

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL PROCESO DE DOTACIÓN DE LA
EMPRESA “RIOPAILA CASTILLA S.A” A TRAVÉS DE LA ACTUALIZACIÓN
CODIGOS DE DOTACIÓN AL SOFTWARE SAP

PRÁCTICA

KELLY LORENA GARCÍA GIRALDO
CÓD. 201154318

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE ZARZAL (VALLE)
2016

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL PROCESO DE DOTACIÓN DE LA
EMPRESA “RIOPAILA CASTILLA S.A” A TRAVÉS DE LA ACTUALIZACIÓN
CODIGOS DE DOTACIÓN AL SOFTWARE SAP

PRÁCTICA

KELLY LORENA GARCÍA GIRALDO
CÓD. 201154318

Trabajo escrito presentado como requisito para optar al título de:
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

Directora de trabajo de grado
FRANCY JANED SARRIA ROJAS

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE ZARZAL (VALLE)
2016

NOTA ACEPTACIÓN

Firma:

Firma:

Firma:

DEDICATORIA

El trabajo y todo el esfuerzo se lo dedico a mis padres, por su apoyo incondicional, por sus consejos que me han guiado hacia el alcance de mis objetivos. Son ejemplo para mí de lucha y tenacidad,

A mis hermanos por ser mis compañeros de vida, brindándome cada uno a su manera su apoyo y amor. Y a todas las personas que me colaboraron con muy buenas intenciones para la realización de este trabajo.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por todas las bendiciones que me brinda, por darme vida y salud para alcanzar mis objetivos.

A la empresa “Riopaila Castilla” por brindarme la oportunidad de realizar mis prácticas ampliando así mis conocimientos y aportando del mío a beneficio de la misma. A mis jefes, que durante el tiempo que permanecí vinculada a la organización confiaron en mí y permitieron desempeñarme en el ámbito laboral.

A los profesores de la Universidad del Valle por compartir sus saberes y conocimientos, ayudándome a crecer profesional y personalmente.

Y en general, agradezco a todas las personas que contribuyeron en mi formación tanto académica, como personal y laboral, creyendo en mí y en mis capacidades.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	13
1. ANTECEDENTES	14
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA “RIOPAILA CASTILLA S.A”	14
1.2. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS.....	14
1.3. MISIÓN	14
1.4. VISIÓN 2020.....	15
1.5. VALORES.....	15
1.6. POLÍTICAS DE LA COMPAÑÍA.....	15
1.7 UBICACIÓN.....	22
1.8. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	24
1.9. SISTEMATIZACIÓN	24
2. OBJETIVOS	26
2.1. OBJETIVO GENERAL	26
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	26
3. JUSTIFICACIÓN	27
4. MARCO REFERENCIAL	28
4.1. MARCO TEÓRICO	28
4.2. MARCO LEGAL	31
4.3. ESTADO DEL ARTE.....	33
5. DISEÑO METODOLÓGICO	35
5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	35
5.2. MÉTODO INVESTIGACIÓN	35
5.2.1. FUENTES PRIMARIAS.....	35
5.2.2. FUENTES SECUNDARIAS.....	36
6. DIAGNOSTICO SITUACIONAL PROCESO DOTACIÓN	37
6.1. DIFICULTADES DENTRO DEL PROCESO DE DOTACIÓN	46
6.1.1. FODA “RIOPAILA CASTILLA S.A.”	47
6.2. TECNICAS PARA DIAGNOSTICAR EL PROCESO DE DOTACIÓN.....	49

6.2.1. LOS 5 ¿POR QUÉ?	49
6.2.2. DIAGRAMA CAUSA – EFECTO	51
7. PROPUESTA PARA EL PROCESO DOTACIÓN	53
7.1 TÉCNICA DE LA 5 S	64
8. COSTO – BENEFICIO DE LA PROPUESTA	70
9. CONCLUSIONES.....	76
10. BIBLIOGRAFÍA	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama general de “Riopaila Castilla S.A.”	20
Figura 2. Organigrama Cadena de Abastecimiento "Riopaila Castilla S.A	21
Figura 3. Ubicación planta Castilla	22
Figura 4. Ubicación planta Riopaila	23
Figura 5. Dotación de fábrica	38
Figura 6. Dotación fábrica	39
Figura 7. Dotación Campo/ Cosecha	40
Figura 8. Dotación Taller Agrícola	40
Figura 9. Diagrama de Flujo de Proceso Dotación	43
Figura 10. Acceso a SAP	44
Figura 11. Almacén planta Riopaila	44
Figura 12. Almacén planta Castilla	45
Figura 13. Transacción en SAP	46
Figura 14. Diagrama Causa- Efecto	52
Figura 15. Dotación obsoleta	65
Figura 16. Estantes de almacenamiento	65
Figura 17. Almacenamiento de elementos 1	66
Figura 18. Almacenamiento de elementos 2	67
Figura 19. Cartel de códigos	68
Figura 20. Creación de código de materiales	71
Figura 21. Cronograma de Actividades	72
Figura 22. Actividad-Responsable	73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Lista de Códigos Propuesta	54
Tabla 2. Técnica de las 5S	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 3. Ruta de limpieza	69
Tabla 4. Costo Mano de Obra	73
Tabla 5. Costo de ejecución de la propuesta	74

RESUMEN

La Gestión Humana, a través del tiempo ha venido avanzando y creando nuevos conocimientos, colocando cada vez más como centro de la organización a las personas, pues son éstas las que ejecutan los planes, los lineamientos que se han establecido desde la gerencia, por tanto es bien sabido que uno de los factores de producción más destacados en la actualidad es el trabajo; por todo esto el área de Gestión Humana ha tomado cada vez más liderazgo e importancia, velando por el bienestar en conjunto de las personas que conforman las empresas bien sea grandes o pequeñas tiene la misma relevancia, son conformadas por individuos.

En la realización de una práctica profesional en la empresa “Riopaila Castilla S.A.” se evidencia las áreas que conforman la organización como lo son, gestión laboral, nómina, atracción del talento, compensación y beneficio, gestión del talento, que procuran brindar un servicio, siendo primordial las personas y las demás dependencias de las organizaciones se ven impactadas, ya que es el pilar donde se vela por los trabajadores, su bienestar y estabilidad. Prueba de ello es la gerencia de cadena de abastecimiento que hace conjunto con gestión humana para poder suministrar herramientas y dotación al personal que ingresa a la compañía, todo esto según estándares de seguridad y políticas internas que brindan un bienestar al trabajador y que este cumpla con lo asignado. Por tanto los inventarios juegan un papel importante dentro del área de almacén para poder continuar con el proceso productivo, en empresas con gran infraestructura, donde se cumplen con estándares de calidad, que cuentan con certificaciones internacionales, deben de cumplir requisitos para que el personal labore ahí, de modo que si no se cuenta con el trabajador equipado para desempeñar su función no entra a laborar, produciendo demoras, sobre carga de trabajadores y ocasionando a la empresa el no cumplimiento de los objetivos.

Al desarrollar las prácticas profesionales dentro de la organización, se evidenció los riesgos de no portar adecuadamente la dotación y de no contar con herramientas para el progreso de las labores, las prevenciones y las constantes capacitaciones sobre seguridad industrial donde los trabajadores asisten continuamente de forma tal que se concienticen y tomen iniciativa sobre su propio cuidado y el de sus compañeros.

Por otro lado, la recepción de quejas, inquietudes y reposiciones en cuanto al tema de dotación es continua, ya que se cuenta con políticas de inocuidad que se

deben de regir dentro de la organización para garantizar el cumplimiento de sus certificaciones en buenas prácticas, pero sobre todo, evitar que se obstaculice la labor del personal en los procesos por prendas o herramientas en mal estado

ABSTRACT

The human management with the pass of the time has been advancing and creating new knowledge, positioning the people as the centre of the organization, because these are who execute the plans, the guidelines have been established from the administration, therefore the most important factors of production nowadays is the work. Because of this the human management area has taken the leadership more and more, taking care about the welfare of the group of people who take part in the company, not care if they are big or small both have the same importance and relevance. The companies are compose by individuals.

Doing the training at the “Riopaila Castilla S.A” evidenced the areas who constitute the organization like work management, payroll, talent attraction, benefits and compensation, talent management provides services where the people are primordial and the others dependences are impacted as it is a support for workers their welfare and stability. Proof of that is the management supply chain that make a pair with human management to supply tools and personal protection equipment (PPE) for the new employers following security standard rules and internal politics that give welfare to them and the employer will be accomplished assigned the task also. Consequently the inventory has an important place into the store to continue with the productive process in the companies with a big infrastructure when satisfy with quality standards rules that they are supported by international certificated and they must to complete with the requirements to the workers who work there. So what if not have the worker with a good equipment they cannot play their functions as a worker, causing delays on workers and provoking that the company cannot accomplish with its objectives.

Developing the professional training at the Riopaila Castilla S.A, evidenced the risks of not use the PPE well and not have the necessary tools to progress with every single tasks. The preventions and capacitation about industrial security when the workers must to go continually and they take initiative on care of themselves and their buddies.

In the other side, receiving complaints, concerns and repositions around the personal protection equipment continually because they have safety politics that must to govern inside of the organization to use as guaranty of accomplish with their certificated, but on everything, avoid that it become in a obstacle to workers and their tasks because of the bad status of the personal protection equipment.

INTRODUCCIÓN

A través de la historia hemos podido ver la evolución sobre la concepción del ser humano dentro de una organización, los diversos enfoques con los cuales se dio paso a los avances, teóricos y las etapas de industrialización, recurso humano y lo que fue dando paso a lo que hoy conocemos como gestión humana dimensionando lo que en la actualidad el trabajo del hombre aporta a la organización. Por tanto, la Gestión Humana crea objetivos, estrategias y ciertas políticas pensando en el desarrollo, conocimiento, bienestar, habilidades y sobre todo de las capacidades del factor humano que conforman la organización, partiendo de esto el área de gestión humana debe de reconocer al personal como el principal activo de la organización, por tanto supervisar por un buen trato, servicio, que suplan necesidades y que los empleados dentro de la organización se sientan a gusto, con elementos y las herramientas para cumplir sus labores, de forma tal que se asegure la integridad física, previniendo riesgos y posibles accidentes, minimizando ausentismos y rotación del personal, para que de esta manera las metas de la organización y la productividad no tengan ninguna dificultad.

Por consiguiente, las empresas entregan su dotación y elementos de protección en el momento de ingresos de personal, esto cumpliendo leyes que el estado exige; al realizar las prácticas profesionales en el área de gestión humana de “Riopaila Castilla S.A”, se apoyó procesos, entre los cuales se destaca la dotación de las distintas áreas que conforman la empresa, allí interactúan dependencias como la gerencia cadena de abastecimiento, encargada del almacén donde se encuentra el inventario para suplir los requerimientos de los ingresos.

El siguiente trabajo es una propuesta para la actualización de códigos de dotación que se maneja en almacén para tener detalladamente la información sobre la existencia de los elementos que se requieren dependiendo de la necesidad que se tenga y que por medio del software que maneja la organización que es SAP, se realicen las transacciones y así mismo el inventario sea constante, se lleve un control continuo sobre el stock que se requiere en el proceso de ingreso de personal.

1. ANTECEDENTES

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA “RIOPAILA CASTILLA S.A”

“Riopaila Castilla S.A.” Empresa agroindustrial que cuenta con más de 97 años de experiencia en el sector azucarero, con la comercialización de azúcar, miel y alcohol, ha apostado al crecimiento y diversificación. En los inicios Ingenio Riopaila S.A. fue fundado en 1918 por Hernando Caicedo Caicedo, y tiempo más adelante, en 1945 fundó Castilla Industrial. Y fue así que con la fusión de estas dos empresas dan paso a “Riopaila Castilla S.A”, la cual cuenta con la planta Riopaila ubicada al norte del Valle del Cauca, más exactamente en La Paila (Zarzal) y la planta Castilla al sur del Valle del Cauca en Pradera.

Al principio para el funcionamiento de sus operaciones, contaban con 400 trabajadores, los cuales laboraban en un trapiche panelero, con el tiempo y al adquirir nuevas tecnologías emplearon a 600 trabajadores para la producción de azúcar. Prontamente la producción de azúcar fue ascendiendo, hasta el punto de adquirir una refinería dentro de la planta para mejorar la calidad del producto que se distribuía en los mercados nacionales e internacionales. Para establecer un control y transparencia de operaciones hacia los años 80, se utilizó mecanismos a través de la Asociación de Cultivadores de Caña, o como es conocida “ASOCAÑA.

1.2. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

Actualmente la organización está dedicada a la elaboración de productos y servicios a partir de la materia prima, la caña de azúcar para elaborar productos dirigidos al mercado nacional e internacional. La empresa participa en los mercados de azúcar y mieles, a partir del 2015 también participa en los mercados de alcohol carburante y cogeneración de energía, adicionalmente, en la operación de palma de aceite en Vichada. (Riopaila Castilla, 2016)

1.3. MISIÓN

Empresa agroindustrial dedicada al cultivo y procesamiento de la caña de azúcar para elaborar productos y prestar servicios acordes con las necesidades del

mercado nacional e internacional, creando valor económico, valor social y sostenibilidad ambiental para los accionistas, colaboradores y demás grupos de interés.

1.4. VISIÓN 2020

Ser una corporación agroindustrial diversificada e internacional que produce alimentos y energía en forma sostenible.

1.5. VALORES

- Honestidad: Rectitud, transparencia, confianza, coherencia, franqueza, ética.
- Respeto: A diferentes puntos de vista, equidad, justicia.
- Compromiso: Cumplimiento oportuno de deberes, hacerse cargo, autoexigirse, ir más allá.
- Lealtad: A la Organización, a la misión.

1.6. POLÍTICAS DE LA COMPAÑÍA

1. Direccionamiento estratégico

Riopaila Castilla S.A. tiene definida una misión, valores y visión de largo plazo, conocida y compartida por todos sus Colaboradores y que le permite establecer los objetivos estratégicos para alinear todas las actividades de la Compañía.

