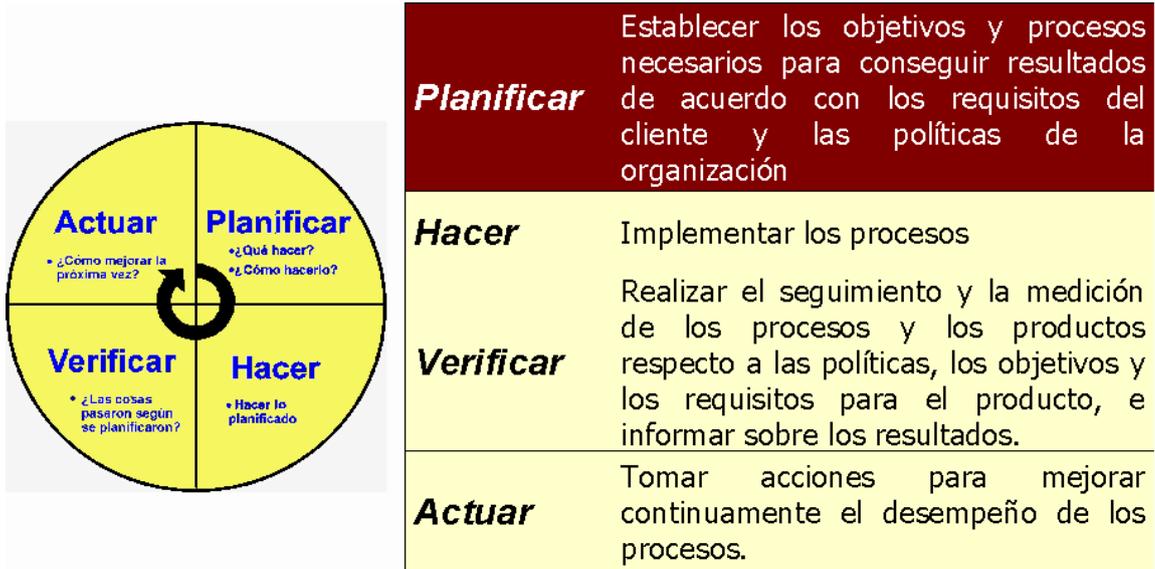
STAKEHOLDER	HALLAZGOS
<p>EXTERNOS:</p> <p>5. Clientes y usuarios</p>	
<p>CLIENTES USUARIOS</p>	<p>O</p> <p>¿Se ofrece servicio al cliente como atención, reclamos y sugerencias?</p> <p>¿Existe relación directa con mis clientes y usuarios?</p> <p>¿Existen planes de control de los envases o empaques para mejorar las características y salubridad del producto?</p> <p>¿Se realiza el cambio o solución de productos imperfectos, caducados o defectuosos? Si</p>

STAKEHOLDER	HALLAZGOS
	¿Se realiza una desconcentración sana de la venta?

#### 4.1. MATRIZ DOFA

<p>fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Variedad de productos de consumo y de cuidado personal.</li> <li>• Apoyo a las marcas con material publicitario.</li> <li>• Producto, calidad y confiabilidad del producto.</li> <li>• Mejor desempeño del producto, comparado con competidores.</li> <li>• Experiencia y personal capacitado y motivado.</li> <li>• Innovación.</li> </ul>	<p>debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mala desconcentración de la venta durante cada mes</li> <li>• Control y dirección sobre las ventas al cliente final.</li> <li>• Falta de manejo para control de averías con la cadena.</li> <li>• Control de fechas de vencimiento según las políticas establecidas por Quala s.a</li> <li>•</li> </ul>
<p>oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los clientes finales responden ante nuevas ideas</li> <li>• Puede sorprender a la competencia</li> <li>• Se podrían lograr mejores acuerdos con los clientes</li> <li>• Superar el porcentaje de ventas de cada mes.</li> </ul>	<p>amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo para la distribución actual de clientes-</li> <li>• La demanda del mercado es muy estacional.</li> <li>• Elevación desnivel de devoluciones por averías y vencimiento ocasionando perdidas para la compañía.</li> <li>• Estancamiento de la venta de un producto a la cadena por alto nivel de inventarios.</li> </ul>

## 4. MODELO DE MEJORA CONTINUA



**Planificar:** es la parte más importante y compleja del ciclo. Las demás fases dependen de ésta.

- ✚ En esta fase pretendemos que la fuerza de ventas oriente sus ventas a una distribución equitativa semanal para completar el 100% de sus cuotas en el mes.

