

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

FACULTAD DE INGENIERIA
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL

PROYECTO DE GRADO
TITULO: INGENIERO INDUSTRIAL

MODELO DE GESTION INTEGRAL DE CALIDAD ISO 9001:2000 APOYADO EN
PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA MDI.

NICOLAS LOPEZ TANGARIFE

ASESORES
ELIECER GUTIERREZ GARCIA
JOHN GABRIEL GUERRERO BECERRA

BOGOTA D.C ENERO DE 2008

Tabla de contenido.

OBJETIVOS DEL PROYECTO	7
<i>Objetivos específicos</i>	7
<i>Objetivos generales</i>	7
Alcance del proyecto	8
<u>Análisis del sector de la decoración y el diseño de interiores:</u>	9
Diagnóstico global de MDI	9
<i>Análisis al interior de la empresa</i>	10
Análisis de recursos humanos:	10
<i>Análisis área comercial:</i>	12
<i>Análisis área administrativa:</i>	14
<i>Análisis área financiero:</i>	16
PLANEACION ESTRATEGICA	17
<i>Generalidades de la empresa</i>	17
DECLARACION DE LA MISION	18
Misión actual de la empresa.	18
Misión propuesta para MDI.	19
<i>Justificación de la misión propuesta.</i>	20
DECLARACION DE LA VISION	21
Visión actual de MDI	21
<i>Visión propuesta para MDI</i>	22
<i>Justificación de la visión propuesta.</i>	22
ANALISIS DE LAS TENDENCIAS DEL MACROENTORNO Y MICROENTORNO	23
AUDITORIA EXTERNA	23
ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE LA INDUSTRIA SEGÚN EL MODELO DE PORTER.	32
<i>ANALISIS DE LA AMENAZA DE ENTRADA POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES.</i>	32
ANALISIS DE LOS COMPETIDORES:	36
ANALISIS DE LA AMENAZA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTOS:	39
PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	40
<i>Proveedores de insumos:</i>	40
<i>Proveedores de productos terminados:</i>	41
<i>Proveedores satélites y de servicios:</i>	42
<i>Resumen fuerzas de Porter:</i>	43
<i>Auditoria Interna:</i>	44
<i>Análisis DOFA:</i>	51
Formulación de estrategias.....	52
Análisis de las estrategias.....	55
DOCUMENTACION DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD SEGÚN LOS LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS DE MDI.	57
MARCO TEORICO	59
Generalidades.	59
<i>Normalización:</i>	59
Concepto de la calidad.....	59
<u>8 principios básicos de la calidad:</u>	59
<i>¿Que es la calidad?</i>	60
Los distintos tipos de empresas: Industriales y de Servicios.	62
<i>Empresas industriales.</i>	62
<i>Empresas de servicios.</i>	63
<i>Empresas mixtas.</i>	64
<i>Concepto de l servicio</i>	65
<i>Calidad de servicio</i>	66
<i>Principios y dimensiones de la calidad de servicio.</i>	67
SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD.	69

Diagnostico	69
Sensibilización con la calidad	76
Mejoramiento continuo (PHVA) e Indicadores de gestión	77
Conclusiones.	81
Recomendaciones	82
Bibliografía	83
ANEXOS	84

INTRODUCCION

El crecimiento del sector empresarial en los últimos años ha exigido un alto nivel competitivo para el sostenimiento dentro del mercado y lograr el éxito deseado en las empresas.

La competitividad se alcanza cuando las empresas brindan productos y servicios de alta calidad, enfocados principalmente en el cliente como entidad más importante para la empresa. De esta manera las empresas obtienen reconocimiento en el mercado y su posición competitiva crece.

La calidad en las empresas es hoy uno de los temas de mayor actualidad e importancia, tecnología, estrategia, competitividad y éxito para el desarrollo de estas. La implementación de un sistema integral de calidad permite el desarrollo sostenible de la empresa enfocada a satisfacer las exigencias del cliente como el principal recurso para su funcionamiento. Este sistema para componer un modelo integral debe estar correlacionado con la estrategia de la empresa, ya que es necesario direccionar los objetivos de acuerdo a las metas y posición en el mercado, por ello es muy útil el apoyo que puede brindar la planeación estratégica en este proceso.

MDI, una empresa dedicada a brindar servicios y productos para la decoración integral. Con un crecimiento significativo y un mejor posicionamiento en el mercado en los últimos dos años, ha decidido aumentar su competitividad por medio de una nueva estrategia y el uso de nuevas herramientas que permitan alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado. Estas herramientas son una opción viable que tienen como base la norma ISO 9001:2000; donde se acomodan

a las necesidades que exige la empresa y demuestran diversas oportunidades de mejoramiento para la organización actual de la empresa.

Durante el desarrollo de este proyecto se analizará el negocio de MDI y el modelo de gestión de calidad y planeación estratégica. Adicionalmente, se presentan los clientes, El objetivo de este proyecto de grado es brindar un modelo de gestión integral de soporte a la calidad de la empresa a través de la gestión de calidad ISO 9001:2000 apoyada en planeación estratégica para la empresa MDI Ltda.

CAPITULO 1

1. OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.1 Objetivos generales

- Documentar la implementación de un sistema de gestión integral de calidad ISO 9000:2000, apoyado en planeación estratégica en la empresa MDI.
- Diseñar el modelo de planeación estratégica para MDI a partir del modelo de las cinco fuerzas de Porter y su análisis DOFA.

1.2 Objetivos específicos

- Realizar una comparación de la situación actual de MDI frente a los requerimientos que exige la norma NTC ISO-9001:2000 de calidad.
- Concientización al personal de MDI sobre los cambios que genera la implementación de un sistema de gestión de calidad apoyada en planeación estratégica en la compañía.
- Actualización del manual de funciones, documentación de procesos y procedimientos para su adaptación según los requerimientos de la norma NTC ISO-9001:2000.
- Plantear estrategias que permitan lograr el direccionamiento de la compañía y su divulgación a la gerencia de MDI.

1.3 Alcance del proyecto

El proyecto se desarrolla bajo la estructuración de un modelo de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2000 apoyado en la técnica de planeación estratégica sobre los procesos que se encuentran en MDI Ltda, empresa que brinda servicios y productos en el sector del diseño de interiores.

La planeación estratégica para MDI debe incluir una misión, visión, políticas de calidad, planeación de productos y mercados, planeación financiera y reestructuración de la empresa.

El modelo de gestión integrado de calidad debe ser acorde con la planeación estratégica y según la norma ISO 9001:2000 se realizará un manual de calidad el cual contiene la descripción del modelo para MDI.

2. Diagnostico global de MDI

2.1. Análisis del sector de la decoración y el diseño de interiores:

El sector de la decoración y del diseño de interiores en Colombia ha tenido una gran evolución durante los últimos 10 años debido al constante cambio de los diseños los cuales se ven altamente influenciados por el diseño europeo. Según Gabriel E. Florez G. en su artículo “El diseño interior se abre mercado”, hasta septiembre de 2007 los compradores de finca raíz invirtieron doce millones de pesos en promedio para la adecuación de sus viviendas en estratos 4 y 5, y cifras muy conservadoras si se analiza lo que esta dispuesto a pagar en estrato 6. Adicional a esto, el crecimiento del sector de la construcción ha generado una expansión del mercado del diseño de interiores, ya que este servicio no solo se brinda a clientes particulares sino también a clientes institucionales, hotelería, oficinas entre otros. En el periodo 2002 - 2007 el índice de construcciones aumentó a nivel nacional en un 26,52%¹ con respecto al año 2006 según el DANE, en los sectores de vivienda (apartamentos), oficinas, hospitales y hotelería entre otros para el año 2007.¹

Actualmente el sector donde MDI realiza su actividad se encuentra en un proceso de crecimiento acelerado, donde el acceso a este mercado es bastante factible para fábricas o talleres, los cuales fabrican algún tipo de producto relacionado con el diseño de interiores (muebles, cortinas, etc.)².

En Bogotá existen varios sectores especializados en decoración, donde gran variedad de clientes pueden visitar y encontrar a su gusto los productos y servicios que se acomoden a sus necesidades. Dentro de estos sectores encontramos las siguientes opciones:

¹ http://www.dane.gov.co/files/comunicados/cp_lic_const_may07.pdf “Licencias de construcción Mayo de 2007” por Oficina de Prensa. Consultado el 16 de Mayo de 2007.

² Entrevista con Andrea López T, dirección comercial, Septiembre 14 de 2007.

- La calle 109, entre la Cr 15 y la Av. 19
- Centro de diseño Portobelo en la calle 93 con Cr 13
- Almacén Brunatti, Cr 15 con calle 97
- Almacenes entre las calles 80 y 90 con Cr 30.

Estos son algunos de los sectores los cuales atienden diferentes nichos de mercados y ofrecen productos y servicios con diferentes especificaciones de calidad y diseño. Teniendo en cuenta la cantidad de negocios que se dedican al sector de la decoración, pocos de estos brindan a sus clientes el servicio de asesoría integral en el diseño de interiores.

2.2. *Análisis al interior de la empresa*

2.2.1. Análisis de recursos humanos:

Actualmente el área comercial de la empresa está manejando conjuntamente con el área administrativa recursos humanos. En los últimos 2 años a partir de una reestructuración de la empresa, ha mejorado el nivel de compromiso de los integrantes del grupo MDI, aunque es de reconocer el arduo trabajo por parte de la gerencia para lograr inculcar valores básicos como lo son el respeto, la confianza, el compromiso con la empresa, la lealtad y el servicio al cliente, no se ha establecido una filosofía de trabajo para MDI como modelo estratégico. A pesar del progreso en la empresa por parte de los trabajadores, todavía es necesario formar al equipo de trabajo con una nueva filosofía para aumentar el rendimiento de estos y de la empresa como tal.

En cuanto al manejo del recurso humano, aunque ha mejorado, sigue siendo incompleto por parte de la alta gerencia donde no siempre se ha evidenciado el mejor ejemplo a seguir para los trabajadores y en algunas ocasiones esto ha

generado que el desempeño del grupo no sea el óptimo. La selección de personal no ha seguido un procedimiento específico, siempre se seleccionan hojas de vida las cuales se adaptan mejor al cargo y en algunas ocasiones se han cometido errores en el momento de contratación. Otro problema encontrado es que no se respetan las actividades de los empleados según el manual de cargos, estos han tenido que desempeñar actividades diferentes que no corresponden o interfieren con su trabajo habitual.

A pesar de algunas fallas por parte de la alta gerencia y el comportamiento inadecuado de algunos trabajadores, en general, se puede decir que existe un ambiente de trabajo cálido y cada vez más aumenta la satisfacción de cada uno de los integrantes de la empresa, esto se debe a la contribución de alta gerencia la cual ha incentivado a cada uno de estos a tener un sentido de pertenencia por la empresa mas profundo y adicionalmente se han creado algunos incentivos para que generen una mejor imagen y mejor rendimiento para la empresa. Para una empresa de servicio como lo es MDI, es indispensable la actitud que tengan los trabajadores, ya que es la primera impresión que tiene el cliente sobre el negocio, por eso, la alta gerencia es consiente de eso y trabajan día a día para mejorar el clima organizacional de la empresa y así lograr los mejores resultados.

Una debilidad encontrada en MDI, es la falta de un procedimiento para evaluación de proveedores. El procedimiento que sigue la empresa es contactar a cualquier proveedor que este en capacidad de realizar un trabajo actual y de esa manera es contratado, pero la mayoría de veces no se realiza un estudio previo al personal ni a las instalaciones para poder evaluar si el proveedor cumple con los requisitos (requisitos que aun no se han establecido) y poder realizar un contrato determinado. Adicionalmente, la persona encargada de seleccionar al proveedor en algunas ocasiones no consulta con las directivas de la empresa generando disgustos y desorden del conducto regular. Esto ha causado inconformidades en

los productos que se entregan al cliente, generando disgustos y una mala reputación para MDI.

El cambio en el clima organizacional de la empresa se debe a la pronta recuperación de la situación económica en la que se encontraba MDI en los últimos 3 años. No solamente los trabajadores internos han mejorado de actitud, también los contratistas y proveedores ven a MDI como una empresa mucho más sólida y estable capaz de generar nuevos trabajos y oportunidades de negocio.

Actualmente, el trabajo conjunto del área comercial y administrativa, ha logrado una mejor capacitación en la alta gerencia para ayudar y dirigir las actividades que se desempeña en cada uno de los cargos existentes en MDI para darle un mejor manejo a la empresa.

2.2.2. Análisis área comercial:

El área comercial es dirigida por la Gerente diseñadora Gloria Tangarife y la directora comercial Andrea López, diseñadoras de interiores y asesoras principales. También cuentan con el apoyo de dos profesionales dedicadas al diseño de planos y ventas al público, donde se crean las diferentes propuestas para los negocios institucionales como hotelería, oficinas y restaurantes, apoyadas en programas avanzados para diseño.

El área comercial esta encargada de manejar a los diferentes tipos de clientes, brindándoles el servicio principal de asesoría en decoración integral y el servicio de dotación de producto y el servicio posventa. En cuanto al servicio de asesoría en decoración integral, el personal de MDI cuenta con una constante capacitación en los diferentes tipos de productos que se ofrecen, esta es capacitación es dada por la alta gerencia y por los encargados de las marcas con las que MDI trabaja.

La alta gerencia a diario se preocupa por enseñar al personal el trato a los clientes, ya que son el principal motor del negocio y a partir del servicio brindado es que se obtiene el posicionamiento que tiene hoy en día ha logrado alcanzar.

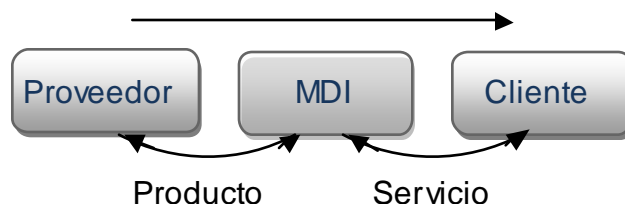
Para los negocios relacionados con clientes particulares es indispensable llenar correctamente los formatos tales como: cotización, orden de trabajo, garantías, datos del cliente, contratista, etc. y hacer las visitas necesarias en el lugar del cliente. Posteriormente se encargan de hacer el seguimiento en la etapa de producción, ya sea para producto como para servicio (en servicio nos referimos al trabajo realizado por los contratistas en instalaciones). Una vez terminado el producto el vendedor debe hacer entrega personal y revisión del producto instalado en el lugar del cliente, proceso que no se realiza para todos los casos. Finalmente el servicio posventa, los productos tienen una garantía determinada la cual se le entrega por escrito al cliente cuando el producto es producido por nuestros proveedores como Hunter Douglas y Americana de colchones, aunque en casos como los muebles realizados en los talleres de nuestros proveedores la garantía no existe por escrito y por esta razón se siguen presentando problemas para la empresa al no llegar a acuerdos de respaldo por parte del proveedor. Adicionalmente se ha querido que el servicio posventa no solo sea por garantía sino para realizar el seguimiento a la vida útil del producto y para aumentar la satisfacción del cliente, pero no se ha realizado de esta manera en su totalidad, no siempre se sigue en contacto con el cliente después del negocio realizado.

Principalmente la gerente diseñadora y la directora comercial son las encargadas de entrevistar al personal nuevo para determinar si el conocimiento y las aptitudes son las requeridas para el puesto de trabajo y posteriormente son entrevistadas por el gerente administrativo. Este proceso se ha mejorado pero aun falta seguir un modelo de selección de personal.

Para los negocios institucionales la gerente diseñadora y la directora comercial se encargan de realizar todo el proceso de negocio debido a su gran experiencia en el sector. Estos negocios requieren de una mayor disponibilidad de tiempo ya que son a largo plazo y son de gran magnitud. Este es un mercado nuevo para MDI donde se han realizado trabajos exitosos, pero se evidencia que el manejo del negocio durante las diferentes etapas no son las apropiadas ya que muchas veces se gasta mucho más tiempo del que se requiere realmente. Financieramente se cometen errores y no siempre los acuerdos con los proveedores son los indicados, por eso es necesario crear un modelo para tratar los clientes institucionales donde se deleguen responsabilidades y actividades según el perfil necesitado para que el negocio funcione a la perfección y genere la utilidad esperada según el nivel de trabajo requerido.

Cada vendedor es responsable de sus clientes y deben estar en la capacidad de resolver problemas que se presenten durante o después del negocio de venta, sin embargo en casos especiales la alta gerencia debe participar en la solución de estos problemas con el fin de no perder la satisfacción del cliente.