2. Sostenibilidad

Con el fin de asegurar la confianza, la reputación de la empresa y la sostenibilidad del negocio en el largo plazo, Riopaila Castilla S.A. asume el compromiso de gestionar sus negocios creando valor económico y social; haciendo uso eficiente de los recursos naturales; a través de un diálogo fluido con sus grupos de interés, reconociendo sus necesidades y expectativas, y mediante la adopción de

prácticas encaminadas a generar valor compartido, en el marco de la ética, los valores corporativos, los principios globalmente aceptados y el respeto por los Derechos Humanos.

3. Económica y financiera

Riopaila Castilla S.A. es una Compañía rentable que maneja eficientemente todos sus recursos, asegurando un flujo de dividendos estable para sus accionistas y cumpliendo en forma oportuna todas sus obligaciones.

Mantiene adecuadas prácticas financieras, lo que permite hacer un buen uso de los excedentes de efectivo, optimizar los flujos futuros, mantener razonables niveles de endeudamiento y responder de una manera efectiva al impacto de las distintas variables macroeconómicas, cubriendo el riesgo financiero para disminuir su impacto negativo, de forma que se puedan capturar en alguna medida los beneficios de tales cambios, sin realizar transacciones de tipo especulativo.

Mantiene las estructuras necesarias y desarrolla las prácticas indispensables para asegurar el registro contable de todas las operaciones, así como el esquema de reportes necesarios para disponer de información fidedigna, oportuna, veraz y fluida.

4. Responsabilidad social

Riopaila Castilla S.A. se relaciona con sus grupos de interés relevantes, en el marco de un comportamiento ético fundamentado en los valores corporativos, las normas nacionales y los principios globalmente aceptados, en equilibrio con la sociedad y consolidando la confianza y reputación de la Empresa.

5. Ambiental

Riopaila Castilla S.A. es una empresa comprometida con el respeto por el medio ambiente a través del mejoramiento continuo de sus procesos, la implementación de prácticas dirigidas al uso racional de los recursos, la prevención de la contaminación y el cumplimiento de la legislación ambiental vigente.

6. Gestión humana

Riopaila Castilla S.A. gestiona el Recurso Humano bajo procesos y decisiones orientadas a la atracción del mejor talento calificado, la promoción del buen trato a los colaboradores, el mantenimiento de una remuneración equitativa y competitiva, brindando espacios de crecimiento en conjunto con los jefes, promoviendo que cada persona se haga responsable de su desarrollo y sobre todo, reconociendo al capital humano como el activo intangible de mayor valor en la Compañía. Todo lo anterior enmarcado en el cumplimiento de la normatividad legal nacional e internacional que sobre la materia exista.

7. Gestión de riesgos empresariales

Riopaila Castilla S.A. asume de manera permanente, homologada y coherente las mejores prácticas y metodologías para la administración del riesgo, y promueve y facilita el desarrollo de las competencias para su gestión, buscando incrementar su ventaja competitiva y garantizando la integridad de los recursos empresariales, así como la continuidad y recuperación frente a los diferentes riesgos a los cuales se encuentra expuesta.

8. Control interno

Riopaila Castilla S.A. promueve la cultura de prevención de riesgos, alineada con la Gestión de Riesgos Empresariales (ERM), control, evaluación y mejoramiento continuo de sus procesos, que le permite tener una seguridad razonable acerca de la consecución de sus objetivos, cumpliendo con las disposiciones regulatorias aplicables, mediante un sistema de control interno basado en los principios de autocontrol, autorregulación y autogestión.

9. Seguridad integral

Riopaila Castilla S.A. establece medidas apropiadas de control, mejoramiento continuo y seguridad en sus procesos, con el fin de controlar los riesgos de contaminación con sustancias ilícitas y los que afecten la integridad física de las personas y bienes de la Empresa, así como la seguridad y salud ocupacional de los Colaboradores y terceros con personal dentro de las instalaciones de la Compañía.

10. Control al lavado de activos y financiación del terrorismo

Riopaila Castilla S.A. mantiene y promueve una cultura de no tolerancia al lavado de activos y financiación del terrorismo (LA/FT), de manera que todos sus funcionarios anteponen el cumplimiento de las normas y estándares en la materia, al logro de las metas comerciales. Se da cumplimiento a la legislación aplicable y se vela por la adopción de adecuadas y efectivas prácticas de prevención y control para mitigar el riesgo legal, reputacional, operativo y de contagio a los que puede verse expuesta.

11. Calidad

Riopaila Castilla S.A. entrega a los clientes un producto que cumple o excede sus requerimientos, a precio competitivo, mediante el uso de la tecnología adecuada, definiendo lineamientos de autonomía y responsabilidad para el personal involucrado, de forma tal que realicen acciones preventivas y de mejoramiento continuo en los diferentes procesos.

12. Comunicaciones

Riopaila Castilla S.A. mantiene el diálogo y una comunicación directa, transparente, oportuna e innovadora con sus grupos de interés, proyectando la responsabilidad social como asunto inherente a la gestión empresarial.

La comunicación relacionada con el producto se ejecuta teniendo en cuenta nuestra responsabilidad frente a los consumidores, de manera clara, veraz y dando cumplimiento a la Ley.

13. Manejo de la información

Riopaila Castilla S.A. en el manejo de su información aplica los criterios de seguridad, calidad y cumplimiento y cada área es responsable de establecer medidas de protección en consonancia con su nivel de criticidad. El acceso a la información se otorga de acuerdo con las actividades propias de cada cargo y debe ser suficiente y oportuna para que cada funcionario desarrolle sus actividades y cumpla con sus responsabilidades.

14. Informática

Riopaila Castilla S.A. optimiza las tecnologías de información y telecomunicaciones, que sirven de soporte a la estrategia, cumpliendo con los requerimientos propios del negocio y de las regulaciones legales vigentes, respetando los derechos de autor, usando software soportado por un acuerdo de licencia legalmente adquirido y promoviendo una cultura de seguridad de la información en la cual se incluye el uso de claves personales e intransferibles.

15. Compras

Riopaila Castilla S.A. busca lograr la mayor eficacia en los procesos de adquisición de tierras, caña, bienes, obras y servicios, para alcanzar sus objetivos empresariales, garantizando el desarrollo sostenible de su entorno, la transparencia e igualdad de oportunidades con todos sus proveedores.

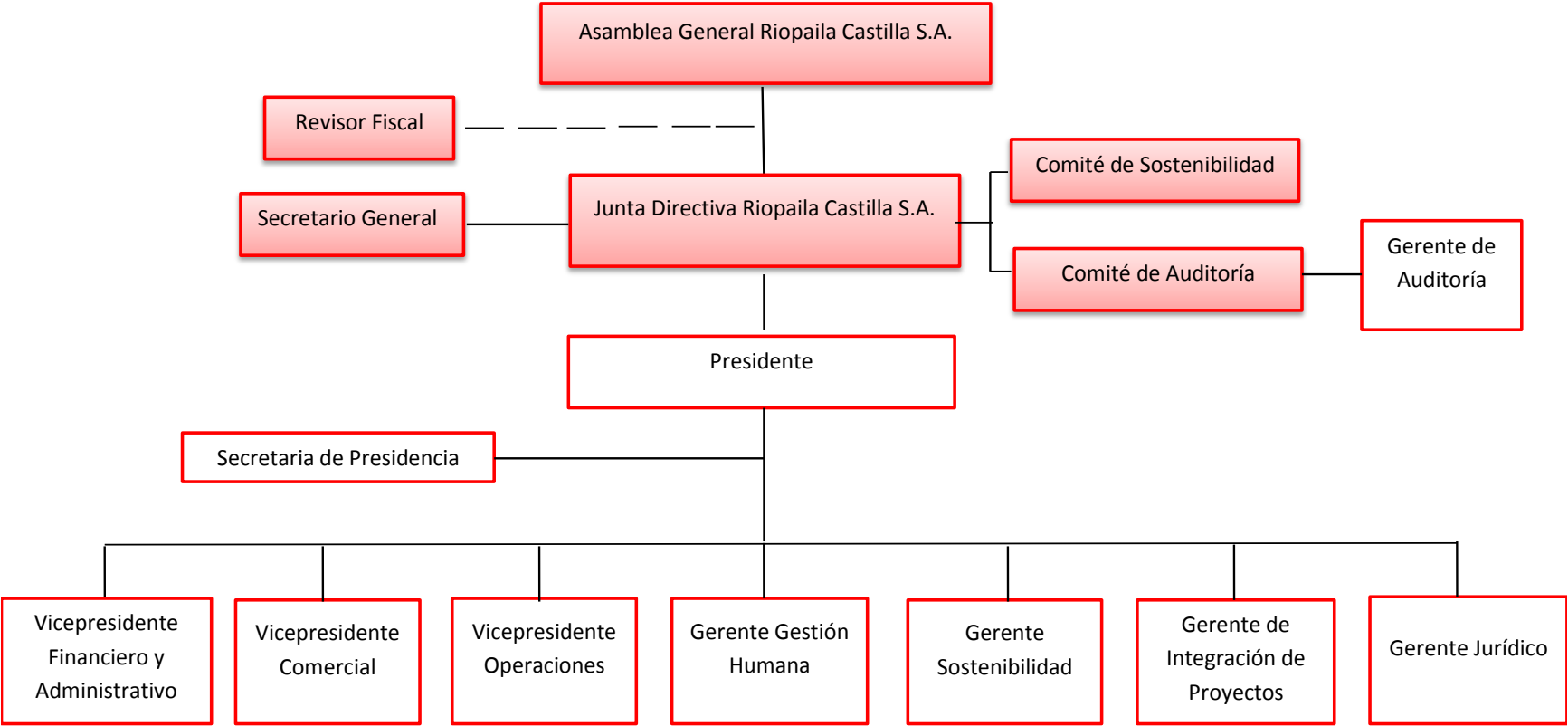
16. Proveedores de caña

Riopaila Castilla S.A. ofrece a sus proveedores de caña una propuesta de valor agregado de carácter integral, que lo distingue entre los ingenios de la región que compiten por esta materia prima, logrando fidelizarlos y ser la preferida entre ellos.

17. Comercial

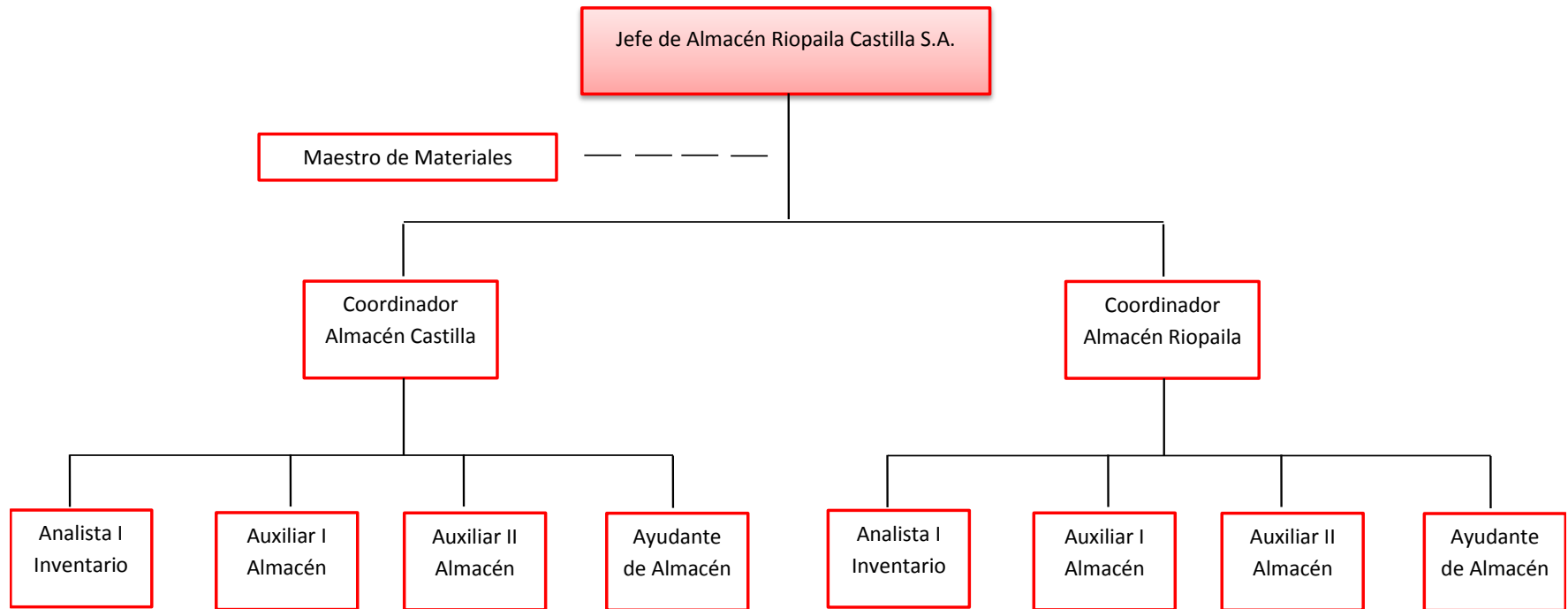
Riopaila Castilla S.A. provee a sus clientes soluciones integrales, rentables y competitivas que generan valor de acuerdo con sus necesidades y expectativas, ofreciendo un servicio personalizado y oportuno, cumpliendo con los compromisos adquiridos y logrando una relación de socio y aliado con ellos.

Figura 1. Organigrama general de “Riopaila Castilla S.A.”



Fuente: Riopaila Castilla S.A. (Riopaila-castilla.com)

Figura 2. Organigrama Cadena de Abastecimiento "Riopaila Castilla S.A



Fuente: Riopaila Castilla S.A (Riopaila-castilla.com).

