

Dirección en Gestión de la Calidad.



Propuestas de mejoras al Sistema de Gestión de
Calidad de una Planta Cosmética de venta directa.



USAL
Trabajo Especial de Maestría.
DEL SALVADOR

Tutora:

Ing. Ana María López

Autora:

Ing. Belinda Betancourt

Buenos Aires, Octubre 2017

Agradecimientos.

La elaboración de este trabajo especial de Maestría, representa la culminación de una etapa llena de aprendizajes, sacrificios, adaptación e inserción en una etapa de cambios que llevo a mi vida al venir a vivir en Argentina. Esta etapa académica me ha permitido conocer amigos, compañeros, Profesores y adquirir nuevos conocimientos que fomenten mi carrera profesional y personal, pudiendo optar al Título de Magister en Dirección de la Calidad egresada de la Universidad del Salvador. Este logro no hubiese sido posible sin la ayuda y participación de muchas personas a quienes quiero agradecer:

En primer lugar Dios, por siempre fortalecerme, mostrarme el camino y permitirme a través de la fe no decaer aún en situaciones difíciles.

A mis Padres, el pilar y motor de mi vida; sin ustedes nada de esto sería posible, gracias por su apoyo, amor, por sus ánimos, por sus sacrificios para hacer que llegará a donde estoy hoy; una vez más, nos tocó el sacrificio más grande al que enfrentarnos, separarnos a kilómetros a distancia, pero su amor y fortaleza me permite luchar y seguir adelante por cada uno de mis sueños y cada una de mis metas. Este logro es de ustedes!

A mi hermana Tefa, gracias por tu escucha, por creer en mí, y por quererme tanto. Estoy feliz de que estemos cerca. Ahora todo tiene más brillo.

A mi adorado esposo, gracias por acompañarme en este camino, por tu paciencia, disposición, amor y tiempo. Gracias por tu incondicional amor y apoyo, gracias por elevarme aun cuando me sentía cansada. Espero este sea uno de los tantos logros que hemos y vamos a lograr juntos.

A mi querida Profesora Ana (Anita) , muchas gracias por tu tiempo, tu apoyo, gracias por tus enseñanzas, gracias por el conocimiento y aprendizaje que has traído a mi vida, no solo a

través de este trabajo de investigación, sino en cada materia y cada charla que hemos tenido. Como siempre te deseo todo el éxito que has tenido, que seguirás teniendo y que te mereces.

A mi familia de Venezuela, gracias, escucharlos alentarme, mandarme buenos deseos y sentir ese cariño, me ayudo a continuar aun cuando se les extraña mucho.

A mi querida tía Arelis, tía Hayde, abuelas, abuelos, desde el cielo siempre atienden y ayudan en cada oración. Su recuerdo me motiva a continuar.

A mis amigos de Argentina, gracias por recibirnos, por permitirnos pertenecer, y poder comenzar de cero.

A mis amigos, gracias por seguir apoyándonos y por brindarnos buenos deseos a pesar de la distancia, a pesar de los obstáculos. Así es como se conservan las amistades.

A mis amigos venezolanos en Argentina, se han convertido en la familia, en esas personas en quienes confiar, con quienes compartir. Así todo es menos difícil. Gracias.

A mis compañeros de trabajo, gracias por su apoyo y por colaborar en lo que he necesitado.

A mis profesores de la USAL, gracias por su tiempo y dedicación en las clases. Ese granito de conocimiento, nos fortalece profesionalmente.

Finalmente a todas las personas que han estado allí, y han colocado su grano de arena para que esto sea posible: Mil gracias.

Este logro es para ustedes!!!

Índice.

