

REORGANIZACIÓN LOGÍSTICA BASADA EN LA CADENA DE VALOR - METODOLOGÍA Y APLICACIÓN

JESÚS TRICÁS PRECKLER

Profesor Catedrático de la Facultat d'Economia IQS (URL).

MARÍA CECILIA MAYANS BRUN

Profesora Asociada de la Facultat d'Economia IQS (URL).

INTRODUCCIÓN

Antecedentes

Desde que en la década de los ochenta, Michael Porter (1985) determinara que el éxito de las empresas se basa en el desarrollo de su ventaja competitiva y definiera el concepto de cadena de valor y de que en los noventa, Michael Hammer (1993) popularizara el concepto de reingeniería, se han venido desarrollando multitud de proyectos de cambio de los procesos en las empresas para aumentar su valor. Pero los resultados obtenidos por algunos trabajos de reingeniería no consiguen las mejoras espectaculares previstas (Accenture, 2001; Longenecker y Neubert, 2001; PricewaterhouseCoopers, 1996).

El correcto funcionamiento de la empresa depende, entre otros, del desarrollo armónico de las cuatro dimensiones fundamentales siguientes, que se representan en la figura 1:

- la cadena de valor: sus procesos de gestión,

- la estructura organizativa: representada por el organigrama,
- las personas que ocupan los puestos de trabajo: sus motivaciones y sus objetivos personales, dentro de una cultura organizativa, y
- los sistemas de información como herramientas de soporte a la gestión.

En la actualidad muchas empresas ofrecen programas de incentivos basados en objetivos para motivar a sus colaboradores, disponen de nuevos sistemas informáticos de gestión y van desarrollando cambios organizativos para potenciar su ventaja competitiva; sin embargo, gran parte de ellas reconocen aún que muchas de las acciones emprendidas no están contempladas dentro de un proyecto que aborde la globalidad de los aspectos relacionados.

Objetivos

En primer lugar se han revisado las principales aproximaciones de las últimas décadas sobre la

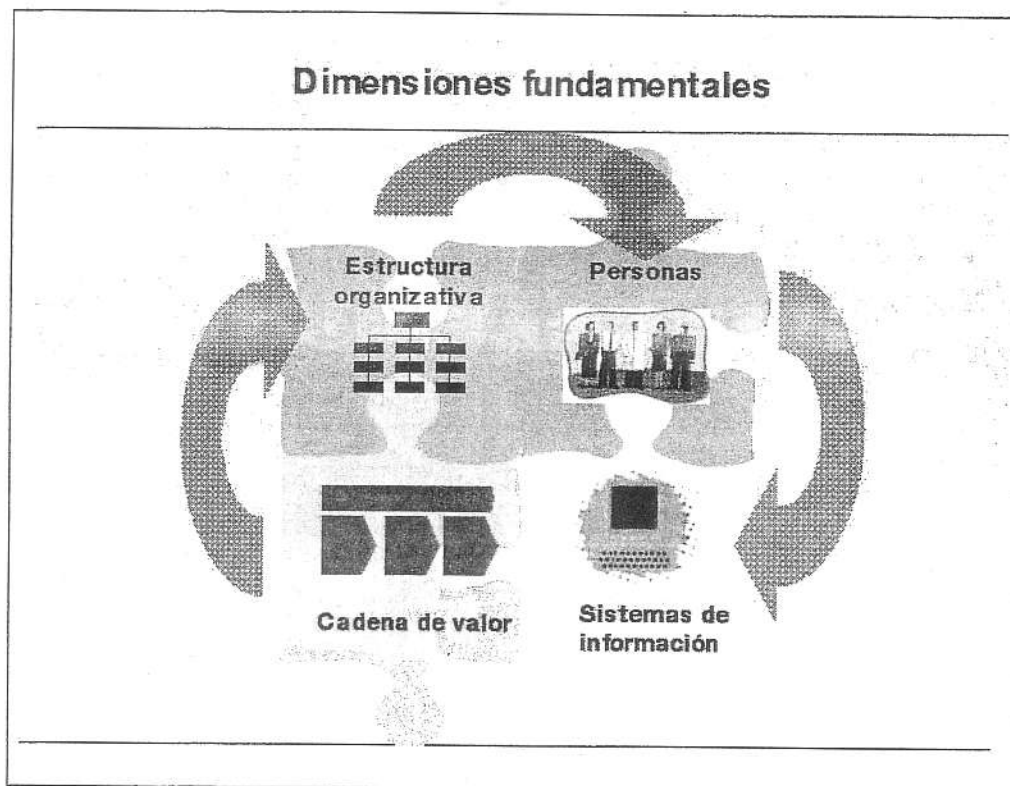


Figura 1

cadena de valor y se ha analizado cómo la estructura organizativa repercute en su funcionamiento óptimo.

A continuación, y como propósito básico de este trabajo se ha desarrollado una metodología para llevar a cabo la reorganización implícita en proyectos de reingeniería o de mejora de procesos. Se pretende obtener una visión global que permita que los resultados del proyecto sean mejores y perdurables.