1.7. UBICACIÓN

La empresa “Riopaila Castilla S.A” se encuentra ubicada en el departamento del Valle del Cauca, donde están ya establecidas las dos plantas con las cuales cuenta para las operaciones productivas, una de ellas, planta Riopaila, ubicada en el Km1 corregimiento de La Paila (Zarzal), y la planta Castilla ubicada en el Km 30 vía Cali- Florida, en Pradera.

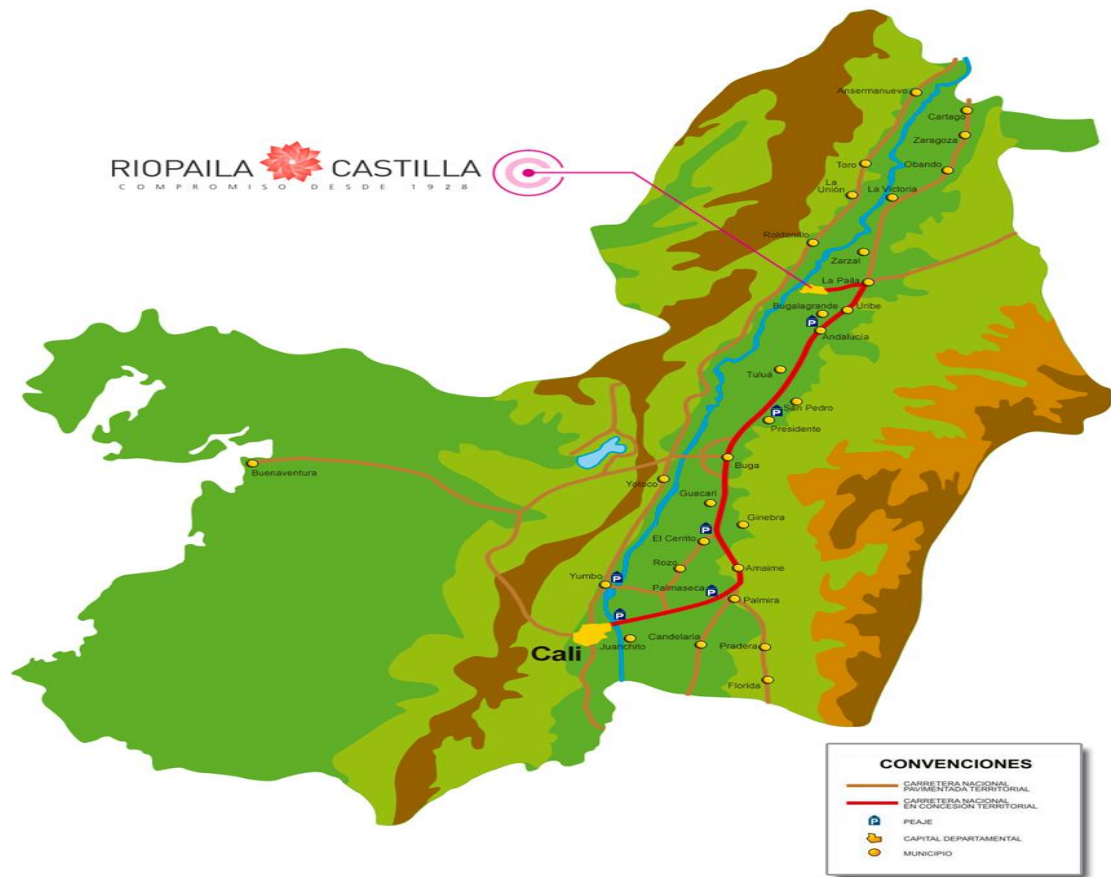
En estas dos plantas transcurrió la práctica profesional y la propuesta va dirigida hacia ellas.

Figura 3. Ubicación planta Castilla



Fuente: Riopaila Castilla (Riopaila-castilla.com)

Figura 4. Ubicación planta Riopaila



Fuente: Riopaila Castilla (Riopaila-castilla.com)

1.8. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Dentro de las actividades de Gestión Humana se encuentra facilitar elementos para el desempeño de las funciones de los trabajadores, como lo es la dotación, elementos de protección, conforme al cargo, y la función a desempeñar. Para esto “Riopaila Castilla S.A” cuenta con un sistema integrado SAP, por medio de este se ejecutan transacciones, como la realización de reservas que se extraen del inventario con el que cada planta cuenta.

Ahora bien, SAP maneja el inventario con un código consecutivo, cada código hace referencia a una descripción de material, pero estos códigos la gran mayoría no están especificados por tallas, lo que está creando dificultades en el momento de requerir la información al instante sobre la disponibilidad dentro del almacén, ocasionando demoras en el momento de entregar la dotación o en su defecto que el trabajador se lleve elementos que no sean de su talla, solo por la necesidad de ingresar pronto al área de trabajo, ya que la empresa tiene políticas establecidas y cada dependencia de la organización maneja estándares de acuerdo a la labor y el riesgo que implica, por tanto, trabajador que no cuenta con su dotación no entra al área a desempeñar su función; otro de los inconvenientes es que este sistema no detalla por códigos las tallas y su existencia dentro del almacén para el control sobre los stock que se debe de manejar para facilitar la continuidad del proceso de dotación, la manera de revisar y llevar un control sobre esto, es realizando un inventario físico, que demora y retrasa las demás actividades con las cuales se debe de cumplir.

FORMULACIÓN

¿Cuál sería el impacto del proceso de dotación al actualizar los códigos para la realización de un inventario dentro del software SAP, facilitando la entrega de dotación del personal por parte de Gestión Humana de la empresa “Riopaila Castilla S.A.”?

1.9. SISTEMATIZACIÓN

- ¿A qué conlleva un diagnóstico situacional del proceso de dotación en el manejo físico y sistematizado del software SAP de la empresa “Riopaila Castilla S.A.”?
- ¿Qué efectos traería realizar un plan de mejoramiento para el proceso de dotación de acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico efectuado a la empresa “Riopaila Castilla S.A.”?
- ¿Cuál sería el costo – beneficio de la propuesta para la empresa Riopaila Castilla S.A.?

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

- Presentar una propuesta de mejoramiento para el proceso de dotación de la empresa “Riopaila Castilla S.A.” a través de la actualización de códigos de dotación al software SAP.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar diagnóstico situacional del proceso de dotación en el manejo físico y sistematizado del software SAP de la empresa “Riopaila Castilla S.A.”.
- Realizar plan de mejoramiento para el proceso de dotación de acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnostico efectuado a la empresa “Riopaila Castilla S.A.”.
- Calcular el costo – beneficio de la propuesta para la empresa “Riopaila Castilla S.A.”

3. JUSTIFICACIÓN

Dentro de las organizaciones, existen procesos los cuales son los pilares para mantener la continuidad de la misma, pero dichos procesos deberán tener el reto de estar en constante búsqueda de un mejoramiento para que de esta manera sea más eficiente y competitiva en el sector que se encuentre. A su vez los cambios generan incertidumbre, pero los cambios generan valor, evolucionan adoptando nuevas tecnologías, actitudes y otras formas de realizar las labores, maximizando el desempeño de forma tal que se procure por el mejoramiento continuo.

Proponer una actualización de códigos por medio del software SAP, es decir dejar de lado los códigos generales sobre el inventario con el que cuenta y, hacer frente a los requerimientos del personal de ingreso de “Riopaila Castilla S.A”, permitirá tener un control definido en cuanto a cantidades y tallas, para que las personas tengan sus elementos conforme sus medidas, con lo que se lograría atender de manera ágil y al instante al personal que requiera elementos para sus labores cotidianas, ya que contaría con la información al instante sobre el área de almacén y las existencias.

Al tener claro los procesos de dotación, y tener detallado el inventario con sus respectivos códigos dentro del almacén, se podrá aprovechar al máximo el Software SAP que posee la organización, reduciendo los inventarios excesivos dentro del almacén y controlando los Stocks con los que debe contar la empresa para su continua operación, evitando que estos queden en cero y se retrasen los procesos.

Por consiguiente, se eliminaría el inventario físico constante, que requiere de tiempo, y estos inventarios son poco precisos, por la continua salida de elementos de dotación de almacén, que dificulta su control, y la empresa se beneficiaría ya que no estaría incurriendo en costos de adquisición y almacenamiento de dotación excesiva, que al transcurrir el tiempo se vuelve obsoleta para “Riopaila Castilla S.A.”, todo esto con el fin de que se enfoque hacia la calidad.

4. MARCO REFERENCIAL

Los conocimientos teóricos existentes sobre el tema a tratar, son fundamentales para la realización de un trabajo, para lo cual se debe tener una base conceptual y legal que permita identificar claramente los aspectos a exponer.

4.1. MARCO TEÓRICO

La gestión humana está ligada con las organizaciones y las personas, por que son el factor productivo, dependen una de la otra para alcanzar metas y objetivos propuestos, pero esto no siempre ha sido así, todo ha venido en evolución a través del tiempo; se habla que desde los inicios de la historia, siempre se vio la división de poderes, dinero por remuneración de trabajo, entre otras cosas, siendo esto un esbozo de lo que hoy podemos ver.

El siglo XX trajo consigo avances, la primera de ellas vino luego de la Revolución Industrial (Historial universal, 2016), el cual fue un proceso de cambios económicos, tecnológicos y sociales, que inicio en Reino Unido y luego se fue extendiendo con el pasar del tiempo, esto trajo consigo estructuras jerarquizadas y centralizadas dentro de las organizaciones, estandarizando los procesos para ser más provechosas, considerando a las personas como recursos de producción, y como el ambiente externo no tenía mayores cambios que le exigiera a las organizaciones ser más flexibles, les era posible solo centrarse en su parte interna y su mayor preocupación era en ser cada vez más rentables.

Entre la transición del siglo XX, Frederick Taylor pretendió establecer los problemas y variaciones que se podían presentar dentro de las empresas, partiendo de observaciones, cálculos y experiencias, buscando siempre ser productivas, controlando los tiempos de ejecución, eliminando tiempos que no eran útiles, es decir poco productivos, para hacer uso de cada recurso con el cual se contaba, enfocarse en seleccionar y ubicar cada persona en su lugar según capacidades, fijando salarios equitativos y proporcionando beneficios al aumentar eficiencia. (Chiavenato, 2001)

Henry Ford, también aportó, con métodos cada vez más perfeccionados para la producción fabricando en grandes cantidades, procesos estandarizados, para así

lograr la elaboración en serie, logró sacar a flote su línea de ensamblaje, realizando todo mecánico, y con métodos establecidos.

Por tanto Henry Fayol (Chiavenato, 2001), es considerado como un fundador debido a sus aportes a la teoría clásica, su vivencia dentro de la revolución industrial le permitió desarrollar métodos y pensamientos enfocados a la productividad, también estipuló la manera de dividir la empresa, en funciones o áreas, determinando así la jerarquización. Fayol, además definió el “proceso administrativo” compuesto de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, para lo cual el administrador debe cumplir esas funciones; y los principios generales a los cuales definió para poder establecer circunstancias que aplican y son adaptables a las organizaciones, conocidos también como los 14 principios de Fayol compuestos por: División del trabajo, Disciplina, Unidad de mando, Unidad de dirección, Subordinación de intereses individuales a los intereses generales, Remuneración del personal, Centralización, Jerarquía, Orden, Equidad, Estabilidad del personal, Iniciativa y Espíritu de equipo. (Desición empresarial, s,f)

Por todos los aportes anteriores a la teoría clásica, Henry Fayol, convirtió este enfoque como la base de la administración, partiendo que se debía de determinar los principios y elementos en los cuales se apoyaría el administrador para su ardua labor.

Los aportes de Max Weber y su modelo burocrático basado en procesos normalizados, dejando a un lado el ser humano emocional, partiendo de una disciplina para alcanzar más pronto la productividad esperada. (Gestiopolis, s,f) Según el autor Antonio Cesar Amaru, en su libro Fundamentos de Administración, expone que Weber estableció la formalidad, el profesionalismo y la impersonalidad como la base de las organizaciones es como lo llamaba “ideal de burocracia” a los cuales las personas debían de ceñirse, ser obediente a lo ya establecido y debía de preocuparse por el cumplimiento de las leyes. (Amaru, 2009)

Ahora bien, se ha visto la evolución en cuanto a principios, procesos, y todas las demás actividades que debe de llevar una persona al frente de una organización, pero esto no bastaba para ser productivos, existía un factor que todavía no se le había dado relevancia y no permitía ser tan eficientes como se pretendía, la teoría de las relaciones humanas, propuesta por Elton Mayo (Chiavenato, 2001), el cual fue el primero en reconocer al trabajador como ser humano, con sentimientos y necesidades aparte de las económicas, con esto se fue desligando lo mecanicista y rígido de lo ya antes establecido, con el desarrollo de la psicología y la sociología tuvieron influencias para afianzar lo que Mayo proponía, no estaba

alejado de la realidad y cada vez lo comprobaba tanto así que se desarrolló un experimento llamado Hawthorne que se realizó entre 1927 y 1932, el cual consistió en establecer las necesidades de los trabajadores en cuanto a tiempo de descanso dentro de sus horas laborales, lo que proporcionó cierto nivel de productividad, al mismo tiempo también se analizaba la iluminación, observando que había algo psicológico que interfería de forma beneficiosa dentro de la organización; tomando fuerza, hasta el día de hoy donde se considera el ser humano como el mayor recurso con el que cuenta una organización, y ahora con las tecnologías y los constantes cambios, donde el pensamiento capitalista cedió el paso al conocimiento, el saber hacer, tener la capacidad y habilidades necesarias para ocupar cargos, por tanto se coloca la gestión del talento como base de las organizaciones y que estos se sientan cómodos y valorados dentro de estas, juega un papel fundamental la motivación y los factores internos o externos que influyen en el comportamiento, la retención del personal, evitando retrocesos dentro de los procesos, ya que como se dijo, el conocimiento es el recurso primordial.