	Página
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.1 Descripción del problema.....	5
1.2 Formulación del problema.....	11
1.2.1 Situación Actual.....	12
1.2.2 Situación Deseada.....	13
1.3 Objetivos.....	13
1.3.1 Objetivo General.....	13
1.3.2 Objetivos Específicos.....	13
1.4 Justificación.....	14
1.5 Limitaciones.....	15
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	16
2.1 Antecedentes.....	16
2.2 Bases Teóricas.....	17
2.2.1 Sistema de Gestión de Calidad.....	17
2.2.2 ISO 9001:2015.....	18
2.2.3 Modelos de Excelencia.....	21
2.2.3.1 Premio Deming.....	22
2.2.3.2 Premio Malcolm Baldrige.....	25
2.2.3.3 Premio Nacional de La Calidad de Argentina.....	28
2.2.4 Ciclo de Deming.....	35
2.2.5 Quality Function Deployment.....	36
2.2.6 Herramienta de resolución de problemas.....	38
2.2.6.1 Diagrama Causa efecto.....	38
2.2.6.2 Tormenta de ideas.....	39
2.2.6.3 Brainwriting.....	39
2.2.6.4 Matriz de selección.....	40

2.2.6.5	Entrevistas	40
2.2.6.6	Matriz Causa Efecto y matriz esfuerzo – impacto	41
2.2.6.7	AMFE.....	42
2.2.7	BSC.....	43
2.2.8	Modelo Penta.....	48
2.2.9	Factibilidad Económica.....	51
2.2.10	Modelo estadístico para cálculo de muestra n.....	58
CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO.....		60
3.1	Tipo de investigación.....	60
3.2	Desarrollo sistemático de la investigación.....	60
3.3	Programación de las actividades.....	67
CAPITULO IV. PRESENTACION Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....		72
4.1	Realizar una evaluación y diagnóstico inicial de la situación actual utilizando el PNC de Argentina.....	72
4.2	Establecer las herramientas necesarias para medir los objetivos planteados en la investigación	84
4.3	Proponer alternativas de un modelo de gestión de Excelencia de acuerdo al contexto de la Planta	93
4.4	Seleccione la alternativa de gestión más favorable.....	98
4.5	Evaluación de factibilidad técnica económica de las alternativas propuestas.....	104
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		113
	Conclusiones.....	113
	Recomendaciones.....	115
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....		116

Introducción.

Las Organizaciones en la actualidad enfrentan retos complejos, dinámicos, inesperados y altamente competitivos, con escenarios globalizados, economías emergentes y muy poca estabilidad económica - política a nivel mundial.

Como respuesta a estas realidades las empresas han trazado estrategias que les permitan posicionarse y diferenciarse de las demás. Principalmente se han buscado diferenciar mediante propuestas que ofrezcan un valor único en los productos para sus clientes o por medio de acciones que apunten al aprovechamiento del máximo potencial de los recursos de los que disponen.

En ambos casos es fundamental para la correcta administración de los recursos, la determinación de una estrategia organizacional y el posterior alineamiento de los empleados con la misma, la apropiada selección de los empleados y colaboradores según sus competencias para las tareas y actividades a desempeñar, la gestión sincronizada con las distintas unidades del negocio o departamentos funcionales dentro de la organización , la interpretación adecuada del contexto y la cultura en la cual se encuentra operando el negocio, la generación y estabilización de procesos controlados, estandarizados y mejorados y una gestión de mejora continua que se vuelva fundamental en el desarrollo y logro de los objetivos por parte de todos los empleados.

En este sentido, la Organización sobre la cual se realiza la investigación presenta números con tendencias descendentes en cuanto al número de ventas a nivel mundial, lo cual trajo como consecuencia una re-estructuración de sus operaciones. Para ello, la Organización decidió desprenderse de sus operaciones en Norte América con la finalidad de enfocarse en los principales mercados, ubicados en Latinoamérica, Asia y Europa. Este desprendimiento del

negocio de los Estados Unidos y Canadá, es parte de una estrategia global de tres años que busca transformar a la organización con el fin de lograr una mejora en la competitividad a través de reducción de costos y aumento de la eficiencia.

Con presencia en más de 100 países a nivel mundial, es de resaltar que los mercados Latinoamericanos representan aproximadamente el 30% de los ingresos totales para la compañía. Enfocados principales en Brasil, México y Mercados del Sur, donde reside el mayor porcentaje en venta de unidades de la Región.

