



HAL
open science

Plan de mejora en el proceso de producción para la empresa Baguer S.A.S de la ciudad de Bucaramanga, Santander

Claudia Anyul Díaz, Diana Paola Rincón Ruiz, Olger Leonardo Herrera

► To cite this version:

Claudia Anyul Díaz, Diana Paola Rincón Ruiz, Olger Leonardo Herrera. Plan de mejora en el proceso de producción para la empresa Baguer S.A.S de la ciudad de Bucaramanga, Santander. 2019. hal-02267872

HAL Id: hal-02267872

<https://hal.science/hal-02267872>

Preprint submitted on 19 Aug 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

PAPER PREPRINT

Plan de mejora en el proceso de producción para la empresa Baguer S.A.S de la ciudad de Bucaramanga, Santander

Improvement plan in the production process for the company Baguer S.A.S of the city of Bucaramanga, Santander

Claudia Anyul Díaz
Estudiante de Administración de Empresas
Universidad de Investigación y Desarrollo

Diana Paola Rincón Ruiz
Estudiante de Administración de Empresas
Universidad de Investigación y Desarrollo

Olger Leonardo Herrera
Universidad de Investigación y Desarrollo

A013
Bucaramanga
(24 Mayo 2019)

Correo electrónico: porter@udi.edu.co

Anyul, C., Rincón, D. & Herrera, O. (2019). Plan de mejora en el proceso de producción para la empresa Baguer S.A.S de la ciudad de Bucaramanga, Santander. Universidad de Investigación y Desarrollo. *Hal*.

Plan de mejora en el proceso de producción para la empresa Baguer S.A.S de la ciudad de Bucaramanga, Santander

Improvement plan in the production process for the company Baguer S.A.S of the city of Bucaramanga, Santander

Claudia Anyul Díaz

Estudiante de Administración de Empresas
Universidad de Investigación y Desarrollo

Diana Paola Rincón Ruiz

Estudiante de Administración de Empresas
Universidad de Investigación y Desarrollo

Olger Leonardo Herrera

Universidad de Investigación y Desarrollo

Resumen

El presente artículo tiene como objetivo principal elaborar un plan de mejora para el área de producción de la empresa Baguer S.A.S de la ciudad de Bucaramanga, orientado específicamente en la línea de Jean Femenino de la Marca Derek, modalidad In House, siendo esta una de las marcas principales posicionada a nivel nacional, para lo cual se parte de un trabajo de campo bajo una metodología mixta y enfoque exploratorio a fin de conocer la situación actual de la empresa, y de forma más precisa, el proceso productivo en la línea mencionada. Se diseña una entrevista no estructurada y registro de información de la observación directa realizada en las instalaciones de la empresa, fundamento para la construcción de una matriz de análisis donde se registraron las debilidades, causas y efectos identificados en sus actividades productivas. Los resultados obtenidos reflejan la necesidad de implementar mejoras en el proceso productivo, que implican la contratación de personal, inversión en tecnología, reorganización de horarios, entre otros, además de estas acciones es necesario el diseño de indicadores de seguimiento de ejecución de las mejoras propuestas, en caso de implementar estos cambios por parte de la empresa.

Palabras clave: Mejoramiento, Tecnología, Optimización, Productividad.

Abstract

The main objective of this article is to develop an improvement plan for the production area of the Baguer SAS company in the city of Bucaramanga, specifically oriented in the line of Female Jean of the Derek Brand, In House mode, this being one of the main brands positioned at the national level, for which part of the fieldwork is based on a mixed methodology and exploratory approach in order to know the current situation of the company, and more precisely, the production process in the aforementioned line. An unstructured interview and information recording of the direct observation carried

out at the company's facilities are designed, the basis for the construction of an analysis matrix where the weaknesses, causes, and effects identified in their productive activities are recorded. The results that affect the need to implement improvements in the production process, which involve the hiring of staff, investment in technology, reorganization of schedules, among others, in addition to these actions it is necessary to design indicators for monitoring the implementation of improvements proposals, in case of implementing these changes by the company.

Keywords: Improvement, Technology, Optimization, Optimization.

I. INTRODUCCIÓN

La observación y seguimiento del proceso productivo en las empresas permite la identificación de falencias que pueden llegar a afectar la sostenibilidad y rendimiento de las mismas [1]. Siendo el Sector textil, uno de los más representativos de la economía colombiana, se debe estar a la vanguardia en la innovación, tecnología e investigación [2] para la consecución de nuevos productos y lograr en cortos plazos la producción a gran escala para llegar a alcanzar la competitividad y solidez que permitan lograr mantenerse en el mercado nacional e internacional [3].