La grafica siguiente muestra el funcionamiento de la empresa en su área comercial con respecto al servicio y producto que recibe el cliente.



Cuadro elaborado por Andrea Lopez T

2.2.3. Análisis área administrativa:

El área administrativa durante los últimos 2 años ha tenido una gran evolución donde se han mejorado los procesos y procedimientos y se trabaja de acuerdo al

organigrama establecido por el Gerente Administrativo Jairo Lopez, el cual años atrás no se ejecutaba de acuerdo a la estructura que tenia. La actual estructura de cargos y funciones está en constante actualización según los intereses de la alta gerencia siempre para mejorar continuamente dichos procesos y sus respectivos procedimientos, no obstante, no están totalmente documentados los procesos y establecidos los procedimientos que corresponden a cada uno de estos por lo que ha generado algunas inconformidades en el desempeño de cada uno de los cargos de la empresa.

El liderazgo y orientación por parte de la gerencia ha crecido en los últimos años y ha motivado en una gran parte al personal de MDI, pero siguen incumpliendo en pequeños detalles que deben ser corregidos como la puntualidad y organización del tiempo, aspectos que se encuentran en constante trabajo para su mejora y ser un ejemplo a seguir para los empleados, pero mientras estas debilidades existan es difícil exigir por parte de la alta gerencia a sus empleados.

MDI no cuenta con el área específica de recursos humanos y tampoco un área de aseguramiento de la calidad que esté encargada de auditar la efectividad de la ejecución de los procesos y procedimientos por cada cargo de la empresa para así determinar el nivel de eficiencia de la empresa y sus posibles debilidades y fortalezas para la mejora continua deseada.

El gerente administrativo es responsable de la contabilidad de la empresa y cuenta con 2 empleados. El contador de la empresa es profesional, y ha ayudado en gran parte a la organización de la contabilidad de la empresa, la cual fue alterada en contra de la empresa años atrás por falta de un mejor control por parte de la alta gerencia. La asistente contable es una persona que conoce muy bien la empresa, pero su perfil no cumple con los requisitos del cargo. Esta persona no es eficiente en sus actividades, comete constantemente errores, su capacidad de análisis y respuesta es bastante deficiente lo cual le esta generando a la empresa una barrera que no ha permitido surgir y mejorar el área contable; actualmente se esta

buscando el reemplazo de esta persona la cual posea las habilidades sobresalientes para desempeñar el cargo de auxiliar contable y posiblemente auxiliar administrativo.

El personal de servicios generales y “logística” (el cual es un cargo en proceso de creación), también esta a cargo del gerente administrativo en gran parte. La persona encargada de la mensajería ha tenido durante mucho tiempo un desempeño sobresaliente por lo que se esta trabajando en capacitaciones en distribución y educación continuada para incentivar y formar mejor profesionalmente a esta persona para que esté encargada de operaciones en logística, lo que comprende el seguimiento en fabricas y talleres, entrega de pedidos y logística de negocios institucionales.

Es de gran importancia para la alta gerencia, preocuparse por el bienestar de los trabajadores tanto en salud como emocionalmente. Es por eso que a pesar que todos cuentan con su respaldo por parte de MDI en salud, también se han creado incentivos de tipo económico para desempeños sobresalientes en cada una de las áreas, asimismo se esta ganando que aumente la motivación, el sentido de pertenencia y las ganas de trabajar en las empresa por parte de los empleados.

2.2.4. Análisis área financiero:

El área financiera a cargo de la alta gerencia, en los últimos años ha tenido una mejor estructura debido al estudio realizado por la directora comercial Andrea Lopez con el apoyo del gerente administrativo y la gerente diseñadora donde se evidencia un excelente manejo en la toma de decisiones financieras de la empresa. Desde el año 2004 se realizó la reorganización de la contabilidad de la empresa obteniendo una mejor idea del estado financiero de la empresa en el año 2006. A partir de esto, una planeación estratégica elaborada por Andrea Lopez T

permitió la nueva administración del área financiera de MDI con nuevos presupuestos de inversión, plan de pago a proveedores y acreedores entre otros.

En la nueva administración financiera donde se evidencia en los estados financieros una mejora en el manejo de los ingresos, se suma el crecimiento en los diferentes sectores de la construcción en los cuales encontramos la hotelería, la construcción de vivienda y oficinas los cuales denominamos como clientes institucionales. Estos han ayudado a la situación financiera de MDI ya que han aportado grandes ingresos y la deuda de la empresa se ha conseguido disminuir en un 50% (ver estados financieros).

3. PLANEACION ESTRATEGICA

3.1. Generalidades de la empresa.

Nombre: MDI Ltda.

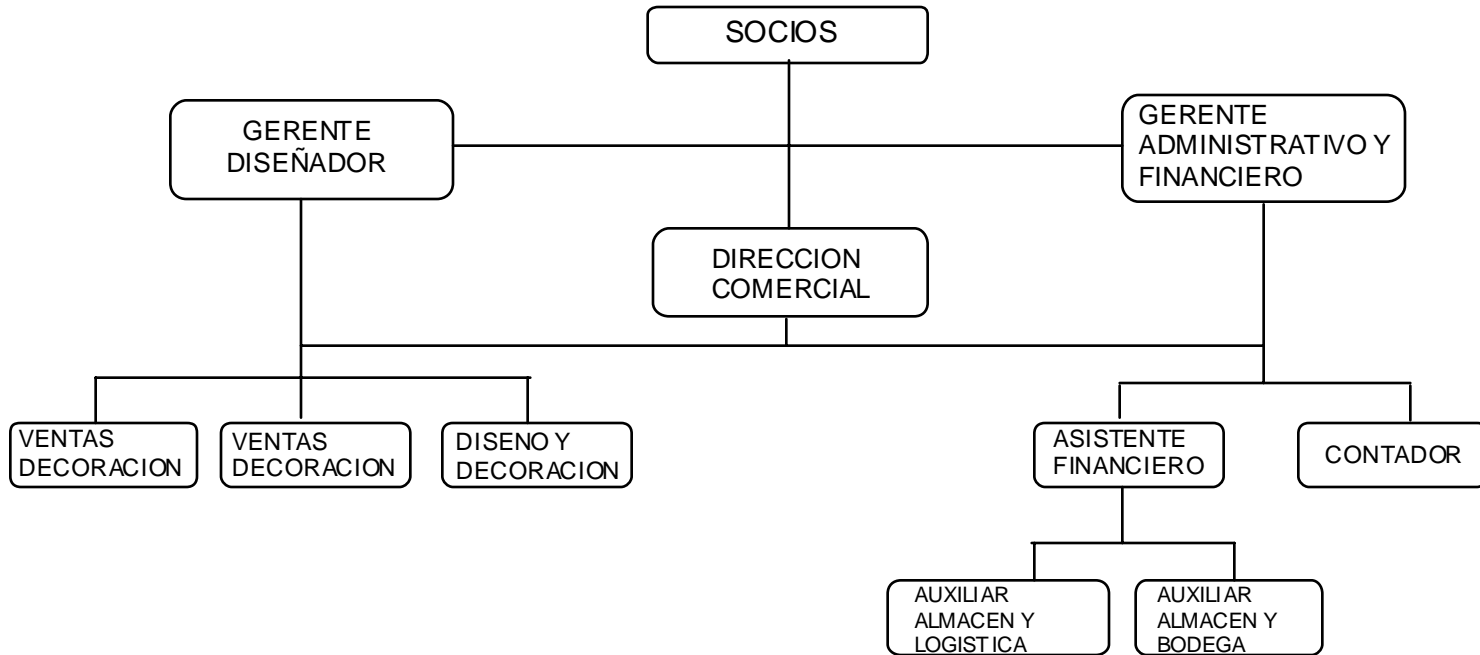
Actividad Económica:

Asesoría en el diseño de interiores y en la venta de productos decorativos para cualquier tipo de espacio. Actualmente enfocados en 2 nichos de mercados: Clientes institucionales (hotelería, constructoras, clubes, universidades entre otros) y clientes particulares (clientes residenciales).

Numero de empleados: 15 personas.

Ubicación: Chicó, Bogotá D.C

Estructura Organizacional Actual:



4. DECLARACION DE LA MISION

4.1. Misión actual de la empresa.

El compromiso de MDI es proveer el mejor diseño de interiores a nuestros clientes exclusivos, de manera innovadora y vanguardista. Nuestro principal propósito es el de satisfacer las necesidades y deseos de las personas únicas y exigentes que reciben nuestra asesoría integral y personalizada. Nuestra organización provee servicios y productos especiales, diseñados y elaborados esencialmente para nuestro diente exclusivo, es decir es decir que todos estos se ajustan a los

espacios y aspiraciones particulares de quien. Estos son nuestros elementos diferenciales, los cuales forman parte de nuestras claves del éxito.

Nuestras actividades están dirigidas a personas con altas exigencias y expectativas que requieran un servicio de asesoría en decoración, para así brindarles soluciones adecuadas únicas y diferenciales.

MDI tiene como prioridad el servicio y la satisfacción de sus clientes, al igual que el bienestar y desarrollo de todo su equipo de trabajo. Para lograr esto estamos comprometidos a la creación permanente de productos y servicios que permitan crear ambientes llenos de emociones, que sean capaces de transmitir todo lo que las palabras no pueden.

Nuestra meta y deseo es obtener grandes resultados en todos los aspectos de la compañía, tanto internos como externos, es decir que MDI quiere asegurar el progreso de la empresa, sus colaboradores, su rentabilidad y productividad. Esto a través de constante investigación, trabajo y permanente creación e innovación.

4.2. Misión propuesta para MDI.

Nuestro propósito es brindar un servicio integral en el sector de diseño de interiores con calidad en nuestros servicios y productos soportados en un modelo de gestión de Calidad integrado con planeación estratégica; enfocado a superar las expectativas del cliente en diseño y atención, por medio de asesoría y productos de alta calidad con diseños innovadores y vanguardistas que se ajustan a las tendencias actuales basados en la creatividad y alto desempeño de nuestro recurso humano respondiendo con liderazgo competitivo a las tendencias actuales del mercado a nivel nacional e internacional.

MDI Ltda, se preocupa por el crecimiento profesional y el bienestar de sus integrantes para optimizar su desempeño y el desarrollo de la empresa, por eso, nuestro objetivo es obtener alta rentabilidad y medios de motivación para nuestro personal, logrando un ambiente cálido de trabajo y el éxito de la empresa.

4.3. Justificación de la misión propuesta.

Según Jack Flietman, autor del libro "Negocios Exitosos", define la misión de la siguiente manera: *"La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general"*

La nueva misión incluye el propósito de la empresa al igual que todas las características de la esta. También habla del servicio y productos con altos estándares de calidad con los que la empresa esta comprometida a entregarle al cliente.

La empresa tiene como prioridad al cliente, satisfaciendo y superando las expectativas de este. Puesto que en un sistema de gestión de calidad la empresa esta enfocada al cliente como entidad principal.

El desarrollo competitivo de la empresa es el que genera el crecimiento y conlleva al éxito esperado, atendiendo el mercado nacional e internacional y así poder obtener un mejor reconocimiento y posicionamiento en el mercado.

Para poder garantizar el funcionamiento óptimo de la empresa la alta gerencia se compromete a motivar a los empleados con crecimiento profesional y garantizado

el bienestar de manera que ellos se comprometen con su trabajo y con la empresa.

5. DECLARACION DE LA VISION

5.1. Visión actual de MDI

MDI quiere continuar siendo líder en el medio del diseño de interiores para brindar a todos nuestros clientes exclusivos y colaboradores el mejor de los servicios. Como objetivo principal queremos ofrecerles a nuestros clientes productos innovadores y de alta calidad, con lo que pueden hacer realidad todos sus sueños y deseos sobre un espacio especial. MDI pretende adelantarse a las tendencias y a las necesidades de nuestros clientes, para así poder aportarles un gran valor agregado, representado en asesoría integral y personalizada, a demás de un excelente y distintivo portafolio de productos creado para clientes exclusivos con deseos y expectativas únicas.

En cuanto a nuestro equipo de trabajo, queremos brindarle un excelente ambiente laboral, e incentivar si crecimiento y aprendizaje profesional. Aspiramos lograr formar colaboradores motivados, efectivos y sobre todo, creativos e innovadores, ya que nuestros principios se basan en los altos estándares de calidad y creatividad.

Queremos que MDI sea reconocido por tener un impacto único y positivo sobre nuestros clientes y la comunidad. Aspiramos que MDI siga marcando una pauta en las tendencia y la moda del diseño de interiores, por esto queremos ser sinónimo de diseño, innovación y exclusividad.

5.2. Visión propuesta para MDI

Mediante nuestro sistema de gestión integrado de calidad, MDI Ltda, es una empresa que busca en los próximos cinco años (2013) ser líderes en el sector del diseño de interiores, orientados hacia el mejoramiento continuo, garantizando altos estándares de calidad en nuestros servicios y productos para garantizar la satisfacción del cliente.

Con equipos de trabajo eficiente, responsables, innovadores y creativos, queremos lograr un mejor posicionamiento y diferenciación sobre nuestros competidores, creciendo un 20% anual en ventas, desarrollando gente exitosa y profesional que se identifica con los objetivos de la empresa y metas corporativas.

5.3. Justificación de la visión propuesta

La visión propuesta para MDI refleja el futuro al cual quiere llegar como empresa y como grupo de trabajo donde establece los límites de tiempo, metas financieras, integrantes de la empresa y aclara el uso de un sistema de gestión integral de calidad como direccionamiento estratégico de la empresa.

La visión actual no se distingue o es confusa en cuanto a la misión actual, de esta manera la misión y visión reflejan sus objetivos específicos y se esta haciendo explicito como se quiere ver la empresa en un futuro por medio de una filosofía de trabajo en equipo.

Según el modelo de calidad, también se hace referencia a la satisfacción del cliente y al desarrollo de profesionales exitosos que contribuyen al crecimiento de la empresa.

6. AUDITORIA EXTERNA

6.1. ANALISIS DE LAS TENDENCIAS DEL MACROENTORNO Y MICROENTORNO

FACTORES ECONOMICOS		
Factor	Tendencia	Oportunidad y/o Amenaza
Diferencias de ingresos por zonas y grupos de consumidores.	Actualmente los ingresos por parte de los diferentes clientes es notable, los mayores ingresos vienen por parte de clientes institucionales, seguido de los clientes particulares y finalmente con una pequeña participación, los apartamentos modelo (constructoras). La tendencia, debido al crecimiento del sector de la construcción, es el mismo al actual, altos ingresos por clientes potenciales que son los institucionales y entre particulares y constructoras	Este es un factor que afecta negativamente a los ingresos de la empresa, ya que es necesario que los ingresos por los diferentes clientes sean equitativos para poder destinar la atención a los tres tipos de clientes de igual manera y no descuidar alguno de ellos, perdiendo participación en el mercado.

	ingresos medios bajos.	
Propensión de las personas a gastar	La demanda de servicio y productos no es constante, el principal motivo son las temporadas durante el año, vacaciones, fin de año, días festivos entre otros. Esto repercute en la disminución de la demanda y brechas en los ingresos de la empresa, siendo difícil establecer una demanda estimada de consumo.	Es un factor negativo, el cual genera bajos ingresos y desmotivación para la empresa. Se pueden crear nuevos mecanismos de venta, para temporadas, donde el cliente se vea motivado a la compra de productos y servicios, ya sea en las instalaciones de MDI o en las instalaciones del cliente.
Cambio en la demanda de diferentes categorías de productos y servicios.	La demanda por producto es relativamente constante, los clientes demandan los mismos productos para la decoración de su espacio, cortinas, muebles, pisos, pinturas, etc. La tendencia en los últimos años ha incrementado la demanda por productos de cortinería en su mayoría, pero la demanda siempre es constante en el momento de pedir la asesoría para decorar el espacio deseado.	Esto es una oportunidad de crecimiento para la empresa, ya que el negocio de la empresa es brindar la dotación completa para el espacio, por esto el cliente siempre necesita los mismos productos y servicios. A medida que se ofrecen más productos para la decoración, el cliente aumenta su nivel de satisfacción.

