

Mayo 2019 - ISSN: 1696-8352

PLAN DE REDISEÑO DEL PROCESO DE REACONDICIONAMIENTO DE LA EMPRESA PORTRANS S.A. EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL 2018

Angela María Campaña Suarez

Daniel Andrés Delgado Villegas

Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil
Av. de las Américas, Apartado Postal 11 – 33, Guayaquil, Ecuador
angiewilly_17@hotmail.com
vansdaniel@hotmail.com

Ing. Rafael Iturralde Solorzano, MAE, MGS

Facultad de administración: Carrera de ingeniería comercial
Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil
Av. de las Américas, Apartado Postal 11 – 33, Guayaquil, Ecuador

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Angela María Campaña Suarez, Daniel Andrés Delgado Villegas y Rafael Iturralde Solorzano (2019): "Plan de rediseño del proceso de reacondicionamiento de la empresa Portrans S.A. en la ciudad de Guayaquil 2018", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (mayo 2019). En línea

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/05/reacondicionamiento-portranssa.html>

Resumen

La investigación se realizó en la empresa de servicios PORTRANS S.A. de la ciudad de Guayaquil, dedicada a la prestación de servicios de almacenamiento y distribución; para ello se planteó como objetivo principal un plan de rediseño del proceso de reacondicionamiento de la empresa antes mencionada. El tipo de investigación fue descriptiva y de campo. Las técnicas aplicadas fueron el análisis documental, la entrevista personal y la observación de campo. La población en estudio fue el área de reacondicionamiento quienes son los principales de realizar el proceso, punto del cual se obtuvo la información pertinente para el estudio. Las conclusiones que se obtuvieron de este estudio: i) al ser una empresa de gran tamaño es necesario las especificaciones de las actividades correspondientes al área en estudio y como debe ser llevado el proceso para el cumplimiento de las metas; ii) la importancia de tener correctamente determinados los responsables de la supervisión del proceso, con fines de establecer un control inmediato y corrección inmediata; iii) se diseñó el flujograma de procesos que permita conocer de manera amplia cual es el paso a paso de las labores a desarrollar en el área; iv) se

determinaron criterios que permitieron el mejoramiento de los procesos, con el fin de que se tenga un impacto positivo dentro de los rates de producción y de satisfacción del cliente.

Palabras claves: logística - procesos logísticos – reacondicionamiento – flujograma - rate.

The research was carried out in the services company PORTRANS S.A. from Guayaquil city, it is dedicated to provide services of storage and distribution; for this purpose the main objective was a redesign plan of reaconditioning process of the referred company. The type of research was descriptive and the field. The applied techniques were documental analysis, personal interview and field observation. The population in study was reaconditioning área who are the main ones to carry out the process, point from which the relevant information for the study was obtained. The conclusions that were obtained from this study: i) being a large company it is necessary specify the activities corresponding to the área under study and how the process should be carried out to achieve the goals; ii) the importance of having correctly determined those responsible for supervising the process, in order to establish immediate control and immediate correction; iii) the flowchart of process was designed that allows to know in a wide way what is the step by step of the tasks to developed in the area; iv) criteria were determined that allowed the improvement of the processes, in order to have a positive impact within the rates of production and customer satisfaction.

Key words: logistics - logistic process - reaconditioning - flow chart - rate.

1.- Introducción

En el mercado de servicios logísticos la competencia entre empresas está en constante crecimiento, debido a la globalización cada día ingresan al mercado nuevas compañías de servicios, con el fin de evitar los monopolios y crear una sana competencia entre las mismas, la idea para mantenerse en el mercado es crear fidelización con los clientes actuales para que a su vez estos sean promotores para el ingreso de nuevos clientes. Según Ballou (2004) un cliente correctamente atendido recomendará a la empresa a 5 personas más, sin embargo un cliente mal atendido dará una mala recomendación al menos a 12 personas. Para la cual las empresas se ven en la constante búsqueda de mejoras en sus procesos que permitan obtener ventajas comparativas sobre la competencia.

Portrans S.A. es un operador logístico que se dedica a la logística y distribución, dirigida para las empresas que buscan outsourcing de sus procesos de abastecimiento y logística.

La presente investigación consistirá en detectar las falencias que se tiene en los procesos de Reacondicionamiento de Portrans S.A. y como estos pueden ser mejorados para que se pueda establecer un tiempo estándar de respuesta, que un operador calificado necesita para ejecutar el trabajo de reacondicionamiento y a la vez detectar las actividades críticas dentro del proceso.

El proceso de reacondicionamiento parte desde el abastecimiento de la materia prima hasta que se lo acondiciona de acuerdo a las especificaciones dadas por el cliente y este declara a conformidad el resultado final. El de

El proceso de reacondicionamiento parte desde el abastecimiento de la materia prima hasta que se lo acondiciona de acuerdo a las especificaciones dadas por el cliente y este declara a conformidad el resultado final. El resultado esperado de la propuesta es la mejora del índice de satisfacción del cliente.

2. Planteamiento del problema

PORTRANS S.A es una empresa de logística, constituida en el año 1995 dedicada a la prestación de servicios de almacenamiento y distribución a varias empresas que tienen existencia dentro del territorio internacional y nacional.

