

Propuesta de mejora para la digitalización documental de una empresa logística



Colaboración

Rosa Laura Patricia Edith Franco González; Edgar Roberto Sandoval García; Juan Manuel Fernández Morales, Tecnológico de Estudios Superiores de Cuautitlán Izcalli

RESUMEN: Esta investigación aplicada es realizada, en una empresa logística, la cual gira en torno al diseño de una propuesta de gestión logística para lograr la digitalización documental, así como la implementación de indicadores de desempeño para que la empresa pueda satisfacer los requerimientos de sus clientes.

La cual inicia con el diagnóstico, preguntando al Gestor General y aplicando un cuestionario a los 50 colaboradores; plasmando los resultados en una matriz FODA.

Con base en esta matriz, se aplica el ciclo de mejora continua el cual consta de las cuatro etapas: planear, hacer, verificar y actuar.

Obteniendo como resultado que la empresa ya tenga digitalización documental, manual de procedimientos y pueda tomar decisiones oportunamente, así como satisfacer las necesidades de sus clientes.

Proponiendo que se siga aplicando el proceso de mejora continua, dado que los indicadores de desempeño presentan una brecha entre lo esperado y lo alcanzado.

PALABRAS CLAVE: Mejora continua, empresa logística, transformación digital de una empresa logística, indicadores de desempeño, productividad.

ABSTRACT: This applied research is carried out in a logistics company, which revolves around the design of a logistics management proposal to achieve document digitalization, as well as the implementation of performance indicators so that the company can meet the requirements of its customers.

Which starts with the diagnosis, asking the General Manager and applying a questionnaire to the 50 collaborators; capturing the results in a SWOT matrix.

Based on this matrix, the continuous improvement cycle is applied, which consists of the four stages: plan, do, verify and act.

Obtaining as a result that the company already has documentary digitalization, procedures manual and can make timely decisions, as well as satisfy the needs of its clients.

Proposing that the process of continuous improvement be continued, given that the performance indicators present a gap between what was expected and what was achieved.

KEYWORDS: Continuous improvement, logistics company, digital transformation of a logistics company, performance indicators, productivity.

INTRODUCCIÓN

La empresa de giro de servicios logísticos, la cual solicita que no se indique su razón social, está ubicada en el Estado de México, cuenta con 51 empleados, conforme a los parámetros de la Secretaría de Economía (2009) es una mediana empresa y el trabajar para grandes empresas, le exige la digitalización documental (proceso de convertir información analógica en formato digital); sin embargo, se identifica que el único indicador en el que basan sus decisiones es su estado de resultados y requieren propuestas de mejora para que sus indicadores de respuesta y de atención sean eficientes, donde pueda generar un plan de acción que le ayude a poder atender con éxito todos los puntos que le demandan sus clientes y para ello se realiza esta investigación aplicada de tipo descriptivo, con un equipo de investigadores y un futuro ingeniero en gestión empresarial, aplicando el Ciclo de Deming o Ciclo de Shewhart (1939) citado por Miranda, Chamorro & Rubio (2007), con el objetivo de lograr la satisfacción plena de sus clientes.

MATERIAL Y MÉTODOS

Se realiza la investigación de campo de tipo descriptivo decidiendo aplicar el Ciclo de Deming.

Diagnóstico

En esta etapa se entrevista al Gestor General y se aplica un cuestionario a los colaboradores de la empresa logística.

Ítems del cuestionario

- Describe tus funciones principales.
- Describe tus funciones secundarias.
- ¿Cuentas con algún proceso para el desarrollo de tus actividades?
- ¿Llevas algún registro de las actividades que desarrollas?
- ¿Crees que dentro de tu área o departamento hay establecidos indicadores de desempeño, para que se puedan mejorar?
- ¿Quieres adicionar algo?

Validación del instrumento

Validación interna

Con base en la información proporcionada se hará el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Y posteriormente se aplica el ciclo de Deming, el cual consiste en las siguientes fases:

- Realizar la planeación y para ello derivado del análisis FODA se elabora el plan de trabajo.
 - Una vez elaborada la planeación, se procede a la ejecución de las acciones específicas a realizar.
 - Posteriormente, se establece la necesidad de monitorear las acciones para verificar que se hagan conforme a lo planeado y aplicar las mejoras pertinentes.
 - Para finalmente, como es un ciclo de mejora continua, se plantearán acciones subsiguientes para darle seguimiento, enfocándose siempre en la satisfacción del cliente.
- Tiempo en que suceden los eventos
De marzo a julio del 2018.