FACTORES SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRAFICOS Y AMBIENTALES

FACTOR	TENDENCIA	Oportunidad y/o Amenaza
Nivel promedio de escolaridad.	En la actualidad las personas se preocupan mas por ser profesionales y el país está dando la oportunidad por medio de facilidades de créditos para que haya más estudiantes que deseen ser profesionales. La tendencia en las empresas y en MDI es contratar a profesionales para aumentar la productividad de la empresa.	Esta es una oportunidad positiva para MDI, capacitar y brindar estudios superiores a todos sus integrantes, para así poder aumentar la productividad y aumentar la motivación de los empleados con su empresa y su trabajo.
Actitud ante la inversión	La inversión en el país se ha incrementado, según el DANE para el tercer trimestre del 2007 el PIB aumento el 6,74% ³ con relación al trimestre anterior, de igual manera hay mas extranjeros que han llegado al país para vivir, lo que hace la inversión sea mayor en el mercado colombiano. En el sector de la decoración, como hay tendencia a nuevas construcciones tanto de	Existen grandes oportunidades de inversión, el proyecto de importación de muebles es una gran inversión, esta debe aumentar las ventas y la diversidad de productos ofrecidos al cliente. Invertir en tecnología es desarrollo para la empresa, el cual afecta positivamente el rendimiento de los

³ http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&task=view&id=22, consultado el 3 de enero de 2008.

	empresas nacionales como internacionales, la inversión en el sector del diseño de interiores tiende a aumentar desde los últimos años.	empleados optimizando los resultados.
Actitud ante la calidad del producto	El cliente al cual MDI está dirigido (estratos 5 y 6 particulares) y los clientes institucionales, se preocupan más por obtener un servicio y un producto de alta calidad, en vez de un producto económico y un servicio común. Los clientes en general prefieren pagar más dinero si les es garantizado un producto y un servicio que satisfaga y supere sus expectativas ⁴ .	La oportunidad se encuentra en la implementación de un modelo de gestión integrado de calidad, que establezca estándares bajo la norma ISO 9001:2000, sobre los productos y servicios que MDI brinda y de esa manera el nivel competitivo de MDI se elevaría significativamente.
Actitud ante el servicio al cliente	El servicio al cliente, es el proceso más importante en el momento de una venta. El cliente siempre espera ser atendido correctamente y que sus expectativas sean cumplidas y superadas de manera que se obtenga la satisfacción una vez terminado	Las oportunidades se encuentran mediante el modelo de gestión integrado de calidad, se perfeccionarán los métodos de atención al cliente, garantizando la satisfacción y superando las expectativas del

⁴ Entrevista con Patricia Gamboa, Diseñadora industrial, área comercial MDI, Septiembre 12 de 2007.

	<p>el proceso de venta. La actitud y el profesionalismo con el que se brinda el servicio, la comunicación con el cliente, son factores básicos para garantizar un servicio de calidad que conlleve al crecimiento competitivo de la compañía.</p>	<p>cliente.</p>
<p>Actitud ante los negocios</p>	<p>La relación que existe entre el cliente y el vendedor debe ser cálida para poder realizar un buen negocio, donde las dos partes interesadas culminen satisfechas.</p> <p>Aunque el cliente siempre tiene la razón y busca optimizar las ganancias económicas, es necesario que la empresa satisfaga al cliente económicamente mientras los porcentajes de utilidad sean los adecuados.</p>	<p>En los últimos años las oportunidades de negocio se han incrementado debido al crecimiento en el sector de la construcción, y a partir de eso, los negocios siguen aumentando tanto en cantidad como en valor del negocio, igualmente ganando posicionamiento y competitividad</p>
<p>Actitud ante el trabajo</p>	<p>Actualmente este factor representa importancia en las empresas, donde se fomenta el trabajo en equipo y un ambiente cálido, aunque todavía existe una gran parte de la población que se puede denominar como</p>	<p>En este factor existen oportunidades y amenazas.</p> <p>La gerencia debe fomentar el buen ejemplo hacia sus empleados, lo cual es una amenaza en</p>

	<p>mediocre que solo trabajan por un sueldo, no por satisfacción y superación propia.</p> <p>Frente a esto, existen programas de concientización y capacitación para toda la organización de manera que el rendimiento sea el mejor dentro de un ambiente cálido de trabajo.</p>	<p>este momento como se ha mencionado anteriormente.</p> <p>Es necesario que el modelo de calidad sea implementado de manera que la alta gerencia sea capacitada y sea el ejemplo a seguir de sus empleados. El ambiente cálido de trabajo generará el desarrollo de la empresa.</p>
<p>Cambios regionales en gustos y preferencias</p>	<p>En las diferentes regiones del país, se observan diferentes gustos y tendencias, para clima caliente, fría, templado, hoteles de diferentes sectores, restaurantes y oficinas entre otros. Cada una de las regiones del país demanda un estilo diferente por lo cual la diversidad de negocios es alta. Esto también aplica para el mercado internacional.</p>	<p>En este factor se observan en las nuevas posibilidades de negocios no solo a nivel nacionales sino en otros casos internacionales.</p> <p>Los diseños también se ajustan a nuevos ambientes dando un nuevo conocimiento a los diseñadores de la empresa.</p>

FACTORES TECNOLOGICOS

FACTOR	TENDENCIA	Oportunidad y/o Amenaza
Que tecnologías se utilizan en MDI	<p>Las tecnologías utilizadas son tanto en equipos de diseño (computador y software), libros guía de diseño y capacitación de la gerencia hacia los empleados.</p> <p>También hay tecnología de conocimiento, las diseñadoras son personas creativas e innovadoras y constantemente se actualizan en los cambios en diseños y tendencias.</p> <p>De manera indirecta, los proveedores de MDI deben dar conocimiento al personal de la empresa, sobre el funcionamiento de maquinas productoras del diseño que se propone.</p>	<p>A través del diseño de interiores y capacidad de atención al cliente, MDI se diferencia de la competencia en cuanto a los diseños innovadores que proponen las diseñadoras.</p> <p>Las oportunidades en cuanto a actualizar el hardware y software repercuten en el óptimo desarrollo que pueden tener los empleados durante sus labores.</p>
Tecnología de los competidores	Los competidores en el país son muchos en cuanto a productos de línea como lo son Hunterdouglass, americana de colchones, y otros proveedores	MDI se ha caracterizado por sus diseños propios y exclusivos, lo cual hace más grande la participación en el

	<p>no exclusivos de MDI. Todos manejan los mismos productos y todo depende el servicio y las instalaciones donde se brinde la asesoría. Los competidores manejan la misma tecnología en cuanto a software utilizado, los cuales son básicos para el diseño de interiores, por lo tanto la competencia no tiene ventajas sobre los mismos competidores.</p>	<p>mercado, ganando competitividad frente a la competencia. Otra oportunidad es el negocio de MDI, existen muy pocos competidores que brinden la asesoría en diseño de interiores a clientes de todos los sectores, lo que hace a MDI una empresa exclusiva e innovadora constantemente.</p>
<p>Prioridades de inversión para MDI</p>	<p>Actualmente MDI no tiene proyectos de inversión que generen liquidez, o generen crecimiento a la empresa, solo cuenta con pequeñas inversiones en cuanto a infraestructura y decoración para las vitrinas de exhibición.</p>	<p>Las inversiones para MDI son una oportunidad de crecimiento, ya que se ha pensado en la inversión de importar muebles de Europa, abriendo un nuevo mercado para la empresa y una nueva opción para el cliente. Como oportunidad también es necesario ver como inversión la actualización de hardware y software y no verlo como un gasto, ya que brindan desarrollo y</p>

		motivación para los integrantes de la empresa, pero hasta el momento no se ha dado la dedicación necesaria a este tema.
FACTORES GEOGRAFICOS		
FACTOR	TENDENCIA	Oportunidad y/o Amenaza
Ubicación y vías de acceso	El sector es clave para el desarrollo de la empresa, y existen deferentes zonas donde el sector del diseño de interiores se desempeña. En el caso de MDI en la zona norte de Bogotá, mas especifico entre las direcciones calle 116 hasta la 76 entre la carrera 5 hasta la autopista, es la zona dedicada a estratos 4,5 y 6, donde se encuentra el mercado potencial, los que no buscan solo un producto sino la dotación completa para su espacio. Este tipo de clientes está buscando cada ves más producto y servicios de calidad, mientras que en otras zonas solo ofrecen	La ubicación de MDI brinda oportunidades de crecimiento de negocios, ya que en su zona de influencia el sector de construcción ha aumentado significativamente en vivienda. Adicionalmente esta es una zona altamente comercial donde se encuentran los clientes potenciales para el negocio.

	un producto sin servicio de asesoría.	
--	---------------------------------------	--

6.2. ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE LA INDUSTRIA SEGÚN EL MODELO DE PORTER.

A. ANALISIS DE LA AMENAZA DE ENTRADA POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES.

VARIABLE ANALIZADA	DESCRIPCION DEL COMPORTAMIENTO DE LA VARIABLE INDUSTRIAL	CONSECUENCIAS DE LA VARIABLE SOBRE LA FUERZA DE LA INDUSTRIA	IMPACTO POSITIVO O NEGATIVO PARA MDI
Industrias con frecuentes entradas y salidas de competidores.	Debido al crecimiento del sector de la construcción, se ha incrementado el mercado de negocios dedicados a la venta de productos decorativos, en una mayor cantidad de los pequeños productores. Pero en el caso de MDI la entrada de nuevos diseñadores de interiores independientes no a aumentado en los últimos años, son muy pocos los que se encuentran activos en el mercado incluyendo a Gloria Tangarife, Gerente diseñadora de	Para MDI seria una gran amenaza el hecho de tener nuevos diseñadores independientes en el mercado, aunque el posicionamiento y el reconocimiento es de gran peso en el momento de entrar al mercado, no es fácil que un nuevo competidor obtenga la misma confianza que una empresa que tiene mas de 17 años de experiencia y gran cubrimiento en el mercado. En cuando a los pequeños productores, se puede ver reflejada la amenaza, en	Positivo: En cuanto a los diseñadores independientes con almacenes, hay ventaja en cuando a que ellos manejan precios altos y nichos de mercado reducidos. En cuanto a los que no tienen almacén, el impacto positivo para MDI está en que no poseen salas de exhibición y requieren de un alto reconocimiento y posicionamiento en el mercado para

	MDI.	los precios bajos competitivos.	<p>poder competir.</p> <p>Los almacenes de venta de producto ofrecen líneas de productos muy limitados, no prestan asesoría personalizada y no compiten en los mismos nichos de mercado de MDI.</p> <p>Negativo:</p> <p>Diseñadores con almacenes pueden tener reconocimiento y posicionamiento en el mercado de clientes residenciales, poseen un amplio portafolio de productos, manejan la asesoría personalizada y el manejo del diseño.</p> <p>En cuanto a los almacenes, estos predominan en cantidad y manejan bajos precios por producción en serie.</p>
--	------	---------------------------------	---

<p>Barreras de entradas para los nuevos competidores.</p> <p>“Experiencia en el mercado.”</p>	<p>El sector del diseño de interiores no es muy amplio en el país. Existen muy pocos diseñadores independientes dedicados a la asesoría y venta de producto para la decoración de interiores. Los que ya se encuentran dentro del mercado, cuentan con varios años de experiencia lo que ha hecho difícil la entrada de nuevos competidores.</p>	<p>MDI es una de las pocas empresas que cuenta con diseñadores de interiores y con el servicio de asesoría personalizada para la venta de productos para la decoración. Hasta el momento y en los últimos años no se ha notado la entrada de nuevos competidores de este estilo, solamente el crecimiento de nuevos comercializadores de productos, que realmente esos no son la competencia directa para MDI.</p> <p>Por esto, las barreras para entrar al mercado son más complicadas para nuevos competidores.</p>	<p>Impacto positivo: El impacto positivo para MDI es notable, en el mercado MDI es la única empresa que a aprovechado su servicio de asesoría y se ha introducido al sector hotelero y demás institucionales, dando el servicio de asesoría para el diseño de espacios para estos clientes. Normalmente los clientes institucionales contratan a todos los proveedores de cada uno de los productos que necesitan por separado, mientras que MDI se encarga de entregar e instalar todos los productos a partir de un diseño realizado previamente. Esto ha generado un crecimiento competitivo y un gran desarrollo para MDI.</p>
---	--	---	---

<p>Importancia de la reputación y posicionamiento de la marca MDI</p>	<p>El posicionamiento es la principal herramienta que utilizan las empresas para ganar competitividad en el mercado. Actualmente existen salas de exhibición como Área Loft y Brunatti, los cuales se han posicionado en el mercado, abarcando gran porcentaje de participación de los clientes.</p> <p>Los almacenes pequeños y distribuidores independientes no logran ganar posicionamiento debido a la alta competencia que existe entre ellos.</p>	<p>MDI a través de sus años de experiencia, ha logrado posicionarse en el mercado como una de las empresas más importantes a nivel de diseño de interiores. Esto genera que las barreras para entrar al mercado por parte de otros competidores sean mucho mayor.</p> <p>Adicionalmente, gracias a la calidad que maneja MDI en su servicio y productos, ha generado más fidelidad por parte de los clientes cuando escogen quien les asesore en su diseño.</p>	<p>El impacto es positivo, debido a que esta fuerza está actuando a favor de MDI y en contra de los nuevos competidores.</p>
<p>"Know-how"</p>	<p>El tema de know-how para el sector del diseño de interiores es fundamental para prestar el servicio de asesoría. No todas las personas tiene la capacidad y el entrenamiento en esto, por eso se puede observar muchos almacenes donde el personal que atiende, no siempre puede satisfacer al diente y mucho menos superar las expectativas</p>	<p>En MDI, cuenta con excelentes diseñadoras de interiores, las cuales han ratificado su trabajo por la satisfacción y fidelidad con la empresa por parte del cliente.</p> <p>En los últimos años se ha destacado el trabajo de MDI en el sector de dientes institucionales, lo que ha apoyado al mejor posicionamiento en el mercado con respecto a la competencia.</p>	<p>Positivo: El impacto es positivo para MDI, día a día se esta ganando posicionamiento y es una empresa mas competitiva en el mercado, abriendo nuevos mercado en el sector del diseño de interiores, captando aun mas la fidelidad de los clientes.</p>

	de este. En la mayoría de los casos, lo diseñadores de interiores son lo que tienen la capacidad de diseñar un espacio de manera que el cliente quede satisfecho.	Igualmente, MDI esta creando barreras mas fuertes para le llegada de nuevos competidores.	
--	--	---	--

6.3. ANALISIS DE LOS COMPETIDORES:

En el sector del diseño de interiores existen aproximadamente 486 negocios dedicados a la venta de productos para la decoración los cuales aparecen registrados legalmente.⁵

Este tipo de negocios se clasifican de varias maneras: Grandes almacenes, pequeños almacenes y vendedores particulares. Los grandes almacenes son distribuidores de producto y manejan productos de línea, es decir que el cliente tiene que buscar el producto que se acomode a su espacio. Estos almacenes manejan bajos y altos precios debido a que su negocio es principalmente ventas por volumen con un margen de utilidad bajo. En cuanto a la calidad de los productos puede ser variable y cuentan solo con una garantía de cambio de producto en tal caso, pero eso no significa que garanticen la calidad del producto. El mercado al cual se dirigen es a estratos 4,5 y 6 los cuales encuentran una gran variedad de precios que se ajustan al presupuesto de cada uno. Normalmente estos clientes compran una cantidad mínima de productos ya que buscan algún accesorio faltante para completar su espacio.

El estilo de venta de este tipo de almacenes se ejerce a través de vendedores capacitados no necesariamente profesionales y simplemente venden un producto

⁵ Datos tomados de la página www.paginasamarillas.com.co, en búsqueda por palabras claves "Decoración, Muebles decorativos y Diseño de interiores", consultada el 4 de enero de 2008.

mas no le ofrecen al cliente una asesoría según el espacio al que va dirigido el producto.

Los pequeños almacenes son el grupo más grande ya que predominan en cantidad por su rápido crecimiento en los últimos dos años⁶. Este crecimiento se debe al aumento significativo del sector de la construcción, el cual ha generado una mayor necesidad por parte de los consumidores para adquirir muebles y productos para la dotación de nuevas viviendas.

Estos almacenes ofrecen a sus clientes una gama de productos que actualizan pocas veces al año, pertenecen a una línea definida y en algunos casos complementan la compra con algunos accesorios de decoración. Hay que tener en cuenta que la calidad de estos productos no es la más alta debido a los materiales utilizados, acabados y diseños que reflejan bajos precios y muchos casos no son de larga duración por lo tanto la inversión para este tipo de negocio no es muy alta dado al bajo conocimiento y experiencia para producir los muebles.

