



Diseño del proceso recepción y despacho de paquetes en Palco

Design of the process Reception and Dispatch of Packages in Palco

Yelena Rodríguez-Marrero^I, Alejandro Alfonso-Rodríguez^{II}, Dicsiel Cordoves-Mustelier^{III}, Diana M. Rodríguez-Gabaldá^I

^I Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría, CUJAE. La Habana, Cuba
Correo electrónico: yelena@cemat.cujae.edu.cu, dianamrg@cemat.cujae.edu.cu

^{II} Grupo Empresarial Palco, La Habana, Cuba
Correo electrónico: alejandroalfonso@Palco.cu

^{III} Trabajador independiente
Correo electrónico: dcordoves@gmail.com

Recibido: 21 de junio del 2017

Aprobado: 9 de junio del 2018

RESUMEN

En la Agencia Aduanal y Transitaria del Grupo Empresarial Palco se diseñó el proceso de Recepción y Despacho de Paquetes del nuevo Depósito Temporal de la Agencia. Se eligió este proceso porque sus deficiencias afectan económicamente a la empresa, con pérdidas de: 12600 Pesos Cubanos Convertibles (CUC) y 30000 Pesos Cubanos (CUP) aproximadamente entre el 2014 y el 2015. Las técnicas y herramientas utilizadas fueron: entrevistas, encuestas, listas de chequeo, revisión documental, métodos de expertos y diagramas para la representación de procesos. El modelo de diagnóstico organizacional diseñado permitió detectar la importancia del trabajo inmediato en el diseño del proceso del Depósito Temporal y de reestructurar el diseño estratégico de la Agencia. Se diseñó el proceso de Recepción y Despacho con un total de 14 procesos con sus puestos de trabajo correspondientes, realizándose una descripción detallada del proceso.

Palabras Clave: Diseño, proceso, diagnóstico.

ABSTRACT

A Reception and Packages Dispatch process was designed for the new Temporary Warehouse in the Customs and Freight Agency belonging to the Logistics Division of the business group PALCO, due to deficiencies that economically affected the group in years 2014 and 2015. The techniques and tools used were: interviews, surveys, checklists, document review, expert methods and diagrams for process representation. The designed organizational diagnosis model allowed to detect the importance of immediate work in the design of the Temporary Warehouse process and to restructure the Agency's strategic design. The Reception and Dispatch process was designed and described at retail with a total of 14 by-processes with their corresponding job positions.

Keywords: design, process, diagnosis.

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, resulta incuestionable el hecho de que las organizaciones coexistan en entornos y mercados cada vez más competitivos. La supervivencia y el desarrollo de las empresas en un entorno cada vez más eficiente depende, en gran medida, de su capacidad para responder rápido a las exigencias de los clientes con productos o servicios, en el momento que lo demanden y con la calidad y precio deseado.

La presente investigación se desarrolla en la Agencia Aduanal y Transitaria perteneciente a la División Logística del Grupo Empresarial Palco (GEP). La Agencia Aduanal y Transitaria, es la encargada de garantizar todas las importaciones del Grupo Palco, perteneciente al Consejo de Ministros.

Para el GEP en los últimos años ha sido un reto la generación de una gama de mejoras en sus servicios, de ahí que este estudio sea de vital importancia para el logro de procesos mejor diseñados y más eficientes, que permitan optimizar los recursos y medios disponibles. Uno de los subprocesos de mayor importancia para la Agencia, por el aporte económico que representa, es el de Recepción y Despacho de Paquetes en el Depósito Temporal.

El negocio está creciendo debido al aumento de clientes que solicitan sus servicios por lo que se necesita la ampliación y optimización del mismo. Se detectaron grandes afectaciones económicas por concepto de estadía, almacenaje, manipulación y flete. Las afectaciones anuales fundamentales fueron de 87.000 Pesos Cubanos Convertibles CUC por concepto de estadía de contenedores navieras, de 39.000CUC por estadía en puerto y depósitos y de 30.000 Pesos Cubanos CUP por multas de aduana.

Actualmente la Agencia cuenta con un depósito temporal donde se brindan los servicios de recepción y despacho de paquetes, donde se realizó el diagnóstico anteriormente mencionado. Dicho estudio y la necesidad de la dirección de la Agencia de estar preparada ante la creciente demanda de sus servicios, trajo como consecuencia la necesidad de crear un nuevo depósito con mayor capacidad de almacenamiento y de respuesta ante las demandas del cliente.

Para resolver dicho problema se diseñó el proceso de Recepción y Despacho de Paquetes del nuevo Depósito Temporal de la Agencia Aduanal y Transitaria del GEP.

Se propone una metodología para el modelado de procesos en este tipo de negocio, teniendo en cuenta las particularidades de los procesos en los depósitos temporales. Se le proporciona a la organización una propuesta de indicadores para establecer el control del negocio de recepción y despacho de paquetes para mejorar el proceso de toma de decisiones del mismo en tiempo real.

La recepción y despacho de paquetes es de suma importancia para la entidad puesto que los ingresos por este concepto, en la Agencia, aportan el 45% de los ingresos totales, por lo que se estima que el diseño del nuevo servicio de paquetería aumentaría los ingresos en un 18%.

Con la investigación se estima que la entidad pueda reducir el tiempo de espera de los clientes para ser atendidos en un 30%, pues se le notificará la llegada del mismo en tiempo real y se agilizará el servicio una vez que el mismo entre al sistema a recoger sus paquetes.

Estudio de procesos empresariales

El éxito de toda organización depende, cada vez más, de que sus procesos estén alineados con su estrategia, misión y objetivos. De ahí que el enfoque de procesos sea una herramienta tan poderosa por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados, siempre que se diseñen y estructuren pensando en los clientes. Una vez seleccionado el proceso es necesario definirlo y reflejarlo de forma que facilite la determinación e interpretación de sus interrelaciones mediante el mapa de proceso.