Según Inexmoda [4] los principales retos para el sector son: fomentar el emprendimiento, trabajar en la formalización de algunas empresas y apostarle a la sostenibilidad, estos son factores clave para potenciarlo y contrarrestar el contrabando y el bajo consumo en el país; que impactan negativamente a este sector.

BAGUER S.A.S cuenta con un equipo de diseño conformado por personal competente con el conocimiento y la experiencia necesaria para desarrollar las distintas tareas que se requieren, este equipo está dirigido por la Gerente de Diseño que en este caso es una de sus propietarias, quien se encarga de suministrar la información en cuanto tendencias, moda y planificación de los diferentes proyectos (diseños) según la información recolectada en viajes, desfiles y ferias de moda a nivel nacional e internacional.

La gerencia de diseño se encarga de crear cada proyecto según el requerimiento hecho por el departamento comercial quien entrega una detallada orden por tipo de prenda, unidades, tallas y genero según las ventas proyectadas mes a mes, esta información es cargada en un software de ERP (Planificación de Recursos Empresariales), a través del cual se asigna un número y clasificación de diseños, en tres categorías: FULLPACK, IMPORTACION, IN HOUSE, siendo este último de especial interés para el estudio, cuenta con unos tiempos ya determinados donde se deben iniciar y terminar cada una de las actividades que se necesitan para llevarlo a cabo según el tipo de prenda y los procesos que intervengan en la elaboración de dicho diseño. La empresa no cuenta con la total capacidad instalada para poder fabricar todos sus productos en la planta [5], por lo que terceriza parte de la producción.

Con la ayuda del ERP cada diseñador da inicio a un número determinado de proyectos según los tiempos estimados de entrega al centro de distribución, quienes dependen del tipo de prenda, lo cual implica una cadena de actividades relacionadas entre sí, que dan como resultado el cumplimiento de fechas de entrega; al iniciar el proyecto se debe tener en cuenta las materias primas a utilizar para poder pasar a patronaje, quienes desarrollan los respectivos moldes para una primera muestra que llevará todos los insumos y procesos que hayan sido especificados en la ficha de inicio del proyecto, de esta manera se revisa esta muestra y se hacen los ajustes necesarios para su aprobación dentro de una Junta de Diseño conformada por personal de los puntos de venta, mercadeo y el equipo de diseño, una vez aprobada se inicia el proceso de producción, escalado, trazo, corte y distribución junto con todos sus insumos y fichas técnicas a los distintos talleres satélites con los que cuenta la empresa a nivel local y nacional, de esta manera el ERP inicia un conteo de días por proyecto de forma individual, el cual es actualizado según cada proceso en el que el proyecto se encuentre, si este no cumple con lo establecido por el sistema se refleja los días de mora en color rojo, identificados como días de atraso, el acumulado de estos sobre el total de proyectos en producción, es la base para los indicadores de días de atraso por actividades y diseños, lo que da como resultado incumplimiento en la entrega de los productos requeridos [6].

De acuerdo con las estadísticas e indicadores establecidos en el Tablero de Control de la cadena de suministro de la empresa se observa un crecimiento de los días de atraso en todos los procesos productivos en los últimos 6 meses, lo que indica que para el primer semestre del año 2018, este ascendía a 8.144 días en promedio que comprenden cada una de las 1.785 órdenes de producción que debían haber sido evacuadas en este período de tiempo, sumado a esto, se viene presentado un decrecimiento en la estadística de ventas, y las acciones implementadas no son suficientemente efectivas para compensar la falencia mensual acumulada.

En los últimos seis meses el cumplimiento de entregas de proyectos no supera el 35% y de manera semanal escasamente llega a un 50% [6].

Según Sabino [7], la identificación de un problema en el proceso productivo se encuentra delimitado en el tiempo y espacio, para el caso de la empresa BAGUER S.A.S, es necesario el estudio de factores interrelacionados en el proceso producción como son recurso humano, documentación, maquinaria, materia prima, etc.

Desde esta perspectiva, proponer un plan de mejora a partir de la identificación de falencias, factores y riesgos que afectan el proceso productivo pueden ayudar a reducir tiempos de entrega, incrementar el nivel de ventas, facilitar la toma de decisiones e identificar las ventajas competitivas [8] que aseguren el éxito en esta área de la organización, contrarrestando el impacto que puede afectar la solidez y posicionamiento de la empresa.