El estilo de venta de estos pequeños almacenes consiste en pocos vendedores y en la mayoría de los casos son personas inexpertas en el tema de la decoración y tampoco profesionales de manera que no hay ningún tipo de servicio de asesoría al cliente, simplemente el cliente compra lo que ve y lo que se ajusta a la necesidad.

En los almacenes grandes manejan grandes exhibiciones con gran cantidad de productos para que el cliente pueda encontrar exactamente lo que quiere, necesidad la cual no siempre es satisfecha. Mientras que los pequeños almacenes cuentan con poca exhibición y casi siempre tiene una referencia de cada producto.

⁶ Entrevista con Andrea Lopez, Dirección comercial, septiembre 14 de 2007.

Los vendedores particulares no poseen almacén, trabajan con oficinas propias, poco personal, sin inventario y sin exhibición. Esto quiere decir que trabajan con costos fijos bajos, con clientes referidos o muy especializados, no son fabricantes y los productos que ofrecen son adquiridos en diferentes almacenes de decoración, importados o en fábricas. Para estos comerciantes, estas características les permite tener una amplia variedad de opciones para ofrecer a sus clientes, todos sus muebles son hechos sobre medidas y diseños especiales y no se limitan a unas pocas líneas. Las telas las pueden adquirir nacionales o importadas de reconocidas casa internacionales al igual que lo accesorios. Una ventaja que posee este grupo es tener costos fijos bajos por lo tanto pueden tener mejores precios y manejar descuentos mas altos. La desventaja que tienen es que al no tener salas de exhibición sus clientes no pueden apreciar los productos o imaginarse como será la decoración de su espacio.

Otros competidores los cuales clasificamos como competencia directa son los diseñadores de interiores independientes que poseen almacén funcionan distinto al grupo anterior de competidores. Al tener salas de exhibición implica costos fijos más altos, mayor cantidad de personal, inventarios en productos para exponer y entre otros, costos que varían notablemente en comparación con el grupo que no posee almacén. La ventaja que tienen estos diseñadores es que ya son reconocidos en el mercado por su alta calidad, innovación y sobre todo exclusividad. Estos diseñadores de interiores manejan líneas de productos muy costosas, brindan asesoría personalizada a través de ellos mismo y como resultado los precios son muy altos. Además de su desempeño nacional, estas casas de decoración exportan sus productos y servicios a Estados Unidos y otros lugares del Caribe.

MDI se encuentra posicionado sobre la mayoría de estos grupos de competidores, teniendo en cuenta que los diseñadores independientes son la mayor competencia directa que tiene la empresa. Durante los 19 años de experiencia de MDI en el

mercado, esta empresa ha obtenido un reconocimiento y un posicionamiento muy importante respecto a la competencia dada la calidad en productos y principalmente por su fortaleza en el servicio de asesoría, servicio el cual no lo poseen la mayoría de las empresas. Esta ventaja que MDI tiene sobre los demás competidores, ha hecho el que nombre de MDI se haya posicionado a nivel nacional e internacional en la zona del Caribe y que al paso del tiempo los clientes más grandes busquen a MDI como proveedor de asesoría en diseño de interiores y productos para la decoración de sus negocios y hogares. Otra ventaja que posee MDI es la actitud que tienen los trabajadores frente al cliente y las situaciones que se presenten al interior de la empresa en cuanto a las labores diarias.

6.4. ANALISIS DE LA AMENAZA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTOS:

“En el medio del diseño de interiores siempre ha existido un gran nivel de innovación y creatividad a raíz de las tendencias nacionales e internacionales en moda para interiores. Esto nos ha llevado a estar en una constante búsqueda de nuevos productos que se diferencien de los actuales, que aporten un mayor valor para el consumidor y que sean accesibles a nuestro grupo mercado objetivo de clientes.”⁷

Los productos sustitutos en la decoración son todos aquellos que sean innovadores y distintos a los actuales. Para MDI los productos sustitutos aparecen a diario, ofrecidos por todos los competidores del mercado. Como se menciona en la entrevista anterior a la gerente diseñadora, existe un constante desarrollo de nuevos productos para la decoración de interiores entre los cuales se puede apreciar con más rapidez de desarrollo en las telas decorativas, en las técnicas de fabricación de muebles, materiales y en los acabados de interiores (chapas, pinturas, maderas, instalaciones). A demás la constante creación de nuevos

⁷ Entrevista a Gloria Tangarife, Gerente diseñadora, Septiembre 15 de 2007.

diseños para todos los objetos como accesorios, muebles o telas, representan un sustituto en el momento que el cliente decide comprar.

A través del estudio de campo se observó que los productos sustitutos están basados en nuevos y diferentes diseños o en el valor agregado que estos brindan. Por ejemplo telas térmicas, impermeables o con protección de teflón para prevenir manchas y retardar la suciedad. O por el contrario muebles con funcionalidades específicas como almacenamiento, facilidad de limpieza o protección en bordes y filos.

Todos aquellos competidores potenciales representan la entrada de productos sustitutos, al igual que los nuevos productos que lanza la competencia actual. Por esta razón MDI permanece en una búsqueda constante de nuevos productos, mejoramiento del servicio al cliente, innovación en sus diseños y está enfocado a sus esfuerzos a mejorar las presentaciones de cada proyecto incluyendo planos en 2D y proyecciones en 3D. “Las mejoras que estamos realizando se obtienen a través de mayor capacitación para nuestros colaboradores y mejores controles sobre las ventas y la atención al cliente”⁸.

6.5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES:

MDI por ser una empresa comercializadora, ha utilizado durante su trayectoria en el medio, diferentes talleres satélites para la fabricación de todos los productos terminados. Es decir que todos los proveedores y contratistas son pequeñas o medianas empresas que se desempeñan en los sectores de muebles, telas, confecciones, entre otros. Los proveedores y contratistas de MDI están clasificados en tres grupos importantes los cuales se describen a continuación:

⁸ Entrevista a Jairo Lopez, Gerente administrativo. Septiembre 18 de 2007.

6.5.1. Proveedores de insumos:

Los proveedores de insumos son aquellos que suministran productos como telas para tapicería, cortinería y lencería, también los que proveen guatas, forros y los diferentes materiales para la fabricación de las cortinas o la lencería. Este grupo en particular es muy variado, ya que a nivel local existen muchos suministradores de todos los diferentes insumos para la fabricación de artículos para la decoración. Sin embargo, MDI cuenta con tres grandes empresas proveedoras de telas nacionales. Una de ellas es HILAT S.A, la cual fabrica todo tipo de telas nacionales en diferentes materiales y tejidos. Es una de las fábricas más grandes a nivel nacional, después de LA FAYETTE, la cual también tiene altos volúmenes de exportaciones, INDUSTRIAS SAFRA, es otra fábrica importante para MDI, ya que produce colecciones exclusivas para la empresa. Este grupo de proveedores siempre ha tenido buenas relaciones con las directivas de MDI, ya que reconocen el potencial de la empresa y los altos estándares de calidad con los que trabaja, por eso se escogen sus productos.

De acuerdo a esto el poder de negociación con los proveedores y contratistas es muy bueno. Como resultado de los pagos a tiempo, estas empresas cada vez más fortalecen las relaciones con MDI, generando un mejor posicionamiento en el mercado y fidelidad de los clientes. Por esta razón las negociaciones con estos proveedores han beneficiado a MDI en el área financiera y de respaldo frente a los clientes.

6.5.2. Proveedores de productos terminados:

Los proveedores de esta clasificación, son todas las aquellas empresas que suministran productos terminados como accesorios decorativos, lámparas, muebles de línea y lencería terminada como sábanas, cobijas y toallas. MDI

cuenta con una fábrica proveedora con los mejores diseños en cortinería con diseños variados y un amplio portafolio de productos las cuales son muy importantes para la empresa. Esta empresa es HUNTER DOUGLAS, fabricante de una gran variedad de diseños para cortinería identificados con la marca FLEXALUM y acabados arquitectónicos. Esta es la fabrica distribuidora mas grande con la que cuenta el país, siendo una multinacional holandesa muy importante.

En la actualidad se puede apreciar un poder de negociación alto con los proveedores actuales, por que al igual que con el grupo anterior el pago oportuno de facturas, la facturación anual, hace que MDI sea un cliente muy importante para estos proveedores. En cuanto a proveedores nuevos el poder de negociación es aun mas alto, pues existen muchas empresas de donde escoger, “Depende mucho del tipo de articulo que se requiera, ya que no todos se ajustan al presupuesto particular de los proyectos o por el contrario el producto es tan especifico que solo un proveedor lo posee. En estos casos hay que ceñirse a lo que el mercado ofrece.”⁹

6.5.3. Proveedores satélites y de servicios:

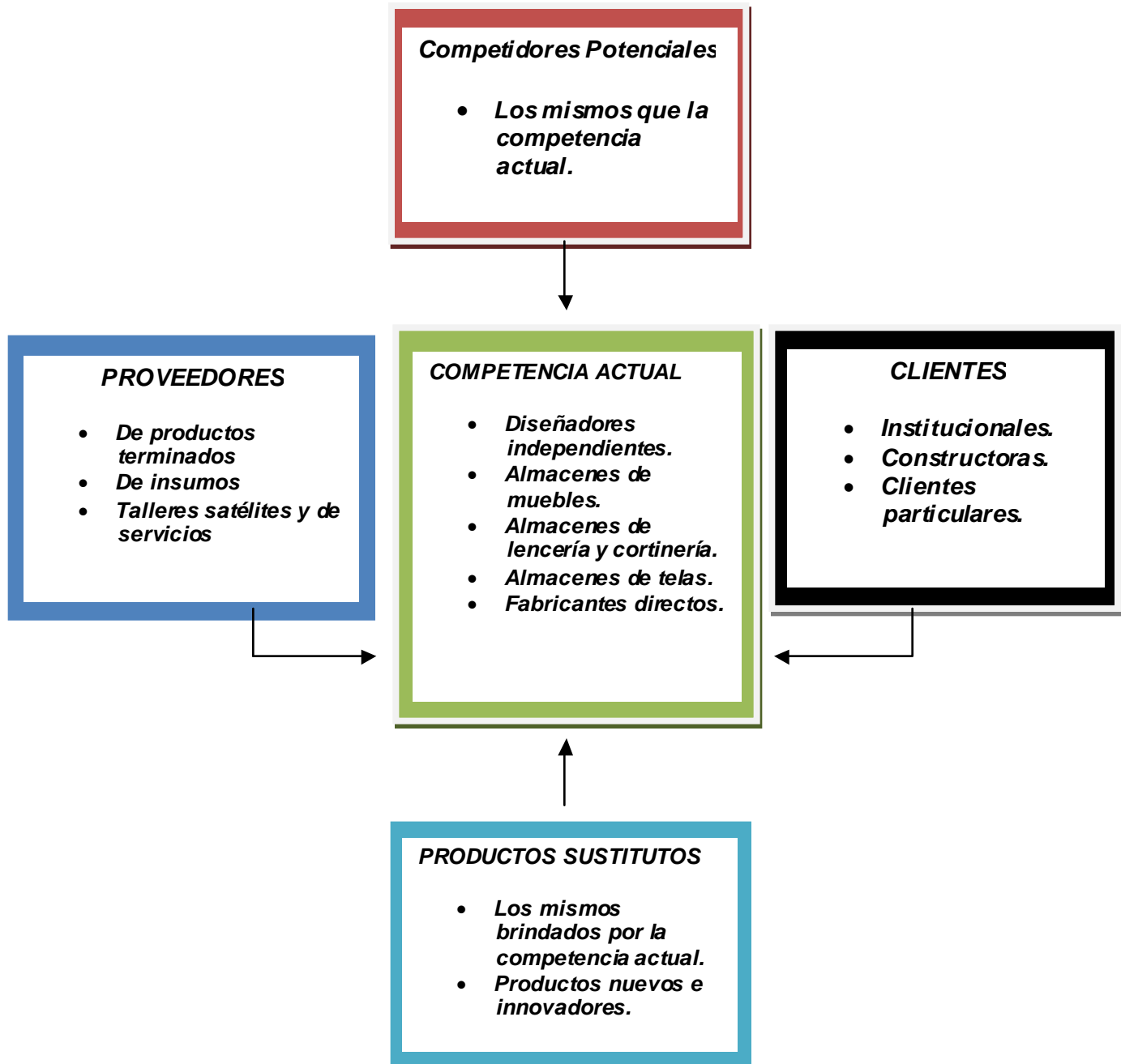
Este es el grupo de proveedores y contratistas más importante para MDI, pues son los fabricantes directos de los muebles y las confecciones. Estos están subdivididos en grupos por tipo de producto que fabrican. Los que elaboran muebles, cortinas y cubrelechos. Todos estos tienen el mismo nivel de importancia para la organización, ya que de ellos depende el cumplimiento y la calidad con la que se le entregue al cliente.

El poder de negociación con este grupo de proveedores se comporta de igual manera que los grupos anteriores. Como consecuencia de lo expuesto

⁹ Entrevista con Gloria Tangaiife, Gerente diseñadora. Septiembre 15 de 2007.

anteriormente, el poder de negociación con lo diferentes tipos de proveedores que maneja la empresa es bastante bueno y ratifica la solidez de la empresa para que nuevos proveedores quieran trabajar con MDI, evitando que existan únicos proveedores que exijan ventajas sobre la empresa poder tener varias alternativas de estos.

6.5.4. Resumen fuerzas de Porter:



7. Auditoría Interna¹⁰:

A través del análisis interno de MDI se pretende determinar e identificar cuales son las debilidades y fortalezas a las que la empresa se enfrenta en la actualidad. Esto se realizara a través de un análisis de las capacidades de los recursos internos, de esta manera se tendrán aspectos relevantes para la posterior generación de estrategias para MDI.

El siguiente capitulo estará en la descripción de la características internas de la empresa. Estas serán evaluadas a través de las siguientes categorías:

- a. Los recursos administrativos y la capacidad directiva.
- b. Estructura.
- c. Gerencia.
- d. Planeación y estrategias.
 1. Los recursos humanos y la capacidad de su talento.
 2. Los recursos de mercadeo, servicio al cliente, posición en el mercado y la capacidad competitiva.
 3. Estado de los servicios y procedimientos.
 4. Área de sistemas de información computarizados e investigación y desarrollo.

Al finalizar con este análisis de recursos y capacidades se utilizará la herramienta “*TRABAJO DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA (guía para la planeación estratégica)*”, elaborado por Ing. Elsa Beatriz Gutierrez Navas (MBA Universidad de los Andes), Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga, con el fin de sintetizar la información obtenida. La información necesaria para este

¹⁰ Datos relevantes tomados del proyecto de tesis Andrea Lopez Tangarife, Ingeniería Industrial, “Una planeación estratégica para una empresa en el sector del diseño de interiores”, 2006. Y Guía para la planeación estratégica, “Trabajo de administración estratégica”, Por: Elsa Beatriz Gutierrez Navas.

análisis será recopilada a través de entrevistas a los actores relevantes: La gerencia, la administración y la dirección comercial.

a. Recursos administrativos y capacidad directiva:

MDI durante sus 18 años de funcionamiento ha utilizado una gestión administrativa empírica. En los últimos dos años se ha implementado una reforma de gestión organizacional dando un vuelto significativo a la empresa representando crecimiento positivo. Hoy en día la administración de la empresa aunque trabaja bajo criterios propios. Esta administración permite el manejo de todas las áreas, a través del mejoramiento de procesos que aporten valor a la cadena de producción y ventas, aumentando la satisfacción del cliente interno y en un mayor porcentaje la satisfacción del cliente externo, todo esto se ha sumado al éxito que se presenta en la empresa hoy en día.

Actualmente, la estructura de funciones y responsabilidades no presenta diferentes ajustes como lo era en años anteriores evidenciando un direccionamiento claro para todo el personal. Con el apoyo de la directora comercial a las diferentes áreas, la organización ha demostrado que está siendo liderada de manera adecuada a pesar de tener algunas deficiencias que están en camino de mejoramiento.

b. Estructura:

La estructura de MDI está determinada por el organigrama anexo en la página 16. Esta estructura organizacional está compuesta por dos personas en el área financiera, cinco personas en el área comercial y de diseño, dos personas en el área de producción y almacenamiento, una directora comercial y dos gerentes (administrativo y de diseño).