Un mapa de procesos es su representación gráfica orientada a cumplir la misión de una organización. [1]

En el mejoramiento de la empresa, el enfoque a proceso, reviste enorme importancia para esta, debido a que con ello se logra enfocar la organización y gestión al cliente final, racionalizando toda aquella actividad que no agrega valor al mismo.

Cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso se alcanza un resultado deseado más eficientemente. En esto se basa el enfoque a procesos. [2]

El enfoque a proceso busca que la organización completa se visualice desde el punto de vista del cliente. En el típico enfoque funcional cada área es considerada independiente, responsable únicamente de sus procesos, y no hay una adecuada interconexión y articulación con las demás áreas. Sin embargo, el enfoque por procesos rompe esas barreras mejorando y rediseñando los procesos con el fin de: lograr mejorar actividades muy arraigadas de las áreas funcionales,

DISEÑO DEL PROCESO RECEPCIÓN Y DESPACHO DE PAQUETES EN PALCO

generar una estructura organizacional más dinámica y flexible, generar mayor valor, y lograr la satisfacción del cliente [3].

Luego del análisis de los conceptos anteriores se puede afirmar que un proceso se define como sistema de actividades, que utilizan recursos para transformar entradas en salidas. Es una sucesión de pasos y decisiones que se siguen para realizar una determinada actividad o tarea.

La **gestión de procesos** gana cada vez más prestigio, entre otras razones, por el hecho de que las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos.

Se define gestión de procesos como un sistema completo cuyo principal objetivo es enfocarse en la mejora continua del funcionamiento de las actividades de una organización. Como resultado se obtiene una reducción de la variabilidad innecesaria en los productos finales, así como el uso óptimo de recursos y eliminación de actividades repetitivas [3].

La gestión de procesos es una práctica novedosa que da la posibilidad de interacción de todos los trabajadores para obtener los objetivos y las metas que se trace la organización [4].

Precisamente la gestión de procesos busca reducir la variabilidad que aparece habitualmente cuando se producen o prestan determinados servicios y trata de eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las acciones o actividades y al consumo inapropiado de recursos [5].

Es importante contar con una buena gestión de los procesos unida a un enfoque a procesos donde el cliente sea el eje central de la empresa y todas las actividades que se realicen tengan como meta lograr la satisfacción del mismo.

El interés en estos últimos años es mostrar a la organización como un todo, sin embargo, se está enfatizando en el modelado de los procesos, ya que favorece la participación de todas las áreas de la organización.

El modelado de los **procesos de negocio** involucra todo un conjunto de actividades ordenadas. Modelar un proceso de negocio ayuda a tener una visión clara de cómo fluye la información y a cumplir a cabalidad los objetivos estratégicos de la empresa [6].

La modelación de procesos es la captura de una secuencia de actividades de negocio y de la información de soporte. El objetivo que persigue es lograr la automatización y optimización generando la mejora continua para la organización.

El diseño de un proceso busca desarrollar un procedimiento capaz de satisfacer las exigencias, tanto de los clientes internos como de los externos, es la especificación de la manera en que funciona dicho proceso.

Un sistema de información es un conjunto de elementos orientados al tratamiento y administración de datos e información que han sido organizados y se encuentran listos para su posterior uso. Son generados para cubrir una necesidad.

Un Sistema de Información, es aquel que permite recopilar, administrar y manipular un conjunto de datos que conforman la información necesaria para que los testamentos ejecutivos de una organización de información. Todo Sistema de Información, surge de la necesidad de información que experimenta una organización para implementar un conjunto específico de toma de decisiones [7].

Dado el importante papel que los sistemas de información tienen asignado, se considera que las organizaciones actuales no pueden ser dirigidas eficiente y eficazmente sin sistemas de información. [8]

A lo largo de la última década las organizaciones se han esforzado por utilizar mecanismos para automatizar y estandarizar sus procesos. La gestión de los procesos de negocio (*Business Process Management (BPM)* en inglés) ha sido el marco de referencia utilizado para dicha tarea.

BPM permite organizar políticas, reglas de negocio y procedimientos de una organización, a través del enlace entre personas y sistemas en el contexto de procesos de negocio [9].

Business Process Management Notation (BPMn) es un estándar para la comunicación entre procesos. Este estándar tiene en consideración que la eficiencia, la optimización y la gestión de los procesos son la clave de éxito para las empresas y confieren una ventaja competitiva [6]

Mediante el BPM se consiguen importantes mejoras en la eficiencia y la reducción de los errores, al automatizar el flujo de trabajo y hacer que éste no dependa de la comunicación entre personas. Esto ayuda a independizar el trabajo de las personas, lo que reduce significativamente los tiempos de formación en el caso de sustituciones de personal [7].

El diagnóstico organizacional ayuda a dar una estructura lógica a la problemática, siendo una manera eficiente en tiempo y recursos para encontrar problemas. Permite conocer las acciones urgentes a realizar en los procesos operativos con el fin de lograr mejoras inmediatas, proporciona datos para la planeación, entre otras.