La idea principal de la logística es garantizar que el nivel de satisfacción al cliente sea óptima, cumpliendo con las condiciones acordadas, en el tiempo y la cantidad solicitada (Tejero, 2007). Mientras tanto (Soret, 2006), indica que al ser el cliente quien recibe todo el esfuerzo del sistema logístico se debe procurar la satisfacción total del mismo. Para lo cual se debe contar con procesos claros ya que son los que determinan el horizonte a donde se quiere llegar y la puesta en marcha de todo el plan y aún más importante los parámetros que permitirán evaluar y ejecutar los planes de acción (Sanchez, 2010).

Las compañías deben tener manuales de procesos que estén claros que le permitan conocer de manera exacta las funciones que debe realizar cada trabajador. Al no contar con manuales de procesos que estén bien establecidos se pueden afectar varios factores como lo es:

El clima laboral de la compañía, originando problemas de estrés, excesos de trabajo, irresponsabilidad en las áreas de trabajo. Lewin, Lippit and White (1939) determinan al clima laboral como la percepción de los trabajadores al lugar de trabajo, mientras el investigador Gibson (2006) describe al

clima laboral como características que diferencian a las compañías que influyen en los comportamientos de los trabajadores.

La sobrecarga de trabajo asociada con la insatisfacción laboral produciendo una tensión sea emocional, motivacional, irritación, etc. (Udris, citado en OIT, 1984). La sobrecarga es uno de los principales factores que contribuyen al estrés laboral (Prakash, Lassk y Jaramillo, 2008; D'Anello, Marcano y Guerra, 2000).

Los tiempos de entrega deben ser óptimos evitando las perdidas sean estos en clientes o monetarios, indica que el fracaso de un servicio afecta no en la misma proporción a un cliente habitual pero afectará en mayor proporción a un cliente nuevo.

Es importante que la compañía tenga la satisfacción absoluta de los clientes permitiendo tener un impacto positivo en el margen de utilidad y esto con lleven a mejorar los indicadores. Un cliente bien atendido será una recomendación segura para otras personas, mientras que el cliente insatisfecho tendrá una mala recomendación de la empresa que verá como reduce el margen de utilidad.

3. Sistematización del problema

- ¿Cuál es el actual proceso de reacondicionamiento?
- ¿Cuáles son las falencias en el proceso de reacondicionamiento?
- ¿Es necesario una reestructuración en los procesos del área de reacondicionamiento de la compañía PORTRANS S.A.?
- ¿Cómo la falta de un proceso en el área de reacondicionamiento bien definido afecta a la satisfacción del cliente?
- ¿Cómo debería ser rediseñado el proceso de reacondicionamiento para mejora del indicador de satisfacción del cliente?

4. Objetivos

4.1 Objetivos Generales

Rediseñar el proceso de reacondicionamiento de la empresa PORTRANS S.A.

4.2 Objetivos específicos

- Identificar el proceso de reacondicionamiento que la empresa PORTRANS S.A. lleva actualmente.
- Identificar los problemas del proceso del área reacondicionamiento en la actualidad.
- Determinar los problemas existentes en el área que permitan sustentar la propuesta
- Evaluar la influencia del uso de procesos no idóneos en el área de reacondicionamiento afecta en la satisfacción del cliente.
- Rediseñar el manual de procesos de reacondicionamiento.

5. Justificación de la investigación

Los manuales son guías que permiten el conocimiento de las labores que se deben de llevar a cabo en cada puesto de trabajo, que deben estar al alcance de todos con el fin de que se pueda obtener nivel de producción óptima en los tiempos esperados, este es uno de los puntos claves que justifican la siguiente investigación ya que la empresa actualmente cuenta con un manual del área con una estructura muy básica.

Las compañías se rigen por políticas que permitan regular los comportamientos de los trabajadores y lineamientos de los procesos de las actividades que se desarrollan para el correcto funcionamiento de la empresa, cada área de la compañía debe regirse por lineamientos diferentes ya que cada actividad tiene distinto modo de operar.

Las compañías de logística ofrecen servicios, compiten entre ellas, se adaptan al mercado nacional e internacional, buscan la mejora constante de sus procesos que les permita innovar y obtener una respuesta inmediata ante las exigencias de los clientes, sin embargo cuando se presta poca importancia al cliente o se tienen bajos en los rates producción, los cuales son la base para la competitividad de las empresas, se puede interpretar estos errores como una mala planificación de las producciones o fallas en los procesos de producción.

Para que los procesos se desarrollen de manera correcta, es necesario que existan guías que permitan direccionar el trabajo hacia el éxito de la compañía, en las cuales se detallen de manera precisa las normas que regirán tanto como políticas, reglas de seguridad y formas de efectuar cada puesto de trabajo, con fin de obtener un proceso eficaz y oportuno.

De acuerdo con lo indicado anteriormente nace la importancia de la siguiente investigación, ya que al contar con guías actualizadas que permitan mejorar los procesos beneficia a cualquier organización sin importar el tipo de negocio que se lleva a cabo.

6. Intencionalidad de la investigación

6.1 Delimitación o alcance de la investigación

Tabla 1. Delimitación de la empresa PORTRANS S.A.

País:	Ecuador
Provincia:	Guayas
Cantón:	Guayaquil
Empresa:	PORTRANS S.A.
Sector económico:	Logística y Distribución
Campo de estudio:	Administración
Departamento	Área de reacondicionamiento



Figura 1. Localización de PORTRANS S.A.

6.2 Limitación de la investigación

Facilidades de la empresa para la investigación de campo: Se espera poder contar con las facilidades de la información veraz y confiable por parte de la empresa, al igual que disponibilidad de observar en todas las instalaciones y poder tener acceso a realizar entrevistas con los especialistas de los puestos de trabajo principalmente los que realizan el proceso de reacondicionamiento correspondientes y así conseguir información inmediata.