La estructura administrativa de MDI actualmente se ejecuta de acuerdo al organigrama planteado, aunque según el gerente administrativo, en varios casos personas desempeñan actividades diferentes a las asignadas a cada cargo, lo cual genera algunas demoras e ineficiencias en procesos internos. La alta gerencia realiza modificaciones y renovaciones a esta estructura de forma adecuada para mejorar la dirección organizacional de la empresa. De acuerdo a lo anterior la jerarquía de la empresa es más notoria que años pasados, se lleva un control más riguroso dentro de todas las áreas y los empleados realizan sus actividades específicas direccionadas a las metas propuestas. Aspectos como el seguimiento a los clientes, dineros, pedidos de producción entre otros han ido mejorando pero es necesario enfocarse en el mejoramiento de estos procesos para garantizar el 100% de la satisfacción del cliente.

El mejoramiento notorio en la dirección y liderazgo ha logrado una notable fortaleza para MDI, pues continuamente se plantean nuevos objetivos, aumenta la motivación de los empleados por su trabajo y se fomenta el trabajo en equipo. Como lo se menciona anteriormente, todavía existen varias debilidades las cuales deben ser tratadas con urgencia para el desarrollo de la empresa.

Es importante resaltar que el método de evaluación de desempeño y cumplimiento de tareas no es el adecuado. Las verificaciones que se ejercen dentro de la compañía todavía tienen deficiencias a pesar de su mejoramiento, pero es necesario establecer un procedimiento específico que siga la evaluación de desempeño. Esta evaluación proveerá datos importantes para la medición del desarrollo de la empresa y poder cuantificar los resultados en los indicadores de gestión.

c. Gerencia:

La gerencia de MDI ya se ha mencionado anteriormente, son los dueños de la compañía. Anteriormente el gerente administrativo y la gerente diseñadora eran los únicos encargados de supervisar y solucionar problemas dentro de la organización. Actualmente cuentan con el apoyo de la directora comercial, persona que ha implementado nuevas estrategias de liderazgo y direccionamiento evidenciando el alto desarrollo de MDI en los últimos años.

La gerente diseñadora, a demás de generar planes de resolución de problemas, es quien vende, diseña y esta continuamente enfocada a la motivación de los empleados para fomentar un clima organizacional saludable entre la organización y crear la mayoría de relaciones entre MDI y los proveedores y clientes. A pesar que durante muchos años, la gerente diseñadora manejó la empresa a su criterio, en la actualidad ha delegado la mayor parte del trabajo en cuanto a estrategias y liderazgo a la dirección comercial, esto debido como hemos mencionado anteriormente, el mejoramiento de la organización.

El gerente administrativo en la actualidad es el encargado de la resolución de problemas importantes, verificando el área financiera conjunto con la directora comercial, asuntos legales, manejo de personal y verificación de producción y almacenamiento de producto. En el último año debido al crecimiento de los negocios institucionales, la meta del gerente administrativo es apoyar a la creación y desarrollo de más negocios de este tipo.

La directora comercial aunque no es gerente, ha adoptado una posición como cabeza de la empresa en cuanto a la toma de decisiones, verificación de procesos, generación de ideas, etc, con el consentimiento previo de los dos gerentes. Sin embargo, para las decisiones tomadas en la empresa se ha encontrado un problema delicado, la comunicación entre los dos gerentes y la

directora comercial no es eficiente, se encuentran muchos choques de información y es complejo llegar a mutuos acuerdos. Esta debilidad dentro de la alta gerencia ha evidenciado un impacto al en los planes de acción y en los resultados de negociaciones y otras situaciones.

Al identificar las fortalezas de la gerencia, es importante resaltar el reconocimiento y posicionamiento en el mercado de la gerente diseñadora y el apoyo del gerente administrativo y la directora comercial. Esto le ha suministrado a MDI una excelente imagen dentro del medio y un sentido de confianza en los clientes que buscan una asesoría completa en decoración.

d. *Planeación y estrategias:*

De acuerdo con el trabajo de campo se logró identificar varias estrategias propuestas para implementar en MDI, pero las cuales no se les ha hecho un seguimiento ni una verificación del estado actual.

Estas son:

- 1.Reorganización y control del área financiera.
- 2.Intensificación y desarrollo del área comercial y la fuerza de ventas.
- 3.Orientación a la calidad y el cumplimiento. (Producción y entregas)
- 4.Fortalecimiento del área administrativa y gerencial.
- 5.Generación de liquidez a través de los inventarios de telas.

Estas son las 5 estrategias planteadas dos años atrás, donde se realizó un estudio sobre la situación de la empresa la cual estaba pasando por un momento de crisis. A partir de estas estrategias se ha demostrado el crecimiento de la empresa (ver anexos de P&G 2006) y la evolución del trabajo de los integrantes de la empresa con un direccionamiento mas estable. En cuanto al cumplimiento y desarrollo de estas estrategias, solamente la numero 1,2 y 3 se esta trabajando, mientras que en la orientación a la calidad y el cumplimiento en producción y entregas y

generación de liquidez a través de los inventarios de telas, no se ha trabajado. Para el tema de calidad no hay una persona encargada y con los conocimientos requeridos para efectuar planes de acción para realizar la estrategia.

1. Recursos humanos y capacidad del talento:

La alta gerencia de MDI se ha encargado de inculcar valores, principios corporativos y una filosofía de trabajo establecida por criterios propios. Dentro de estos principios y valores se encuentran la confianza, el respeto, el compromiso con la empresa, lealtad, prestar un excelente servicio al cliente interno y externo y las buenas relaciones interpersonales¹¹. Por estas razones la gerencia y los empleados de MDI reconocen lo anterior, pero en algunas ocasiones la falta de comunicación dentro de la alta gerencia debilita el ejemplo a seguir por los empleados de la empresa.

El manejo que se le da al recurso humano de MDI ha sido de carácter intuitivo por parte de la alta gerencia, por lo tanto el proceso de selección de personal se ha realizado de manera informal a través de avisos en periódico, paginas web y posteriormente a través de la selección de las hojas de vida que mas se adapten al cargo a desempeñar.

A pesar que en años anteriores el mal manejo de los recursos humanos generó perdidas de tiempo, dinero, información etc, actualmente MDI cuenta con una nomina de empleados estables y con un alto nivel de satisfacción que genera buenos resultados en el trabajo, un ambiente cálido y un sentido de pertenencia mayor.

¹¹ Entrevista con Gladys León, área contable, septiembre 27 de 2007.

Al realizar el trabajo de campo y observando el comportamiento de los integrantes de MDI, se ha podido concluir que las capacidades y aptitudes son las adecuadas para desempeñar los respectivos cargos en la empresa. Esto ha facilitado la nueva organización de la empresa en cuanto a tareas, funciones, tiempos y principalmente servicio al cliente.

2. Recursos de mercadeo, servicio al cliente, posición en el mercado y capacidad competitiva.

MDI al ser una empresa mediana no posee un departamento especializado en mercadeo, publicidad y servicio al cliente. Por esta razón estos temas se han manejado informalmente. Actualmente la empresa está utilizando la asesoría de una agencia de diseño gráfico, donde se produce el material publicitario de acuerdo a unos lineamientos proporcionados por la gerencia. No obstante, los medios utilizados para la publicidad no son medidos en cuanto a efectividad y no se analizan para ver sus resultados y conveniencias.

Entre los medios utilizados están las revistas especializadas en diseño de interiores y decoración como MOBILIARI y CASA VIVA, también los volantes o brochures. Los avisos publicitarios utilizados en estas revistas, pautan cada 2 meses, lo que ha referenciado a muchos clientes interesados en adquirir nuestros servicios.

Los lineamientos de mercadeo de MDI están dados para la alta gerencia y los empleados. Para la empresa es claro que sus clientes particulares están categorizados en los estratos 5 y 6 y que geográficamente poseen viviendas en el norte, nororiente y noroccidente de Bogotá. De esta manera se logra segmentar y seleccionar cuáles son los clientes potenciales de MDI. Además de esto, los precios que maneja la empresa son competitivos y sus productos y servicios son diferenciados con el fin de prestar un portafolio de productos más variado. Por otro lado la cuota de mercado que posee es alta, pues el reconocimiento en el medio

de la gerente diseñadora es alto por ser excelente en sus diseños, calidad y cumplimiento. “Nuestros clientes saben bien que van a encontrar en MDI por eso nos buscan, pero es necesario mejorar el servicio al cliente posventa y no descuidar los productos ya terminados e instalados.”¹²

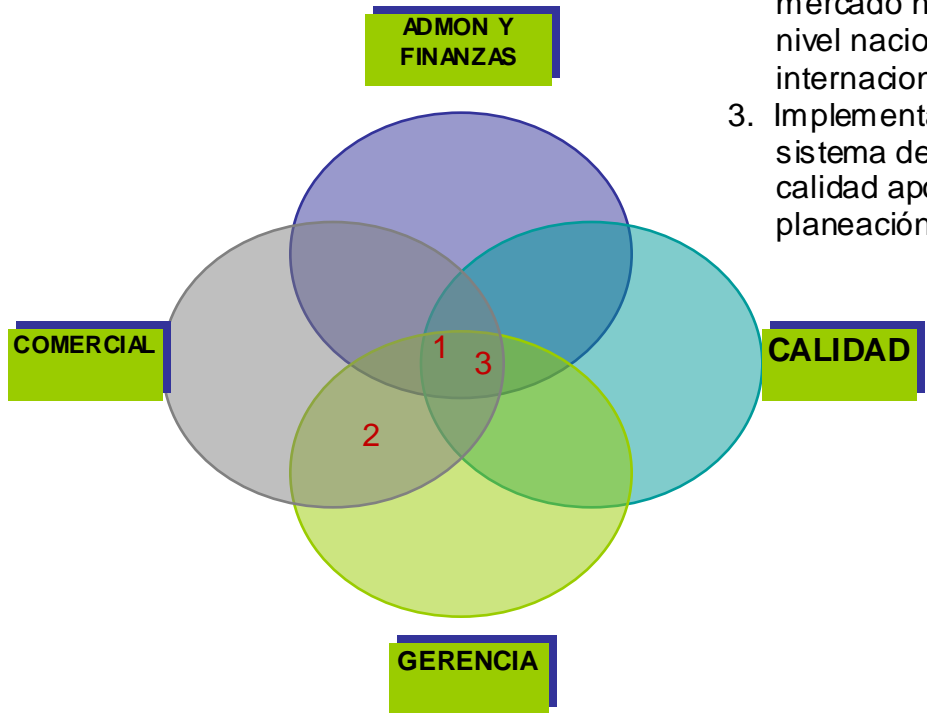
8. Análisis DOFA:

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Servicio profesional en decoración integral personalizada. • Diseños personalizados. • Participación en 3 nichos de mercado. (hogares, constructoras y hotelería). • Distribuidor a nivel nacional e internacional de grandes marcas en decoración de interiores. • Relaciones satisfactorias con los clientes durante el proceso de venta. • Imagen y prestigio frente a los clientes y proveedores. • Diferenciación en valor agregado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores con bajos niveles de productividad. • Bajo nivel de atención posventa al cliente. • Incumplimiento en las entregas. • Indisciplina con los formatos para el uso de producto en bodega (salidas de bodega, cortes de tela, etc.) por parte del área de ventas. • Los planes estratégicos incompletos documentados en el año 2005. • Encargado de la contabilidad genera dificultades financieras. • Proceso débil de selección de proveedores. • Comunicación débil entre los integrantes de la alta gerencia. • Procesos administrativos delegados inadecuadamente.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de la empresa en el exterior e interior del país. • Gran trayectoria y experiencia en el sector de la decoración. 	<ul style="list-style-type: none"> • Saturación del mercado de muebles. • Guerra de precios • Competencia desleal. • Introducción de nuevos

¹² Entrevista con Gloria Tangaife, Gerente diseñadora. Septiembre 15 de 2007.

<ul style="list-style-type: none"> • Buenas instalaciones para la atención al cliente. • Servicio de asesoría en diseño de interiores. • 2 nichos de mercado. Constructoras y hotelería (clientes institucionales). • Diseños exclusivos. • Respaldo de grandes marcas internacionales en la distribución de producto por parte de MDI. • Relaciones satisfactorias con los clientes • Apertura del mercado internacional en hotelería y constructoras. 	<p>diseños, productos, materiales e ideas para la decoración de interiores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Insatisfacción del cliente. • Inadecuada selección de proveedores y personal. • Calidad de producto brindada por el proveedor. • Competencia directa.
--	--

8.1. Formulación de estrategias



1. Reestructuración organizacional.
2. Potencializar el mercado hotelero a nivel nacional e internacional.
3. Implementación de un sistema de gestión de calidad apoyado en planeación estratégica.

“Hoy en día, parte fundamental del éxito de las grandes empresas e instituciones, se concentra en la calidad de la definición de sus cuadros base y en la normalización de las funciones que se desempeñan, buscando siempre la mejor relación costo – beneficio, bajo los esquemas de compensación que dicta el mercado¹³”.

1. Reestructuración organizacional de MDI.

- Lograr el consenso dentro de la gerencia para la reestructuración de cargos y funciones.
- Definir la clase de estructura organizacional a implementar.
- Definir el área de calidad dentro de la nueva estructura organizacional.
- Divulgación a los empleados de MDI los resultados obtenidos.
- Mejorar la gestión realizada por la fuerza laboral.

“La estrategia de penetración en el mercado consiste en incrementar la participación de la empresa de distribución comercial en los mercados en los que opera y con los productos actuales, es decir, en el desarrollo del negocio básico. Esta estrategia se puede llevar a cabo provocando que los clientes actuales compren más productos, atrayendo a los clientes de la competencia o atrayendo a clientes potenciales. Desde el punto de vista de las empresas de distribución comercial, esta estrategia consistirá en crecer sobre la base del mismo formato comercial dirigido al mismo mercado.¹⁴”

2. Potenciar el mercado hotelero a nivel nacional e internacional.

¹³ http://www.sparh.com.mx/productos/producto_3_2.htm , Compañía “Estrategia Organizacional”, consultado el 17 de noviembre de 2007.

¹⁴ <http://www.eumed.net/tesis/2006/pcv/2d.htm> , Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial, “Estrategia de penetración de mercado.” Por: Pedro Cuesta Valiño. Consultado el 17 de noviembre de 2007.

- Realizar estudios de mercadeo para el sector hotelero en Colombia y países cercanos concentrados en el turismo y negocios, donde se evalúa la información de productos, precios, comercialización, competencia, promoción entre otros.
- Clasificación de los hoteles por tamaño, categorización (numero de estrellas), tipo de clientes (turistas o ejecutivos), tiempo de operación, para la ciudad de Bogotá, seguido de los hoteles a nivel nacional y terminando en los países cercanos para filtrar y seleccionar cuales son de interés para MDI.
- Desarrollar un programa de presentación de la empresa hacia los encargados de los hoteles que incluya:
 1. Carta de presentación.
 2. Portafolio de le empresa (Imágenes impresas y presentación virtual).
 3. Personal encargado de la presentación y del seguimiento al cliente.
 4. Contratos, registros, documentos, etc... necesarios para la negociación.
 5. Cronograma de actividades una vez realizada la negociación.
 6. Contratos (pólizas) con proveedores para asegurar la calidad del producto y del servicio.
- Brindar nuevos productos y diseños innovadores especialmente dedicados al sector hotelero para diferenciarse frente a la competencia. Para esto es necesario consultar los diseños hoteleros alrededor del mundo por medio de revistas, internet, visitas, etc...
- Capacitar al personal encargado de la negociación en temas de construcción, contratos, negociación con clientes potenciales, servicio al cliente, funcionamiento hotelero y manejo de personal (proveedores y contratistas).

El propósito de este proyecto es planear estratégicamente un proceso de cambio en la filosofía de trabajo de MDI. La implementación de un sistema integrado de gestión de calidad con planeación estratégica tiene como meta una reorganización de la empresa dando como resultado un mejor desempeño del personal, crecimiento de la organización, reconocimiento en el mercado, aumento de la

competitividad, procesos eficientes y producir y brindar productos y servicios de calidad para lograr ser una *empresa de clase mundial*¹⁵.