El diagnóstico organizacional se puede dividir en tres etapas [8]:

1. Generación de información, la cual abarca a su vez tres aspectos:

- La forma en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos utilizados
 - La metodología utilizada para recopilar la información
 - La frecuencia con que se recolecta la información, la cual depende de la estabilidad del sistema
2. Organización de la información, en donde es necesario considerar tres aspectos claves:
- El diseño de procedimientos para el proceso de la información
 - El almacenamiento apropiado de los datos
 - El ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar
3. Análisis e interpretación de la información, que consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

Los modelos de diagnóstico organizacionales de la literatura destacan un conjunto de características comunes y particularidades específicas en función del lugar y de los objetivos estratégicos de la entidad. Los mismos incluyen un conjunto de métodos, procedimientos y técnicas que responden a cada ciencia en relación con sus características y su objeto de estudio. Permiten ordenar mejor el pensamiento y modo de actuación para descubrir nuevos conocimientos en el estudio de los problemas de la teoría o en la solución de problemas de la práctica, lo cual se aprecia en la Tabla 1.

Tabla 1. Comparación entre modelos de diagnósticos organizacionales

Autor	Aspectos diferentes	Aspectos comunes
(Lopez, 2008)	-Estudio de las características del modelo de la organización -Identificación de los procesos claves [9]	-Análisis estratégico. del desempeño organizacional
(Canals, 2013)	-Análisis de factores externos -Análisis del Nivel de Integración de los modelos [10]	
Valdés, (2014)	-Mejora continua de los procesos -Enfoque de procesos -Enfoque de competencias -Rediseño organizacional -Análisis de los indicadores [11]	
(Horta, 2010)	-Definición de indicadores [12]	-Enfocado en la mejora de la empresa.
(Suárez, 2014)	-Identificación de patrones de comportamiento -Análisis de rendimiento que permite evaluar el comportamiento del proceso y de los originadores en lo referente a indicadores claves de rendimiento (KPI) a través de técnicas de Minería de Procesos. -Identificación de roles. [13]	-Análisis de los procesos claves.
(Sabatier, 2013)	-Análisis de los procesos a través de registros de eventos con herramientas de Minería de Procesos. -Análisis de rendimiento del proceso a través de herramientas de Minería de Procesos que permiten la evaluación de indicadores obtenidos desde un registro de eventos. [14]	
(Rocha, 2010)	-Análisis de factores internos y externos. -Identificación de los problemas de negocios. -Hipótesis sobre los puntos clave del negocio. -Enfocado a la mejora de la empresa. [15]	

Estos modelos destacan la importancia de la mejora continua, el enfoque a procesos, el análisis estratégico y el análisis del desempeño organizacional.

Un adecuado diagnóstico empresarial proporciona la visión completa de la empresa para realizar los cambios pertinentes hacia un mejoramiento, es decir que permite la planificación de las estrategias explícitas. [15]

DISEÑO DEL PROCESO RECEPCIÓN Y DESPACHO DE PAQUETES EN PALCO

A partir de los modelos de diagnósticos estudiados se propondrá un modelo que se ajuste correctamente a las características de la organización y a los objetivos de diagnóstico de la presente investigación.

II. MÉTODOS

Se realiza la Descripción del modelo de diagnóstico organizacional. En la Figura 1 se muestra el modelo de diagnóstico propuesto, el cual consta de seis pasos que describen el procedimiento para la determinación de los principales problemas que afectan a la organización. En el mismo se puede observar la relación entre el investigador y los expertos de la Agencia como principales protagonistas en el proceso de diagnóstico, dada su experiencia en el sector.