Por consiguiente empezamos a tocar el tema que cobra validez y es el de la motivación, la cual se preocupa que los trabajadores estén a gusto con lo que hacen, que cuenten con las garantías para suplir sus necesidades, analizando una teoría de Abraham Maslow que expone que los deseos y requerimientos de las personas estaban organizadas por una especie de jerarquía o pirámide de las necesidades humanas la cual consta de cinco categorías, la base de esta teoría es lo básico o fisiológicas que un ser necesita para subsistir, y cada vez se va escalando hasta llegar a una autorrealización, el individuo siempre querrá llegar lejos, al no conseguir esto viene síntomas de frustración y agresión. Es de aclarar que no todas las personas se motivan con algo en general, por el contrario cada persona es un mundo que tiene diversas motivaciones. (Amaru, 2009)

Los factores de desmotivación pueden ser numerosos dentro de una organización, por tanto se debe de cumplir con al menos lo reglamentario e ir determinando con que más se puede avanzar en el proceso de motivación del personal para que se sientan parte de la organización, estudios indican que al tener personas motivadas dentro de su organización esta será más productiva, ya que se harán las labores con gusto; y para esto se debe contar con elementos que faciliten sus trabajos y que a la vez sean cuidados de los riesgos que pueden tener de acuerdo al sector donde se encuentra la empresa. Todo esto hace parte de la gestión humana y las áreas que se unen con el fin de salvaguardar al trabajador y sus intereses.

4.2. MARCO LEGAL

Las leyes en Colombia también se encargan del cumplimiento de los deberes que las organizaciones tienen con sus empleados, por tanto se creó un código sustantivo de trabajo, en su última actualización del 17 Marzo de 2016, sus principios generales parten de la necesidad de acordar en sus artículos los derechos que el empleador tiene con los trabajadores, tratando los diferentes temas que involucran el trabajo y su labor, los cuales se encuentran en el capítulo IV el artículo 230, específicamente habla de la entrega de dotación para la prestación de su labor:

“ARTICULO 230. SUMINISTRO DE CALZADO Y VESTIDO DE LABOR. <Artículo modificado por el artículo 7o. de la Ley 11 de 1984. El nuevo texto es el siguiente:> Todo {empleador} que habitualmente ocupe uno (1) o más trabajadores permanentes, deberá suministrar cada cuatro (4) meses, en forma gratuita, un (1) par de zapatos y un (1) vestido de labor al trabajador, cuya remuneración mensual sea hasta dos (2) meses el salario mínimo más alto vigente. Tiene derecho a esta prestación el trabajador que en las fechas de entrega de calzado y vestido haya cumplido más de tres (3) meses al servicio del empleador.” (Secretaria senado, 2016)

Por otro lado los artículos siguientes de este código sustantivo del trabajo exponen las fechas de entrega que por ley las empresas deben regirse y la obligación que tiene el empleador de usar su calzado y vestido que se le suministre.

“ARTICULO 232. FECHA DE ENTREGA. <Artículo modificado por el artículo 8o. de la Ley 11 de 1984. El nuevo texto es el siguiente:> Los {empleadores} obligados a suministrar permanente calzado y vestido de labor a sus trabajadores harán entrega de dichos elementos en las siguientes fechas del calendario: 30 de abril, 31 de agosto y 20 de diciembre.

ARTICULO 233. USO DEL CALZADO Y VESTIDO DE LABOR. <Artículo modificado por el artículo 10 de la Ley 11 de 1984. El nuevo texto es el siguiente:> El trabajador queda obligado a destinar a su uso en las labores contratadas el calzado y vestido que le suministre el {empleador}, y en el caso de que así no lo hiciera éste quedara eximido de hacerle el suministro en el período siguiente.” (Secretaria senado, 2016)

Por otro lado, en el país existe el Decreto 178 de 1989, por el cual rige la Ley 70 de 1988, con los 8 Artículos con los que cuenta, donde se decreta la obligación de entrega de elementos dentro de un tiempo establecido, la forma de acceder y tener derecho a la entrega de dotación y las obligaciones del trabajador en destinar lo que recibe según su labor, solo para usos laborales dentro de la organización. (Alcaldía Bogotá, s,f)

Entre tanto, dentro de la empresa Riopaila Castilla S.A. se cuenta una convención colectiva de trabajo, tanto para la planta Riopaila, como para la planta Castilla que conforman la organización. El marco normativo que se maneja estipula los derechos que tiene el personal que hace parte de la compañía, en cuanto a la norma para la dotación de elementos de trabajo, se encuentra en la convención, en el Artículo 76 – Parágrafo 1, en donde explica que la dotación completa se entregará una vez al año para el mes de Julio. Dentro de este mismo Artículo, el Parágrafo 3, manifiesta:

“La empresa se reserva la facultad de exigir la utilización de todos los elementos a que se refiere este artículo y de que vele por ellos. Su enajenación por parte de los trabajadores de la empresa se tendrá como falta grave”

Ahora bien, existe la Ley 87 de 1993, la cual le da autoridad a las empresas para que las mismas ejerzan un control de acuerdo a su necesidad, siempre y cuando se cumpla con lo que exige la ley, por tanto, es decisión de la gerencia determinar cómo realizar el control interno y esto aplica para todas las áreas de la empresa; la ley establece en su artículo 1º:

“Se entiende por control interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos. El ejercicio del control interno debe consultar los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración de costos ambientales. En consecuencia, deberá concebirse y organizarse de tal manera que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la entidad, y en particular de las asignadas a aquellos que tengan responsabilidad de mando. PARAGRAFO: El Control Interno se expresará a través de las políticas aprobadas por los niveles

de dirección y administración de las respectivas entidades y se cumplirá en toda la escala de la estructura administrativa, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, de manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y de programas de selección inducción y capacitación de personal.” (Ministerio de interior, 1993).

4.3. ESTADO DEL ARTE

Las organizaciones cada vez tienden a buscar soluciones que le permitan obtener beneficios para atender los constantes cambios del sector donde se encuentre, ser flexibles y saber adaptarse ágilmente a las necesidades de clientes, de esta manera ser sostenible y productiva. Para estos casos, algunas empresas hacen uso de la tecnología y las herramientas que ofrece el mercado, una de ellas es el Software SAP, (Sistemas, Aplicaciones y Productos para el procesamiento de datos, sus siglas en inglés “Systems, Applications, Products in Data Processing”).

“Así que SAP es un sistema. Un programa, software para la computadora. Estamos hablando de una tecnología. Desde sus inicios, es un programa para aplicaciones de negocios. “SAP AG” es la empresa multinacional alemana creadora de lo que hoy todo el mundo conoce como SAP. Ellos son los responsables de todo lo que hoy el mundo realiza con este potente programa, y de todas las metodologías y “buenas prácticas” que han ido desarrollando y el mundo ha ido aplicando a lo largo de los años (desde 1970 hasta nuestros días).” (Consultoria sap, 2014).

Al ser SAP un sistema para brindar información, es alimentado por datos continuamente, de todas las áreas ya que facilita la integración y comunicación, permitiendo tomar decisiones, teniendo en cuenta consecuencias y la forma que afectaría a las dependencias de las organizaciones que hacen uso de esta herramienta.

En la actualidad empresas hacen uso de esta herramienta tecnológica, prueba de esto, se encuentra la empresa de Argentina, Coca- Cola FEMSA, una de las mayores embotelladoras en ese país, desarrollando la producción normal de bebidas y aguas, Comprando el concentrado a Coca- Cola Co., obteniendo el jarabe, producción, embotellamiento, marketing, venta y distribución del producto. La empresa hizo uso del sistema de gestión SAP en las distintas áreas, para

poder tener información y datos que le proporcionara en tiempo real datos para sus distintas operaciones. Como resultado, para la empresa se reflejó beneficios tales como reducción de costos, la productividad dentro de sus procesos aumento, al igual que la eficiencia.

“Se perseguía: posibilitar acceso a información distribuida entre las distintas Unidades Operativas de la Compañía, permitir contar con información en tiempo real, efectuar una reingeniería en cuanto a los procesos administrativos y descentralizar la información suministrada obteniendo Usuarios propietarios de la Información generada.

Solución y Beneficios: Una importante reducción de los costos aumentó la productividad, aumentó la eficiencia, se eliminaron controles redundantes, se mejoraron los procesos, lo cual redundó en mayor calidad, se realizó un mejor control de inventario, se obtuvo mayor seguridad y creció el índice de cumplimiento en los servicios.” (Microsoft, s,f)

Entre tanto en Colombia, existen 49 empresas que han implementado el software de SAP que les ha permitido adquirir esta herramienta tecnológica para sobresalir en el mercado.

“El 50% de sus clientes, en todo el mundo, forma parte de la lista de Fortune 500. En Colombia 49 empresas ya han implantado el software de SAP, entre ellas están Avianca, Bavaria, Cafam, Caracol, Celumóvil, Colseguros, Conalvidrios, Emgesa, Epsa, Federación de Cafeteros, Indega, Isagen, Isa, Monsanto, Organización Ardilla Lülle, Promigas, Sofasa y Varta.” (Dinero, 1999)

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para el trabajo propuesto según el planteamiento del problema y los objetivos establecidos, el método a utilizar para recolectar la información es el descriptivo a partir de la observación de los procesos, la realización de actividades dentro del análisis de la investigación facilita la obtención de datos. Al estar presente y ser parte del problema que se analizará permite tener datos e investigar para así tener conciencia de la realidad en la cual se encuentra la organización.

Al alcanzar toda la información necesaria para tener un soporte válido del trabajo, se cumplirá con lo buscado, tener el conocimiento necesario para presentar una propuesta de mejora para Riopaila Castilla S.A. y que ésta cuente con soluciones que le permitan ser más eficiente.

5.2. MÉTODO INVESTIGACIÓN

El método para la realización de este trabajo se enfocará en lo inductivo-deductivo, el uno complementará el otro y así se contará con la información, sin dejar de tener en cuenta las distintas observaciones que se puedan dar para tener certeza de lo que se presenta dentro de la organización y así poder proponer una mejora que solucione y le permita realizar sus procesos de manera ágil, rápida y eficiente.

5.2.1. FUENTES PRIMARIAS

La obtención de información para la realización de este trabajo se efectuará a través de:

- a. Entrevistas: Las cuales se realizaran a las personas que intervienen en los procesos, los que interactúan para la entrega de dotación (almacén),

para dimensionar desde todos los puntos de vista, con el fin de que proporcionen información que permita cumplir con el objetivo propuesto.

- b. Algunas ayudas como audios, videos e imágenes para soportar y tener testimonios audiovisuales acerca de los procedimientos a realizar con el tema de investigación.

5.2.2. FUENTES SECUNDARIAS

Simultáneamente se usará método cuantitativo, analizando los hallazgos:

- a. Datos estadísticos: Por medio de información ya recolectada, considerando información numérica, que pueda obtener de acuerdo a lo observado y a las entrevistas que realice para direccionar la investigación.

Por otro lado, el tipo cualitativo, que se utilizará

- b. Análisis de Documentos: Estudiando casos de éxito, documentando el proceso para tener bases conceptuales y realizar la propuesta.

6. DIAGNOSTICO SITUACIONAL PROCESO DOTACIÓN

“Riopaila Castilla S.A” es una organización con más de 97 años produciendo dentro del sector azucarero lo que le ha permitido situarse como una de las empresas pioneras en el sector agroindustrial, durante el año 2015 la empresa participo con el 21,1% de la producción total de Colombia. (Riopaila Castilla, 2016).

Cuenta con empleados tanto operativos como administrativos que aportan al cumplimiento de los objetivos propuestos; por consiguiente, el personal operativo están bajo otras normas dentro de la organización puesto que son ellos los que realizan las labores de riesgo operacional, para esto el área de seguridad y salud ocupacional S&SO encargada de valoraciones médicas ocupacionales (ingresos, retiros y exámenes periódicos), cuidan del uso adecuado de los implementos de protección personal y dotación, y sobre todo las inspecciones periódicas del área de trabajo, establece lineamientos que el área de gestión humana tiene en cuenta en el momento de suministrar los elementos que permitan desempeñar sus labores como lo son los uniformes que varían según el área operativa y el riesgo que asuman dentro de su cotidianidad. Dentro de las gerencias, se encuentran áreas que conforman la organización, entre ellas está la Cadena de Abastecimiento, con los distintos almacenes con los que cuenta la empresa y compras, por medio de la cual se realiza la obtención de todos los materiales y elementos necesarios dentro de “Riopaila Castilla S.A.”; Campo y Cosecha son áreas donde están los encargados del corte mecanizado que se realiza para la obtención de caña, los encargados del transporte, tractorista y demás funciones relacionadas con la materia prima para Riopaila Castilla por otro lado el área de Taller Agrícola donde se realizan las continuas reparaciones de maquinaria agrícola, se encuentran mecánicos, eléctricos, soldadores y demás trabajadores que colaboran dentro de la empresa; en las áreas de control proceso y sostenibilidad, se encuentran laboratorios, microbiólogos, donde se efectúan investigaciones y continuos avances sobre el cultivo de caña, con el fin de mejorar; la gerencia de fábrica es donde se centran las operaciones de los cambios que sufre la materia prima, desde que entran los trenes cañeros a patio de caña, molienda, elaboración donde sufre la transformación para convertirse en el producto final, empacadero que su mismo nombre lo indica, se encarga de empaquetar en las distintas presentaciones el producto final que es el azúcar y entregado al centro de distribución para el traslado a los diferentes puntos donde se comercializa el producto; además de esto la gerencia de fábrica cuenta con

áreas como energía y automatización, electricidad y mantenimiento para velar por el funcionamiento de las operaciones que se realizan.

La organización al contar con todas esas áreas, tienen lineamientos para los elementos que le permitan ejercer sus funciones todo de acuerdo a la normatividad y al riesgo laboral ya considerado por los funcionarios de S&SO que vela por la seguridad laboral y el bienestar de las personas independientemente del área en la cual labore; es de aclarar que ciertas áreas de la organización cuentan con más grado de dificultad y requiere de ciertas habilidades para desempeñarse en sus labores.