3. Implementación de un sistema integrado de gestión de calidad y planeación estratégica.

- Diagnostico inicial de MDI frente a los requerimientos de la norma NTC ISO 9001:2000.
- Revisión de funciones, procesos y procedimientos para la actualización según la norma NTC ISO 9001:2000.
- Planeación de estrategias para MDI.
- Creación de un manual de calidad de acuerdo al sistema de gestión de calidad y la planeación estratégica para MDI.
- Capacitación y sensibilización del personal de la empresa sobre el cambio organizacional. Los temas que deben incluir son:
 - *Proceso de cambio organizacional. (Sensibilizar al personal del cambio necesario para lograr un SGC en MDI)*
 - *La calidad como filosofía de trabajo y la NTC ISO 9001:2000.*
 - *Calidad total.*
 - *Sistema de Gestión de Calidad.*
 - *Requerimientos del SGC.*
 - *Planeación Estratégica.*
 - *Indicadores de gestión.*
 - *Procesos y documentación.*
 - *Auditorias para el seguimiento al sistema integrado de gestión de calidad y planeación estratégica.*

¹⁵ APÉNDICE. Glosario de la terminología de calidad, Libro "Planeación estratégica de la calidad total", por: Hernando Mariño Navarrete, junio 1993. Definición de "*Calidad de clase mundial: Un termino usado para indicar un estándar de excelencia: lo mejor de lo mejor*".

9.2 Análisis de las estrategias.

	OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVA ESTRATEGICA	RESPONSABLE	RECURSOS
	Aumentar el nivel de Ventas	Desarrollo de investigación de mercados para conocer las preferencias en pollo a nivel nacional	Gerente General y administradores de agencias	Contratación
		Plan de Mercadeo a nivel nacional	Director de Mercadeo	Departamento de mercadeo
		Programa de publicidad, promociones y posicionamiento de marca	Director de Mercadeo	Departamento de mercadeo, Presupuesto del programa
	OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVA ESTRATEGICA	RESPONSABLE	RECURSOS
PERSPECTIVA CLIENTES	Dar cumplimiento a los requisitos acordados por el sistema de gestión de calidad	Desarrollar un plan estratégico para documentar, e implementar. Modelo de gestión de calidad apoyado con planeación estratégica.	Alta Gerencia	Presupuesto del plan para certificación ISO 9001:2000 y direccionamiento estratégico. Todo el personal de la organización.
	Aumentar la participación en el sector hotelero	Programa de publicidad, promociones y posicionamiento de marca (Pagina Web y publicidad impresa)	Gerente Comercial Gerente de Diseño	Presupuesto de proyecto Proveedor de diseño web.
		Programa de penetración al sector hotelero internacional (Caribe)	Gerente General	Estructuración del mercado hotelero. Informe a la gerencia sobre posibles acciones para atacar el mercado.

	OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVA ESTRATEGICA	RESPONSABLE	RECURSOS
PERSPECTIVA ADMINISTRATIVA Y CRECIMIENTO	Reestructuración organizacional	Consenso en la gerencia para determinar estructura organizacional y estructuración procesos y funciones.	Gerente General Gerente comercial Gerente de Diseño Gerente admón. y financiero	Asesor independiente para planeación estratégica.
	Mejorar la gestión realizada por la fuerza laboral	Programa para el diseño del manual de funciones por competencias laborales.	Gerente General	Aseguramiento de la calidad
		Programa de incentivos y capacitación	Gerente admón. Y financiero. Gerente General	Presupuesto de inversión.
		Programa de evaluación laboral	Gerente admón. y financiero. Aseguramiento de la calidad	Documentación y registros.

CAPITULO 2

DOCUMENTACION DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD SEGÚN LOS LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS DE MDI.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día el sector industrial en todo el mundo tiene la tendencia a la adquisición de nuevas herramientas que permita el desarrollo de las empresas según como los cambios del mercado lo exijan. Estos requerimientos del mercado están sujetos a las expectativas y requerimientos del cliente, por esto, introducir la calidad en productos y servicios, permitirá una mejor productividad, eficiencia y competitividad para las organizaciones de tal manera que superen tales expectativas y requerimientos que el cliente busca en el momento de satisfacer una necesidad.

El sistema de gestión de calidad es una herramienta fundamental para el mejoramiento de los procesos y el aumento de la satisfacción del cliente a partir del producto o servicio brindado. Este busca que las empresas sean mas eficientes y productivas, mejora la comunicación con los integrantes de la organización, genera una filosofía de trabajo encaminada al éxito y a la calidad de la organización, brinda confianza a sus clientes internos y externos por medio de una mejor organización interna y busca llevar a la empresa a ser de clase mundial.

La implementación de un sistema de gestión de calidad apoyado con planeación estratégica en MDI Ltda, es un aporte al mejoramiento de la misma, el rápido crecimiento de la empresa y del mercado, genera la necesidad de establecer objetivos de direccionamiento encaminados a la calidad, de manera que se

optimice el uso de los recursos con los que cuenta y convertirla en una empresa líder en el mercado.

Una vez sea implementado el sistema de gestión de calidad en su totalidad al interior de la empresa, MDI espera comenzar los tramites para una futura certificación de la norma ISO 9001:2000, para así poder adquirir una mejor ventaja competitiva en el sector.

1. Concepto de la calidad

La International Standard Organization (ISO) define la calidad como el conjunto de características de una entidad que le confieren aptitud para satisfacer las necesidades establecidas.

1.1. Generalidades.

1.1.1. Normalización:

Estandarizar procesos de trabajo, buscar sinergia y promover cooperación en las diferentes áreas.

1.1.2. 8 principios básicos de la calidad:

1. Enfoque al cliente.
2. Liderazgo.
3. Participación personal.
4. Enfoque basado en procesos.
5. Enfoque del sistema.
6. Mejora continua.
7. Toma de decisiones basadas en hechos y datos.
8. Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor.

1.1.3. ¿Que es la calidad?

El termino “Calidad” no es fácil de entender, aunque la calidad la define principalmente los clientes de una organización. Según David Garvin hay cinco definiciones para el término calidad.

1. Definición trascendente.
2. Definición en el producto.
3. Definición en el usuario.
4. Definición en la producción.
5. Definición basada en el valor.

Definición trascendente:

- Consideran a la calidad como una cualidad innata, una característica absoluta y mundialmente reconocida.
- Los trabajos de “gran calidad” son aquellos que están por encima de las modas, cuya imagen de calidad perdura inmóvil en el tiempo.
- “Calidad significa llegar a un estándar más alto en lugar de estar satisfecho con el mediocre”.

Definición basada en el producto:

- Consideran a la calidad como una característica medible.
- Dos productos tienen distinta calidad cuando difieren en la cantidad de una característica que posee el producto.
- Mayor calidad = más cantidad de atributos.
Menor calidad = menos cantidad de atributos.
- “Diferencias en calidad son diferencias cuantitativas respecto de algún atributo requerido”.

Definición basada en el usuario.

- La calidad se define desde la exclusiva visión del usuario.

- Los productos que mejor satisfacen sus necesidades son los de mayor calidad.
- “La calidad consiste en la capacidad de satisfacer los deseos de los consumidores”.

Definición basada en producción:

- Identifican la calidad con el cumplimiento de las especificaciones.
- Se determinan tolerancias. Las desviaciones con respecto a éstas se consideran disminuciones de la calidad.
- “Calidad es el grado en que un producto se adecua a las especificaciones del diseño”.

Definición basada en el valor:

- Definen la calidad en función de costos y precios.
- Un producto de calidad es aquel que satisface determinadas necesidades a un precio razonable.
- “Calidad significa lo más apto para ciertas condiciones que ponga el cliente. Estas condiciones son el tipo de uso y el precio del producto”.

Finalmente analizando estos cinco puntos de vista se puede llegar a una definición global de la calidad.

“Un producto, o servicio, es de calidad, cuando satisface las necesidades y las expectativas de los clientes.”¹⁶

2. Los distintos tipos de empresas: Industriales y de Servicios¹⁷.

En nuestro entorno económico podemos diferenciar dos tipos de empresas tanto en función de producto como de servicio ofrecido. Existe un tercer tipo de empresa el cual fusiona las dos anteriores, en función de producto y servicio, estas son llamadas empresas mixtas.

Los productos ofrecidos por las empresas cada vez son mas similares debido a la competencia que se genera en los mercados, pero la forma de diferenciación y estrategia de competitividad es la calidad de servicio que puede ofrecer una empresa.

2.1. Empresas industriales.

Las empresas industriales principalmente ofrecen un producto determinado según la actividad y al sector que pertenece la empresa. En cuanto a las características de los productos encontramos:

- Son tangibles.
- Se pueden almacenar.
- Son cuantificables, medibles y especificados.

Estas empresas cuentan con un proceso productivo donde finalmente la comunicación entre el cliente y la organización es el producto final entregado. La

¹⁶ Notas de clase, “Fundamentos de la Calidad”, Arturo de Zan, Universidad de Los Andes, 2007

¹⁷ Documento “NORMA ISO 9001:200, SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD – REQUISITOS”, Pg. 2, SEPTIEMBRE DE 2007.

calidad en estas empresas aporta al proceso productivo estandarizando sus procesos por medio de normas establecidas y de manera que se reduzcan los costos.

2.2. Empresas de servicios.

Estas empresas como lo dice su nombre brindan un servicio al cliente y sus principales características son:

- Intangibles.
- Altamente relacionados con los clientes.
- Heterogéneos.
- Producción y consumo “on-line”. (simultaneo)
- No se puede almacenar o reparar.
- Especificaciones de elaboración difíciles de estandarizar.
- Varían con el cliente, el productor y el tiempo.
- La calidad se produce durante su realización.
- Las personas y el punto de encuentro son importantes.

Estas empresas de servicios se caracterizan por un contacto elevado con el cliente debido a que el servicio se produce en el mismo momento que se entrega al cliente.

2.3. Empresas mixtas.

Según la evolución del mercado, estas empresas ofrecen un servicio acompañado conjuntamente de un producto o viceversa, donde la unión de estos dos se debe llevar a cabo para cumplir con el objetivo de la compañía.

A continuación veremos una comparación entre las empresas industriales y de servicios de la actualidad.

	PRODUCTOS	SERVICIOS
PRODUCCIÓN	Estandarizada	Difícilmente estandarizada
	Resultado final fácil de medir y controlar.	Resultado final difícil de medir y controlar.
	Se puede almacenar.	No se puede almacenar.
	Productos homogéneos entre competidores.	Servicios heterogéneos entre competidores.
	Requieren poca participación humana.	Requieren gran participación humana.
CONSUMO	A posteriori.	Producción y consumo simultáneamente.
	La calidad se ha generado en la producción.	La calidad se genera en el momento de la prestación.
VALORACIÓN	Es más fácil.	Es más difícil.
	Es más objetiva.	Es más subjetiva.
	Inicial, principiante en el momento de la compra.	Posteriormente en el momento del disfrute del servicio.

3. Concepto del servicio¹⁸

Los servicios son poco o nada materiales, normalmente el cliente de un servicio no puede expresar su satisfacción o insatisfacción hasta que lo consume. Por lo tanto es necesario que el contacto inicial con el cliente sea exitoso.

¹⁸ Documento "NORMA ISO 9001:2000, SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD – REQUISITOS", Pg. 7, SEPTIEMBRE DE 2007

El cliente puede definir un servicio de calidad o uno de no calidad según los siguientes aspectos:

- La posibilidad de opción.
- La disponibilidad.
- El ambiente.
- La actitud del personal del servicio en la venta y durante la presentación del servicio.
- El riesgo percibido al escoger el servicio, que va unido a la imagen y reputación de la empresa.
- El entorno.
- Los otros clientes.
- La rapidez y precisión de las respuestas a sus preguntas.
- La reacción más o menos tolerante con respecto a sus reclamaciones.
- La personalización de los servicios.

Según el análisis de estos factores podríamos definir el servicio como “el conjunto de prestaciones que el cliente espera, a demás del producto o servicio básico”.

Dentro del servicio al cliente es necesario establecer tres categorías diferentes en la presentación de servicios. *Servicio preventa*: Provee al cliente la información básica y apoya la toma de decisiones. *Servicio en la transacción*: esta directamente asociado con la transacción entre una empresa y el cliente. *Servicio posventa*: Contacto posterior a la venta del servicio o producto. De esta manera es posible medir e investigar la satisfacción y expectativas que tiene el cliente en el momento de adquirir un producto o servicio.

3.1. *Calidad de servicio*

Una definición para calidad de servicio se podría decir como el nivel de cumplimiento de las expectativas del cliente de acuerdo con el nivel de servicio esperado por el cliente. De acuerdo a lo mencionado anteriormente, las compañías en el mercado actual se diferencian a partir el valor agregado que les genere el servicio brindado al cliente como lo es la atención en el momento de adquirir un producto, o básicamente cuando el negocio es el servicio. Pero no solo es necesario brindar un servicio para atender al cliente, para poder subsistir con la competencia es ineludible buscar la calidad en el servicio, esto brinda a las empresas una ventaja competitiva, que el producto o servicio sea diferenciado, permite aumentar la confianza de los clientes y reduce costos por ineficiencia en el proceso.

La calidad de servicio depende de dos factores importantes, el cliente y la estrategia de la compañía. Para el cliente el componente fundamental, el cual es decisivo en el momento de la compra es la forma como recibe el servicio o la atención de manera que garantice la satisfacción de este al final del proceso.

Para poder brindar un servicio de calidad es necesario el compromiso de la persona la cual esta brindando dicho servicio, de igual manera las empresas deben planear la manera mas indicada, con estrategias precisas, la forma de abordar al cliente de manera que se cumplan y especialmente se superen las expectativas del cliente.

3.2. *Principios y dimensiones de la calidad de servicio.*

Los principios, según Horovitz, los cuales resumen la calidad de servicio son:

- El cliente es el único juez de la calidad del servicio.

- El cliente es quien determina el nivel de excelencia del servicio y siempre quiere más.
- La empresa debe gestionar las expectativas de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la percepción del servicio y las expectativas del cliente.
- Nada se opone a que las promesas se transformen en normas de calidad. Aunque la calidad del servicio tenga una componente elevada subjetiva se pueden definir normas precisas que faciliten una prestación adecuada coincidiendo con lo esperado.

Adicionalmente, Zeithaml, Berry y Parasuraman establecieron los “5 GAPS” del servicio al cliente orientado a la calidad del servicio.

1. *Fiabilidad.*
2. *Capacidad de respuesta.*
3. *Seguridad.*
4. *Empatía.*
5. *Tangibilidad.*

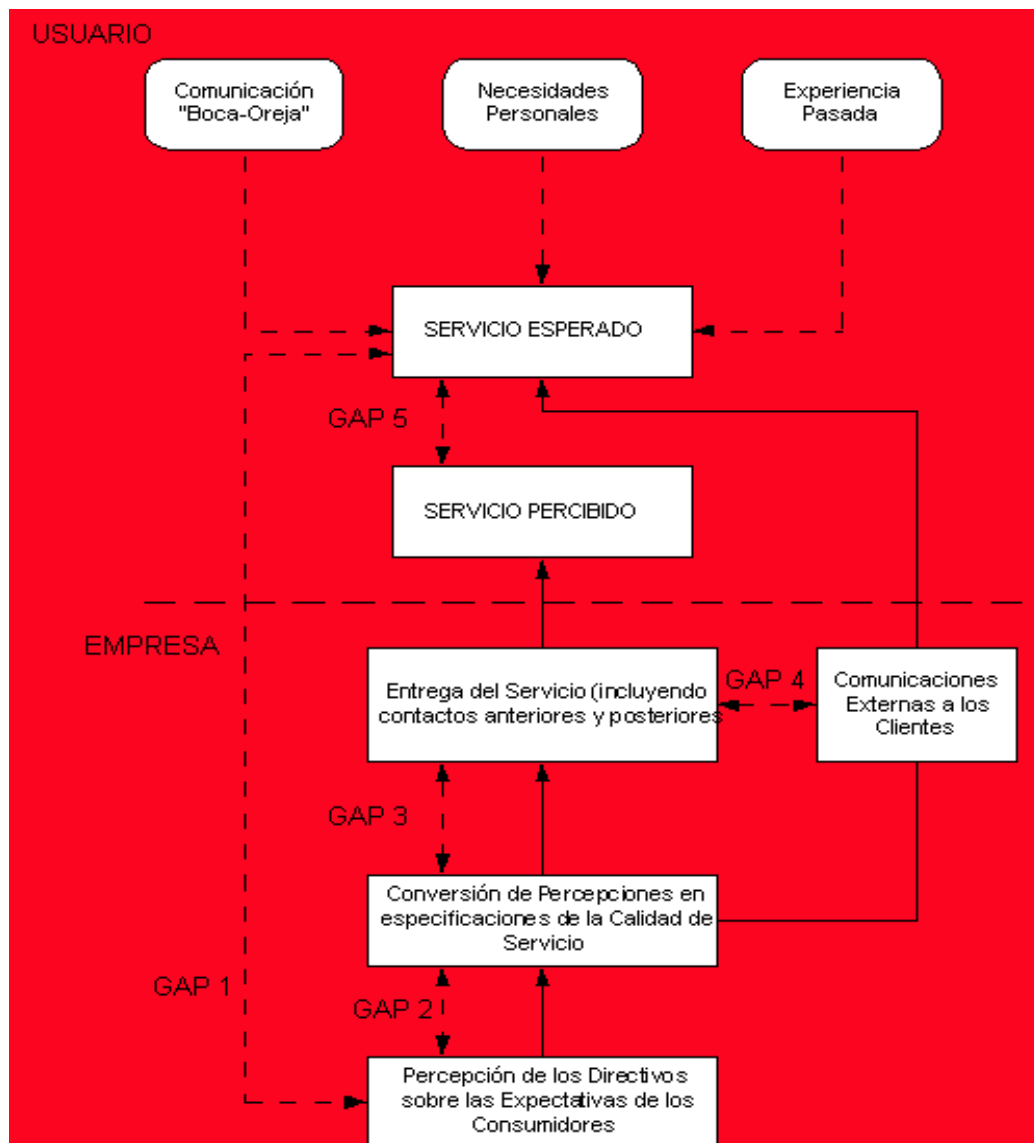


Imagen tomada de <http://www.monografias.com/trabajos12/calses/calsershtml>, Artículo "Medición de la calidad del servicio, elaborado por José Antonio Mendoza Aquino, consultado el 3 de septiembre de 2007.