II. DESARROLLO

A. Generalidades del Sector

La industria textil Colombia data de 1982, cuando un grupo de productores que contaban con unas técnicas iniciales para el procesamiento de materiales como cuero, tejidos de algodón, lana y sombreros de jipijapa empezaron a exportar a países como Cuba, Estados Unidos e Inglaterra, los famosos sombreros “Panamá”, elaborados y confeccionados en los departamentos de Santander y Antioquia, de esta forma el país incursionaba como competencia de un sector en los mercados internacionales.

Aunque los comienzos de esta industria fueron netamente manuales y artesanales, fue hasta la década de 1900 que surgieron grandes empresas como Coltejer [9], desde entonces el sector ha tenido una evolución y crecimiento significativo en la economía nacional, aportando a PIB, reducción del desempleo, incremento de personal ocupado y tasa de importaciones y exportaciones; conformándose así en uno de

los pilares de la economía colombiana y del departamento de Santander.

En la actualidad el sector manufacturero presenta un crecimiento de un 3,7% respecto al año 2017 [10]. En la última década el país ha celebrado tratados de comercio internacional con diferentes países, en los cuales se han identificado oportunidades y herramientas para los empresarios nacionales [11], a partir de los cuales se ha logrado obtener ventajas competitivas, sin embargo, no todos incluyen actividades económicas propias de la cadena textil-confección, sin embargo, se logró aumentar las exportaciones en cantidad y valor agregado, aprovechando la amplia experiencia exportadora y la oferta diversificada de productos con la que cuenta el sector.

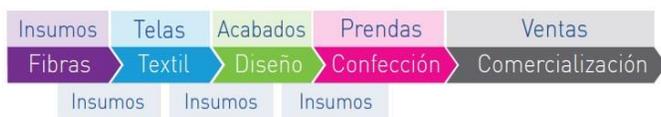


Figura 1. Cadena productiva del sector

La dinámica comercial conllevó a la creación de una cadena productiva para el sector, conformada por cuatro grandes eslabones, fibras e insumos; textiles (hilatura y tejeduría) e insumos para la confección; Confección y manufactura de indumentaria; y comercialización y distribución del producto final, vinculados a tres importantes sectores de la economía: el agrícola, el manufacturero y el comercio.

A lo largo de esta cadena se identifican tres modelos productivos y de negocio: la maquila, paquete completo (fullpackage) y marca propia, utilizados en mayor o menor medida dependiendo de la actividad económica en los que se aplique, sea textil o confección, y donde ésta se realice, su ubicación geográfica, y la dinámica empresarial predominante [12].

Pese a las oportunidades, la cadena productiva existente y los organismos financieros que apoyan la industria, el sector debe enfrentarse a retos como el crecimiento de la competencia nacional y extranjera, el contrabando y altos costos de insumos, los cuales afectan de forma directa al sector confección de la ciudad de Bucaramanga, limitando su crecimiento en la participación nacional, pues de 11.223 industrias manufactureras en el 2017, 18 empresas han cerrado sus puertas, siendo la microempresa la más afectada [13].

Por otro lado, el departamento de Santander no tiene participación en las exportaciones textiles y de confección en el país, esto debido a la poca tecnificación e industrialización de sus empresas.

B. Análisis de los resultados del área de producción de la empresa BAGUER S.A.S., de la ciudad de Bucaramanga

El propósito de este estudio mixto concurrente fue determinar las variables que permitieran establecer un plan de mejora en el departamento de producción de BAGUER .S.A S; Para la rama cuantitativa se buscaron qué factores estaban afectando la cadena del proceso por medio de la recolección y análisis de datos de las variables de tiempos por actividad, costo de los procesos, rentabilidad e índices de productividad utilizando entrevistas con los directivos y jefes de procesos de la empresa en las instalaciones de las oficinas administrativas.

Para la rama cualitativa se realizaron entrevistas no estructuradas al personal operativo y táctico, en donde se logró conocer a fondo las funciones, responsables y tiempos de cada actividad que conforma el proceso.

Con base en la información y el análisis preliminar, se describieron las falencias que afectan los tiempos de respuesta y las debilidades encontradas en algunas de las actividades del proceso productivo, lo que genera atrasos en los tiempos de la estructura ya estipulados por la empresa.