En Mercados del Sur las principales ventas recaen en Argentina, la cual presenta centro de Manufactura y Distribución desde el año 1970, con lo cual se abastece el Mercado interno argentino y se exporta a países del cono Sur (Uruguay, Chile). En vista de la importancia que tiene esta región, la Gerencia General necesita apuntar a estrategias de ganancia y competitividad de excelencia para repuntar esta situación.

Es por ello, que las distintas Direcciones se encuentran en la búsqueda constante de establecer objetivos, modelos y métodos que consideren más convenientes para tal fin, debido a que no se tiene un modelo de excelencia operacional a nivel global. A su vez, necesita establecer metodologías sostenibles en el tiempo para el desarrollo y mantenimiento del negocio, en un lugar donde la competencia gana espacios con productos diferenciadores y mejor nivel de servicio.

Es por ello que la Gerencia de manufactura, la cual reporta a la Dirección Global de Manufactura (anteriormente a la Dirección de Supply Chain de Mercados del Sur), ha decidido establecer una misión y una visión que apunte a la excelencia operacional, buscando la entrega a

tiempo y cumpliendo con los requisitos establecidos de los productos, generando indicadores y empleados desarrollados y formados, propios de una empresa de Categoría Mundial.

Con las re-estructuraciones que se han realizado se han producido mejoras considerables en los distintos indicadores del área de Manufactura, sin embargo, los mismos aún son distantes de lo que puede considerarse una empresa de Clase Mundial. Esto atribuible a la poca comunicación de la estrategia, poco compromiso de los empleados para involucrarse en acciones, poca integración de los sectores para el trabajo en equipo y búsqueda de objetivos, bajo nivel de Liderazgo, y la carencia de una estructura de Mejora Continua que acompañe el proceso.

Lo antes descrito, motiva este estudio a diagnosticar, analizar y comprender las causas atribuibles al sistema de gestión de la Planta de Manufactura, y sus dificultades para alcanzar indicadores de clase Mundial, utilizando el Premio Nacional de la Calidad Argentino (PNC) como modelo de comparación, considerándolo una herramienta que simula un Modelo de Excelencia Operacional y que puede aportar resultados certeros sobre el estatus de una Organización, dando información sobre qué tan cercana se encuentra la Organización de poder obtener resultados positivos siendo evaluada por el PNC. Además, esta investigación tiene como finalidad generar acciones propositivas que puedan mitigar el estatus actual, y atacar esas causas que impiden que la empresa en estudio logre sus objetivos, alineando la estrategia Organizacional con las operaciones de Manufactura.

La puesta en marcha de la investigación se divide en fases, dentro de las cuales se encuentran: el diagnóstico, el cual permite conocer el negocio, comparándolo con otras Organizaciones similares que forman parte de la Competencia de venta directa de productos cosméticos en Argentina, entendiendo a través del Premio Nacional de la Calidad el estatus de la Organización en relación con los factores que evalúa el PNC. La siguiente fase de estudio, será

un análisis de la información obtenida en el diagnóstico, lo cual permitirá apreciar las causas principales que impiden una alineación estratégica y el logro de resultados de clase mundial para la Organización en estudio, para ello se emplearán herramientas de mejora continua de tipo Lean (PDCA) y Lean Six Sigma (DMAIC). Posteriormente se encuentra la fase final que consiste en diseñar alternativas de mejora para los problemas antes mencionados, y finalmente la selección y posterior evaluación económica de las alternativas para determinar su factibilidad de implementación.

La investigación está estructurada en cuatro capítulos. Un capítulo inicial (Capítulo I) el cual presenta el planteamiento del problema y los objetivos fijados en la investigación. El Capítulo II, que contiene las bases teóricas necesarias para la puesta en marcha de la investigación. El Capítulo III, describe la metodología utilizada a lo largo de la investigación para cumplir con los objetivos de la misma. En el Capítulo final (Capítulo IV), se presentan las discusiones de los resultados obtenidos, así como las explicaciones pertinentes a la generación y selección de alternativas de mejoras, y finalmente se relatan las conclusiones y las recomendaciones a las que se llegaron con el desarrollo de esta investigación.