Los niveles de los cambios que se pueden proponer deben analizarse y aplicarse según la capacidad de la empresa para asumirlos, por lo que dentro de la metodología se mostrarán distintas estrategias de implantación según los niveles considerados.

También se pretende conseguir una metodología que resulte aplicable a diferentes tipos de procesos: tanto a procesos que manejan básicamente productos, es decir, la cadena de suministro o cadena logística, como a procesos para el suministro de servicios. Tradicionalmente la empresa industrial ha ido por delante en la aplicación de mejoras de la productividad, de la calidad, de la reingeniería y en la utilización de los conceptos japoneses

del *just in time* (justo a tiempo). Al final de este artículo se expone un ejemplo de reorganización aplicado a una empresa industrial.

La cadena de valor

La cadena de valor se define como el conjunto de actividades fundamentales que aportan un valor añadido a los productos y servicios que ofrece una empresa. Ésta integra básicamente los procesos de la empresa y en el caso de empresas donde existe transformación de materiales y su flujo se denomina cadena de suministro (*supply chain*) o cadena logística. Cuando la visión de la cadena de suministro se limita a una empresa se denomina cadena de suministro interna, y cuando contempla las interrelaciones con proveedores y clientes hasta llegar al consumidor final se denomina la cadena de suministro extendida. A finales de los noventa, con la llegada de la revolución tecnológica de Internet, se hizo más patente que más que de una cadena externa se debería hablar de redes, dado que las interrelaciones entre organizaciones para llegar a un consumidor final son generalmente más complejas que una mera cadena. Sin

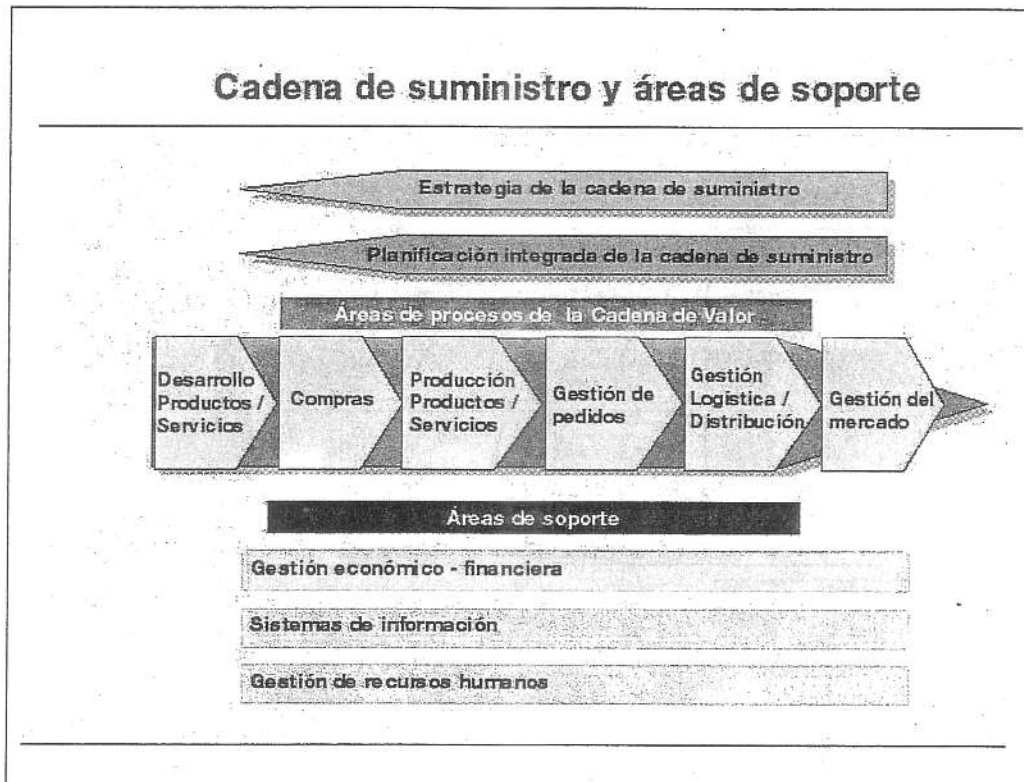


Figura 2

embargo, para facilitar la comprensión de estas redes de relaciones, la cadena de valor se representa simplificada a un nivel global, tal como se muestra en la figura 2.

A medida que las empresas han ido evolucionando se ha pasado por cuatro niveles que van de menor a mayor integración conseguida a lo largo de la cadena de suministro, como puede verse en la figura 3.

En el primer nivel se encuentran las agrupaciones de actividades por funciones (grupos funcionales) con relaciones del tipo cliente-proveedor entre ellos, en los que cada eslabón de la cadena es a su vez proveedor para su cliente y cliente para su proveedor. En este tipo de relación lo que se busca es el cumplimiento de unos acuerdos de nivel de servicio, como por ejemplo el cumplimiento de plazos.