Cada planta cuenta con una Convención Colectiva de Trabajo interna la cual imparte los lineamientos que se deben de seguir dentro de la organización, estas convenciones se celebran en conjunto con los representantes legales de “Riopaila Castilla S.A.” y el sindicato que es el encargado de hacer valer los derechos de los trabajadores que ellos representan. En las respectivas convenciones se define todo lo relacionado con derechos y deberes de los trabajadores, los beneficios que estos tienen y los elementos de protección y dotación que reciben dependiendo de la labor y el área donde vayan a trabajar.

Para ser más ilustrativa y facilitar la comprensión sobre las descripción de los elementos de dotación en cuanto a prendas; se tomaron imágenes de los uniformes de las áreas de la organización conforme a la Convención Colectiva de Trabajo, y el área de S&SO, que interviene como ente de prevención de riesgos como ya se dijo anteriormente.

Figura 5. Dotación de fábrica



Dotación de Fábrica: La gerencia de fábrica, cuenta con diferentes áreas (elaboración, generación vapor, eléctricos, mantenimiento mecánico, laboratorios, almacén y empacadero), por temas de inocuidad, se estableció que se debe de entregar colores que vienen predeterminados con cintas de colores, denominadas cinta falla, las cuales deben de asegurar la rotación de la dotación esto por temas de inocuidad y buenas practicas.

Fuente: Elaboración autora

Para ello, se establecen 3 colores, el color Amarillo es el que se colocan las personas los días lunes, el color azul es para los días martes y el color verde es para los días miércoles, y ya el día jueves vuelve y repite en el mismo orden los colores. Así debe de ser llevada la dotación con las respectivas botas de seguridad.

La dotación para fábrica se distingue por la cinta falla. Todo lo relacionado con cintas de colores es para fábrica. Como la producción de azúcar requiere varios procesos que son fundamentales, hay diferentes dotaciones para fábrica, dependiendo de las actividades y la inocuidad que se debe de cumplir, y se verifica por medio de auditorías tanto internas, como externas con las que cuenta la empresa.

Por tanto al no contar con la reglamentaria dotación no podrá entrar al área de trabajo, por consiguiente gestión humana encargada de suministrar elementos de dotación, cuenta con una función importante pues en ella recae la responsabilidad de la entrada de personas a las diferentes áreas a realizar las labores por las cuales fueron contratados con su respectiva dotación.

Figura 6. Dotación fábrica



Por otra parte “Riopaila Castilla S.A”, cuenta con personas que realizan las labores de campo y cosecha, este personal también recibe dotación, como esta área no es tan crítica, ni está ligada a temas de normas, se encuentra sujeta a la protección y cuidado con las labores a desarrollar. Para esta área, se suministra una dotación con una cinta reflectiva, tanto para la camisa, como para el pantalón. Aquí se encuentran las personas de corte mecanizado, tractorista, camioneros, y demás personas que trabajan en áreas que tengan contacto con la materia prima, la caña de azúcar ya sea por su corte o transporte hasta la empresa y dar inicio con esto al proceso productivo.

Figura 7. Dotación Campo/ Cosecha



Fuente: Elaboración autora.

Figura 8. Dotación Taller Agrícola



La parte de taller agrícola va muy ligada con el área de cosecha y campo, por lo que son estas personas las encargadas de realizar el mantenimiento a los tractores, cosechadoras, y todos los vehículos destinados para las labores de corte y transporte de caña. Muchas de las personas del taller agrícola se encuentran en campo, en carro talleres para brindar soporte mecánico, soldadura o cualquier avería que ocurra durante la labor.

En cuanto a la dotación del área de taller agrícola no tiene cinta reflectiva por S&SO determino representa un peligro para las labores de soldadura, por lo que tiende a incendiarse con las chispas que se generan en el momento de soldar.

Los elementos de dotación se encuentran en el almacén de livianos, en donde están organizados por códigos que los identifican, cada código tiene su descripción en cuanto al material y las especificaciones que se tenga para las prendas, que pueden ser con cinta o sin cinta, bolsillos si llega a ser el caso, el logo de la empresa donde se ubica y el color; estas aclaraciones están sujetas al código, y éste se identifica tanto en almacén como en el área de compras, ya que son ellos los que se encargan de los proveedores y negociar con estos para la elaboración de prendas.

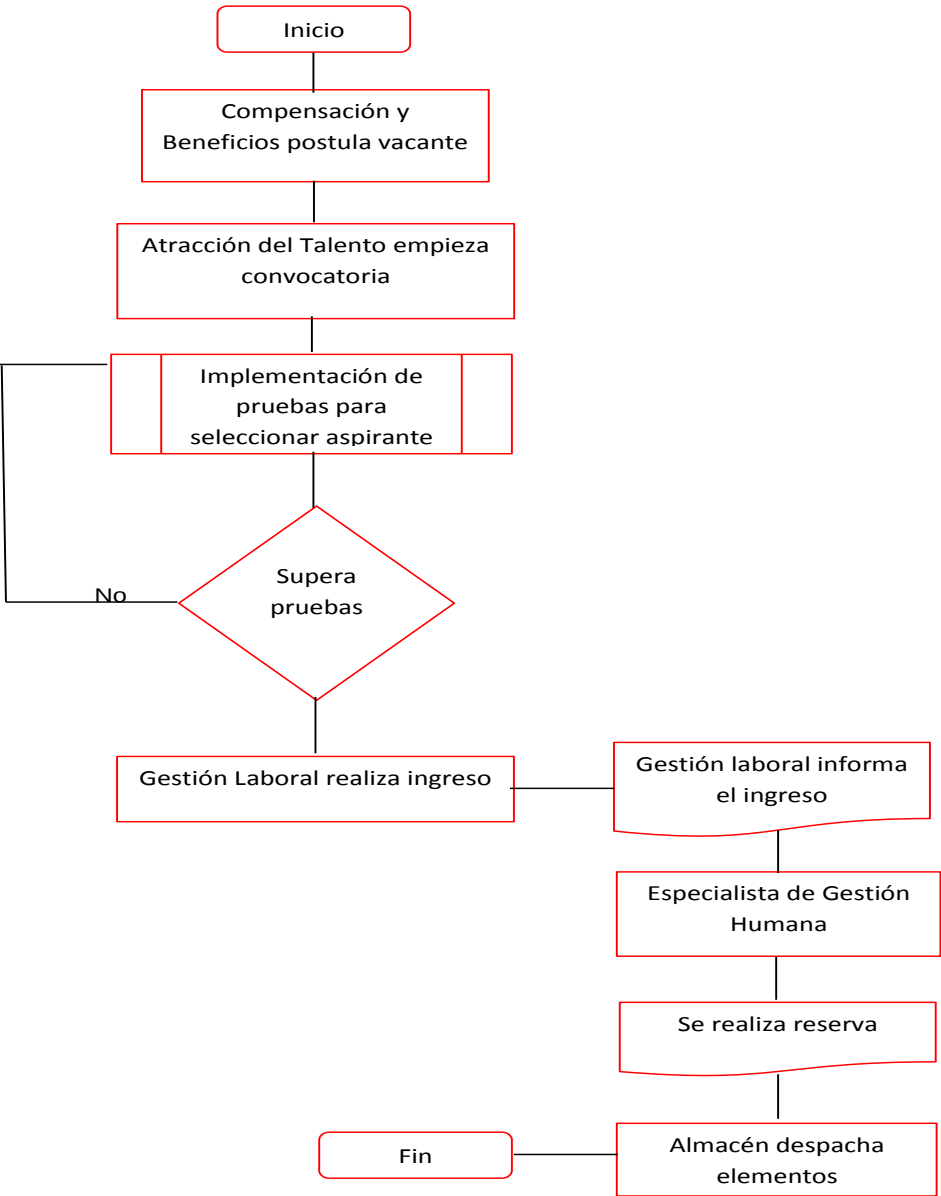
Los códigos que actualmente se están utilizando, solamente tienen descripciones para el lineamiento de los proveedores en la elaboración de las prendas, no están especificados por tallas, es decir que solo existe un código genérico para todas las tallas que se manejan desde S hasta la XXL, todo depende del pedido que se pueda hacer, las tallas grandes por lo regular se manejan para las áreas de campo y taller agrícola. Las tallas de mayor rotación son la talla S, M, L, por tanto el stock que debe de existir en almacén para estas será mayor que las demás.

Al no contar con códigos que definan características del elemento por tallas, el conteo y la verificación de existencia, se dificulta, puesto que se debe de realizar manual, y con la continua salida de material, es difícil tener control del stock que se debe manejar.

El sistema SAP, genera la cantidad que posee del elemento pero no discriminado por tallas; por tanto al realizar la reserva para los ingresos o reposiciones que se realizan en la empresa, no asegura que los trabajadores van a obtener su dotación conforme a sus tallas, o que las cantidades que me muestra SAP no se refieran a tallas grandes de poca rotación. Realizando las labores de práctica, con la dotación ocurre esto, en almacén lo que se encuentra en su mayoría son tallas grandes, de poca rotación y las tallas pequeñas están escasas, generando dificultades en el momento de suministrar los elementos, puesto que se retiran del almacén trabajadores con tallas que no son las suyas, o asumen costos de arreglar las prendas para poder entrar a sus labores. Una manera de mitigar esta problemática es realizando un pedido, pero este se demora y no sería una solución rápida a la problemática que está enfrentando la organización. Esta es una realidad que ocurre en ambas plantas, tanto Riopaila, como Castilla.

Para llegar al proceso de dotación, Gestión Humana primero involucra al área de Compensación y Beneficios, encargada de postular la vacante dentro de la organización, definiendo salario, el puesto dentro de la organización y labores a realizar; luego de esto, Atracción del Talento es la encargada de seleccionar, al personal a ocupar la vacante, aplicando diferentes pruebas con el fin de asegurarse que cumpla con los requerimientos que se necesitan para el cargo; Cuando el candidato ya está seleccionado, se entrega toda la documentación a gestión laboral, para realizar el respectivo contrato, y todo lo que implica un ingreso a la organización, a su vez, se encarga de informar por medio de un correo el ingreso, para que las áreas involucradas se enteren, ahí la información llega a la especialista de gestión humana, ella autoriza la realización de la reserva, esta se realiza por medio del sistema SAP, para luego, entregarla al trabajador y que éste se dirija al almacén donde se despacha la mercancía conforme lo que diga la reserva, es de aclarar que no sale ningún elemento de almacén sin una reserva.

Figura 9. Diagrama de Flujo de Proceso Dotación



Fuente: Riopaila Castilla (Riopaila-castilla.com)

Figura 10. Acceso a SAP

The screenshot shows the SAP login interface. At the top, there is a header bar with the SAP logo and a search bar. Below the header, there is a section titled 'Clave acceso nueva' (New Access Key). This section contains several input fields: 'Mandante' (Client) with the value '400', 'Usuarios' (Users) with a checkmark, 'Clv.acc.' (Access Key) with a masked value '*****', and 'Idioma' (Language) with the value 'ES'. To the right of these fields, there is a section titled 'Información' (Information) which displays 'INGENIO RIO PAILA CASTILLA producción [RCP]'.

Fuente: Sistema SAP

La empresa cuenta con el sistema SAP, el cual demuestra al instante la disponibilidad de la ropa y cantidad en general con la que se cuenta en almacén, pero este no nos indica las tallas y la cantidad que se dispone de estas. En el momento de realizar una reserva, el sistema solicita el ingreso de clave como lo muestra la figura 10; la cual se le asigna a cada usuario dependiendo de su rol, así mismo se le asignan las transacciones a las cuales se pueden acceder. Como las prácticas se desarrollaron en las dos plantas con las que cuenta la compañía, se tenía alcance de los dos almacenes GI00 (Figura 11) destinado para planta Riopaila y GC00 (Figura 12) para planta Castilla, y los códigos que identifican a cada elemento eran los mismos para las dos plantas, se tenía un listado de códigos de los cuales se podía disponer cuando se requería una reserva.

