



REDISEÑO ORGANIZACIONAL BASADO EN EL ENFOQUE POR PROCESOS EN UNA EMPRESA DEL SECTOR DEL TABACO

ORGANIZATIONAL REDESIGN BASED ON THE PROCESS FOCUS IN A COMPANY IN THE TABACO SECTOR

Rúa Alexei¹; García Osie¹; Ruiz Sebastiana²; Alfonso Daniel¹

¹Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría, CUJAE. La Habana, Cuba

²Universidad Técnica de Manabí

mail: sebastiana.ruiz@utm.edu.ec

Recibido: 2020-03-27

Aceptado: 2020-09-25

Código Clasificación JEL: D11, D21, D62

RESUMEN

La investigación que se presenta tiene como objetivo general estudiar el rediseño organizacional basado en el enfoque por procesos en una empresa del sector del tabaco. En el cumplimiento del objetivo se demuestran las limitaciones entre los procesos que intervienen en la cadena de suministro de una empresa productora y comercializadora de ese producto. Para la investigación se tomó el procedimiento de rediseño organizacional, aplicándose las seis (6) fases que propone el mismo y parte del Modelo General de la Organización, específicamente en análisis del flujo informativo de la empresa. El nivel de integración de los procesos que intervienen en la cadena de suministro de la empresa fue de 0,43 siendo este resultado valorado de bajo.

Palabras clave: diseño organizacional; modelo general de la organización; cadena de suministro

ABSTRACT

In the research that is presented, the limitations between the processes that intervene in the supply chain of a production and marketing company in the tobacco sector are demonstrated. For the investigation, the Organizational Redesign Procedure was taken, applying the six (6) phases proposed by the same and part of the General Model of the Organization, specifically in the analysis of the company's information flow. The level of integration of the processes involved in the company's supply chain it was 0.43, this result being valued as low.

Keywords: organizational design; general model of the organization; supply chain



INTRODUCCIÓN

El rediseño de las organizaciones ha venido mostrando un alto dinamismo, en correspondencia con los cambios en el macro y microentorno en que se desempeñan, las organizaciones para poder sobrevivir, desarrollarse y avanzar hacia la excelencia, tienen que utilizar con racionalidad y visión de futuro sus competencias. En la actualidad las organizaciones se enfrentan a múltiples desafíos y retos, dentro de los que se encuentran lograr mayor eficacia y eficiencia para generar una mayor rentabilidad. Esto, unido al evidente ambiente cambiante, donde se necesita estar atento a las demandas del cliente y al constante reto de mantener una lógica congruente entre las dimensiones de la organización, como la estrategia, la cultura y los procesos.

Se plantea que es imprescindible que la empresa deba trabajar con poca disponibilidad financiera, inventarios adecuados, con reducción de ciclos y responder rápido a los clientes por lo que se hace cada vez más necesario resolver problemas de integración del sistema de dirección (Malleuve Martínez, Alfonso Robaina, Lavandero García, & Ramos Díaz, 2018) (Acevedo Urquiaga, 2008) (Amozarrain, 2001).

Un factor clave de éxito en las empresas es la fortaleza con que pueda contar su sistema logístico (Gordon Hernández, Vidal Tovar, & Urdaneta Urdaneta, 2019) (Kotter, 2003) (Racet-Valdés, Espinosa-González, Suárez-Quintana, Sánchez-Pérez, Martínez-Pérez, E. & Alfonso-Robaina, 2017) (Salas Brito, Peña Valerao & Alfonso Robaina, 2018). La Gestión de la Cadena de Suministros es la integración de diversos procesos de negocio y de otras organizaciones, desde el usuario final hasta los proveedores originales, que proporcionan productos, servicios e informaciones que agregan valor para el cliente. (Acevedo Urquiaga, Sablón Cossío, Acevedo Suárez, Gómez Acosta, & López Joy, 2019), el cual permite la mejora del enfoque a procesos en la organización, elevando consigo los niveles de eficiencia y eficacia en la misma con la integración del sistema de dirección de la empresa.