7. Idea a defender

El rediseño del proceso de reacondicionamiento de la empresa Portrans S.A. mejorará el indicador de satisfacción de los clientes.

8. Fundamentación teórica

8.1 Gestión Logística

El proceso de logística es un sistema en sí mismo y requiere un enfoque bien planificado para su efectividad y la manera de abordarlo es que se lo considera en su conjunto, ya que cada departamento está trabajando hacia un objetivo de la organización, cada actividad afecta a otra de una u otra forma. (Stock & Lambert 2001, 2-4).



Figura 2 Método de servicio (Rossi 2013, diapositivas de conferencias)

La logística es un conjunto de actividades integradas en la cual, el error de un proceso conllevará al fracaso del otro es por eso de mucha importancia la el control en cada área de la cadena de suministros a fin de que todos los procesos vayan encaminados hacia los objetivos.

Esta teoría es pertinente con el presente estudio, puesto que la empresa debe llevar un control especial en los aspectos extras que genera la actividad logística, como lo es el servicio al cliente, el cual representa el motivo de las operaciones de PORTRANS S.A., a su vez se considera que dicho servicio

debe ser en el tiempo y calidad que el cliente lo necesita, para así poder tener un buen impacto dentro de los indicadores de satisfacción al cliente.

8.2 Procesamiento de pedidos

En la gestión del proceso de pedidos y recopilación de información resulta fácil su manejo acorde al tipo de tecnología que utiliza la empresa, lo que mejora el flujo de almacenamiento de información y el manejo de la misma también mediante el comercio electrónico (e-commerce) que comprende diferentes tipos de tecnologías que evitan contratiempos innecesarios, de esta manera el proceso fluye dentro del ambiente de trabajo (Ayers, 2006).

El ciclo de pedido del cliente incluye los siguientes pasos

- Preparación y transmisión de orden
- Recibo y entrada del pedido
- Procesamiento de orden
- Recolección y embalaje
- Transporte
- Entrega y descarga de bienes por parte del cliente.

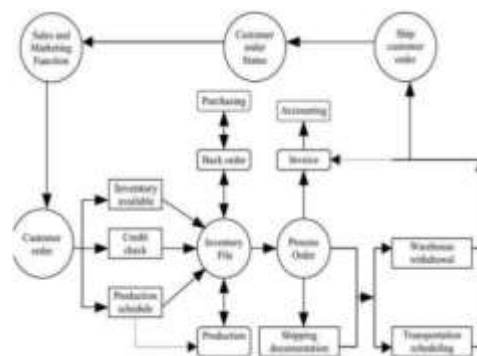


Figura 3. Ruta de pedido del cliente

La teoría del procesamiento de pedidos es congruente con el estudio ya que como parte del proceso logístico representa la fuente de control del sistema en sí, por lo tanto es de suma importancia para PORTRANS S.A. el cumplimiento del pedido en el tiempo y cantidad determinada por cada cliente, ya que una demora en tiempos de entrega ocasiona la pérdida sea de esta en términos monetarios, materiales, humano, etc., tanto para el cliente como para la empresa.

8.3 Análisis del proceso logístico

8.3.1 Herramientas de gestión logística

La gestión logística es la gobernanza de todas las actividades en el proceso. Esto incluye el diseño de la red, el cumplimiento de pedidos y la gestión del transporte para lograr la satisfacción del cliente y los objetivos de la compañía, como se muestra en la Figura 4. Esto también incluye toda la administración procesada y la toma de decisiones, ya sea financiera, canales de información, procesamiento de órdenes y mercadeo de clientes (Simchi-Levi D., Kaminski & Simchi-Levi E., 2008).

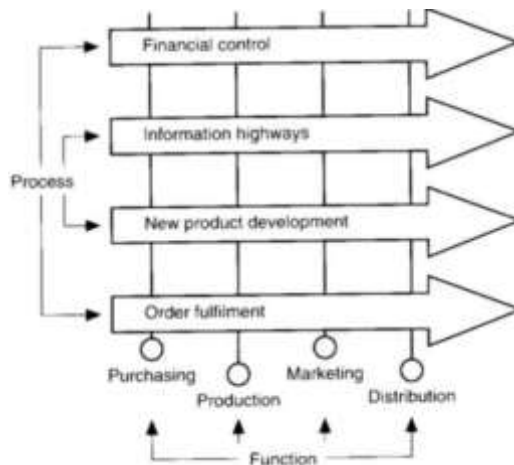


Figura 4. Gestión logística

Esta sección teórica de congruencia con el presente estudio, puesto que indica pautas importantes para el análisis de gestión logística mediante la utilización de herramientas de procesos, que incluye toda la administración procesada y la toma de decisiones, ya sea financiera, canales de información, procesamiento de órdenes y mercadeo de clientes, esenciales para el idóneo rediseño de procesos de PORTTRANS S.A.

8.3.2 Mapeo de procesos

El objetivo principal en el mapeo de procesos es evaluar todo tipo de gestiones, ya sea financiera, administrativa, de diseño y fabricación, además de permitir visualizar algunas etapas del proceso que representen valor agregado o su ausencia. Ayuda a la organización a ver los límites de sus procesos, los parámetros actuales en funcionamiento, dónde o cómo se deben recopilar los datos, y también muestra las entradas y salidas que se miden o la necesidad de un sistema de medición (Evans y Lindsay, 2014).