Figura 11. Almacén planta Riopaila

Resumen de stocks: Sociedad/Centro/Almacén/Lote

Delimitaciones de BD

Material	=			
Centro		GI00	a	
Almacén			a	
Lote			a	

Fuente: Sistema SAP

Figura 12. Almacén planta Castilla

Resumen de stocks: Sociedad/Centro/Almacén/Lote

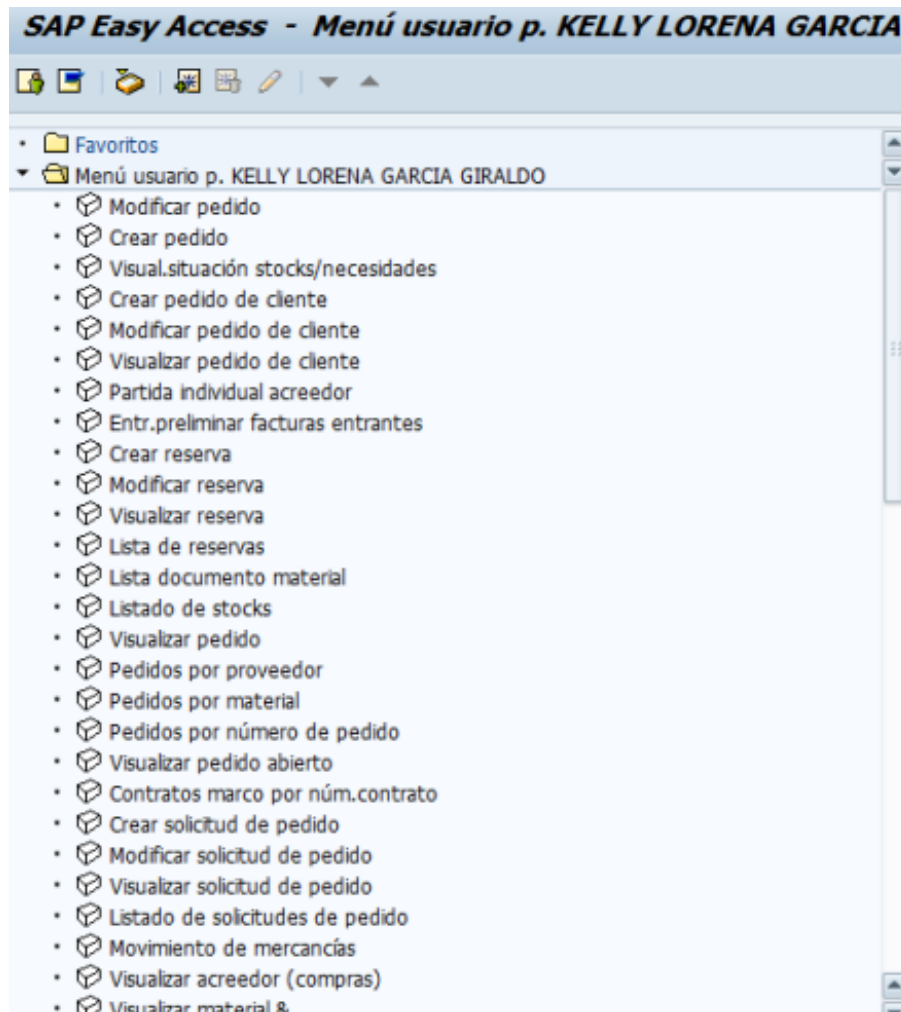
Delimitaciones de BD

Material	=			
Centro		GC00	a	
Almacén			a	
Lote			a	

Fuente: Sistema SAP

Al reunir la información y presenciar la dificultad de no tener conocimiento sobre la disponibilidad de la ropa por tallas, el personal de almacén, dentro de todas las funciones, colaboran con la información acerca de la disponibilidad de la dotación, ellos verifican de forma manual la existencia de las tallas requeridas, pero en ocasiones esta información llega retrasada, por lo que muchas de las prendas no están almacenadas de manera ordenada, por el contrario están acumuladas entre sí en costales y bolsas en los estantes respectivos para ubicación, esta localización la muestra SAP al ingresar los distintos códigos al sistema, esto con el fin de guiarse ya que en el almacén no solo se encuentran elementos de dotación, también se encuentran herramientas que son utilizadas dentro de "Riopaila Castilla S.A." al ingresar los distintos códigos al sistema y generar la reserva,

Figura 13. Transacción en SAP



Fuente: Sistema SAP

6.1. DIFICULTADES DENTRO DEL PROCESO DE DOTACIÓN

En la recolección de información y al describir el proceso para la realización de esta propuesta, se detectó algunas falencias, de las cuales la organización puede hacer frente y mejoraría la fluidez del proceso.

En ocasiones las empresas tienen destinados los procesos, con manuales establecidos que hacen que las personas realicen sus labores repetitivamente, y con las ocupaciones que ya se tienen, no se le presta atención a posibles mejoras, por esto se realiza la propuesta para “Riopaila Castilla S.A.”

6.1.1. FODA “RIOPAILA CASTILLA S.A.”

Fortalezas:

- Contar con un sistema SAP para la realización de las transacciones.
- Proveedores suministran productos de calidad.
- Personal dentro de la cadena de abastecimiento (Compras, Almacenes) capacitado para las funciones asignadas.
- Capital financiero para el funcionamiento de los procesos.

Debilidades:

- Inventario con elementos y prendas obsoletas dentro del almacén.
- Poca rotación dentro del inventario de dotación de tallas grandes, siendo las tallas medianas las de mayor salida.
- Mejorar condiciones ambientales en almacén.

Oportunidad:

- Fortalecer las relaciones con los proveedores.
- Manejar adecuados niveles de inventarios para ser más rentables dentro del sector.
- Inversión de capital para mejorar en el área procesos dentro de este y así lograr ser más competitivo.

Amenazas:

- Poca comunicación con el área de gestión humana involucrada en el proceso de dotación.
- Constantes cambios de proveedores ocasionando variación de tallas e información.
- Tiempos de solicitud y entrega de pedido extensos.

Estrategias

(O-F)

- Realizar una mejor alianza y relación con los proveedores pues estos suministran elementos necesarios para los procesos dentro de la organización.
- Personal dentro del almacén al frente de los inventarios, para que con su conocimiento e información maneje con más control las existencias del inventario.

(O-D)

- Realizar inversiones que contribuyan al mejoramiento de los procesos dentro del almacén, como distribución y mejoramiento de condiciones (limpias, seguras y organizadas).
- Realizar verificación de inventarios, de manera tal que se identifique lo de mayor rotación y ajustar los niveles de stock, y así mismo ponerle fin a las prendas y elementos obsoletos.

(A-F)

- Manejar un idioma claro acerca de las solicitudes del pedido por medio del sistema SAP, para evitar malos entendidos y demoras en entregas, generando retrasos en los procesos.

(A-D)

- Realizar acuerdos entre las áreas de gestión humana y almacén para tener información sobre inventarios, para tenerlo presente en el momento de realizar los pedidos.

6.2. TECNICAS PARA DIAGNOSTICAR EL PROCESO DE DOTACIÓN

Existen diferentes formas y herramientas cualitativas, de las cuales se podrá hacer uso para diagnosticar y hacer visible dificultades que en el momento se estén presentando en el proceso, todo con el fin de buscar ser mas productivas y sacar el mejor provecho de los recursos con los cuales cuenta la organización.

Para esta propuesta se utilizó ciertas herramientas cualitativas, para evidenciar las dificultades que se presentan en el proceso de dotación cuya información se recolectó con entrevistas y observación directa del asunto.

6.2.1. LOS 5 ¿POR QUÉ?

Para profundizar en el tema y poder proponer un plan, se debe de llegar a profundidad sobre la raíz del problema, conforme transcurrió las prácticas y con la recolección de información se fue haciendo mas evidente situaciones que se presentan en el proceso, para esto se aplicó la herramienta de calidad denominada los 5 ¿Por qué?, la causa más recurrente dentro del área de almacén se centra en los grandes inventarios que se encuentran almacenados. En las entrevistas realizadas a los coordinadores de almacén, indicaban el exceso de inventario y aun así seguía llegando pedidos de elementos ya existentes.

1. Exceso de inventario

El inventario que se encuentra en almacén es amplio y prueba de esto es la contabilización que nos demuestra SAP al digitar los códigos que identifican cada elemento, pero aun así, siguen llegando pedidos de elementos con stock amplios.

2. ¿Por qué hay exceso de inventarios?

Posiblemente el exceso de inventarios se da por la no adecuada verificación de las existencias dentro del almacén, al realizar el pedido se debe saber con que se cuenta y que stock se agota, para así hacer un pedido proporcional a las necesidades.

3. ¿Por qué no existe una adecuada verificación?

La verificación sobre el inventario con el que se cuenta no es la más adecuada, ya que el conteo de los elementos por tallas se debe de realizar manualmente, es decir realizando un inventario físico y disponer del tiempo o las personas para la realización de esto es complejo, ya que hay más funciones que requieren de mayor relevancia dentro de la organización.

4. ¿Por qué los inventarios deben de realizarse de manera física?

Los inventarios en la empresa “Riopaila Castilla S.A.” deben de realizarse de manera física, ya que el sistema SAP indica la cantidad de elementos que hay en el almacén, más no indica las tallas de los mismos. Es de aclarar que cada elemento lo identifica un código para la realización de las distintas transacciones que se realizan dentro del almacén y de allí no sale ninguna unidad sin su respectiva reserva.

5. ¿Por qué el sistema SAP no indica la cantidad de los elementos por tallas?

SAP no indica la cantidad de los elementos por tallas, porque el sistema que opera en la organización para las transacciones en el área de almacén y compras, cuenta con códigos genéricos donde no se especifica las tallas (S, M, L, XL, XXL) que se manejan en “Riopaila Castilla S.A.” por tanto en la verificación indicará la cantidad de elementos en general, desconociendo las tallas existentes e inexistentes, la única manera de tener esa información es ir directamente a almacén y realizar el conteo.

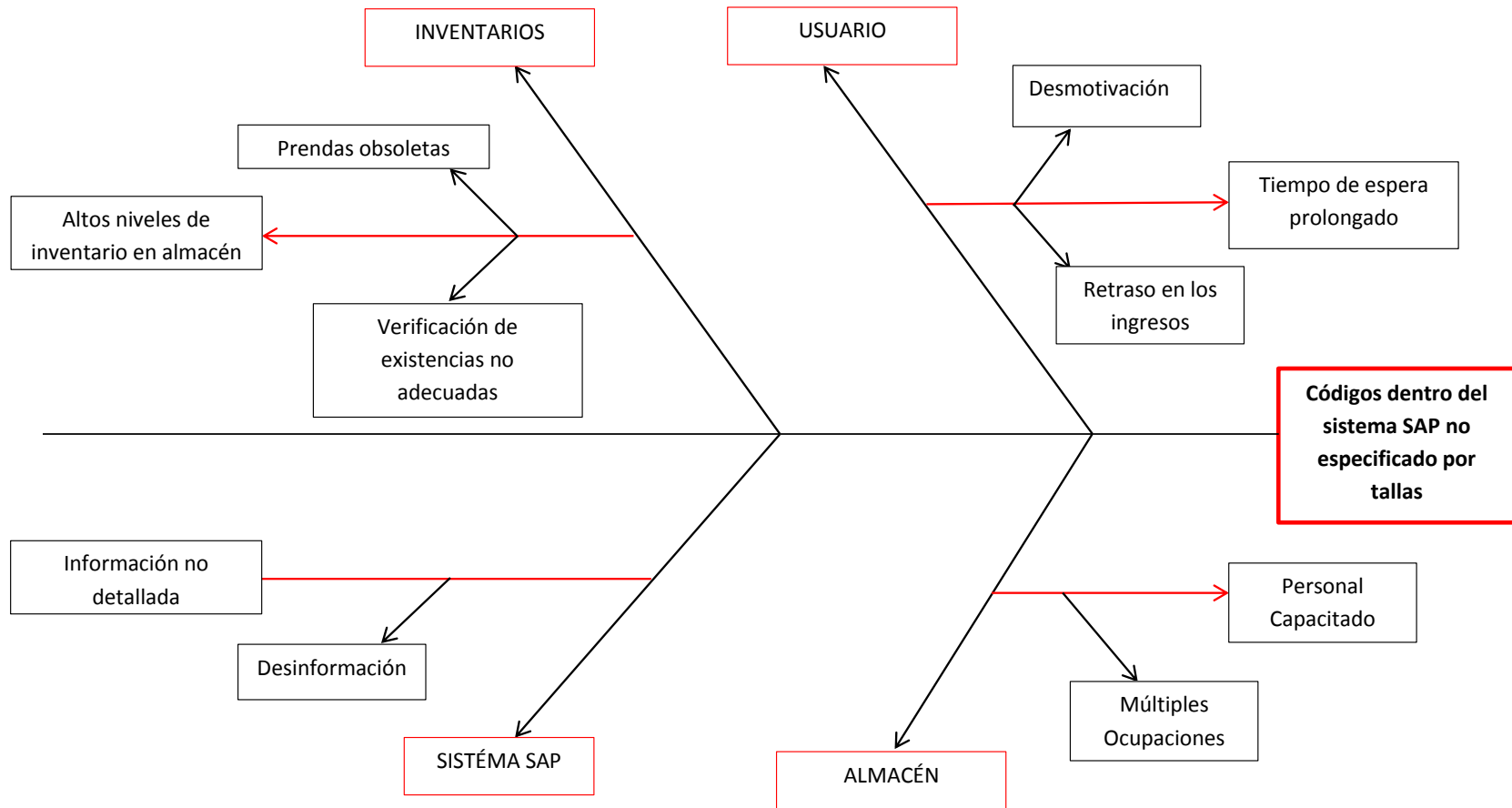
Se concluye entonces, con la aplicación de los 5 ¿Por qué? que la problemática que se identifica en el área de almacén es la no adecuada verificación de los inventarios, por lo que se deben realizar de forma física y constante, esto requiere de tiempo y disponibilidad para realizar este proceso; en SAP cada elemento tiene su código que lo identifica, indicando la cantidad con la que se cuenta en general, pero en la mayoría de las ocasiones, las tallas medias son las primeras en salir y queda en existencia tallas pequeñas y grandes, generando poca rotación y la necesidad de solicitar pedido. En el momento de necesitar información al instante sobre una talla en específica, se debe solicitar colaboración al almacén o en su defecto, realizar la verificación personalmente.

6.2.2. DIAGRAMA CAUSA – EFECTO

Es denominado una herramienta de calidad, también llamada diagrama espina de pescado o Ishikawa en honor a su creador; este permite realizar un análisis estructurado de forma concreta. Se asemeja con la estructura de un pescado, por lo que la cabeza es para el diagrama el problema o dificultad principal, a su vez cuenta con una columna donde se despliegan las espinas, estas se clasifican en espinas de primer grado, las cuales tienen mayor significado por su importancia a la dificultad que se está analizando, y las de segundo grado vienen siendo la subdivisión de la espina de primer grado, que a su vez va demostrando más dificultades. (Sangüesa , Dueñas, & Ilzarbe, 2006)

Por consiguiente se realizó el diagrama para el proceso de la dotación con información recolectada.

Figura 14. Diagrama Causa- Efecto



Fuente: Elaboración autora

7. PROPUESTA PARA EL PROCESO DOTACIÓN

La organización “Riopaila Castilla S.A.” cuenta con gran experiencia y esto se ve reflejado por la calidad de los productos y las ventas dentro del sector agro, para seguir siendo competitiva, esta debe de estar en constante evolución para alcanzar la calidad.

Ahora bien, dentro de todos los procesos con los que cuenta la organización la propuesta del trabajo de práctica se centra en ser más eficiente en el proceso de dotación, al ser partícipe dentro del suministro de los elementos a los ingresos de la empresa, como también reposiciones, se evidencia falencias, que se pueden mejorar haciendo todo más ágil y a su vez se estaría atendiendo otros aspectos que se encuentran implicados.