Esta investigación responde al problema ¿Cómo mejorar la gestión de la cadena de suministro en una empresa del sector del tabaco? La idea que se defiende en este trabajo es que si se realiza un rediseño organizacional basado en el enfoque por procesos en una empresa del sector del tabaco contribuirá a mejorar la gestión de la cadena de suministro. Por lo que se propone en la investigación el siguiente objetivo general realizar el rediseño organizacional basado en el enfoque por procesos en una empresa del sector del tabaco.

Para el cumplimiento del objetivo general se propone aplicar el procedimiento general de rediseño para mejorar el enfoque a procesos (Alfonso Robaina, Rodríguez González, Villazón Gómez, & Milanés Amador, 2011) (De Cárdenas Agostini, 2010) (Díaz Cruz, 2010) (Ferreira-Capote & Alfonso Robaina, 2017). Milanés, Amador P. (2009).

METODOLOGÍA

La investigación se realiza en una empresa cubana del sector del tabaco. Como parte de la investigación fueron aplicadas las seis (6) fases del Procedimiento de Rediseño Organizacional, con el objetivo de determinar los puntos de desconexiones que existen entre los procesos de la empresa haciendo que la misma no logre obtener niveles óptimos de eficiencia y eficacia que se necesitan en el sistema empresarial de la actualidad, así mismo se realizan propuestas que permitirán elevar el nivel de integración del sistema de dirección de la misma.

Las fases propuestas por el procedimiento utilizado se relacionan a continuación:

Fase I. Identificar un asunto crítico de la organización

- Fase II. Conformar un equipo para perfeccionar el proceso
- Fase III. Desarrollar mapa de lo que “es”
- Fase IV. Encontrar y analizar desconexiones
- Fase V. Recomendar y evaluar cambios
- Fase VI. Desarrollar mapa de lo que “debe ser”

En el procedimiento se fusionan conceptos y metodologías de los enfoques del Modelo de Dirección Estratégica para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa (DEISDE) (Alfonso Robaina, 2007) y del Modelo General de Organización (MGO) (Acevedo Suárez & Gómez Acosta, 2010).

Dicho procedimiento parte de la caracterización previa de la organización objeto de estudio, que debe incluir misión, visión y otros que se consideren importantes para la caracterización de la misma.

En la primera fase son identificadas las causas que influyen en el bajo desempeño de la organización y son detectados aspectos de incompatibilidad que pueden afectar las actividades del negocio o de la organización. En la segunda fase se conforma un equipo de mejora para perfeccionar el proceso y durante el desarrollo de la fase se selecciona el personal indicado para ello. En la fase 3 es elaborado el mapa de procesos de lo que sucede en el inicio del estudio, y se buscan las relaciones entre los procesos, con el objetivo de buscar relaciones con deficiencias. La fase 4 se encarga de valorar las desconexiones encontradas y de su análisis, terminando con la matriz de relaciones para medir el nivel de integración del sistema de dirección estratégica. En la fase 5 se hacen las propuestas de acciones de cambio y se confecciona el mapa interfuncional analizándose las soluciones. Por último, la fase 6 que se elabora el mapa de lo que debe ser a través de la implementación de cambios para eliminar las desconexiones.

RESULTADOS

Las aplicaciones de las fases arrojaron los resultados siguientes:

Fase I. Identificar un asunto crítico de la organización

Tiene como objetivo identificar el o los problemas que están afectando el adecuado funcionamiento en la organización, a través de la relación que existe entre los procesos claves y de apoyo en la misma. El propósito fundamental es identificar las causas que influyen en el bajo desempeño de la actividad logística en la empresa, detectando los aspectos de incompatibilidad entre los procesos y las diferentes actividades que intervienen en la misma.

En la actualidad la actividad logística de la empresa se ha complejizado debido al crecimiento que ha experimentado la empresa. Esto ha traído consigo la compra de mayores volúmenes de materia prima, la interacción con un mayor número de proveedores, el arrendamiento de almacenes externos y por ende un mayor número de movimientos de mercancía entre la organización, los almacenes externos y puerto/aeropuerto.

Todas estas actividades se realizan en dos de los procesos operativos/clave de la organización y dentro de ellos en cuatro subprocesos específicamente. Estos subprocesos son planificación y control (1), almacenes (2), análisis y planificación de marketing (3) y exportaciones (4).