Un mapa de proceso nunca debe confundirse con un diagrama de flujo, porque el último es un resumen y el otro es un detalle de entrada y salida del flujo de trabajo para mostrar lo que está sucediendo presentado resultados medibles; aunque puedan tener similitudes son visualizados en la Tabla 2 que ilustra la diferencia entre un mapa de proceso y un diagrama de flujo de proceso (Sherman, 1998).

Tabla 1. Mapa de proceso vs. Diagrama de flujo de proceso

Mapa de proceso	Diagrama de flujo del proceso
Muestra entrada y salida	No muestra entrada y salida
Muestra paso a paso cómo funciona el proceso	Muestra el flujo del proceso
Ayuda a optimizar el flujo	Muestra la decisión y las vías alternativas
Ayuda a mejorar el proceso al comprender y controlar las entradas para eliminar la variación	Puede mostrar el proceso como debería ser, no como es
	Ayuda a optimizar el flujo
	No se enfoca en reducir la variación

La teoría presente es de congruencia para el estudio, puesto que mapeo de procesos tiene como objetivo principal la evaluación de todos los procesos, además de permitir visualizar de manera amplia las diversas etapas de los procesos existentes y permite que se puedan modificar o suprimir etapas innecesarias. Ayuda a la organización a ver los límites de sus procesos, los parámetros actuales en funcionamiento, dónde o cómo se deben recopilar los datos, y también muestra las entradas y salidas que se miden o la necesidad de un sistema de medición. La empresa PORTRANS S.A. no cuenta con un mapeo de procesos eficaz que le permita visualizar de manera amplia los problemas dentro de los procesos actuales, que busquen alcanzar la producción eficaz y óptima.

8.4 Reingeniería de procesos logísticos

Para tener éxito en la economía global actual, las empresas deben tener estructuras organizativas y procesos comerciales que: sean rápidos, brinden alta calidad de forma consistente, sean flexibles y de bajo costo. La realidad es que las empresas no pueden pasar al entorno altamente competitivo adaptando los viejos métodos de gestión. Se necesita un rediseño completo y radical. El enfoque de proceso y la reingeniería podrían ser útiles en tal caso (Hammer & Champy, 1996)

La teoría de Reingeniería de Procesos es congruente para el presente estudio ya que permitirá la búsqueda de un rediseño rápido y radical de procesos comerciales estratégicos y de valor agregado, y los sistemas, políticas y estructuras organizativas que los respaldan, para optimizar los flujos de trabajo y la productividad dentro de una organización.

9. Marco legal

9.1 Alianza empresarial para un comercio seguro

La Alianza Empresarial para el Comercio Seguro o Business Alliance for Secure Commerce (BASC) es una alianza empresarial internacional, creada para promover el comercio internacional seguro en cooperación con gobiernos y organizaciones internacionales.

Los estándares BASC cumplen con los requisitos de otras iniciativas reconocidas.

1. Ser una empresa o una persona involucrada activamente en actividades de logística, producción o servicios relacionadas con el comercio o servicios extranjeros.
2. Cada empresa debe estar legalmente establecida y tener actividades comerciales en el país, así como en el extranjero, que permitan la validación de la integridad de la empresa y sus socios y directores. Además, la empresa no debe tener antecedentes penales ni se debe considerar por parte de ninguna autoridad nacional o extranjera una persona sospechosa y / o dudosa reputación legal o criminal.
3. Cumplir con el proceso de registro aprobado por cada capítulo de acuerdo con el procedimiento establecido por la OMB.

La contemplación de una solución no obstante se da a través de la aceptación de este proyecto como solución a mejorar los niveles de satisfacción de los clientes mediante la implementación de un neo-manual de reacondicionamiento, por lo que la finalidad de esta propuesta es brindar una solución inmediata que permita cumplir con la normativa BASC.

PORTRANS S.A. actualmente cuenta con una certificación de calidad BASC, sin embargo es necesario que cumpla con los actuales parámetros que permitan el cumplimiento de las exigencias para la actual certificación y garantizar a sus clientes que el comercio internacional es legal y seguro.

9.2 Normas ISO 9001: 2015

9.2.1 ISO 9001:2015 en el sector logístico

Para muchos expedidores y proveedores de servicios de logística, la calidad es el punto de venta decisivo. Sus clientes esperan un manejo confiable y sin daños de los productos, razón por la cual muchas empresas de logística tienen una gestión de calidad certificada. La última revisión de ISO 9001, lanzada en 2015, ahora requiere que las organizaciones consideren sistemáticamente los riesgos y oportunidades relacionados con sus actividades comerciales, el llamado enfoque basado en el riesgo.

Partiendo de la convicción de que la mejor calidad constante se logra mediante un modus operandi consistente, ISO 9001 interpreta la calidad también por la estabilidad de los procesos. En este contexto, ISO también ha integrado la consideración de riesgos y oportunidades. Hoy en día, casi todas las organizaciones buscan oportunidades para mejorar la calidad de sus procesos como parte de un proceso de mejora continua (PMC).

La norma revisada, sin embargo, enfatiza mucho más que los riesgos pueden tener un impacto a largo plazo en la calidad del desempeño: si se identifica un riesgo de contingencia, se insta a las organizaciones a tomar las medidas apropiadas. "El estándar requiere la evaluación de riesgos", informa Andreas Völkerding de DQS GmbH (2017). "Prácticamente, se requiere determinar sistemáticamente los factores que podrían influir negativamente en los resultados deseados de la organización". Esto crea una necesidad de evaluar los procesos con respecto a los potenciales de interrupción, tanto técnica como organizacionalmente. "Esto está dirigido a objetivos concretos, como la puntualidad de las entregas, o un número suficiente de conductores de camiones para las órdenes de transporte nuevas y existentes", aclara Andreas Völkerding.