Universo de estudio

Los 50 colaboradores de la empresa logística y el gestor general.

RESULTADOS

Derivado de la entrevista realizada al Gestor General y al cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa logística, se obtiene el siguiente análisis FODA (Ver Tabla 1).

Tabla 1 Análisis FODA Empresa de Logística

Fortalezas	Debilidades
-Cuentan con estructura organizacional. -Personal con experiencia. -Personal organizado. -Personal alineado a las exigencias del perfil de puesto. -Cuentan con un sistema contable eficiente. -Cuentan con presupuesto para realizar la digitalización.	-No existe registro de manuales de procesos. -No cuenta con indicadores de desempeño. -Mala distribución de las actividades. -No cuentan con digitalización documental. -Falta del sentido de urgencia.
Oportunidades	Amenazas
-Ampliar mercado.	-Competencia con procesos eficientes. -Incremento de insumos.

Derivado del anterior análisis FODA, se plantea el siguiente programa de trabajo (Ver Tabla 2).

Tabla 2 Programa de actividades

NO.	ACTIVIDAD DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO
01	Realiza el mapeo de procesos	Gestión General.	05 al 23 de marzo del 2018.
02	Realiza los procedimientos	Gestión de cada área (Comercial, Operativa, Administrativa).	30 de marzo al 12 de abril del 2018.
03	Valida el manual de procedimientos	Gestión General.	13 al 19 de abril del 2018.
04	Identifica los principales indicadores de desempeño, con sus respectivos valores considerados aceptables por el cliente.	Gestión General y Gestión de cada área	20 al 27 de abril del 2018.
05	Contrata los servicios de una empresa que pueda realizar la digitalización documental.	Gestión General y Gestión Administrativa	20 de abril
06	Capacita a los colaboradores para ser eficientes en la digitalización documental.	Empresa prestadora del servicio para la digitalización documental.	Del 30 de abril al 11 de mayo
07	Procede a la digitalización documental.	Colaboradores de la gestión comercial, operativa y administrativa	Del 14 al 31 de mayo del 2018
08	Revisa la información que sea acorde a lo solicitado por el cliente interno y cliente externo.	Gestión General, Comercial, Operativa y Administrativa	Del 04 al 15 de junio del 2018.
09	Acuerdo con la empresa de los ajustes al sistema	Empresa prestadora del servicio para la digitalización documental.	Del 18 al 22 de junio del 2018
10	Valida que la digitalización documental es acorde a lo solicitado.	Gestión General, comercial, Operativa y Administrativa	Del 25 al 30 de junio del 2018.
11	Revisa los indicadores de desempeño	Gestión General, Comercial, Operativa y Administrativa	Del 01 al 31 de julio del 2018

Se ejecuta lo planeado, del 9 de marzo al 31 de julio del 2018, realizando un listado de los procesos que se deben generar, el mapeo de procesos para eliminar las actividades que no generan valor y/o no son eficientes.

Así mismo, como lo primero que se requiere satisfacer son las necesidades de los clientes, se identifican los indicadores de desempeño del área comercial y todo se plasma en el siguiente esquema de tortuga (Ver figura 1).

- Definir estrategias para disminuir costos.
Recomendaciones

Se sugiere que se aplique permanentemente la política de la mejora continua para satisfacer oportunamente y en forma las necesidades de los clientes externos y de los clientes internos

Así mismo, se observa que en cuanto a los indicadores de desempeño, hay una brecha entre lo logrado y lo establecido por el cliente, razón por la cual será necesario identificar la causa raíz de la brecha, proponiendo que se aplique la metodología de los 5 ¿por qué? entre los entes involucrados.

Por esta razón, se requiere en lo sucesivo continuar trabajando en la aplicación del proceso de mejora continua, y en capacitar al personal de nuevo ingreso, para que le de continuidad a la digitalización documental, de forma oportuna y correcta.