Para soportar todo este nivel de actividades cada proceso ha establecido sus actividades propias para garantizar el buen funcionamiento de la organización. Esto ha traído consigo que una misma actividad se realice en dos subprocesos diferentes, con líneas de pensamientos diferentes

dejando de lograr la sinergia necesaria para que la organización funcione como un todo. Otra problemática existente es la tercerización de servicio de igual propósito con diferentes proveedores y en ocasiones con el mismo proveedor bajo diferentes contratos. Todo esto ha conllevado a que la empresa desde su funcionamiento interno no opere de la forma más coordinada, lo que no le permite tener mayores resultados.

Fase II. Conformar un equipo para perfeccionar el proceso

Tiene como objetivo conformar un equipo con personal de alta experiencia en la entidad, debe existir representatividad de áreas o especialidades. Dicho equipo deberá llevar a cabo además un entrenamiento previo en temas relativos a la gestión por procesos.

Debido a la importancia de la actividad e interés de la alta dirección de la organización se creó un equipo que se encargará de proponer las soluciones a las problemáticas detectadas. Dicho equipo fue dividido en 4 niveles:

- a) Ejecutivo: Es la persona responsable ante el comité de dirección por el buen funcionamiento del equipo.
- b) Gerente de proyecto: Es la persona que coordina todas las actividades del proyecto, hace el seguimiento de las mismas y evalúa cada tarea del proyecto.
- c) Equipo de proyecto: Son las personas que más están relacionada directamente con las actividades que se realizan. Son personas calificada y de experiencia en la organización.
- d) Equipo de validación: Son personas que dirigen los diferentes procesos que intervienen en toda la cadena de suministro, encargados de evaluar todas las fases del proyecto y validar las soluciones propuestas por el equipo de proyecto.

De igual forma se definió la frecuencia de trabajo de cada nivel dentro del equipo con el objetivo de dar seguimiento al mismo.

Fase III. Desarrollar mapa de lo que “es”

Tiene como objetivo visualizar el funcionamiento actual de la cadena de suministro de la empresa. Obteniendo la relación que existen entre los diferentes procesos que intervienen en la misma. Actualmente la empresa cuenta con 13 procesos en total, de ellos dos (2) estratégicos, tres (3) operativos/clave y ocho (8) de apoyo. Dentro de los operativos/clave existen 11 subprocesos que son donde se realizan las actividades fundamentales de la empresa. Dichos procesos se representan a continuación. (figura 1.)



En la cadena de suministro de la empresa intervienen los procesos de planificación y control, almacenes, análisis y planificación de marketing y exportaciones por lo cual es de vital importancia identificar las relaciones que existen entre estos procesos.

Proceso planificación y control: Es el encargado de planificar la producción terminada para satisfacer la demanda, además es el encargado de planificar la compra de la materia prima necesaria para satisfacer la producción planificada.

Proceso almacenes: Es el encargado de almacenar toda la materia prima para producción, así como la producción terminada realizada. Planifica y coordina la extracción de contenedores de materia prima desde el puerto hacia la empresa o los almacenes contratados por la misma. Es el encargado de transportar la materia prima desde los almacenes contratados por la empresa hacia esta según las necesidades.

Proceso análisis y planificación de marketing: Es el encargado de planificar los volúmenes de ventas en el mercado doméstico, así como la demanda al proceso de planificación y control para satisfacer dichas ventas. Planifica y coordina la distribución de producto terminado desde los almacenes de la empresa hacia los diferentes centros de distribución a nivel nacional.

Proceso exportaciones: Es el encargado de planificar los volúmenes de ventas para el mercado exterior entregándoselo como demanda al proceso de planificación y control. Planifica y coordina la carga y transportación de producto terminado para la exportación desde la empresa hacia puerto o aeropuerto.

La relación que existe dentro de la cadena de suministro entre estos procesos puede verse a partir del flujo informativo existente entre ellos. (Tabla N.º1)

Fase IV. Encontrar y analizar desconexiones

Tiene como objetivo detectar aquellas relaciones que afecten el buen funcionamiento de la actividad logística de la empresa, analizando las causas que la origina.