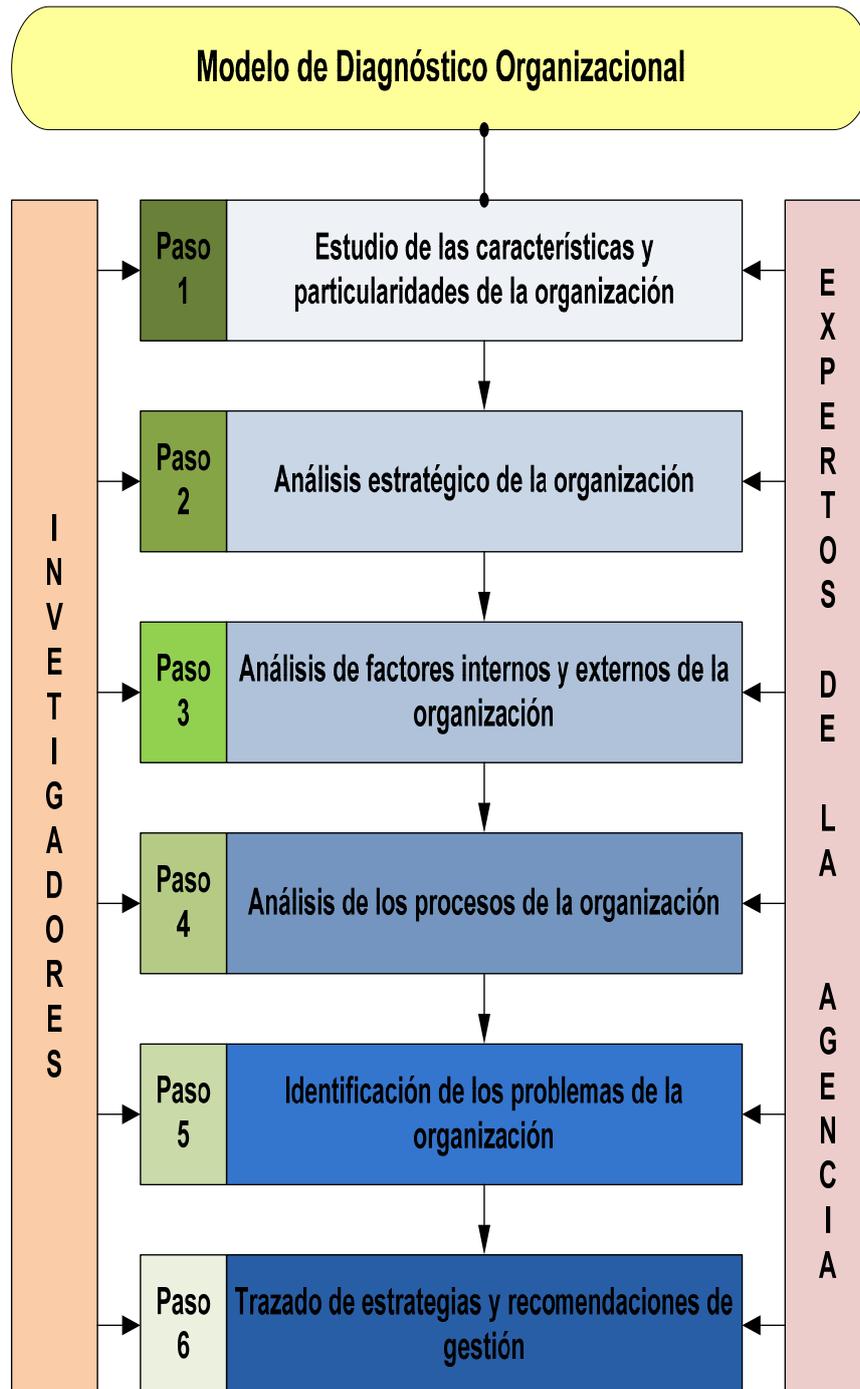


Fig. 1. Etapas del modelo de diagnóstico organizacional para la Agencia Aduanal y Transitaria del GEP

En la Tabla 2 se aprecian los pasos mostrados en el diagrama anterior con sus respectivos objetivos definidos para facilitar la comprensión de estos, así como las técnicas empleadas.

Tabla 2. Pasos para la realización del diagnóstico organizacional

1	Estudio de las características y particularidades de la organización.	Conocer la organización y el personal que labora en la misma así como algunos elementos que la identifican frente a la sociedad. (Técnica: Revisión documental y entrevistas con expertos.)
2	Análisis estratégico de la organización.	Realizar un diagnóstico estratégico de la organización para analizar su madurez y capacidad para el cambio. (Técnica: Revisión documental y entrevistas con expertos.)
3	Análisis de factores internos y externos de la organización.	Identificar y evaluar las actividades en las que la organización esta sobresaliente así como las capacidades con que cuenta para competir, además de sus puntos débiles y las amenazas externas a las que está sometida la organización. (Técnica: Matriz Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO) ponderada.)
4	Análisis de los procesos de la organización	Determinar y proponer un diseño de los procesos más críticos y representativos de la organización. (Técnica: Diagramas de flujo y de recorridos, simulación de procesos, estudio de tiempos y de métodos.)
5	Identificación de los problemas de la organización.	Detectar los problemas más críticos que afecten a la organización. (Técnica: Diagrama Ishikawa, revisión documental, entrevista con expertos, listas de chequeo.)
6	Trazado de estrategias y recomendaciones de gestión.	Formalizar estrategias y recomendaciones de gestión a partir del diagnóstico realizado. (Técnica: Métodos de expertos, técnicas multicriteriales y multiatributos.)

III. RESULTADOS

Durante la fase de diagnóstico se detectó un conjunto de deficiencias a través del uso de herramientas como encuestas, listas de chequeo, entrevistas con expertos, revisión documental, análisis de auditorías, revisiones e inspecciones tanto internas como externas.

- Se aplicó una encuesta integrada para determinar el estado en que se encuentra la Agencia en cuanto a la eficiencia organizacional, donde se encuestó fundamentalmente al personal administrativo. Los resultados arrojados fueron los siguientes:
- Los datos generados en la organización se registran de forma digital, aunque no todos son registrados, lo que trae como consecuencia que no se puedan extraer toda la información necesaria para mejorar el proceso de toma de decisiones.
- Se registran datos solo en los procesos gerenciales y claves, excluyéndose los procesos de soporte de la Agencia que frecuentemente son procesados y convertidos en información útil para la misma.
- Los datos tomados se utilizan siempre para mejorar el proceso de toma de decisiones en la Agencia. El personal que trabaja en la Agencia no está completamente capacitado para procesar la información generada en los diferentes procesos empresariales
- En la Agencia no existe una metodología o procedimiento para la medición de eficiencia
- No se cuenta con ningún software para medir eficiencia, se utilizan análisis de ratios para medir la eficiencia organizacional y análisis de la productividad.

En la organización se registran datos de tipo cualitativo y cuantitativo que son registrados por especialistas fundamentalmente. Los datos se almacenan en diversos para ser revisados y controlados frecuentemente. Los cuales son llenados por varios empleados y no se encuentran estandarizados en toda la entidad.

Se registran indicadores en todos los procesos de la organización, los cuales se utilizan para medir la eficiencia mensualmente.

La evaluación de la eficiencia se encuentra priorizada dentro de los objetivos organizacionales.

El principal efecto detectado durante la fase de diagnóstico fue: deficiencias en el proceso de Recepción y Despacho de Paquetes, que afectan económicamente a la empresa. Las pérdidas

DISEÑO DEL PROCESO RECEPCIÓN Y DESPACHO DE PAQUETES EN PALCO

reportadas por este concepto ascendieron entre el 2014 y el 2015 a unos: 12600CUC y 30000 CUP aproximadamente. A continuación se presentarán las principales causas que afectan al efecto principal detectado según el orden de importancia de las mismas.

Deficiente gestión de los procesos

La principal causa detectada fue la deficiente gestión de los procesos. Donde se encontraron como deficiencias fundamentales: la distancia existente entre las áreas existentes del Depósito Temporal pues este consta de dos áreas, la de rayos X (revisión radiológica) y el depósito temporal (desagrupe de la carga, almacenamiento, despacho). Esta separación provoca una excesiva manipulación de la carga, aumento en gastos por concepto de trasporte y personal; pues se necesita contratar más estibadores para realizar la actividad. Existe poca capacidad de almacenamiento, pérdida de tiempo e indisciplinas laborales, discontinuidad en el flujo de los procesos e inadecuado registro de datos que imposibilitan la extracción del conocimiento para mejorar el proceso de toma de decisiones de la Agencia.