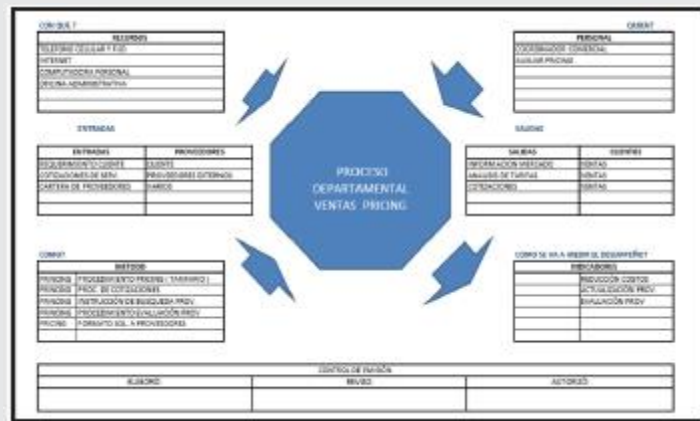


Figura 1 Esquema de tortuga del área Comercial

Y con base en este diagrama se definen los indicadores de desempeño de las demás áreas.

Obteniendo como resultado el análisis FODA, la digitalización de la información, manuales de procedimientos, el establecimiento de indicadores mínimos de desempeño y medición de los indicadores de desempeño.

Procediendo a verificar los resultados alcanzados, determinando que si se logró digitalizar la documentación; que ya se tiene la información necesaria para tomar decisiones.

Y como todo lo que se mide se puede mejorar, se obtiene que los indicadores básicos de desempeño de la empresa logística, presentan una brecha entre lo que se espera y lo que se logra, como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3 Indicadores de desempeño

Indicador	Real	Esperado
Respuesta	70 %	100 %
Atención	80 %	100 %

CONCLUSIONES

Se concluye que la metodología empleada fue adecuada para la empresa de logística; porque logró tener digitalizada la documentación y con ello tomar decisiones oportunamente.

Y entre las decisiones oportunas que tomó fueron:

- Entrega de cotizaciones acorde a los tiempos requeridos por los clientes.
- Identificación de la ubicación de las unidades de transporte.
- Negociación para entregar a horas posteriores, en caso de requerirse la prórroga.
- Identificación de la causa por la que se llegó tarde a la entrega-recepción.
- Negociación fundamentada con los proveedores.

BIBLIOGRAFÍA

[1] Contreras Ríos, J. F.; Díaz Martino, D. E. (2018). *Propuesta de un modelo de proceso de gestión logística para que una asociación de mypes de calzado de Lima pueda atender un pedido de gran volumen*. Perú. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

[2] Diario Oficial (2009). *Clasificación Empresas*. Obtenida el 31 de agosto del 2018 de <https://www.google.com.mx/search?q=clasificacion+de+las+empresas+segun+su+tama%C3%B1o+en+mexico&sa=X&ved=0ahUKEwiC6vy3ybveAhUKTKwKHci8CQMq1QI-InQEoAw&biw=1335&bih=638>

[3] Miranda González, F.J., Chamorro Mera, A., & Rubio Lacoba, S. (2007). *Introducción a la Gestión de la Calidad*. Madrid. Editorial Delta Publicaciones.

[4] OCC (2018). *Matriz FODA*. Obtenido el 28 de febrero del 2018 de <https://www.occ.com.mx/blog/que-es-un-analisis-foda-y-como-se-hace/>

[5] Reachcore (2017). *Qué es digitalizar*. Obtenida el 03 de marzo del 2018 de <https://www.reachcore.com/que-es-digitalizar/>

[6] Universidad Autónoma de México (2017). *Indicadores de desempeño y productividad*. Obtenida el 02 de marzo del 2018 de <http://www.ingenieria.unam.mx/~nguiaindustrial/productividad/info/4/4.htm>

Agradecimientos

Los investigadores y el futuro ingeniero en gestión empresarial, agradecemos a la empresa de logística por permitirnos contribuir a que haya logrado la digitalización documental y a definir sus indicadores de desempeño, ofreciéndole continuar apoyándola para que mejore sus indicadores de desempeño.