Al igual que las normas BASC, las normas ISO buscan la calidad de procesos, y la utilización de planes emergentes para cumplir con los requerimientos específicos, de tal manera que el presente manual de reacondicionamiento de la empresa PORTRANS S.A. comprende la herramienta idónea que despliega información concreta, precisa, y con resultados medibles en un determinado período de tiempo, que permiten la consecución de objetivos y el cumplimiento de normativas de calidad, como lo son las internacionales normas ISO.

El rediseño deberá ajustarse a las exigencias que solicitan las normas que se encuentran dentro del marco legal, para poder obtener las certificaciones correspondientes y que le permitan garantizar procesos actuales, de calidad y que busquen la satisfacción constante del cliente, aprovechando al máximo la capacidad operativa.

10. Metodología

10.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación a usarse tendrá alcance del tipo descriptivo utilizando la triangulación que ayudara a la consecución de información veraz y eficaz para la correcta toma de decisión y la actualización de las guías actuales.

La investigación descriptiva permite analizar de forma detallada y precisa cada información que se obtenga sobre las deficiencias de los procesos logísticos de la empresa PORTRANS S.A.

Siendo una investigación que comprende la recopilación de información y datos pertinentes directamente de la fuente la investigación de campo donde se va aplicar la técnica de observación para poder analizar los puntos débiles que presentan los procesos logísticos será esencial para poder implementar las medidas de reacondicionamiento que constarán en el manual. Posterior a esto, para la expansión de conocimientos, se indagará información en fuentes documentales recabando respuestas sobre las interrogantes del tema que se procura estudiar, esto se llama investigación documental.

10.2 Investigación descriptiva

Se ha demostrado que la investigación descriptiva recopila datos que describen eventos y luego organiza y representa dichos datos (Glass y Hopkins, 1984).

Al igual que otros tipos de investigación, la investigación descriptiva puede incluir múltiples variables para el análisis, sin embargo, a diferencia de otros métodos, requiere de una sola variable (Borg & Gall, 1989).

10.2.1 Investigación documental

Según (Rojas, 2011).La investigación documental es el uso de fuentes, documentos, que permitan sustentar el punto de vista o el argumento de un trabajo académico. El proceso de investigación documental a menudo involucra algunos o todos los conceptos, el uso y la evaluación de documentos. El análisis de los documentos en la investigación documental sería de análisis cuantitativos o cualitativos (o ambos). Todos los que usan documentos deben considerar las cuestiones clave que rodean a los tipos de documentos y nuestra capacidad de utilizarlos como fuentes confiables de evidencia en el mundo social en su investigación.

10.2.2 Investigación de campo no experimental

Se recopila información donde ocurren los hechos directamente de los sujetos investigados, se lo considera investigación de campo al estudio de los fenómenos sociales en su ambiente natural sin tener que manipular cualquiera de las variables antes mencionadas. (Baena, 2014).

La finalidad de la investigación de campo es registrar la mayor información posible para el logro de los objetivos y la solución de la problemática planteada (Arias, 2012).

10.3 Técnicas e instrumentos utilizados

La técnica que se utilizaran será la triangulación la cual consiste en el análisis de tres instrumentos los cuales son:

- Documental, análisis de la guía existente, se realiza el estudio de la guía actual, estableciendo las deficiencias de las guías actuales basándose en las teorías que expertos determinan la importancia y como las deficiencias puedan afectar directamente al rendimiento de la producción.
- Entrevista, con expertos que realizan las labores del área. Una vez establecidas las deficiencias aplicando las teorías pertinentes, se procede a la entrevista con los especialistas del área que permitan determinar la veracidad de los resultados obtenidos en el análisis documental.
- Observación, en el campo donde se ejecutan las acciones. Una vez obtenidos los datos de los análisis anteriores se concluye con la observación directamente del área donde se lleva a cabo el proceso en estudio, para determinar de manera presente la veracidad de los datos encontrados.

El tipo de investigación permite el uso de la triangulación que permitirá comprender de manera directa cuales son las deficiencias actuales de los procesos y de las guías, con fines de poder obtener las mejoras pertinentes.

11. Resultados

11.1 Resultados documental

Aplicando las teorías, que refuerzan la importancia de la investigación del presente proyecto y que se encuentran dentro de la fundamentación teórica, se determinaron cuáles son las falencias existentes en el actual manual del área de reacondicionamiento y a donde se quisiera llegar de acuerdo a los estudios realizados por expertos en procesos. La tabla 3 determina las teorías aplicadas y cuáles son los aspectos necesarios que deben cumplirse para que los procesos sean óptimos y cuáles de los mismos se incumplen que se deben considerar para el rediseño.

Según la teoría de la BASC; se determina la importancia de determinar los responsables directos de realizar los controles del proceso, sin embargo dentro de las actuales guías no se encuentran correctamente específicos.

La teoría de la ISO 9001 para la correcta certificación de la guía indica que debe existir la tabla de contenido, documentos (anexos), estructura y mapas de procesos actualmente no se encuentran específicos.

Las otras teorías, consideran las teorías científicas descritas dentro de la fundamentación teórica que son pertinentes para la correcta estructura de una guía de procesos.