Se propone entonces, la realización de una actualización de códigos para los elementos, es decir que cada ítem que hace parte de la dotación contenga una descripción de material y talla, así el sistema SAP suministre esa información en el momento que se necesite, para esto se requiere la actualización de los códigos y que estos queden registrados en la lista que se maneja para la realización de las reservas por parte de la persona encargada en el área de gestión humana, el listado de códigos o catalogo de materiales que se propone se relaciona en la tabla 1, la cual cuenta con columnas para los códigos, tallas y una breve descripción de los elementos existentes que se manejan en la dotación, y los espacios vacíos para los códigos que requieren creación para obtener descripción por talla. Aclarando que los códigos con descripciones generales se anulan o bloquean para evitar confusiones a futuro, dando paso a los nuevos códigos detallado.

Tabla 1. Lista de Códigos Propuesta

LISTA DE CÓDIGOS “RIOPAILA CASTILLA S.A.”		
Código	Talla	Descripción Corta
5202557	35	Bota Dieléctrica Especial (S.O)
	36	
	37	
	38	
	39	
	40	
	41	
	42	
	43	
	44	
	45	
5204321	35	Bota Dieléctrica Café para Mujer
	36	
	37	
	38	
	39	
	40	
5203528	35	Bota Dieléctrica Negra
	36	
	37	
	38	
	39	
	40	
	41	
	42	
	43	Bota Dieléctrica Negra
	44	
	45	
5204125	35	Bota Dieléctrica Micropiel
	36	
	37	
	38	
	39	

	40	Bota Dieléctrica Micropiel
	41	
	42	
	43	
	44	
	45	
5200843	36	Botas Caucho Caña Alta
5200844	37	
5200845	38	
5200846	39	
5200847	40	
5200848	41	
5200849	42	
5200850	43	
5200851	44	
5202175	45	
5202176	46	Bota Caucho Seguridad
5200833	36	
5200834	37	
5200835	38	
5200836	39	
5200837	40	
5200838	41	
5200839	42	
5200940	43	
5200841	44	
5202593	45	Bota Cuero Soldador
5200842	46	
5203517	36	
5203518	37	
5203519	38	
5203520	39	
5203521	40	
5203522	41	
5203523	42	
5203524	43	
5203525	44	

5203526	45	Bota Cuero Soldador
5200926	Sin Talla	Cachucha Blanca
5203798	Sin Talla	Cachucha Estilo Monja Azul Turquí
5200925	Sin Talla	Cachucha Azul Soldador
5203795	S	Camibuso Blanco Admo Fábrica
	M	
	L	
	XL	
	XXL	
5202800	S	Camibuso Digitadores Taller Agrícola
	M	
	L	
	XL	
	XXL	
5203723	S	Camibuso Torneros Fabrica Azul Turquí
	M	
	L	
	XL	
	XXL	
5204320	S	Camibuso ML Gris Claro
	M	
	L	
	XL	
	XXL	
5202116	S	Camisa Dacron Azul Pastrana Conductor
	M	
	L	
	XL	
	XXL	
5203532	S	Camisa Dacron MC Blanca Elaboración C/Falla
	M	
	L	
	XL	
	XXL	
5202121	S	Camisa Dril Azul Turquí Mecánico Taller Agrícola
	M	
	L	

	XL	Camisa Dril Azul Turquí Mecánico Taller Agrícola
	XXL	
5202134	S	Camisa Dril ML Gris Clara
	M	
	L	
	XL	
	XXL	
5202135	S	Camisa Dril ML Kaki
	M	
	L	
	XL	
	XXL	
5202820	S	Camisa Dacron Azul C/Falla Montacargas
	M	
	L	
	XL	
	XXL	
5202824	S	Camisa Dacron Gris MC Supervisor
	M	
	L	
	XL	
	XXL	
5203534	S	Camisa Dril Gris Claro ML C/Falla
	M	
	L	
	XL	
	XXL	
5202131	S	Camisa Dril Blanco (Empacadero)
	M	
	L	
	XL	
	XXL	
5203796	S	Camisa Dril Gris Claro MC Lubricadores
	M	
	L	
	XL	
	XXL	

5203531	S	Camisa Dril Azul Turquí ML Soldadores Fabrica
	M	
	L	
	XL	
	XXL	
5203514	S	Camisa Hombre Administrativo
	M	
	L	
	XL	
5203513	S	Camisa Dama Administrativa
	M	
	L	
5204335	S	Chalecos Gestión del Talento
	M	
	L	
	XL	
5203893	Sin Tallas	Cofias
5202120	S	Delantal Dacron Azul ¾ Electricista
	M	
	L	
	XL	
5202115	S	Delantal Dacron Gris Supervisor
	M	
	L	
	XL	
5202133	S	Delantal Azul Pastrana Cuello Beige- Bodega
	M	
	L	
	XL	
5202821	S	Delantal Azul Turquí Cuello Beige - Almacén
	M	
	L	
	XL	
5202110	S	Delantal Dacron Azul Turquí Laboratorio
	M	
	L	
	XL	

5202117	S	Delantal Dacron Blanco Laboratorio ML
	M	
	L	
	XL	
5202822	S	Delantal Laboratorios de Suelos
	M	
	L	
	XL	
5203233	Sin Talla	Delantal Plástico
5203710	Sin Talla	Delantal Vaqueta Soldador
5200960	1.5 M	Dulceabrigo
5202178	1 M	Dulceabrigo
5201140	Sin Talla	Guantes Vaqueta Ingeniero
5201144	Sin Talla	Guantes 14" PVC Impermeable
5201124	Sin Talla	Guantes 17" Soldador
5201125	Sin Talla	Guantes de Nitrilo
5201145	Sin Talla	Guantes Oficios Varios
5201093	S	Impermeable Gabardina
	M	
	L	
	XL	
	XXL	
5200931	S	Impermeable Pantalón y Chaqueta
5200930	M	
5200929	L	
5200982	XL	
5202171	XXL	
5202138	28	Jeans Kanzas 12 Oz (Uso general)
	30	
	32	
	34	
	36	
	38	
	40	
	42	
	44	
5200963	Sin Tallas	Limas Triangulares

5204326	Sin Tallas	Parasol Grande
5200964	Sin Tallas	Linterna
5203082	Sin Tallas	Monja Soldador
5203152	30	Overol Dril Azul Turquí Taller Agrícola
	32	
	34	
	36	
	38	
	40	
	42	
	44	
5202123	28	Overol Jeans Azul Enterizo
	30	
	32	
	34	
	36	
	38	
	40	
	42	
	44	
5202125	28	Pantalón Azul Turquí Conductores
	30	
	32	
	34	
	36	
	38	
	40	
	42	
	44	
5203794	28	Pantalón Tipo Sudadera Blanca C/Falla
	30	
	32	
	34	
	36	
	38	
	40	
	42	

	44	Pantalón Tipo Sudadera Blanca C/Falla
5203535	28	Pantalón Tipo Sudadera Gris C/Falla
	30	
	32	
	34	
	36	
	38	
	40	
	42	
	44	
5202124	28	Pantalón Dril Kaki Campo
	30	
	32	
	34	
	36	
	38	
	40	
	42	
	44	
5203512	28	Pantalón Dril Caballero Admo
	30	
	32	
	34	
	36	
	38	
	40	
	42	
	44	
5202139	28	Pantalón Gabardina
	30	
	32	
	34	
	36	
	38	
	40	
	42	
	44	

5203510	8	Pantalón Serio Para Dama
	10	
	12	
	14	
	16	
5202823	28	Pantalón Sudadera Laboratorios de Suelo
	30	
	32	
	34	
	36	
	38	
	40	
	42	
	44	
5203894	Sin Tallas	Tapabocas
5204046	35	Valeta Dama
	36	
	37	
	38	
	39	
	40	
5203527	35	Zapatilla Dama Administrativas
	36	
	37	
	38	
	39	
	40	
5202726	35	Zapatilla Hombre Administrativos
	36	
	37	
	38	
	39	
	40	
	41	
	42	
	43	

Fuente: Elaboración autora.

Esta modificación, no es traumática, no van a cambiar descripciones, ni características de los elementos, solamente quedaría descrito en cada código las tallas, agilizando el proceso de compra y verificación de existencia. En el momento se encuentra un claro ejemplo, las botas de soldador, las botas de caucho tanto de seguridad, como las caña alta y los impermeables, son las únicas referencias que cuentan con un código para cada talla, de modo que la propuesta tiene viabilidad y de ser así se mejoraría la verificación de las existencias dentro de almacén, y a su vez no se tendrá que desplazar hasta allí hacer revisión de forma física y mucho menos pedir cooperación a los trabajadores que se encuentran laborando en esta área y se estaría más al tanto de los stock que se manejan dentro de la empresa, conociendo tallas para que las personas que soliciten dotación adquieran prendas para sus labores a desempeñar conforme a su necesidad, y no se genere desmotivación por sacar de almacén lo que se encuentre, sino por el contrario que se lleven prendas cómodas conforme a su talla; de esta forma también se estaría asegurando no crear un inventario grande, con tallas de poca rotación y que generen costos que a su vez, no permiten a la organización ser más competitiva,

Al mantener un seguimiento a las posibles rotaciones y a las inexistencias en elementos de dotación se tendrá más controlado el inventario, y al realizar un pedido con necesidades reales, este llegará en un tiempo prudente, evitando presiones y aceleraciones o cambios de los proveedores encargados de suministrar la dotación a “Riopaila Castilla S.A.” para agilizar de forma apresurada la dotación, ocasionando variaciones en información y tallas que conllevan a molestias e incomodidades en los trabajadores implicados como usuarios de las prendas.

Por otro lado, al área de almacén, se le realizaría modificaciones e inversión en cuento al mejoramiento de las condiciones en que se encuentra el área, el lugar donde se almacenan los elementos de dotación, se propone aplicar la técnica de las 5 S (Sangüesa, Dueñas, & Ilzarbe, 2006), cuyo objetivo es conseguir orden y limpieza de las áreas laborales o puestos de trabajos, resumiéndolo en cinco palabras: Organización (Seiri), Orden (Seiton), Limpieza (Seiso), Control Visual (Seiketsu), Disciplina y hábito (Shitsuke). Entonces, para el área de almacén se plantea una iniciativa de las 5 S con el fin de adecuar de forma sencilla las condiciones ambientales y hacer más ágil y fácil las labores ahí.

7.1 TÉCNICA DE LA 5 S

Tabla 2. Técnica de las 5S

Técnica de las 5 S	Aplicabilidad
Organización (Seiri)	Para el área de almacén, algunos elementos se encuentran obsoletos, y se encuentran todavía guardados, ya sea porque no cumplen con los requerimientos, o porque son de años anteriores, para lo cual se propone sacarlos de allí, o como el caso de la figura 16, son cajas que almacenan botas que en la empresa ya se descontinuaron por no contar con características que velen por la seguridad del trabajador, y todavía se encuentran almacenadas, entonces se debe de bajar directamente en el sistema SAP y dar uso a los que se encuentren todavía en buen estado, en la empresa entran muchos practicantes y aprendices Sena, se podría suministrar estos elementos dependiendo de sus funciones, y lo que ya realmente no se pueda usar dentro de la empresa por reglamento interno de la misma, sacarlo de allí y donar lo que se encuentre en buen estado, y de este modo se estaría despejando los estantes de almacenamiento.

	Figura 15. Dotación obsoleta  Fuente: Elaboración autora
Orden (Seiton)	En cuestión de orden, los materiales ya cuentan con una ubicación por estantes dentro del almacén, estos estantes cuentan con fácil acceso, para la ubicación de los códigos pertenecientes a un mismo elemento, pero discriminado por tallas, se propone dividir con bandejas para que de esta forma, queden en el mismo estante todas las tallas posibles, teniendo orden en ubicación y sea fácil y ágil encontrarlos. Figura 16. Estantes de almacenamiento  Fuente: Elaboración autora

Como lo muestra la figura 16, los estantes con que actualmente cuenta el área de almacén, se pueden graduar de manera que estos tengan divisiones y quede ordenado por tallas y en orden con su descripción.

De esta manera se estaría ubicando los materiales en forma ordenada y se dejaría de almacenar en bultos, donde no se tiene separado las distintas tallas, como lo muestra la figura 17 y 18, agilizando el proceso de despacho de dotación en almacén tanto de planta Riopaila, como de Castilla, donde se presentan las mismas dificultades para los trabajadores de estas plantas.

Figura 17. Almacenamiento de elementos 1



Fuente: Elaboración autora

	Figura 18. Almacenamiento de elementos 2  Fuente: Elaboración autora
Limpieza (Seiso)	Al realizar la limpieza del área laboral, y sobre todo del almacén, se debe determinar que la ubicación no es la más adecuada para tener el área totalmente limpia, ya que se encuentra detrás de las calderas de la empresa, las cuales desprenden en su funcionamiento un polvillo; que hace que se deba de realizar una limpieza periódica, para que no se acumule la suciedad, de manera que las prendas y los lugares de almacenamiento se encuentren en buen estado. Para esto se propone como lo muestra la tabla número 3, una ruta de limpieza la cual se pretende destinar el tiempo del personal encargado de aseo y de esta forma se limpie frecuentemente y no dejar acumular suciedad, sin descuidar demás zonas dentro del área.
Control Visual (Seiketsu)	El control visual dentro del almacén se debe dar en el momento de las mismas labores, observando los lugares donde deben ir los elementos, verificando las condiciones de limpieza; y al tener orden dentro del área, no se vera obstaculizado el proceso.