Cada uno de los procesos analizados se relacionó con un factor de riesgo de tipo administrativo, operativo, externo, interno, económico, entre otros, los cuales ya tiene BAGUER S.A.S determinados en su proceso de control de gestión, encontrándose que afectan mayormente a la empresa, a partir de estos resultados se efectuó la valoración del impacto que puede producir cada uno de los riesgos, determinándose finalmente los más significativos, los cuales requieren de atención prioritaria en el corto y mediano plazo.

Una vez consolidados los datos de análisis se plantearon las alternativas y propuestas de mejora que permitirán a BAGUER S.A.S reducir tiempos y optimizar sus procesos.

Los beneficios que conllevan a la implementación del plan de mejora para BAGUER S.A.S, le permitirá reducir los tiempos, recuperando días de la estructura del proceso productivo, logrando acercarse más a los tiempos óptimos para la empresa.

Como resultado del análisis y elaboración de la matriz en su Fase de Mejoramientos se lograron identificar Nueve actividades dentro del proceso productivo con debilidades sobre las cuales se plantearon Veintitrés situaciones de mejora, estas actividades están distribuidas en Once actividades de mejoramiento que representan una inversión económica y Doce actividades que no generan inversión si no dedicación de tiempo de las diferentes áreas involucradas en cada proceso de la empresa.

III. CONCLUSIONES

- Con la realización del proyecto, se logró identificar a través del análisis del área de producción de Bager S.A.S las debilidades existentes y las actividades que presentan cuellos de botella y que retrasan el proceso, reflejando incumplimientos en el número de días y afectando las entregas y cierre de proyectos.
- La metodología empleada para el estudio, en la cual se recopilaban los datos cualitativos y cuantitativos, mediante entrevistas no estructuradas y la observación a las actividades, permitió diseñar y establecer una Matriz de análisis que permitió a la empresa tener una visión más clara de la importancia de aplicar estrategias y planes de acción para mantener sus niveles de calidad y competitividad.
- A través de los resultados obtenidos se plantearon las principales alternativas y propuestas de mejora para la empresa, que aportan beneficios en la optimización de los procesos y disminución de tiempos.

REFERENCIAS

- [1] M. Y. O. Dueñas, “Análisis del perfil de las cadenas productivas del café, el cacao, la pitahaya y el limón Tahití, desde un enfoque de internacionalización, innovación y responsabilidad social empresarial en Bucaramanga,” *I+ D Rev. Investig.*, vol. 6, no. 2, pp. 76–99, 2015.
- [2] M. L. Torres-Barreto and L. P. Muñoz-Molina, “Macro tendencias en electrónica y objetos inteligentes,” *I+ D Rev. Investig.*, vol. 4, no. 2, pp. 88–103, 2014.
- [3] F. S. Gómez, “Colombia en la inserción de la economía internacional,” *I+ D Rev. Investig.*, vol. 4, no. 2, pp. 104–111, 2014.
- [4] Dinero, “El reto del sector textil para Colombiamoda,” 2018.
- [5] M. Alvarez-Melgarejo and M. L. Torres-Barreto, “Recursos y capacidades: factores que mejoran la capacidad de absorción,” *I+ D Rev. Investig.*, vol. 12, no. 2, pp. 51–58, May 2018.
- [6] Bager, “Sistema de Información.” 2019.
- [7] C. Sabino, *El Proceso de Investigación*. 1992.
- [8] J. K. Acosta-Medina, K. R. Plata-Gómez, D. E. Puentes-Garzón, and M. L. Torres-Barreto, “Influencia de los recursos y capacidades en los resultados financieros y en la competitividad empresarial: una revisión de la literatura,” *I+ D Rev. Investig.*, vol. 13, no. 1, pp. 125–134, 2019.
- [9] Coltejer, “Historia.” [Online]. Available: <https://www.coltejer.com.co/es/historia>.
- [10] Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), “Producto Interno Bruto PIB: segundo trimestre de 2018,” 2018.
- [11] C. M. Cantillo-Torrado, D. C. Irreño-Palma, and J. Lombana, “Potencial de internacionalización de una empresa de distribución farmacéutica colombiana a destinos seleccionados,” *I+D Rev. Investig.*, vol. 13, no. 1, pp. 12–25, 2019.
- [12] Sura, “Análisis de Comportamiento y Oportunidades del sector Sistema Moda.” p. 23.
- [13] Cámara de Comercio de Bucaramanga, “Indicadores Económicos.” 2018.