Deficiente gestión de la información

Los principales problemas detectados fueron: la ausencia de un sistema informático que les permita mantenerse informado y controlar el flujo de información generado entre las diferentes áreas de la entidad, y en particular entre el Depósito Temporal y la Agencia. Demora de la información de los agentes transitarios, la tardanza en la entrega de la documentación generada en los diferentes procesos, y la presencia de cargas no manifestadas.

Deficiente planeación estratégica

Aunque esta deficiencia no fue altamente ponderada por los especialistas, se detectó como deficiencia fundamental en las auditorías externas. Las causas que la afectaron fueron: problemas en la redacción de la misión, objetivos estratégicos y las políticas organizacionales, la falta de definición de las competencias laborales y el descontrol en la contratación del personal. Todos estos problemas denotan que es necesario realizar un estudio estratégico de la organización puesto que esto afecta el proceso de toma de decisiones en la misma.

Pérdida de clientes

Debe prestársele especial atención debido a que esta puede afectar la imagen de la organización, No obstante no ser uno de los problemas más críticos de la entidad. Las causas fundamentales son: la pérdida de paquetes, las deficiencias en la notificación de llegada de paquetes a los clientes, deterioro de paquetes.

Aumento de gastos

Tema dado fundamentalmente por concepto de: demoras por estadía en puertos y depósitos, estadía de contenedores en navieras y por multas impuestas por la aduana.

Baja eficiencia organizacional

Problema provocado, en gran medida, por la deficiente gestión de indicadores, manejo de datos e información en la Agencia. Se carece de métodos y herramientas para la medición de la eficiencia organización ni *software* especializado para esta cuestión.

Las deficiencias se recogen en la **Figura 2**, para la confección de la misma se consultó a los especialistas de manera que las causas más críticas se ubicaron más próximas al efecto principal.

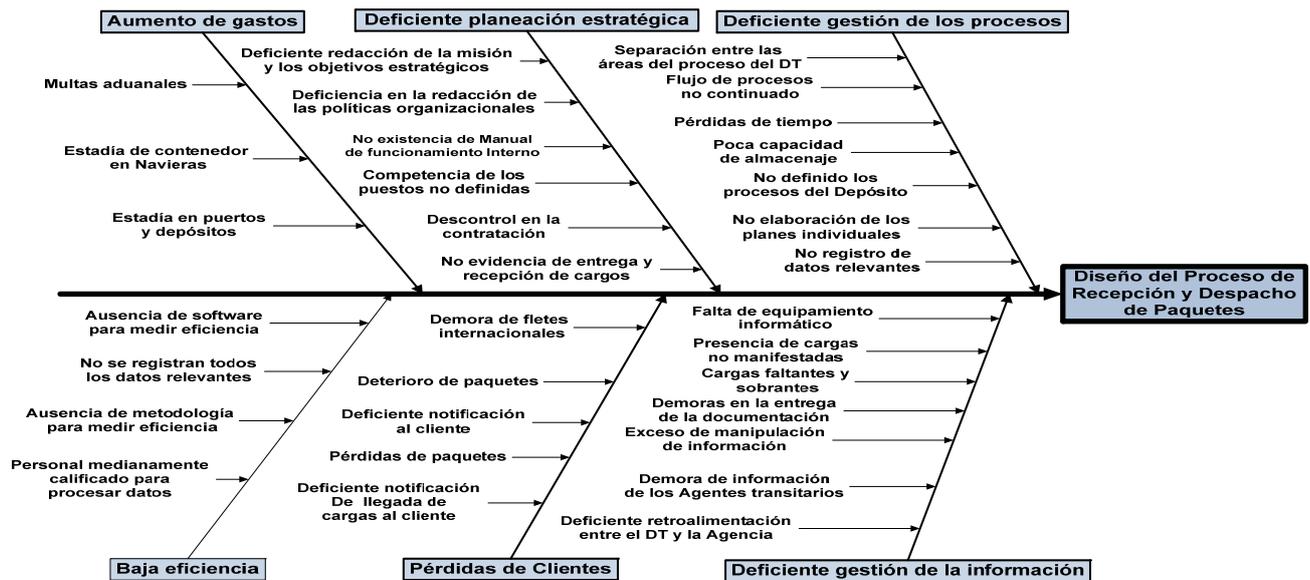


Fig. 2. Diagrama causa-efecto de la Agencia Aduanal y Transitaría

Se listan las estrategias trazadas para la Agencia teniendo en cuenta los problemas más críticos encontrados durante la fase de diagnóstico:

Estrategia 1: Formalizar la contratación de instituciones especializadas para la realización de estudios de organización del trabajo con el fin de lograr la organización óptima de los procesos en la Agencia Aduanal y Transitaría.

Estrategia 2: Contratar los servicios especializados de empresas consultoras e instituciones académicas para la capacitación adecuada de los trabajadores y obtener la infraestructura necesaria que garantice una eficiente gestión de los procesos organizacionales de la Agencia.

Estrategia 3: Analizar y actualizar la planeación estratégica de la Agencia, con entidades consultoras o centros especializados en técnicas de dirección, para garantizar su funcionamiento efectivo para mantenerse en un puesto de privilegio respecto a la competencia.