Para detectar y analizar el funcionamiento de las relaciones entre los procesos que intervienen en la cadena de suministro de la empresa fue determinado el nivel de integración que existe entre ellos. Para esto fue aplicada la metodología propuesta en el modelo de dirección estratégica para la integración del sistema de dirección de la empresa (DEISDE) (Alfonso Robaina, 2007) y (Alfonso Robaina & Hernández Torres, , 2009, determinándose la importancia y el desempeño que existe entre los procesos que intervienen en la cadena de suministro de la misma. (Tabla N.º 2)

Tabla N.º 1: Flujo informativo entre los procesos que intervienen en la cadena de suministro

	Proveedores	Exportaciones	Análisis y Planificación Marketing	Planificación y Control	Almacenes	Cliente
Planificación Demanda Export		1				
Planificación Ventas Domésticas			2			
Entrega Demanda Exportación		3				
Planificación Demanda Doméstico			4			
Entrega Demanda Doméstico			5			

Planificación y producción exportación y doméstico				6		
Planificación Compra de Materia Prima				7		
Solicitud Materia Prima	8					
Planificación de materia prima del puerto/aeropuerto					9	
Registro de producciones en sistemas contable				10		
Planificación de distribución para mercado doméstico			11			
Planificación de productos para la exportación		12				
Documento de embarque		13	14			
Documento de Recepción			15			
Facturación						16
Recibo de pago		17				

Fuente: elaboración propia

Tabla No.2 Evaluación de importancia y desempeño entre proceso que intervienen en la cadena de suministro.

Procesos	Exportaciones	Análisis y Planificación de Marketing	Planificación y Control	Almacenes	Cliente
Exportaciones		I= 2 D= 4	I= 5 D= 4	I= 4 D= 3	I= 5 D= 4
Análisis y Planificación de Marketing	I= 2 D= 4		I= 4 D= 4	I= 5 D= 3	I= 2 D= 2
Planificación y Control	I= 5 D= 4	I= 5 D= 4		I= 4 D= 3	I= 1 D= 2
Almacenes	I= 4 D= 3	I= 5 D= 3	I= 4 D= 3		I= 4 D= 3
Cliente	I= 5 D= 4	I= 2 D= 2	I= 1 D= 1	I= 4 D= 3	

Fuente: elaboración propia

Se pudo determinar a partir de la matriz de relación que existen un total de ocho (8) relaciones críticas (RC) ($I \geq 3$ y $D \leq 3$) y catorce (14) relaciones importantes (RI) ($I \geq 3$) entre los procesos que intervienen en la cadena de suministro de la empresa. Estos valores hacen que el nivel de integración entre estos procesos (NISDE) a través de la cantidad de RC y RI sea como se muestra a continuación.

$$NISDE_{int} = 1 - (RC/RI)$$

$$NISDE_{int} = 1 - (8/14)$$

$$NISDE_{int} = 0,43$$

Como resultado de la evaluación del nivel de integración entre los procesos que intervienen en la cadena de suministro, se pudo determinar que el mismo está por debajo de la mitad de la unidad, lo que trae como consecuencia que el desempeño integral de la misma está afectado. Se puede observar que el proceso clave de almacenes presenta relaciones críticas con la mayoría de los

procesos que intervienen en la cadena de suministro, siendo este el proceso de mayor afectación en la empresa debido a sus condiciones físicas y funcionamiento.

Fase V. Recomendar y evaluar cambios

Tiene como objetivo proponer acciones de mejoras para elevar el nivel de desempeño de la cadena de suministro de la empresa. Para un mayor desempeño de la cadena de suministro de la empresa, el grupo de experto propuso crear un área funcional dentro de la estructura que coordine todas las funciones que intervienen en la misma. Esta debe estar compuesta por tres (3) gerencias con funciones y actividades bien definidas e interrelacionadas entre sí. Estas tres (3) gerencias estarán bajo una misma Vice Dirección dentro de la estructura organizativa de la empresa.