La diferencia entre la expectativa y la percepción del servicio es una medida de calidad del servicio, la cual puede ser positiva o negativa. Las empresas deben centrar sus actividades en el cliente, entender sus necesidades y dar prioridad a la atención de las mismas.

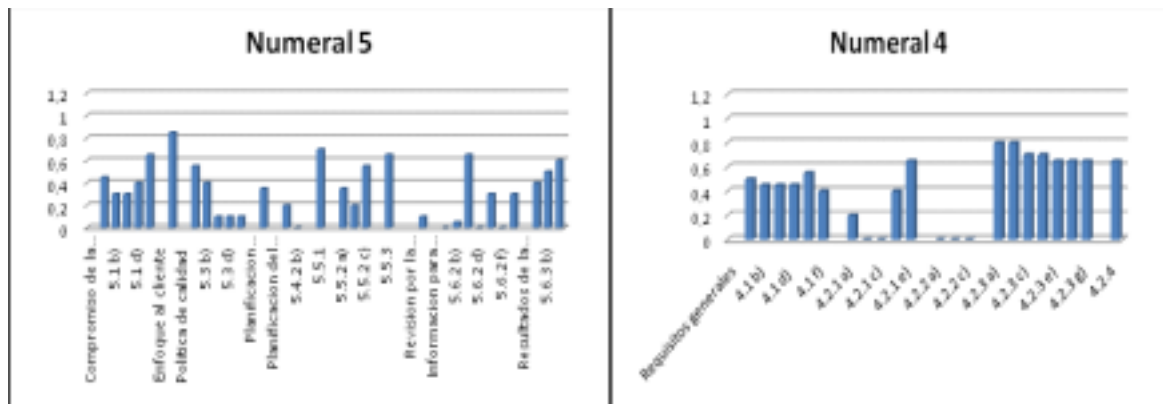
4. SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD.

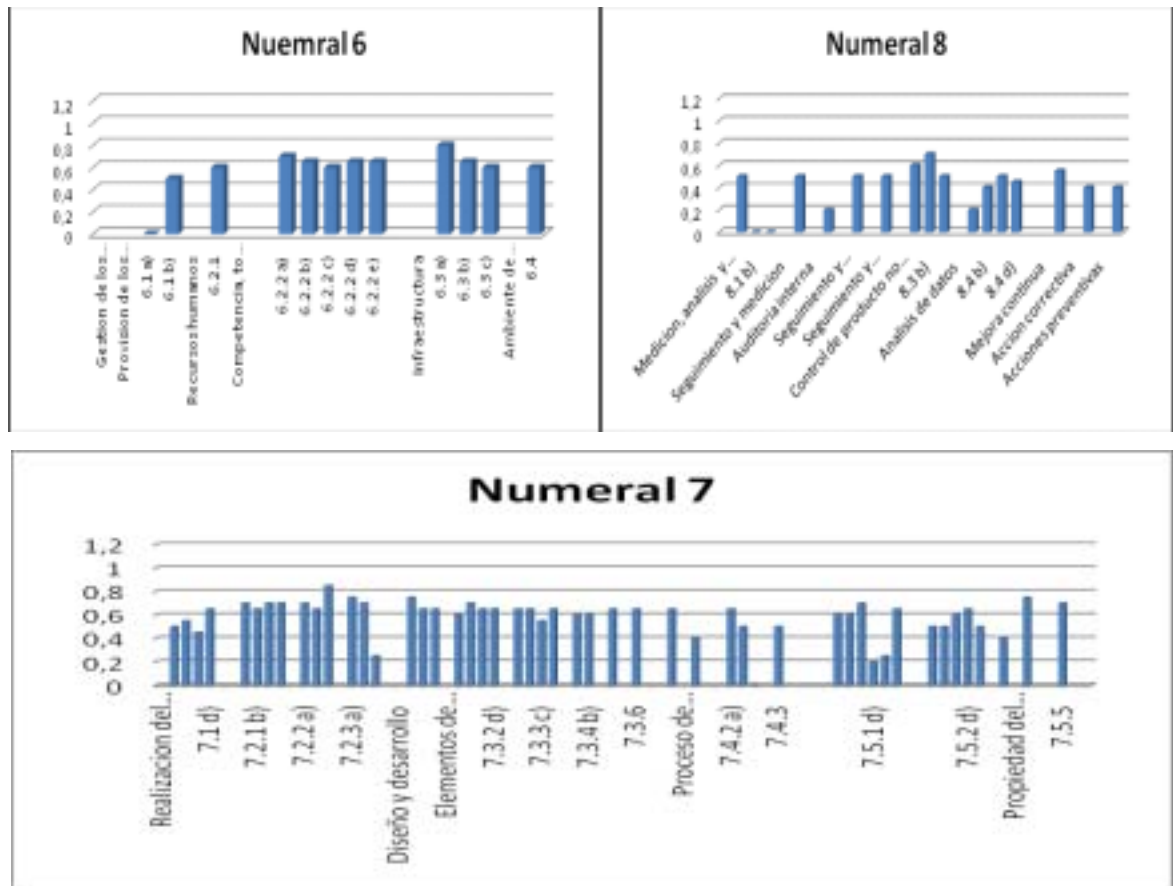
4.1. Diagnostico

Para planear el sistema de gestión de calidad para MDI se realizó un análisis según los requisitos de la norma ISO 9001:2000 y la situación actual de la empresa, de acuerdo a estos se establecieron actividades para el alcance de los requisitos.

Para realizar este diagnostico se realizaron entrevistas con cada integrante de la compañía incluyendo la alta gerencia, para así poder determinar cuales requisitos de la norma cumplían y cuales no.

Para el resultado de esta actividad se presenta dos cuadros donde se evidencia el porcentaje de cumplimiento de la norma con respecto a la situación actual de la empresa y otro cuadro donde se presentan las actividades propuestas para el mejoramiento y cumplimiento de los requisitos exigidos en la norma ISO 9001:2000.





- Aunque la empresa cuenta con los procesos definidos, es necesario la revisión y actualización y documentación de cada uno de estos.
- Es importante documentar funciones, procesos y procedimientos según el manual de calidad propuesto.
- La empresa no cuenta con la totalidad de los formatos requeridos y es necesario estandarizarlos.
- Se debe informar y concientizar al personal de MDI incluyendo la alta gerencia de las responsabilidades que conlleva un sistema de gestión de calidad.
- Es necesario crear actividades como acciones correctivas y preventivas, auditorías, control de documentos, etc... los cuales son exigidos por la norma.

**ESTADO DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2000 EN
MASONRY DECORACION LTDA**

FECHA: Junio/13/2007

Responsable: Nicolas Lopez T

Requisitos generales		Compromiso de la direccion		Revisión por la dirección	
4.1 a)	50%	5.1 a)	45%	5.6.1	10%
4.1 b)	45%	5.1 b)	30%	Información para la revisión	
4.1 c)	45%	5.1 c)	30%	5.6.2 a)	0%
4.1 d)	45%	5.1 d)	40%	5.6.2 b)	5%
4.1 e)	55%	5.1 e)	65%	5.6.2 c)	65%
4.1 f)	40%	Enfoque al cliente		5.6.2 d)	0%
Requisitos de la documentación		5.2	85%	5.6.2 e)	30%
4.2.1 a)	20%	Política de calidad		5.6.2 f)	0%
4.2.1 b)	0%	5.3 a)	55%	5.6.2 g)	30%
4.2.1 c)	0%	5.3 b)	40%	Resultados de la revisión	
4.2.1 d)	40%	5.3 c)	10%	5.6.3 a)	40%
4.2.1 e)	65%	5.3 d)	10%	5.6.3 b)	50%
Manual de calidad		5.3 e)	10%	5.6.3 c)	60%
4.2.2 a)	0%	Planificación (objetivos de calidad)		Gestión de los recursos	
4.2.2 b)	0%	5.4.1	35%	Provisión de los recursos	
4.2.2 c)	0%	Planificación del SGC		6.1 a)	0%
Control de los documentos		5.4.2 a)	20%	6.1 b)	50%
4.2.3 a)	80%	5.4.2 b)	0%	Recursos humanos	
4.2.3 b)	80%	Responsabilidad, autoridad y comunicación		6.2.1	60%
4.2.3 c)	70%	5.5.1	70%	Competencia, toma de conciencia y formación	
4.2.3 d)	70%	Representante de la dirección		6.2.2 a)	70%
4.2.3 e)	65%	5.5.2 a)	35%	6.2.2 b)	65%
4.2.3 f)	65%	5.5.2 b)	20%	6.2.2 c)	60%
4.2.3 g)	65%	5.5.2 c)	55%	6.2.2 d)	65%
Control de los registros		Comunicación interna		6.2.2 e)	65%
4.2.4	65%	5.5.3	65%		

ESTADO DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2000 EN MASONRY DECORACION LTDA		
Infraestructura		
6.3 a)		80%
6.3 b)		65%
6.3 c)		60%
Ambiente de trabajo		
6.4		80%
Realización del producto (servicio)		
7.1 a)		50%
7.1 b)		55%
7.1 c)		45%
7.1 d)		65%
Procesos relacionados con el cliente		
Determinación de los requisitos del cliente		
7.2.1 a)		70%
7.2.1 b)		65%
7.2.1 c)		70%
7.2.1 d)		70%
Revisión de los requisitos relacionados con el cliente		
7.2.2 a)		70%
7.2.2 b)		65%
7.2.2 c)		85%
Comunicación con el cliente		
7.2.3 a)		75%
7.2.3 b)		70%
7.2.3 c)		25%
Diseño y desarrollo		
7.3.1 a)		75%
7.3.1 b)		65%
7.3.1 c)		65%
Elementos de entrada para el diseño y desarrollo		
7.3.2 a)		60%
7.3.2 b)		70%
7.3.2 c)		65%
7.3.2 d)		65%
Resultados del diseño y desarrollo		
7.3.3 a)		65%
7.3.3 b)		65%
7.3.3 c)		55%
7.3.3 d)		65%
Revisión del diseño y desarrollo		
7.3.4 a)		60%
7.3.4 b)		60%
Verificación del diseño y desarrollo		
7.3.5		65%
Validación del diseño y desarrollo		
7.3.6		65%
Control de los cambios del diseño y desarrollo		
7.3.7		65%
Proceso de compras		
7.4.1		40%
Información de las compras		
7.4.2 a)		65%
7.4.2 b)		50%
7.4.2 c)		0%
Verificación de los productos		
7.4.3		50%
Producción y prestación del servicio		
Control de la producción y de la prestación del servicio.		
7.5.1 a)		60%
7.5.1 b)		60%
7.5.1 c)		70%
7.5.1 d)		20%
7.5.1 e)		25%
7.5.1 f)		65%
Producción y de la prestación del servicio.		
7.5.2 a)		50%
7.5.2 b)		50%
7.5.2 c)		60%
7.5.2 d)		65%
7.5.2 e)		50%
Identificación y trazabilidad		
7.5.3		40%
Propiedad del cliente		
7.5.4		75%

ESTADO DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2000 EN MASONRY DECORACION LTDA		
Preservación del cliente		
7.5.5		70%
Medición, análisis y mejora		
8.1 a)		50%
8.1 b)		0%
8.1 c)		0%
Seguimiento y medición		
8.2.1		50%
Auditoría interna		
8.2.2		20%
Seguimiento y medición de los procesos		
8.2.3		50%
Seguimiento y medición del servicio		
8.2.4		50%
Control de producto no conforme		
8.3 a)		60%
8.3 b)		70%
8.3 c)		50%
Análisis de datos		
8.4 a)		20%
8.4 b)		40%
8.4 c)		50%
8.4 d)		45%
Mejora continua		
8.5.1		55%
Acción correctiva		
8.5.2		40%
Acciones preventivas		
8.5.3		40%

Cuadros elaborados por Nicolás López T, Análisis de situación actual de MDI según los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2000

NTC-ISO 9001:2000	SITUACION ACTUAL MDI	ACTIVIDADES RECOMENDADAS
4. SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD		
4.1. REQUISITOS GENERALES	MDI no evidencia un sistema de gestión de calidad. Los registros no se encuentran totalmente documentados y referenciados. No se realiza un seguimiento o medición a los procesos. Hace falta implementar un modelo que fomente la mejora continua de la empresa.	Documentar e implementar un sistema de gestión de calidad de acuerdo a los requerimientos de MDI y que cumplan con la norma NTC-ISO 9001:2000.
4.2. REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN	La documentación es pobre, no se evidencia un manual de calidad, no existen registros según la norma NTC ISO 9000, no se ha establecido una política de calidad, ni una misión y tampoco una visión. Cuentan con un manual de funciones sin actualizar.	Definir y documentar todos los requisitos que exige la norma de acuerdo a las estrategias de la empresa. Crear registros según la norma para un mayor control de datos y actualizar el manual de funciones.
5. CONTROL DE LOS REGISTROS		
5.1. COMPROMISO DE LA DIRECCION	La dirección se ha mostrado interesada en mejorar la calidad de sus productos y servicios a pesar de no tener un SGC. Existen fallas por parte de la dirección en cuanto al buen ejemplo que se debe dar a sus empleados para el desarrollo de la empresa.	A partir de la implementación de un SGC es necesario que la dirección se comprometa a la divulgación y enseñanza de este al personal de MDI garantizando el mejoramiento continuo de la empresa.
5.2. ENFOQUE AL CLIENTE	MDI identifica cuales son los requerimientos del cliente y siempre se trabajan en busca de la satisfacción del cliente.	Se debe crear un proceso de servicio al cliente posventa, de manera que se realicen estudios de trazabilidad tanto en producto terminado como en el cliente como tal.
5.3. POLITICA DE CALIDAD	Se cuenta con una política de calidad la cual se creó a criterio propio y	Con el apoyo de la planeación estratégica y los lineamientos

	nunca ha sido actualizada desde el año 2000. El personal de la empresa no tiene conocimiento alguno de esta política.	de un SGC, definir políticas de calidad que se ajusten a los requerimientos de MDI.
i.4. PLANIFICACION DE OBJETIVOS DE CALIDAD	NO EXISTEN	Definir y documentar con sus respectivos indicadores de desempeño.
i.5. RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN.	Las responsabilidades y autoridades están definidas dentro de la empresa, existe un manual de funciones. La comunicación entre todas las áreas es efectiva. Existe una persona específica como representante de la dirección, aunque no realiza las funciones según la norma.	Especificar al representante de la dirección cuales son las funciones que debe ejercer según la norma con respecto a este numeral.
i.6. REVISION POR LA DIRECCION	No se demuestran procesos de verificación para un SGC y tampoco se realizan auditorias (internas o externas).	Se debe definir un proceso de revisión para el SGC a cargo de la alta gerencia.
6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS		
i.1. PROVISION DE LOS RECUSROS	MDI cuenta con recursos necesarios para satisfacer las necesidades y exigencias del cliente. Aunque se cuenta con software y hardware para trabajar en diseño, no están totalmente actualizados, por lo tanto puede demorar y/o limitar el trabajo en algunos casos.	Actualizar todos los equipos (software y hardware) para que el trabajo sea óptimo en todo sentido (calidad, tiempo, resultados, etc...). Adicionalmente mejora el desempeño del trabajador.
i.2. RECURSOS HUMANOS	MDI no ha creado un área específica de recursos humanos. La alta gerencia ha estado a cargo de la formación y capacitación del personal. El procedimiento específico de capacitación y formación para el personal no se evidencia, es a criterio propio de la gerencia.	Definir un programa de capacitación para toda la empresa incluyendo la alta gerencia en un tiempo determinado. Documentar todo el proceso.