Estrategia 4: Realizar evaluaciones sistemáticas, estudios de idoneidad, coordinación de cursos de capacitación y adquisición de los medios que permitan un desempeño laboral de elevada calidad y eficiencia. Con el fin de adquirir las competencias laborales que exigen los puestos de trabajo que permitan desarrollar las operaciones que realizan con gran responsabilidad y excelencia.

Estrategia 5: Realizar estudios de *benchmarking* para determinar los factores claves de éxito de otras entidades que brinden similar servicio, que combinadas con los de la Agencia, permita una distinción relevante de la entidad sobre la competencia y lograr con esto la captación de nuevos clientes.

Estrategia 6: Diseñar y aplicar encuestas de satisfacción a los clientes de la Agencia para determinar sus requisitos y con esto garantizar un servicio de élite, con gran rapidez y fiabilidad; con el fin de elevar la satisfacción de los clientes y aumentar la cantidad de compradores.

Estrategia 7: Coordinar con empresas productoras de *software* para la adquisición del equipamiento informático necesario que garantice una eficiente gestión de la información en la Agencia y capacitar el personal de la entidad que se destine para la explotación adecuada del mismo.

Estrategia 8: Realizar charlas y debates en las reuniones administrativas para concientizar a los trabajadores sobre la importancia de: la rapidez de los procesos y la realización de controles frecuentes; reduciendo así, los tiempos de realización de los mismos y la generación de gastos.

Estrategia 9: Contratar el personal adecuado para el diseño de herramientas que permitan la medición de la eficiencia organizacional teniendo en cuenta los datos generados en la misma.

Estrategia 10: Realizar el diseño del proceso de recepción y despacho de paquetes; garantizando así su funcionamiento óptimo y por ende, un aumento notable de los beneficios económicos de la Agencia y el prestigio de la misma.

Las estrategias se sometieron a una evaluación minuciosa por parte de los expertos de la Agencia para determinar en qué orden se deberían implementar las mismas, los resultados se muestran en la figura 3. Donde se evidencia la necesidad del diseño del proceso de Recepción y despacho

DISEÑO DEL PROCESO RECEPCIÓN Y DESPACHO DE PAQUETES EN PALCO

del Depósito Temporal puesto que es uno de los procesos claves de la organización que generan mayor valor agregado a la misma.

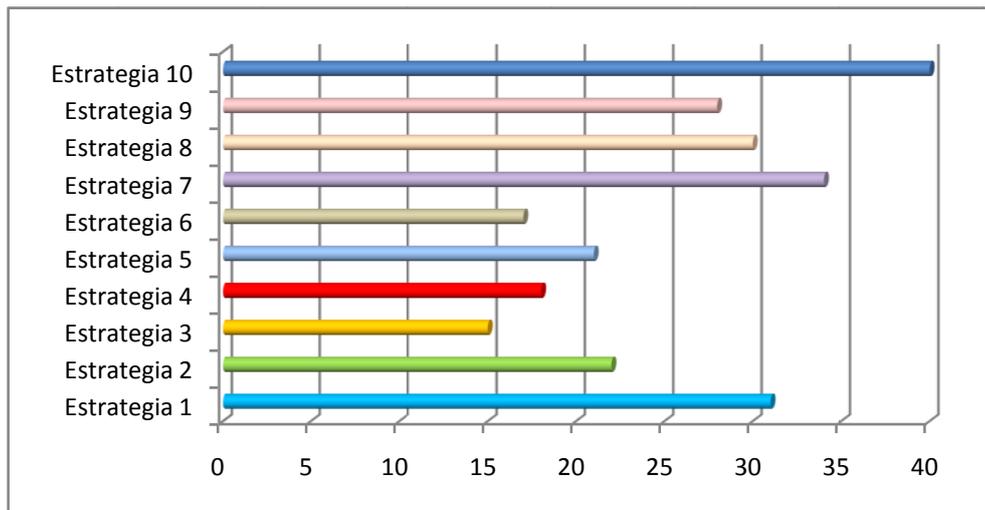


Fig. 3. Gráfico de importancia asignada a las diferentes estrategias trazadas por los especialistas

La otra estrategia que mayor peso recibió fue: la Estrategia 7, relacionada con la contratación de los servicios de una empresa productora de software para la adquisición de productos informáticos. Para lograr que la comunicación organizacional fluya de manera eficiente y eficaz, favoreciendo con esto la gestión de la información de la Agencia.

Diseño del proceso de recepción y despacho de paquetes del nuevo depósito temporal:

En la figura 4 se muestra el procedimiento propuesto para el diseño del proceso de recepción y despacho de paquetes del nuevo depósito temporal, el cual consta de 4 pasos y 11 actividades.

Procedimiento para el diseño del proceso

Pasos		Actividades	
1	Descripción general del proceso	1	Caracterización del proceso
		2	Clasificación de los procesos
2	Determinación de los elementos estratégicos organizacionales	3	Redacción de la misión y la visión
		4	Determinación de los objetivos estratégicos
3	Diseño de los puestos de trabajo	5	Descripción de los puestos de trabajo
		6	Determinación de la cantidad de trabajadores
		7	Determinación de los equipos, materiales y herramientas
4	Descripción del flujo del proceso y diseño de indicadores para el control y gestión del proceso de recepción y despacho de paquetes	8	Diagrama OTIDA
		9	Diagrama de flujo material
		10	Diagrama de flujo de personal
		11	Creación de indicadores

Fig. 4. Procedimiento de diseño del proceso de recepción y despacho de paquetes del nuevo depósito temporal

El procedimiento para el diseño del proceso de Recepción y Despacho de Paquetes se confeccionó considerando: las actividades del actual Depósito Temporal, los problemas detectados en el modelo de diagnóstico y los requerimientos de los clientes para garantizar un buen servicio. A continuación se describen cada una de los pasos y actividades de dicho procedimiento:

Paso 1: Descripción general del proceso

Se describe el negocio teniendo en cuenta: el estudio en otros negocios que realicen recepción y despacho de paquetes, y los requerimientos fundamentales del cliente. Esto brinda información más extensa acerca del proceso, tales como: las personas involucradas en llevarlo a cabo, los roles, los datos e información. Para ello se realizan las siguientes dos actividades: la caracterización y la clasificación de los procesos que intervienen en el depósito temporal a diseñar.