**Hacer:** implica llevar a cabo lo que se decide en la fase de planificación. Contempla una preparación profunda y sistémica de lo previsto, una aplicación controlada del plan de acción y su respectiva verificación.

- ✚ Para desarrollar esta actividad se debe incentivar al equipo de ventas por medio de capacitaciones de tal manera que rindan su informe semanalmente cumpliendo con los objetivos del mes

**Verificar:** consiste en verificar los resultados, comparándolos con los objetivos establecidos. Por tanto, contempla la verificación de los resultados de acciones desarrolladas mediante el control de indicadores u otros parámetros y el alineamiento con los objetivos.

- ✚ Se estudiara cada canal de ventas enfocándose en los almacenes zapatota para comprobar que se realizo la distribución de mercancías correspondientemente.

**Actuar:** consiste en identificar lo que se debe mantener y lo que hay que corregir. Contempla la comunicación a los grupos de interés y la preparación.

- ✚ En este paso se buscara que con el transcurso del tiempo se manejen inventarios sanos para evitar las averías y vencimientos de los productos precederos.

Nos basamos en el modelo de mejora continua ya que nos permite hallar la mejor alternativa de solución integrando a toda la fuerza de ventas en el círculo de Deming, con este modelo evidenciamos que el trabajar dentro de la misma esfera permite que los diferentes asesores de ventas se sientan apoyados en el cumplimiento de sus labores y dispuestos a cumplir con las metas propuestas en los periodos determinados.

## **5.1 Teoría de las restricciones**

La Teoría de las restricciones fue descrita por primera vez por Eli Goldratt al principio de los 80 y desde entonces ha sido ampliamente utilizada en la industria. Es un conjunto de procesos de pensamiento que utiliza la lógica de la causa y efecto para entender lo que sucede y así encontrar maneras de mejorar y se basa en las siguientes ideas

**51.1. La Meta** de cualquier empresa con fines de lucro es ganar dinero de forma sostenida, esto es, satisfaciendo las necesidades de los clientes, empleados y accionistas. Si no gana una cantidad ilimitada es porque algo se lo está impidiendo: sus restricciones.

Contrariamente a lo que parece, en toda empresa existen sólo unas pocas restricciones que le impiden ganar más dinero. Restricción no es sinónimo de recurso escaso. Es imposible tener una cantidad infinita de recursos. Las restricciones, lo que le impide a una organización alcanzar su más alto desempeño en relación a su Meta, son en general criterios de decisión erróneos.

### **5.1.2 El sistema DBR (DRUM, BUFFER, ROPE)**

Es un proceso iterativo, que podríamos describir simplifcadamente de la siguiente manera:

1. Programar las entregas de productos a los clientes utilizando las fechas de entrega.
2. Programar las restricciones de capacidad considerando los programas de entrega y las ropes de despacho.
3. Optimizar los programas de las restricciones de capacidad.

4. Programar el lanzamiento de las materias primas y componentes teniendo en cuenta los programas de las restricciones y las ropes internas y de ensamblaje.

Ya analizada la teoría de las restricciones desde el punto de vista de ganar se puedes deslumbrar con que cada uno de los objetivos que tenga la organización lleva consigo mismo una restricción lo cual hace que el cumplimientos de las metas estipuladas por la fuerza de ventas tengan un grado de complejidad lo cual lleva a que se haga mas difícil mas la consecución del objetivo

## 6. ALTERNATIVAS DE SOLUCION

Las ventas a esta cadena se deben realizar basándonos en inventarios semanales los cuales nos ayudan a identificar cual es la mercancía que realmente necesita el cliente.