Los otros requerimientos son aquellos aspectos que se consideran de importancia para una completa guía y que permitirá el mejor control de los procesos y mejora de la capacidad operativa.

Tabla 3. Análisis documental con teorías

Teorías	Manual Actual
Teoría de la Basc	
Objetivo	<input type="radio"/>
Alcance	<input type="radio"/>
Responsables	<input checked="" type="checkbox"/>
Políticas	<input type="radio"/>
Descripción de las actividades	<input type="radio"/>
Teoría de la ISO 9001	
Título y alcance	<input type="radio"/>
Tabla de contenido	<input checked="" type="checkbox"/>
Documentos	<input checked="" type="checkbox"/>
Política y objetivos	<input type="radio"/>
Estructura	<input checked="" type="checkbox"/>
Referencias	<input type="radio"/>
Descripción del sistema	<input type="radio"/>
Anexos	<input type="radio"/>
Mapas de procesos	<input checked="" type="checkbox"/>
Otras teorías	
Teoría de procesamiento de pedidos: Descripción del ciclo del pedido a partir de la orden del cliente	<input type="radio"/>
Herramientas de Gestión Logística: Diseño de la red del proceso del pedido para el cumplimiento.	<input type="radio"/>
Otros requerimientos	
Planificaciones semanales	<input checked="" type="checkbox"/>
Glosario de Términos	<input checked="" type="checkbox"/>
Procesamiento de Cobros	<input checked="" type="checkbox"/>

11.2 Resultados entrevista

La entrevista busca establecer en conjunto con los especialistas del área de reacondicionamiento, como las deficiencias encontradas en el análisis documental tienen impacto directo sobre la productividad de la organización, como esta afecta directamente a la satisfacción con el cliente y cuáles son las mejores alternativas de solución para la misma, para lo cual se realizan entrevistas a el Coordinador de Calidad y el Asistente de Maquila o Reacondicionamiento.

En la entrevista se abordaron las siguientes preguntas:

1. ¿De qué manera se puede obtener tiempos óptimos de producción?
2. ¿Cuáles es la importancia de que los colaboradores tengan el conocimiento de términos claros del área?
3. ¿De qué manera ayudaría a los trabajadores que la planificación sea comunicada con una semana de anticipación a las producciones?
4. ¿Qué beneficios considera que puede tener el nombrar como responsable directos a las personas que ejecutan los procesos del área de reacondicionamiento?
5. ¿De qué manera usted considera que al cliente se entreguen producciones fuera del tiempo establecido?
6. ¿En que afecta tener un rate erróneo para las producciones?
7. Sabiendo que el indicador está por debajo del promedio. ¿Cuál es su recomendación para mejorar el rate de producción?
8. ¿En qué nos ayudaría el verificar el stock de producto e insumo antes de armar la planificación?

9. ¿De qué manera nos ayuda el contar con la PO habiendo culminado las producciones?
10. ¿Qué impacto tiene los procesos actuales para la satisfacción al cliente?
11. El contar con el formato de descripción de los procesos regulares ¿nos ayudaría al momento de realizar la producción?
12. Al contar con una planificación de producción programada, ¿Qué impacto tendría en el indicador?
13. ¿De qué manera podría dar a conocerse de forma más amplia los procesos que se realizan en las distintas maquilas?
14. ¿Qué impacto obtendría de la esquematización de los procesos?

De acuerdo a la entrevista se determinó que los aspectos encontrados dentro del análisis documental son de importancia para el estudio de los mismos y como se deben resolver los mismos dentro del rediseño, al ser analizada la problemática con los expertos del área se determina la necesidad de realizar la observación dentro del área donde se llevan a cabo los procesos para constatar que dichas falencias son de importante estudio y solución.

11.3 Resultados observación

Utilizando la ficha de observación tabla No. 4 permite describir las situaciones que los investigadores denotan dentro del campo de observación, con fines de determinar la importancia de los resultados encontrados en el análisis documental y la entrevista.

Tabla 4 Ficha de observación

Ficha de observación				
Situación:				
Fecha:		Empresa:		
Lugar:		Hacienda:	Área:	
Observadores:		Hora de Inicio:	Hora de Terminación:	
1. Temas principales				
1)				
2)				
2. Explicaciones de lo que sucede en el lugar				
1)				
2)				
3. Explicaciones alternativas. Reportes de otros que viven la situación				
4. Sigüientes pasos en la recolección de datos				

Por cada observador se lleva a cabo una ficha de observación para determinar los puntos de vista de cada uno de los investigadores y poder establecer de manera amplia las observaciones encontradas. De acuerdo a la ficha de observación se obtuvo los siguientes resultados:

- La falta de capacitación del personal de acuerdo a las funciones de cada puesto de trabajo
- La insuficiencia de recursos (material, humano, tecnológico, etc.) ocasiona la falta
- Los insumos materiales se encuentran en mal estado.
- Tiempos de programación demasiado excesivos.
- Ausencia de mapas de procesos dentro de las guías que permitan la constante mejora de los procesos y la supresión de procesos caducos.

12.1 Análisis del Costo Beneficio

Según (Ali, 2012) la hipótesis principal del análisis Costo – Beneficio cuando se quiere realizar un proyecto se presupone que existirán costos generados por el mismo y a su vez se busca que todo proyecto genere un beneficio, el análisis de los valores resultantes permitirá determinar si el proyecto presenta una viabilidad y que es lo mejor para la toma de decisiones.