Actividad 1 – Caracterización del proceso

Se identifican, a groso modo, el objetivo general de este negocio y su funcionamiento. Se destacan los principales requerimientos del cliente y algunas particularidades de este tipo de negocio; como normas y resoluciones existentes que garanticen el correcto funcionamiento en la recepción y despacho de paquetes.

Actividad 2 – Clasificación de los procesos

En esta actividad se dividen los procesos en gerenciales o estratégicos, claves o básicos, de apoyo o soporte; destacando principalmente las tareas que se realizan en cada uno de estos, así como las relaciones que existen entre cada uno de ellos. Se realiza el mapa de procesos del negocio que presenta, de manera gráfica, el flujo de los diferentes procesos; las relaciones entre los mismos, y los elementos de entradas y salidas de cada uno de ellos.

Paso 2: Determinación de los elementos estratégicos organizacionales

Se identifican o definen los elementos estratégicos del negocio, para que este funcione armónicamente y se enfoque a los clientes; contando así, con una línea de trabajo que garantice lograr el éxito y reconocimiento por parte de la Agencia.

Actividad 3 – Redacción de la misión y la visión

Se compone la misión y visión de la organización teniendo en cuenta lo que se desea hacer, a donde se quiere llegar, los requerimientos de los clientes, la calidad de las operaciones y el confort de los trabajadores. Con la realización de dicha actividad se pretende exponer, concretamente, la esencia de del Depósito.

Actividad 4 – Determinación de los objetivos estratégicos

Se definen los objetivos organizacionales que rigen los procesos de la organización, teniendo en cuenta además su alineación con la misión y la visión organizacional. Esto garantiza el eficiente desempeño de la Agencia y un lugar privilegiado de la misma respecto a la competencia.

Paso 3: Diseño de los puestos de trabajo

Se traza cada uno de los puestos de trabajo del Depósito Temporal con todas las competencias laborales y especificidades que requieren los mismos. Se determina la cantidad de trabajadores necesarios para acometer la actividad y se determinan además los equipos, materiales y herramientas necesarias en cada puesto de trabajo.

Actividad 5 – Descripción de los puestos de trabajo

Se detallan las características de cada puesto de trabajo; donde se especifican las competencias necesarias para laborar en los mismos, así como las actividades a realizar y las responsabilidades que se deben asumir para cumplir correctamente con lo requerido.

Actividad 6 – Determinación de la cantidad de trabajadores

Se determina la cantidad de trabajadores por cada una de las actividades a realizar en cada puesto de trabajo, considerando el balance de carga de trabajo y las competencias del puesto. Esto garantiza que se cumpla de manera eficiente el servicio brindado, priorizando la integridad mental y física de los trabajadores.

Actividad 7 – Determinación de los equipos, materiales y herramientas

Se establecen los equipos, medios de transporte, herramientas, materia primas y materiales que requieren cada puesto de trabajo para el desarrollo de las actividades que se realizan en cada puesto.

Paso 4: Descripción del flujo del proceso

Se detalla el flujo del proceso de recepción y despacho de paquetes, con cada una de sus operaciones, transportes, inspecciones, demoras y almacenamientos requeridos. Se diagramará el proceso teniendo en cuenta el flujo de personal, de material y de información

Actividad 8 – Diagrama Operación, Transporte, Inspección, Demora y Archivo (OTIDA).

Se realiza un diagrama OTIDA para especificar cada una de las actividades que se realizarán, el orden y las diferentes relaciones entre las mismas.

Actividad 9 – Diagrama de flujo material

DISEÑO DEL PROCESO RECEPCIÓN Y DESPACHO DE PAQUETES EN PALCO

Se ejecuta una vista en planta con el flujo de material y de paquetes dentro de las áreas principales de la instalación destinada para la ubicación del depósito temporal para concebir un flujo eficiente de material.

Actividad 10 – Diagrama de flujo de personal

Se realiza una vista en planta con el flujo del personal dentro de las áreas principales de la instalación destinada para la ubicación de depósito temporal, donde se pretende lograr una distribución que asegure el desplazamiento armónico de los individuos.

Actividad 11 – Creación de indicadores

Se establecen indicadores imprescindibles para controlar las actividades en diferentes actividades del proceso de recepción y despacho de paquetes, los cuales serán supervisados directamente por el departamento de operación de la Agencia Aduanal y Transitaria.

IV. DISCUSIÓN

Se realizó e implementó el procedimiento para el diseño del proceso de recepción y despacho de paquetes el cual constó de 4 pasos y 11 actividades. Con la puesta en práctica del procedimiento para el diseño del proceso de recepción y despacho de paquetes del nuevo depósito temporal se modelaron y definieron todos los procesos del Depósito. Se establecieron: cuatro procesos estratégicos, siete procesos claves y tres procesos de soporte. Se definieron los elementos estratégicos fundamentales de la entidad: la misión, la visión, objetivos estratégicos, denominaciones de clientes y los valores organizacionales, éticos, morales y profesionales. Se diseñaron los puestos de trabajo para cada proceso diseñado con las especificaciones fundamentales de los mismos, así como las funciones de los trabajadores asociados a los mismos. Se realizó una descripción detallada del proceso de recepción y despacho de paquetes, definiéndose todas las operaciones que se realizan y las principales inspecciones, demoras, transportes y almacenamientos. Se diseñó la vista en planta del Depósito temporal con la disposición de las áreas claves del negocio y las operaciones fundamentales del mismo. Se definieron indicadores de control y gestión para los procesos diseñados del nuevo depósito temporal