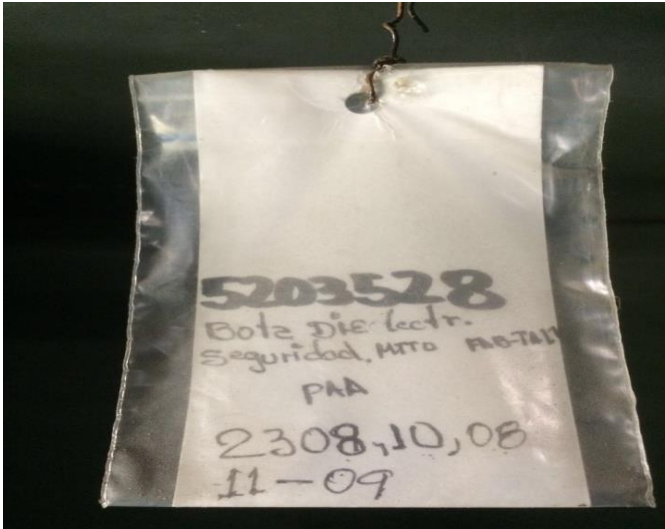
	Los elementos deberán de estar almacenados en sus estantes correspondientes a los códigos, como lo muestra la figura 20, para evitar alguna equivocación y se cumpla con el orden en las labores. Figura 19. Cartel de códigos  Fuente: Elaboración autora Los avisos con los cuales se identifica la ubicación en almacén se puede modificar para que sean más visibles y agradables para que sea más fácil su ubicación.
Disciplina y hábito (Shitsuke)	Ya con lo propuesto, la constancia y continuidad es fundamental para no desfallecer con las pautas para mejorar las condiciones del área de almacén, es decir crear un ciclo repetitivo, algo así como una rutina donde se asegure que lo propuesto se siga realizando, cuyo fin siempre será ser más ágil y perfeccionar los procesos. Fuente: Elaboración autora

Tabla 3. Ruta de limpieza

Ruta Limpieza								
Área		Días de frecuencia						Responsables
Nº	Actividades	L u n e s	M a r t e s	M i e r c o l e s	J u e v e s	V i e r n e s	S a b a d o	
1								
2								
3								
4								
5								

Fuete: Elaboración autora

8. COSTO – BENEFICIO DE LA PROPUESTA

La propuesta para la empresa “Riopaila Castilla S.A.” se enfoca en mejoras dentro del área de almacén, que inciden en el área de gestión humana mejorando el proceso de dotación en el cual como se vio anteriormente intervienen distintas áreas, pero en el almacén se centra lo operativo; para lo cual se planteó unas modificaciones o mejoras.

En cuanto a la actualización de los códigos en sistema SAP, que se plantea en la propuesta, requiere inversión de tiempo para su creación, para esto se requiere diligenciar un formato (como lo muestra la figura 20) donde se tramita la necesidad y descripciones del nuevo código, pero estas descripciones ya están, solo es asignar un código para cada talla de las descripciones actuales que se encuentran en la lista de dotación que se maneja para realizar las reservas de retiro de materiales de almacén por medio de SAP, para esto se requiere de tiempo por parte del maestro de materiales, el crea los códigos de la empresa que se le solicite, en este caso los códigos de la propuesta; esta persona se encuentra en el área de compras, que pertenece a la dependencia de gerencia cadena de abastecimiento y es el encargado de esa labor.

Para lo cual requiere inversión de tiempo del personal de compras que tiene destinado la creación de códigos, de destinar un lapso en horario laboral para realizar la actualización de códigos para el Software SAP y dejar de ejecutar las labores cotidianas y disponerse a realizar la propuesta.

A su vez, el orden, limpieza y distribución en el área se basó en la técnica de las 5S, no se requiere inversión económica grande, es decir, la aplicación en almacén se centra en organizar y colocar de forma más visibles anuncios sobre los códigos de materiales, todo esto con insumos que el área cuenta, como lo son implementos de aseo y papelería para la realización de los carteles anunciando de manera que se sepa la localización con anuncios agradables, más vistosos; lo mismo ocurre con los estantes con los cuales cuenta la empresa, las divisiones se encuentran allí, solo que no se las han anexado para la ubicación de forma más ordenada, por consiguiente se requiere es destinar los elementos y el tiempo del personal a cargo para poner en marcha la propuesta. Como se nota, para este punto de la propuesta el área de almacén cuenta con herramientas para aplicar lo expuesto anteriormente, en la recolección de la información, explicaban que los implementos que se solicitan estaban en el área, y requerir el tiempo del personal para ello también, no requiere de inversión económica alta para los beneficios que

Figura 20. Creación de código de materiales

Fuente: Elaboración autora

El cronograma que se muestra en la figura 21, cuenta con actividades que una a una conforma la propuesta, y el tiempo que se presenta es en días, los cuales están predeterminados con su labor para cada responsable, en el cual recae la función dentro del área que desempeña. Este cronograma es para cada planta, las actividades son las mismas para cada una, ya que la propuesta va dirigida hacia ellas en pro de mejoramiento del proceso de dotación.

71

se requieren actualizar, las prendas y elementos que hacen parte de la dotación, para luego proseguir con la segunda actividad que consiste en realizar un inventario físico, verificando cantidades. La tercera actividad se refiere al diligenciamiento del formato de creación de códigos (figura 20), para que de esta manera se proceda con la creación de códigos por medio de SAP, conforme a las solicitudes, para luego trasladar las existencias a los nuevos códigos por medio de SAP. Organizando el inventario se incluye las labores de orden y limpieza e implícitamente se encuentra la ejecución de las 5S.

Transcurrido las nuevas actualizaciones de códigos, se procede a bloquear los antiguos, por lo que estos son códigos generales que a futuro podrían ocasionar dificultades en los procesos. Y para socializar la propuesta se propuso dentro de las actividades que cada coordinador de las plantas, explique a toda el área de almacén el cambio, para que estén al tanto de lo ocurrido, como también, por vía intranet se hará llegar un comunicado a los grupos de interés sobre la mejora.

Figura 21. Cronograma de Actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																									
No.	Actividad	Tiempo Ejecución (día)																							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1.	Generar listado actual de materiales.																								
2.	Realizar un inventario físico total.																								
3.	Realizar un listado con el formato de creación de los nuevos códigos																								
4.	Crear nuevos códigos para el proceso de dotación.																								
5.	Trasladar las existencias a los nuevos códigos en el sistema SAP.																								
6.	Organizar el inventario físico conforme a los nuevos códigos en SAP.																								
7.	Bloquear los códigos anteriores de dotación.																								
8.	Entrega y socializacion de la propuesta.																								

Fuente: Elaboración autora

Figura 22. Actividad-Responsable

No.	Actividad	Responsable
1.	Generar listado actual de materiales.	Auxiliar I de almacén
2.	Realizar un inventario físico total.	Auxiliar II de almacén
3.	Realizar un listado con el formato de creación de los nuevos códigos	Auxiliar I de almacén
4.	Crear nuevos códigos para el proceso de dotación.	Maestro de materiales
5.	Trasladar las existencias a los nuevos códigos en el sistema SAP.	Auxiliar I de almacén
6.	Organizar el inventario físico conforme a los nuevos códigos en SAP.	Auxiliar II de almacén
7.	Bloquear los códigos anteriores de dotación.	Maestro de materiales
8.	Entrega y socialización de la propuesta.	Coordinador de almacén

Fuente: Elaboración autora

Ya expuesto, las actividades, responsable y el tiempo que se toma realizarlas, se procede a estimar los costos de mano de obra por día que se dedica a las labores de la propuesta. Para ello, se toma como base los salarios mensuales de las personas involucradas y se obtiene el valor estimado de un día de trabajo (es un estimado por lo que la información de salarios es una información clasificada y no divulgada a terceros) para luego relacionarlo con los días que se destinan a labores de la propuesta.

Tabla 4. Costo Mano de Obra

Maestro de Materiales	\$3.000.000 / 30	\$100.000 día de trabajo
Auxiliar I Almacén	\$1.400.000 / 30	\$46.700 día de trabajo
Auxiliar II Almacén	\$1.100.000 / 30	\$36.700 día de trabajo

Coordinador Almacén	\$3.000.000 / 30	\$100.000 día de trabajo
------------------------	------------------	-----------------------------

Fuente: Elaboración autora

Teniendo detallado el costo de mano de obra del personal, se continúa a calcular el costo de ejecución de la propuesta, la cual se obtiene de relacionar los días que dura la actividad para cada responsable y el costo de un día de labor.

Tabla 5. Costo de ejecución de la propuesta

Responsable	Días de Actividad	Costo Mano de Obra (diario)	Valor
Maestro de Materiales	4 días	\$100.000	\$400.000
Auxiliar I almacén	6 días	\$46.700	\$280.200
Auxiliar II almacén	19 días	\$36.700	\$697.300
Coordinador almacén	1 día	\$100.000	\$100.000
Total			\$1.477.500

Fuente: Elaboración autora

En cuanto a los beneficios que se obtienen con la ejecución de la propuesta, son varios, que traerán mejoras de manera cualitativas a la organización, ya que se agiliza el proceso de adquisición, almacenamiento y entrega de dotación al encontrar orden en las prendas y elementos para el personal, y a su vez la

atención para ellos será oportuna, donde cada uno recibirá dotación de su correspondiente talla, y se cumplirán los requerimientos de inocuidad dentro de la empresa.

Al contar con descripciones más específicas con la actualización de códigos de dotación, se mejorará los seguimientos en cuanto a las existencias dentro del almacén, se evitara las continuas y largas labores de inventarios para verificar los Stocks y por el contrario la información será real y al instante; se estará al tanto de la rotación de los elementos, de forma tal que se contribuya a la realización de pedidos justos, sin excesos que en un futuro se convierten en dotación obsoleta, de forma tal que se mejore el almacenamiento y costos innecesarios,

9. CONCLUSIONES

En las organizaciones se quiere alcanzar la calidad y efectividad en los distintos procesos, se debe de estar alerta y con miras a un futuro, siempre habrá mejoras por pequeña o grande que sean, el hecho es no conformarse y limitarse a lo establecido, sino por el contrario buscar nuevas formas de realizar las labores de forma más ágil.

En “Riopaila Castilla S.A.”, una organización tan grande con tanto tiempo en su proceso productivo, hay mejoras, y en la realización de las prácticas se evidenció dificultades en el proceso de dotación las cuales se pueden mejorar aprovechando las herramientas con que la empresa cuenta, cada recurso es fundamental en las labores y el aprovechamiento de las mismas hará que se marque un cambio en la eficiencia. La inversión que hizo “Riopaila Castilla S.A.” al adquirir un software tan sofisticado como SAP requiere la necesidad de aprovecharlo al máximo, para sacar el mejor beneficio, esto hace parte de los recursos de la organización.

Los recursos con los que cuenta la empresa en la actualidad le permite enfrentar las dificultades que se presenten, el personal que labora allí son personas seleccionadas bajo distintas pruebas dependiendo de la labor a desempeñar, son bien remunerados, para lo cual el área de compensación y beneficio valora el esfuerzo Vs. el dinero que reciben como sueldo por la prestación de su servicio dentro de la organización, todo esto en pro del bienestar de su mayor recurso por decirlo así, la fuerza laboral que como se ha visto es el promotor de la puesta en marcha de objetivos y metas que en conjunto se benefician todos. Por consiguiente se concluye que lo propuesto en el trabajo contribuye a una mejora en los procesos, agilizar y ser más conscientes de la necesidad de satisfacer a los trabajadores en cuanto a su dotación por medio de una atención oportuna, supliendo las necesidades y que estos se sientan importantes para la organización.

La propuesta de mejoramiento para el proceso de dotación de la empresa, se planteó de forma sencilla y práctica, para la actualización de los códigos con los que se realizan las operaciones ante el software SAP, con el fin de tener más beneficios para el área de gestión humana y la cadena de abastecimiento que comprende almacén y compras con sus respectivos proveedores, agilizando los procesos que se desarrollan allí, ya que como se pudo evidenciar, el beneficio trasciende a todas estas dependencias puesto que la manera de operatividad funciona siguiendo unos lineamientos.

Para que entre en funcionamiento la propuesta se requiere que sea comunicada a las áreas implicadas sobre todo los usuarios internos que intervienen en el proceso, esto se pudiese realizar por medio de la intranet que opera en la empresa, para que llegue la información al instante y a su vez llegue a los proveedores con los cuales tienen contacto la empresa y que cumplen los requerimientos para trabajar de la mano con “Riopaila Castilla S.A”.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Alcaldía Bogotá. (s,f). *alcaldiabogota.gov.co*. Recuperado el 24 de 04 de 2016, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co>
- Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de administración. Teoría general y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (2001). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.
- Consultoria sap. (03 de 2014). *Consultoria-sap.com*. Recuperado el 24 de 04 de 2016, de www.consultoria-sap.com
- Desición empresarial. (s,f). *Desicionempresarial.com*. Recuperado el 25 de 04 de 2016, de <http://decisionempresarial.com>
- Dinero. (23 de 04 de 1999). *Dinero.com*. Recuperado el 24 de 04 de 2016, de <http://www.dinero.com>
- Gestiopolis. (s,f). *Gestiopolis.com*. Recuperado el 25 de 04 de 2016, de <http://www.gestiopolis.com>
- Historial universal. (2016). *Historialuniversal.com*. Recuperado el 23 de 04 de 2016, de <http://www.historialuniversal.com>
- Microsoft. (s,f). *Microsoft.com*. Recuperado el 2016 de 04 de 24, de <http://www.microsoft.com>
- Ministerio de interior. (1993). *Ministeriointerior.gov.co*. Recuperado el 24 de 04 de 2016, de <http://www.mininterior.gov.co>
- Psicología laboral. (s,f). *Psicología laboral.net*. Recuperado el 27 de 04 de 2016, de <http://www.psicologialaboral.net>
- psicología laboral. (s,f). *Psicología laboral.net* . Recuperado el 27 de 04 de 2016, de <http://www.psicologialaboral.net>
- Riopaila Castilla. (20 de Abril de 2016). *Riopaila-castilla.com*. Obtenido de <https://www.riopaila-castilla.com/images/pdf/IS&G2015P.pdf>
- Sangüesa , M., Dueñas, R. M., & Ilzarbe, L. (2006). *Teoría y práctica de la calidad*. Parainfo.

Secretaria senado. (17 de 03 de 2016). *Secretaria senado.gov*. Recuperado el 24 de 04 de 2016, de www.secretariasenado.gov.co