La elaboración de este trabajo especial de Maestría permite aportar soluciones de mejoras al sistema de Gestión Operacional de una empresa Cosmética Multinacional por Venta Directa; así como fundamentos que sirvan a la Organización para futuras investigaciones. De igual manera, permite a la autora de esta investigación aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de su trayectoria profesional y personal trabajando con empresas de Manufactura, muy especialmente los adquiridos en el curso del MBA en Dirección de la Calidad y de la Especialización en Gestión de la Calidad.

Capítulo I

Planteamiento del problema

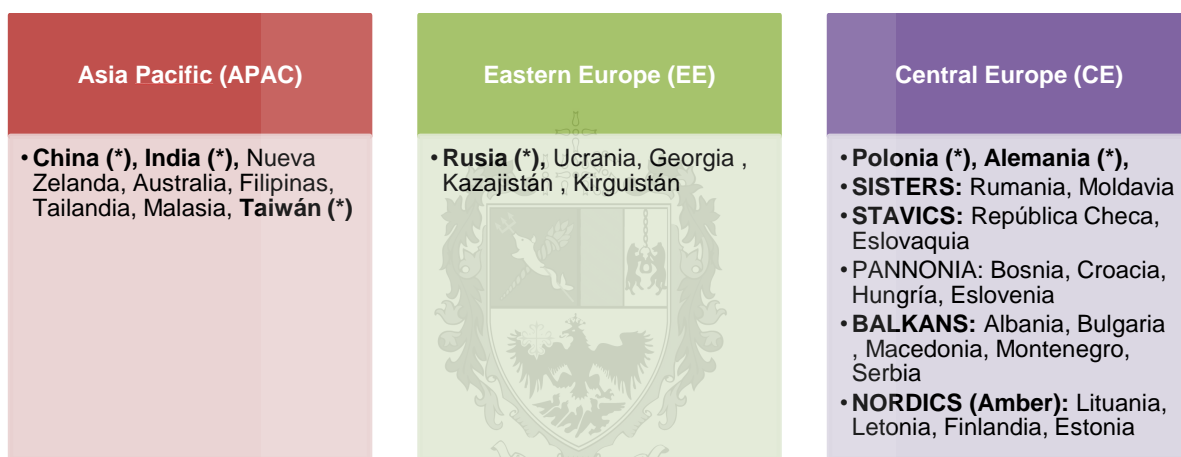
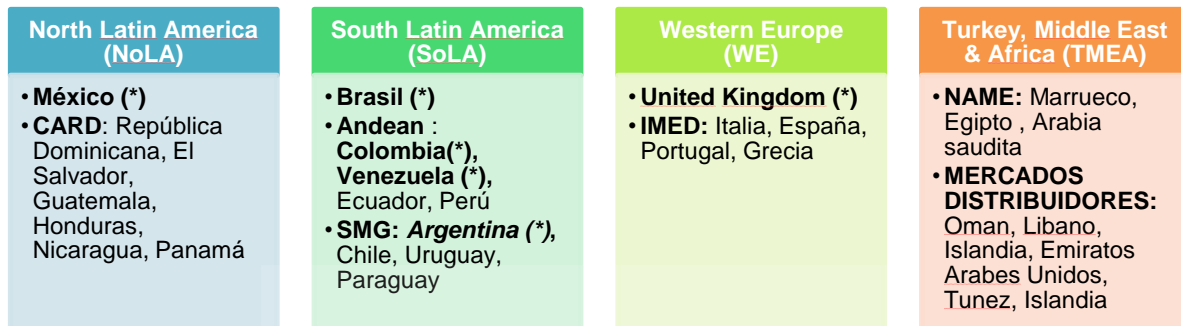
En el presente capítulo se presenta la descripción del problema en estudio, especificándose la situación actual y deseada, los objetivos propuestos en ésta investigación; así como, las razones que justifican la investigación y las posibles limitaciones de la misma.