DISCUSIÓN

A partir del trabajo realizado, los autores plantearon para el aumento de la integración de la cadena de suministro una propuesta estructural, la cual será presentada a continuación. Gerencia de planificación y control: Será la encargada de planificar la distribución de la demanda que satisfaga las ventas, la producción que satisfaga a la demanda, así como la compra de materia prima que satisfaga la producción. Tendrá la responsabilidad de toda la actividad de planificación dentro de la cadena de suministro.

Gerencia de transporte: Será la encargada de planificar y coordinar toda la transportación de mercancía desde el puerto/ aeropuerto hacia los diferentes almacenes de la empresa y el producto terminado desde la empresa hacia los diferentes centros de distribución. Tendrá la responsabilidad de planificar, coordinar y ejecutar todo el movimiento de materia prima y producto terminado.

Gerencia de almacenes: Será la encargada de recibir y almacenar toda la materia prima que llegue a la empresa, así como la producción terminada que se realice en la misma. Tendrá la responsabilidad de recibir, almacenar, proteger toda la materia prima que reciba y producto terminado que se genere. Vice Dirección de Logística: Será la encargada de dirigir, controlar y supervisar el trabajo de estas tres (3) Gerencias creadas. Tendrá la responsabilidad de trazar las políticas y directrices de trabajo de la estructura creada.

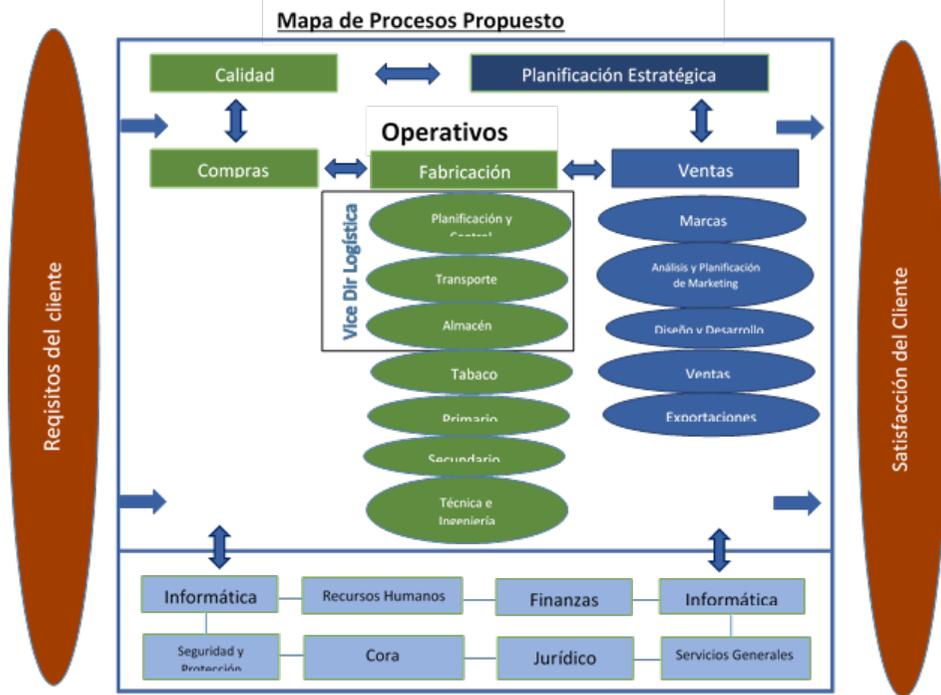
La creación de estas nuevas gerencias no traerá impacto significativo a la empresa debido a que el crecimiento en mano de obra es mínimo. Solo se debe realizar una reorganización de funciones que hoy existen en la empresa.

Fase VI. Desarrollar mapa de lo que “debe ser”

Tiene como objetivo diseñar el mapa de proceso con las mejoras propuestas. Teniendo en cuenta las propuestas diseñadas el mapa de proceso de la empresa sufrirá las modificaciones siguientes:

La empresa mantendría los 13 procesos, dos (2) estratégicos, tres (3) operativos/clave y ocho (8) de apoyo. Dentro de los operativos/clave de 11 (once) subprocesos que existen se tendrán 12 (doce), incluyéndose el subproceso de transportación, que sería parte del proceso operativo/clave fabricación. El mapa de proceso propuesto quedaría con la siguiente estructura. (figura 2.)