1.3. INFRAESTRUCTURA	MDI cuenta con toda la infraestructura que necesita para la atención de sus clientes, proveedores, contratistas y demás. Cada persona en la empresa cuenta con un equipo para realizar su trabajo.	Realizar un constante cambio en las salas de vitrina para llamar la atención del cliente. Actualización de equipos (software y hardware).
1.4. AMBIENTE DE TRABAJO	El ambiente de trabajo actualmente es eficiente, cálido y hay interacción entre todas las áreas.	Realizar actividades de integración.
7. REALIZACION DEL PRODUCTO (SERVICIO)		
1.1. PLANIFICACION Y REALIZACION DEL PRODUCTO	El servicio brindado por MDI es óptimo pero no esta documentado en cuanto a objetivos de calidad y algunos requisitos específicos. Los productos son realizados en formatos ya establecidos y finalmente son aprobados por el cliente para su realización.	Es necesario reiterar entre los empleados la importancia de diligenciar completamente y adecuadamente los formatos para la realización de productos. Llevar una base de datos de todos los clientes que visitan las instalaciones o son visitados.
1.2. PROCESO RELACIONADOS CON EL CLIENTE	Son claros los requisitos del cliente incluyendo los tiempos de entrega. Para la realización del producto se cuenta con todos los requisitos legales establecidos por la ley y por la empresa.	Reiterar a los empleados la importancia de diligenciar los formatos necesarios y con la aprobación previa del cliente.
1.3. DISEÑO Y DESARROLLO	Según las especificaciones del cliente las diseñadoras realizan el borrador del producto deseado y posteriormente son revisadas por la gerente diseñadora e igualmente por el cliente para obtener la aprobación de las dos partes.	Crear formatos de revisión y de especificaciones para la realización del producto.
1.4. COMPRAS	La selección de proveedores nunca se ha hecho según un procedimiento establecido y esto ha generado problemas en cuanto a especificaciones y tiempos de	Crear un proceso de selección de proveedores con su respectivo formato de verificación. Adaptar los formatos

	<p>entrega.</p> <p>Para realizar pedidos existen formatos con todos los requisitos legales pero no están orientados de acuerdo al SGC.</p>	<p>existentes para compras o pedidos según los requerimientos de la norma NTC ISO 9001:2000.</p>
<p>1.5. PRODUCCION Y PRESTACION DEL SERVICIO</p>	<p>La información necesaria para la realización de un producto esta documentada en cada formato después de la negociación con el cliente.</p> <p>En cuanto a la producción se lleva un control simple (visitas a talleres y tiempos de entrega) más no una medición y control del desempeño del proveedor.</p> <p>No se cuenta con un servicio posventa, lo cual ha generado disgustos en los clientes.</p>	<p>Crear indicadores de desempeño de los proveedores en cuanto a producción de producto.</p> <p>Crear un proceso de servicio al cliente posventa.</p>
<p>8. MEDICION, ANALISIS Y MEJORA</p>		
<p>1.2. SEGUIMIENTO Y MEDICION</p>	<p>El cliente es siempre el que brinda los requerimientos para lograr su satisfacción, pero en MDI constantemente se investiga sobre actualizaciones en el diseño para así poder superar los requerimientos del cliente.</p> <p>De igual manera es necesario un servicio posventa.</p>	<p>Crear el proceso de servicio posventa para garantizar siempre la satisfacción del cliente.</p>
<p>1.3. CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME</p>	<p>Las no conformidades en los productos y servicios de MDI no son documentadas y son tratadas a criterio propio por el responsable, limitando la posibilidad de eliminar dichas inconformidades.</p>	<p>Documentar cada inconformidad por producto o servicio.</p> <p>Tomar acciones por parte de la gerencia para prevenir nuevas inconformidades e insatisfacciones con el cliente.</p>
<p>1.4. ANALISIS DE DATOS</p>	<p>Actualmente no se lleva un registro de la satisfacción del cliente o sus posibles opiniones.</p>	<p>Crear el proceso de servicio posventa para poder medir el servicio al cliente según el</p>

	Tampoco es evidente una verificación de especificaciones del producto terminado y que igualmente quede documentado.	SGC. Crear un formato de verificación de especificaciones para el producto terminado.
1.5. MEJORA	La empresa no cuenta con procesos establecidos de acciones correctivas y preventivas aunque si busca resolver problemas cuando se presentan.	Establecer los procedimientos para crear acciones correctivas y preventivas orientadas al mejoramiento continuo de los procesos y la organización.

4.2. Sensibilización con la calidad

Para implementar un sistema de gestión de calidad es necesario dar a conocer al personal de la empresa en que consiste este sistema. El cambio en la metodología de trabajo no siempre es fácil de aceptar cuando no se conoce, por eso se debe establecer un programa de capacitación y sensibilización para la empresa donde se explique cada aspecto sobre los sistemas de gestión de calidad y que se debe hacer para llegar a ello.

A continuación se presentan los temas necesarios para las capacitaciones:

- Proceso de cambio organizacional. (Sensibilizar al personal del cambio necesario para lograr un SGC en MDI)
- La calidad como filosofía de trabajo y la NTC ISO 9001:2000.
- Calidad total.
- Sistema de Gestión de Calidad.
- Requerimientos del SGC.
- Planeación Estratégica.
- Indicadores de gestión.
- Procesos y documentación.

4.3. Mejoramiento continuo (PHVA) e Indicadores de gestión

El mejoramiento de los procesos consiste en el proceso continuo en pequeños pasos, con la participación de todos, el cual se concentra en el ciclo de mejoramiento continuo de la calidad (PHVA). Las siguientes actividades describen este ciclo:

PLANEAR (P): Se debe normalizar el proceso con los más recientes conocimientos con que se cuenta.

Actividades:

- Selección.
- Descripción
- Análisis.

HACER (H): Ejecutar el proceso de acuerdo con las normas establecidas.

Actividades:

- Mejoramiento.
- Implementación.

VERIFICAR (V): Comprobar si la variabilidad del proceso se debe a causas comunes, es decir, si el proceso es estable.

Actividades:

- Verificación.

ACTUAR (A): Actuar para hacer cumplir las normas.

Actividades:

- Estandarización
- Seguimiento.

La planeación de nuevas estrategias para la compañía genera nuevos planes de acción y mejoramiento, donde se establecen actividades para su desarrollo y los cuales deben estar en constante medición. Para esto, es necesario establecer indicadores de gestión los cuales nos revelan el comportamiento de variables importantes dentro del sistema de gestión de calidad y según los planes estratégicos a desarrollar.

Dichos indicadores tiene un objetivo básico para la medición los cuales pueden interactuar en diferentes áreas de la compañía. Estos son¹⁹:

- *Eficiencia y productividad*: Es el resultado exitoso de alguna actividad al menor costo posible, optimizando los recursos utilizados.
- *Eficacia*: Se refiere al grado con el cual se alcanzan los objetivos esperados.
- *Efectividad*: Esta corresponde a la unión de la eficiencia y eficacia.
- *Impacto*: Referido al cambio de una situación, como resultado de una acción o grupo de acciones.

De esta manera es posible llevar a cabo el mejoramiento continuo de los procesos más susceptibles dentro del sistema de gestión de calidad de la empresa. Por esto, existen unos criterios básicos a seguir para lograr establecer los lineamientos de mejoramiento, midiendo su comportamiento a través de los indicadores de gestión¹⁷.

¹⁹ <http://www.cisred.com/MemCongreso37/ARCHIVOS/Indicadores.pdf>, "Seminario, Desarrollo de indicadores de gestión en seguridad, salud, ambiente y calidad (HSEQ)", Elaborado por: Héctor V. Garzón Granados. Diciembre 18 de 2007.

- Incidencia en la satisfacción del cliente externo. (Competitividad)
- Incidencia en la satisfacción de cliente interno. (Clima organizacional)
- Potencial del mejoramiento de la productividad. (Productividad)
- Variabilidad excesiva.

A partir del desarrollo de acciones de mejoramiento e indicadores de gestión son el reflejo de los logros, el cumplimiento de metas y objetivos, se obtiene un mayor control sobre el funcionamiento de la compañía y finalmente enfocado como una herramienta de calidad el cual tiene como resultado una mejor calidad sobre los servicios y productos que se están brindando al cliente.

Los siguientes factores son criterios básicos del mejoramiento continuo e indicadores de gestión.

- Cumplimiento de objetivos, metas y misión.
- Proteger los recursos de la organización.
- Prevenir errores y su incidencia.
- Monitorear los procesos de gerencia y de planeación.
- Identificar causas de las desviaciones y variabilidad.
- Verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos.

Nota: Los indicadores de gestión y los ciclos de mejoramiento continuo de los macro procesos de la compañía se encuentran anexos dentro del manual de calidad ya establecido.

5. Conclusiones.

Las organizaciones hoy en día buscan nuevas herramientas para aumentar su desarrollo y crecimiento, de manera que el nivel competitivo los lleve a ser líderes en el mercado.

Existen varios métodos para lograr el éxito, la planeación estratégica y un sistema de gestión de calidad. Muchas de las empresas logran realizar cada uno de estos métodos pero independientes, unos se enfocan en la planeación estratégica de la compañía y otros solamente establecen un proceso de estandarización de procesos y garantizar la satisfacción del cliente. El uso de estas dos herramientas conjuntamente, conlleva a una planeación estratégica de cambio en la cultura de la compañía enfocada hacia la calidad y a la satisfacción del cliente.

Durante el trabajo de campo en esta compañía, se logró concientizar a todos los integrantes sobre un cambio estratégico de filosofía de trabajo. El personal de MDI se mostró muy interesado y dispuesto a colaborar con el nuevo proyecto, el cual demuestra grandes expectativas de crecimiento y éxito para la compañía. Adicionalmente se logró modificar la perspectiva que tenía el personal sobre la calidad. Pensaban que la calidad era simplemente certificarse y organizar procesos, luego de la capacitación sobre sistemas de gestión de calidad, se logró el aprendizaje la definición de calidad y sus consecuencias para la compañía.

La falta de documentación de los procesos, en particular el de ventas, tuvo como consecuencia deficiencias en la comunicación con el área financiera y contable de la empresa. Con el manual de calidad, la documentación y actualización de funciones, procesos y procedimientos logró una mejor organización y control para la gerencia y empleados, un punto clave para identificar posibles fallas y mejoras dentro de cada uno de estos.

Uno de los problemas identificados al interior de la empresa, fue el procedimiento de selección y evaluación de proveedores. Desde el inicio de esta compañía, los proveedores han sido seleccionados al criterio propio de la gerente diseñadora, nunca se hizo verificación alguna, por lo tanto, en momentos de entrega de producto se evidenciaba ausencia de calidad en cuanto a especificaciones de medidas y materiales y en varios casos la falta de compromiso y seriedad con el negocio. A partir de esto, se implementó una guía de evaluación de proveedores para nuevos y antiguos. Esta evaluación consta de unos factores clave para la evaluación y una escala para poder calificar al proveedor, este procedimiento debe llevarse a cabo en tiempos determinado ya sea proveedor nuevo o antiguo. De esta manera el control sobre el proveedor es mayor y se disminuye el riesgo de ausencia de calidad en los productos y tiempos de entrega por parte de MDI a sus clientes.

Un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2000, y el apoyo de los integrantes de la compañía comprometidos con el cambio hacia la calidad, mejorarán el desempeño interno de MDI y los servicios y producto que brinda a sus clientes. Este modelo de gestión de calidad apoyado de la planeación estratégica, propone una filosofía de trabajo dinámica, que busca mantener y mejorar siempre los niveles de calidad por medio de métodos sistematizados, como las auditorías internas, revisión por la dirección y las acciones correctivas y preventivas.

En el aspecto de cultura organizacional, o sensibilización con la calidad y el futuro estratégico de MDI, es importante que la gerencia tome conciencia del nuevo rumbo y direccionamiento que deben adoptar. Esto se puede lograr a través de cursos y capacitaciones adecuadas al recurso humano de la empresa; sobre todo en la documentación realizada del sistema de gestión de calidad.

La planeación estratégica permitió identificar nuevas estrategias, lo cual significa poder implementar programas de mejora continua, reingeniería y transformación, definir métodos de inversiones y gastos direccionales, obteniendo finalmente una compañía de clase mundial, no solo en sus productos y servicios, en el cumplimiento de sus metas y objetivos, sino también dentro de la organización como la calidad de vida de todos los integrantes planeando un mejor futuro.

A través del análisis de esta empresa y de su entorno se pudo apreciar la realidad en la que algunas empresas funcionan sin ninguna herramienta para garantizar la satisfacción del cliente por medio de la calidad de sus productos y servicios y un direccionamiento estratégico planeado que establezca metas y objetivos a cumplir para mejorar el desarrollo y crecimiento de la compañía.

6. Recomendaciones

Todos los integrantes de MDI deben concientizarse del esfuerzo que es necesario durante la implementación del sistema de gestión de calidad y el cumplimiento de las estrategias de la compañía.

Con respecto al análisis de este trabajo, se recomienda a MDI desarrollar nuevos métodos para crear acciones eficientes para lograr los objetivos planteados a lo largo del proyecto.

Es necesario y fundamental que el área financiera realice un estudio de viabilidad de este proyecto en cuanto a los recursos humanos, financieros y técnicos, que son necesarios para implementar un sistema de gestión de calidad y pensar en un futuro para lograr la certificación en calidad, cuando la compañía este mejor estructurada según la norma NTC ISO 9001:2000.

La gerencia debe encargarse de que se lleve a cabo la actualización de los documentos pendientes en función de cumplir con los requisitos que exige el sistema de gestión de calidad. Los documentos pendientes por realizar deben ser desarrollados por los encargados respectivos y validados por la gerencia encargada.

Finalmente, la gerencia debe comprometerse a dar constantemente un buen ejemplo a sus empleados sobre las actividades que se necesitan realizar para mantener y mejorar continuamente el sistema de gestión de calidad, el cual llevará a la empresa a ser de clase mundial, cumpliendo con sus metas proyectadas.

7. Bibliografía

(ICONTEC, INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION). *NORMA TECNICA COLOMBIANA NTC-ISO9001*. BOGOTA.

Dinero, R. (10 de 2007). Recuperado el 31 de 10 de 2007, de http://www.dinero.com/wf_InfoIndicadores.aspx

Gamboa, P. (Septiembre - Noviembre de 2007). Entrevista asesora comercial y diseñadora. (N. López T, Entrevistador)

Gutierrez Navas, E. B. *TRABAJO DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA (GUIA PLANEACION ESTRATEGICA)*. BUENAVENTURA: UNIVERSIDAD PONTIFICIA DE BUENAVENTURA.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *CUADRO DE MANDO INTEGRAL (THE BALANCED SCORECARD) GESTION 2000*. BOGOTA: 2. EDICION.

León, G. (Agosto - Diciembre de 2007). Entrevista Asistente financiera y administrativa. (N. López T, Entrevistador)

Lopez M, J. A. (Agosto - Diciembre de 2007). Entrevista gerente adiministrativo y financiero, Proyecto de grado Universidad de los Andes. (N. López T, Entrevistador)

López T, A. (Agosto - Diciembre de 2007). Entrevista Gerente general y comecial, Proyecto de grado Universidad de los Andes. (N. López T, Entrevistador)

Lopez T, A. (2006). *UNA PLANEACION ESTRATEGICA PARA UNA EMPRESA EN EL SECTOR DEL DISEÑO DE INTERIORES*. BOGOTA: UNIVERSIDAD DE LOS ANDES.

Mariño, H. (1993). *PLANEACION ESTRATEGICA DE LA CALIDAD TOTAL*. COLOMBIA: TM EDITORES.

Tangarife, G. P. (Agosto - Diciembre de 2007). Entrevista Gerente Diseñadora, Proyecto de grado Universidad de los Andes. (N. López T, Entrevistador)

UCIP, J. . *Manual de Gestión de Calidad, ISO-9001*. COLOMBIA.

8. ANEXOS

- **Manual de calidad.**
- **Manual de funciones.**