Realizar la venta dividida y una desconcentración del 25% por cada semana para el final cumplir con el 100% esta manera tener inventarios sanos en la cadena y no halla sobre stock de mercancía.

En cuanto a las ofertas (productos en promoción) se debe designar un número adecuado para dividirlo en los seis puntos de venta que existen.

Otra aspecto importante es la identificación de productos agotados en cada punto de venta con ello podemos realizar un acta de visita en donde se sugiere el pedido que necesita el punto de venta y llevarle seguimiento en la próxima visita así garantizamos cero agotados, movimientos y rotación de mercancía.

Este proceso se va realizar de la mano de cada administrador del punto de venta sugiriéndole las ventajas de no tener agotados.

En la bodega central realizar dos inventarios semanales los cuales nos ayuda a identificar los productos que realmente estén agotados.

En cuanto a las averías se realiza en cada punto de venta se recogen los últimos de cada mes por bodega central de zapatoca todo lo referentes a producto dañado y corta fecha de esta manera revolviendo productos en buen estado con dañados.

La opción de solución es realizar en cada punto de venta la selección de estos productos y empacarlos en una caja colocándole la cinta de devoluciones de Quala y formato firmado con administrador, operador logístico y coordinadora, para que de esta manera se ahorre tiempo y además no nos llevemos con la sorpresa de que nos envíen producto vencido. Y cuando llegue al bodega central solo es unificar cajas y listo.

## **6.1. Implementación**

Para llevar a cabo cada una de estas propuestas se deben realizar los inventarios de forma responsable y continua.

Capacitar el personal para que este en la facultad de dividir su meta en un presupuesto manejable.

### **6.1.1. Tiempo de inicio**

- ❖ Se debe iniciar en la segunda semana de mayo capacitación de personal. (una semana)
- ❖ Lograr la integración del personal encargado de distribuir a los puntos de venta. (una semana)
- ❖ Hacer un correcto inventario de los productos existentes y faltantes el tiempo estipulado de realización (una semana)
- ❖ Análisis de la mejora en 3 meses
- ❖ Seguimiento de los procesos aplicados y mejor desarrollo de los mismos.

## CONCLUSIONES

Por medio de este curso logramos afianzar nuestros conocimientos para conseguir el manejo e implementación de un modelo de gestión que le permita a nuestras organizaciones iniciar procesos de mejora continua que conlleven a la mejor toma de decisiones.

El compartir con personal experto en este curso de profundización muestra el grado de compromiso que tiene para con nosotros la universidad, permitiendo que los conocimientos adquiridos se lleven a la práctica y de este modo ser administradores de éxito dispuestos a afrontar los diversos cambios de nuestra realidad social y económica.

Aplicando el caso específico del modelo de gestión para la mejora continua vemos con satisfacción haber logrado aplicar los fundamentos teóricos analizados en el transcurso del curso de profundización.

Enriquecidos de un amplio conocimiento estaremos en la opción de ser los mejores administradores y permitir que nuestra organización sea sostenible en los mercados actuales.

Entonces podemos concluir que el manejar inventarios sanos para la organización; evita el nivel de productos vencidos o averiados por causa de la saturación de la bodega central de almacenes Zapatoca.

## **Bibliografía**

Módulo

Programación Lineal Gloria Lucia Guzmán Aragón

[www.quala.com](http://www.quala.com)

[www.monografias.com/trabajos14/restricciones/restricciones.shtml](http://www.monografias.com/trabajos14/restricciones/restricciones.shtml)

[es.wikipedia.org/wiki/Teoría\\_de\\_Restricciones](https://es.wikipedia.org/wiki/Teoría_de_Restricciones)

[www.monografias.com/trabajos58/teoria-contingencia/teoria-contingencia.shtml](http://www.monografias.com/trabajos58/teoria-contingencia/teoria-contingencia.shtml)

[seminario.providencia.cl/lanzadera/taller\\_iwa4\\_mijs.ppt](http://seminario.providencia.cl/lanzadera/taller_iwa4_mijs.ppt)