1.1 Descripción del problema.

La Organización que se estudia, es una compañía dedicada a la fabricación y comercialización de productos cosméticos con más de 130 años de funcionamiento desde su origen y fundación en el año 1886. Con el transcurrir de los años, la empresa prosperó y su creador y dueño decide comenzar una fuerza de ventas propia reclutando así a la primera revendedora de la Compañía. En el año 1939, se convirtió en una Multinacional fabricante y Comercializadora de productos cosméticos, la cual opera hoy en día en más de 150 países a nivel mundial.

Hoy la Corporación cuenta con más de 45.000 empleados a nivel mundial, más de 6 millones de revendedoras y anualmente tiene el lanzamiento de más de 1000 nuevos productos. Sin embargo, esto no es suficiente para mostrar resultados positivos a la Organización, quien en los últimos años viene demostrando una tendencia descendente en los principales indicadores de la Compañía a nivel mundial; razón por la cual debió desprenderse de sus Operaciones en Norte América (EE.UU.A y Canadá).

Con la siguiente re-estructuración la Organización actualmente divide sus mercados de la siguiente forma:



(*) *Centro de Manufactura y Distribución*

Figura 1.1. Mercados mundiales de la Organización. Fuente: Elaboración propia

En SoLA se concentra aproximadamente el 30% de las ventas a nivel mundial, razón por la cual, la misma cobra importancia para lograr resultados satisfactorios a la Organización y repuntar los años con tendencia a la baja, como consecuencia se está invirtiendo y prestando gran atención a iniciativas que logren mejoras en los procesos, reduciendo costos y promoviendo mayor eficiencia en la Región.

Dentro de SoLA, Brasil y SMG representan el mayor volumen de Mercado y venta de unidades. En el caso del país carioca el mismo se auto abastece, produciendo y distribuyendo los productos para consumo propio, y un promedio de 20% de sus unidades anuales son exportadas a

otros Mercados de la Organización. Por su parte en SMG, Argentina manufactura productos y los distribuye a los otros países de SMG, y algunas pocas unidades a Colombia y Brasil (menos del 2% del portafolio de producto), teniendo procesos de Manufactura, pickeo y distribución con costos elevados, que necesitan mejoras importantes para poder cubrir la demanda local y la de los países que vienen a la alta dentro de SMG.

La base del modelo de negocio es la venta directa, es decir puerta a puerta, para ello cada representante independiente recibe y adquiere folletos (uno por cada negocio: Cosmética y Fashion & Home) distribuidos en 18 campañas anuales que utiliza para ofrecer los productos y generar su venta, e incrementar su propia ganancia. Dentro de los folletos se encuentran los productos tradicionales y los nuevos lanzamientos los que presentan mayor potencial de venta y se encuentran ubicados como tapas de folletos en el 90% de los casos y en las principales plataformas del mismo. Un modelo de Negocio basado en Servicio y con foco en la Satisfacción de la Revendedora, siendo esta figura el foco principal de las Operaciones de la Organización que se presenta en esta investigación.

Aludiendo a la cultura de la organización el papel de la mujer es la base principal de la cultura de la compañía, que se compromete con la sociedad en la búsqueda del crecimiento individual, y del cuidado y la defensa de la mujer, cuyo objetivo no es solamente es ir más allá de la satisfacción de las necesidades que brindan los productos sino también el empoderamiento de las mujeres a través de la independencia financiera, reforzando de esta manera el compromiso que tiene desde hace 130 años de contribuir con el mundo, para lograr cuanto antes, la igualdad entre las mujeres y los hombres.

Los valores principales son el de Respeto, Confianza, Credibilidad, Humildad e Integridad, apoyados en un Programa de Ética & Cumplimiento. Adicionalmente la Compañía presenta un