V. CONCLUSIONES

1. Se desarrolló y aplicó un modelo de diagnóstico organizacional y se detectaron los principales problemas que afectan la organización, los cuales se centran en el diseño estratégico organizacional y en la estructuración y diseño de los procesos de la misma.
2. Se mostró la necesidad de influir sobre el proceso de recepción y despacho de paquetes para aprovechar las oportunidades de nuevas aperturas en el sector aduanal y transitorio.
3. Se demuestra que el depósito temporal es un área de vital importancia para aumentar las utilidades de la Agencia Aduanal y Transitaria.
4. A partir de las estrategias trazadas para solucionar los problemas detectados, se evidencia la necesidad de la realización del diseño del proceso de recepción y despacho de paquetes y el diseño de un sistema informático para favorecer la gestión de la información de la Agencia.
5. Se realizó e implementó un procedimiento para el diseño del proceso de recepción y despacho de paquetes el cual constó de 4 pasos y 11 actividades.
6. Se diseñaron los puestos de trabajo 14 procesos diseñados con las especificaciones fundamentales de los mismos, así como las funciones de los trabajadores asociados a los mismos.
7. Se realizó una descripción detallada del proceso de recepción y despacho de paquetes, definiéndose todas las operaciones que se realizan y las principales inspecciones, demoras, transportes y almacenamientos. 🏢

VI. REFERENCIAS

1. Salvador Oliván JA, Fernández Ruiz MJ. Mapa de procesos de un sistema de gestión de accesibilidad en un servicio web de la administración pública: el ayuntamiento de Zaragoza. El profesional de la información. 2012 (21):312-8. ISSN 1386-6710.
2. Alvarez VH. Estudio de la organización del trabajo al proceso de producción de ASA 500mg.2012. [Citado: 18 de julio del 2017]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/4786594.pdf>
3. Santos López FM, Santos de la Cruz EG. Aplicación práctica de BPM para la mejora del subproceso de picking en un centro de distribución logístico. Industrial Data. 2012;15(2):120-7. ISSN 1560-9146.

4. Alfonso LY, León LC. Diseño de la Organización del Trabajo en el Centro de Atención Telefónica del Cotorro con vista a la acreditación por la Norma Cubana 3000-3002:2007.2011. [Citado: 17 de julio del 2017]. Disponible en: www.redlyc.org/html/4578/457846538003/
5. Hernández NA, Nogueira RD, Medina LA, et al. Inserción de la gestión por procesos en instituciones hospitalarias. Concepción metodológica y práctica. Revista de Administração. 2013;48(4). ISSN 0080-2107.
6. Palza E, Tocto E, Mamani G. Optimización y Cuantificación de Procesos utilizando BPM.2011. [Citado: 17 de junio del 2018]. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/267232178_Optimizacion_y_Cuantificacion_de_Procesos_utilizando_BPM.
7. Gómez PD, Medina RG, García CAA. Diseño de un sistema de información para el Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de la Universidad de Cienfuegos.2014. [Citado: 18 de junio del 2018]. Disponible en: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/144>.
8. Lapedra AR, Devece CC, Giral HJ. Introducción a la gestión de sistemas de información en la empresa. España: Universitat Jaume; 2011. ISBN 9788469398944. DOI [Citado
9. Patricia RAC. Metodología para gestión de proyectos de administración de procesos de negocio - BPM - en empresas de servicios en Latinoamérica.2011. [Citado: 19 de junio del 2018]. Disponible en: https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/.../metodologia_gestion_proyectos.pdf
10. Ocampo CMM. Diagnóstico Organizacional y Proyección Estratégica de la Empresa de Canteras.2014. [Citado: 20 de julio del 2017]. Disponible en: <https://eva.udelar.edu.uy/.../elaboración%20de%20diagnosticos.PDF>
11. López OG. Contribución al diseño de una tecnología de organización híbrida que permita la transición de la verticalidad a la horizontalidad de las MYPIMES para mejorar su desempeño.2008. [Citado: 20 de junio del 2018]. Disponible en: <https://reduniv.edu.cu/fetch.php?data=1708&type=pdf&id=1718&db=1>.
12. Canals MLM. Metodología de diagnóstico para evaluar la gestión integrada en las disciplinas Calidad, Inocuidad de los Alimentos, Medio Ambiente, Seguridad y Salud del Trabajo y Control Interno en la Empresa Agropecuaria Militar Oeste de La Habana.2013. [Citado: 20 de junio del 2018]. Disponible en: sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/.../Documento_completo.pdf-PDFA.pdf.
13. Valdés PM. Modelo de Mejora Continua del Desempeño Organizacional. Caso Sistema Identidad.2014. [Citado: 20 de junio del 2018]. Disponible en: <https://www.itson.mx/>.
14. Suárez RM. Diseño Del Procedimiento para la Aplicación de técnicas de minería de procesos en el diagnóstico de procesos.2014. [Citado: 20de junio del 2018]. Disponible en: www.produccioncientifica.luz.edu.ve.
15. Sabatiet CY. Procedimiento para la aplicación integral de técnicas de minería de proceso.2013. [Citado: 20 de junio del 2018]. Disponible en: <https://repositorio.uam.es>.
16. Rocha Nieto NE. Diseño de una metodología de diagnóstico para empresas productoras de flores tropicales y follajes en el eje cafetero [Tesis de maestría]. Bogotá (Colombia): Universidad Nacional de Colombia; 2010.