En el presente proyecto se realizara el análisis de Costo – Beneficio para determinar el impacto positivo o negativo que el presente proyecto podría ocasionar en la empresa.

Tabla 5. Costos de la propuesta

Certificación BASC	\$ 968.00
Certificación ISO	\$ 11,640.00
Impresiones y otros	\$ 458,00

Tabla 6. Beneficios de la propuesta

Ingreso de nuevos clientes	\$ 110.400,00
Sanciones de clientes por incumplimiento	\$16.560,00

La implementación de la propuesta trae consigo costos y beneficios los cuales se determinaron de manera anual en las tablas No. 5 y 6, de los cuales se puede entender que los beneficios de la propuesta anterior son mayores a los costos generados en la aplicación de la misma, entiéndase que los beneficios estarían determinados por el ingreso de un nuevo cliente y el eliminar sanciones que los clientes anteriores aplican por incumplimientos de producciones.

12. Propuesta

12.1 Nombre de la Propuesta

Plan de rediseño del proceso de reacondicionamiento de la empresa PORTRANS S.A.

12.2 Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Elaborar un plan de rediseño del proceso de reacondicionamiento de la empresa PORTRANS S.A.

Objetivo específicos

Se plantearon varios objetivos específicos que conformaron la propuesta y son:

Identificar el proceso que actualmente posee la empresa Portrans S.A

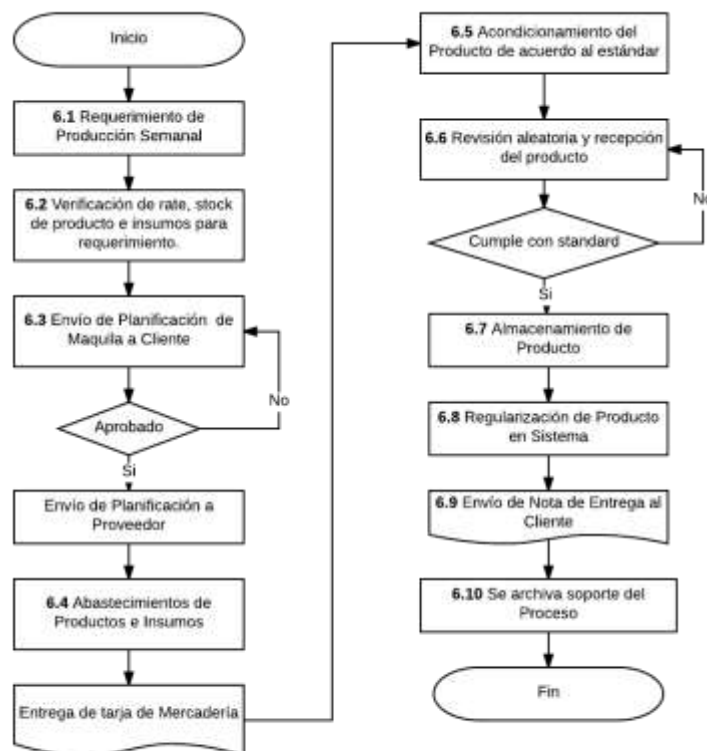
Evaluar la influencia del uso del proceso idóneo en el área de reacondicionamiento.

12.3 Estructura propuesta

A continuación se presenta la propuesta del Rediseño del Manual del proceso de Reacondicionamiento para la empresa PORTTRANS S.A., este manual se rige bajo las normas ISO 9001 y BASC, la información que se obtuvo mediante la aplicación de la técnica de la triangulación tomando en consideración todas las variables ausentes en el actual manual.