Figura 2. Mapa de procesos propuesto



Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

Se puede concluir, a raíz del análisis de datos anterior y la interpretación de los resultados, que: El nivel de integración de los procesos que intervienen en la cadena de suministro de la empresa es de 0,43 siendo este resultado valorado de bajo. Una de las debilidades más marcadas que posee la empresa es la integración del subproceso almacenes con el resto de los subprocesos de la cadena de suministro, debido a la realización de actividades que no son propias por naturaleza del proceso de almacenaje. Para aumentar la integración de la cadena de suministro de la empresa se diseña una vice dirección de logística dónde se coordinan tres gerencias la de planificación y control, la de transporte y la almacenes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acevedo Suárez, D., & Gómez Acosta, M. (2010). *La Logística moderna en la Empresa*. La Habana: Félix Varela.

Acevedo Urquiaga, A. J., Sablón Cossío, N., Acevedo Suárez, J. A., Gómez Acosta, M. I., & López Joy, T. (2019). Formación logística en Cuba: desafíos y perspectivas. *Universidad y Sociedad*, 11(1), 172-182.

Acevedo Urquiaga, A.J. (2008). *Modelos y estrategias de desarrollo de la logística y las redes del valor en el entorno de Cuba y Latinoamérica* (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas). CUJAE.

Amozarrain, M. (2001). *Sistemas Integrados de Gestión*. España. Recuperado de <http://web.jet.es/>

Amozarrain

Alfonso Robaina, D. (2007). *Modelo de Dirección Estratégica para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa*. La Habana: CUJAE.

Alfonso Robaina, D., & Hernández Torres, M. (2009). Integración del Sistema de Dirección de la Empresa. *Nueva Empresa*, 5(1), 43-45.

Alfonso Robaina, D., Rodríguez González, A., Villazón Gómez, A., & Milanés Amador, P. E. (septiembre de 2011). Procedimiento general de rediseño para mejorar el enfoque a procesos. *Revista de Ingeniería Industrial*, XXXII(3), 238-248.

De Cárdenas Agostini, L. G. (2010). Enfoque estratégico para la integración del sistema de dirección de Inversiones CIMEX S.A. CETDIR/CUJAE. La Habana.

Díaz Cruz, A. (2010). Procedimiento de rediseño organizacional para mejorar el enfoque a procesos en la Empresa EXPLOMAT. CETDIR. La Habana, CUJAE.

Ferreira Capote, M.E. & Alfonso-Robaina, D. (2017). Métodos de formación-acción para realizar estudios de factibilidad técnico económica de inversiones. *Dilemas contemporáneos: Educación, política y valores*. IV (2) 1-20.

Gordon Hernández, Y., Vidal Tovar, C., & Urdaneta Urdaneta, G. (2019). Logistics as a Determining Competitiveness Factor in Special Coffee Producers. *Espacios*, 40(1), 1.

Kotter, J. (2003). *Leading Change*. Ed. McGraw Hill Interamericana. Editores, México.

Malleuve Martínez, A., Alfonso Robaina, D., Lavandero García, J., & Ramos Díaz, V. C. (2018). Modelo de dirección estratégica con enfoque de arquitectura empresarial para la integración del sistema de dirección de la empresa (deae-isode). *DYNA*, 85(207), 297-305.

Milanés, Amador P. (2009). "Actualización de un procedimiento de rediseño organizacional basado en el enfoque a procesos". Tesis para optar por el grado de master en ciencias técnicas. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría". Facultad de Ingeniería Industrial. Cujae.

Racet-Valdés, A., Espinosa-González, L., Suárez-Quintana, J., Sánchez-Pérez, J., Martínez-Pérez, E. & Alfonso-Robaina, D. (2017). Modelo matemático para medir el nivel de servicio al cliente basado en la lógica difusa compensatoria. *Ingeniería Industrial*. 38 (2) 193-200.

Salas Brito, S., Peña Valerao, A., Alfonso Robaina, D. (2018). Diagnóstico estratégico de la Empresa de Bebidas y Refrescos "la Habana". *ECA Sinergia*. 9(1) 118-127.