1. MAQUILA REGULAR

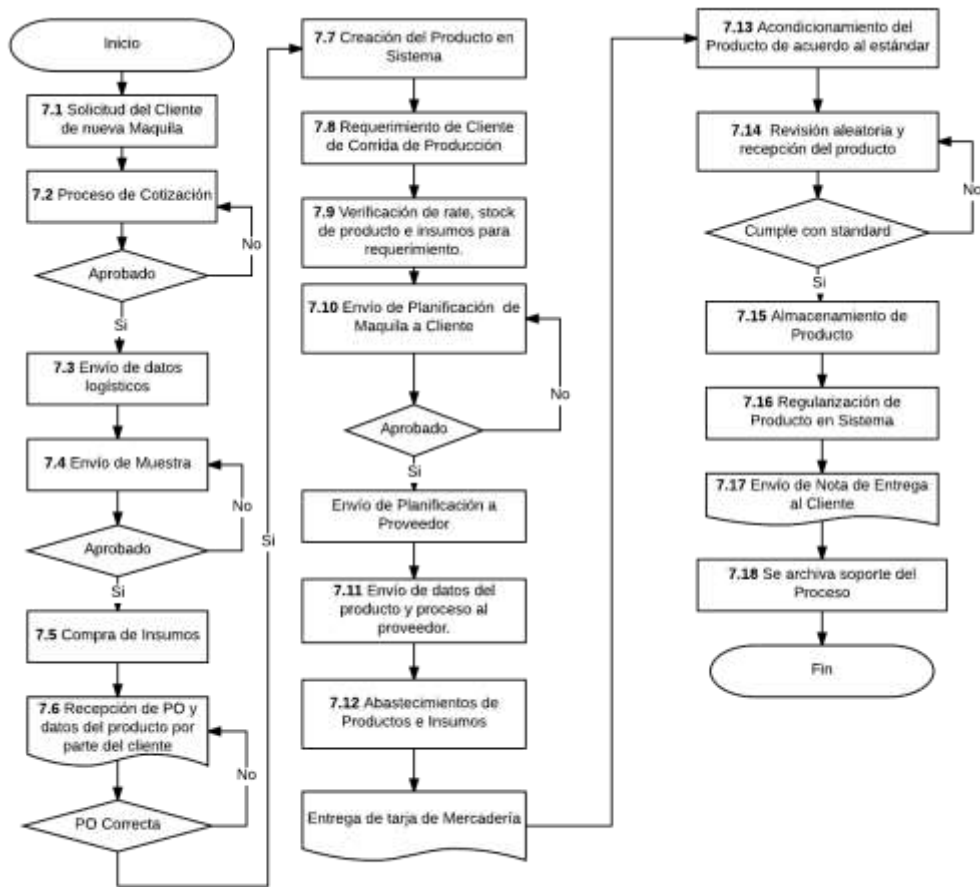
Figura 1 Maquila regular



El manual anterior no contaba con el detalle de un organigrama de la maquila regular en el que se detallaba el paso a paso del proceso en el área de maquila, mediante el cual el recurso tiene clara la función que este debe realizar, dando como resultado una mejora en calidad del producto final y la satisfacción del cliente, reducción de horas extras extendidas.

2. MAQUILA PROMOCIONAL

Figura 2 Maquila promocional



El manual anterior no contaba con el detalle de un organigrama de la maquila promocional en el que se detallaba el paso a paso del proceso en el área de maquila, para que el personal tenga clara al momento de realizar la ejecución, dando como producto final y la satisfacción del cliente, disminuyendo las devoluciones y quejas de los clientes.

13. Conclusiones

1. La compañía PORTRANS S.A. cuenta con manuales que actualmente se encuentran con deficiencias o falta de especificaciones.
2. La compañía PORTRANS S.A. tiene bajos en los índices de satisfacción del cliente y producción, debido a que sus colaboradores no cumplen con las programaciones de producción y tiempos de entrega al realizar sus labores de manera empírica.
3. Al momento de producción no hay planificaciones semanales que permitan adelantarse a los requerimientos del cliente.
4. Insuficiencia de los recursos (materiales, personales, etc.) para las producciones para producciones solicitadas.

5. Incorrecta asignación de controles de directivos encargados de los controles de producción.
6. Ausencia de los flujogramas de procesos que permitan la visión amplia de los procesos que se realizan en el área, adecuados para los dos procesos que se realizan.

14. Recomendaciones

1. La incorporación de un nuevo manual significaría capacitar a los colaboradores tanto actuales como antiguos de la estructura del mismo y de cómo se deben llevar a cabo las labores.
2. Establecer capacitación de las modificaciones que se realizan en cada una de las áreas de trabajo, con fin de que todos los colaboradores conozcan las modificaciones que se puedan realizar en cada proceso y tener al alcance de todos los colaboradores las guías del área.
3. Establecer cuadros de planificación que permitan tener una visión de las producciones a realizarse anticipándose a los pedidos de los clientes, para evitar excesivos sobretiempos.
4. Realizar planificaciones de compra de insumos o de adquisición de recursos humanos que permitan contar con los mismos para la solicitud de cualquier tipo de producción por parte del cliente.
5. Los controles se deben llevar a cabo por mandos inmediatos a la producción y no por altos mandos que no disponen de tiempo para realizar controles inmediatos a la producción.
6. Crear los flujogramas que permitan la visión amplia de los procesos con fines de mejoras de los procesos, creación o suprimir procesos que sean necesarios o innecesarios.

10. Referencias bibliográficas

Ballou, R. H. (2004). Administración de la Cadena de Suministros. En P. & Prentice. México: 5a. ed.

Borg, W. R., & Gall, M. D. (1989). Educational research. An introduction (5th ed.). White Plains, NY: Longman.

CERTIFICACIÓN BASC. (s.f.). Obtenido de La Norma BASC:
<https://www.wbasco.org/espanol/normas.htm>

D. Simchi-Levi; P. Kaminski; E. Simchi-Levi (2008). Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies and Case Studies. McGraw-Hill International.

Evans, James R.; Lindsay, William M. 2014. Administración y control de la calidad. 9a. Edición. Cengage Learning.

Hammer M., Champy J. 1996. Reengineering w przedsiębiorstwie [Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution]. Neumann Management Institute, Warszawa (Polish edition).

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). Metodología de la Investigación. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

James B. Ayers (2006). Handbook of Supply Chain Management, Second Edition. p. 263

Richard J Sherman (2010). Supply Chain Transformation: Practical Roadmap to Best Practice Results. Wiley

Soret, I. (2006). Logística y marketing para la distribución comercial. Madrid: ESIC Editorial.

Tejero, J. J. (2007). Logística integral: La gestión operativa de la empresa. Madrid: ESIC Editorial.

Prakash, M.J., Lassk, F.G. y Jaramillo, F. (2008). The effect of self-efficacy on salesperson work overload and pay satisfaction. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28, 285-297

Puchol, L. (2007). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. España: Ediciones Díaz de Santos.

James R. Stock, Douglas M. Lambert –(2001) Strategic Logistics Management Marketing & advertising series McGraw-Hill Higher Education The Irwin series in marketing The McGraw-Hill/Irwin Series in Marketing

Yuni, J., & Urbano, C. (2014). Técnicas para investigar y formular proyectosde investigación. Córdoba: Brujas.