En el segundo nivel la empresa se integra compartiendo la información entre todos los departamentos de tal manera que el objetivo sea dar una buena respuesta al cliente al menor coste total, incluidos los costes de distribución.

En el tercer nivel se busca poder seguir creciendo con beneficios, por lo que las empresas se

integran con sus clientes aportándoles un valor añadido y con los proveedores a través de alianzas que sitúen en excelente posición competitiva a toda la cadena de suministro extendida.

A un cuarto nivel, que ya no es objeto del presente estudio, se encuentra la integración a través de nuevas tecnologías: el «e-business». Las nuevas tecnologías pueden ir de meras facilitadoras de la integración extendida (permitiendo mejorar la comunicación entre las empresas) a verdaderas fuentes de cambio revolucionario en la cadena de suministro de la mismas: por ejemplo, que la empresa pase a ofrecer los productos directamente al consumidor final, sin pasar por los distribuidores, etcétera.

El análisis de las actividades a alto nivel que aportan valor a los productos y servicios permite detectar aquellas actividades superfluas o innecesarias que puedan verse modificadas o eliminadas. El objetivo es integrar todas las actividades para poder dar respuesta al mercado de la manera más competitiva.

La cadena de valor es pues el macroproceso que compone el eje fundamental del negocio de una compañía. Pero en una compañía existen a su

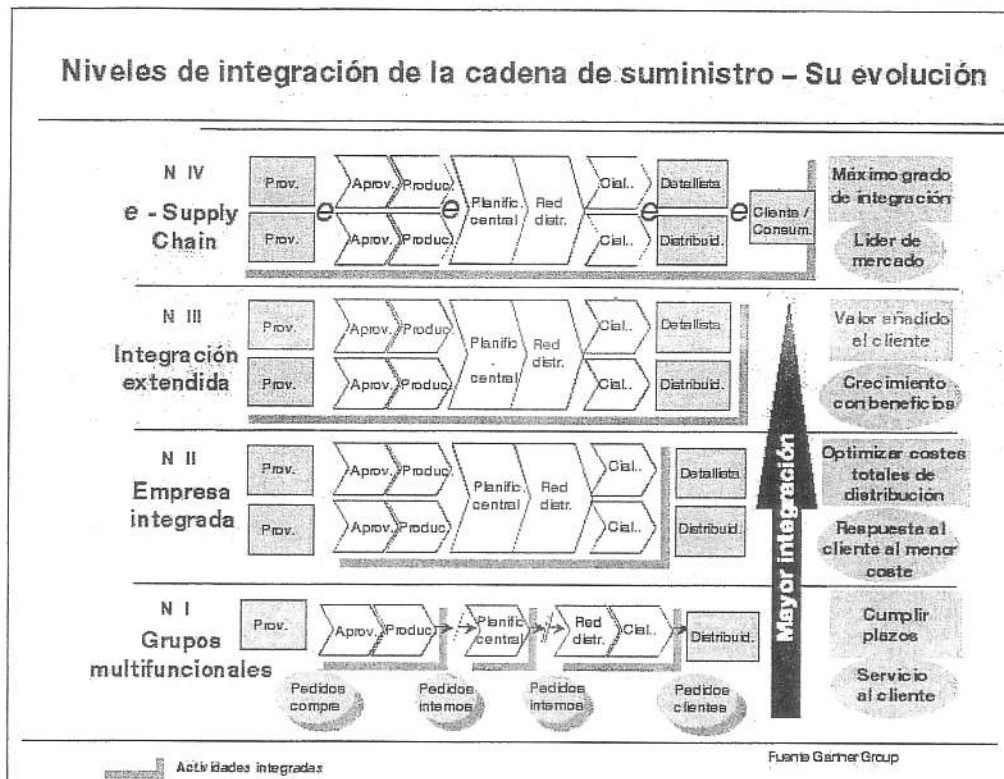


Figura 3

vez una serie de áreas que realizan unas actividades que, a pesar de no aportar un valor añadido al cliente final, sí que proporcionan un valor añadido a la empresa. Esas áreas son las áreas de soporte, que representan las actividades complementarias a dicho negocio, cuya contribución se denomina también «valor añadido para a la empresa» (Harrington, 1991).

Por otra parte, la cadena de valor tiene diferentes niveles de gestión (Rummler y Brache, 1990), tal como se muestra en la figura 4:

- El nivel estratégico: definición de la estrategia (visión, misión).
- El nivel táctico: planificación y gestión de los procesos de la cadena de valor. Determinación y análisis del cumplimiento de los objetivos.
- El nivel operativo: ejecución de las actividades y tareas a lo largo de los procesos. Cumplimiento de objetivos.

En los últimos años la competitividad entre las empresas ha seguido aumentando: ya no se trata de tener un buen producto, a un buen precio y

con un buen servicio. El cliente se ha vuelto cada vez más exigente: es consciente de que sus necesidades van variando y necesita aquel producto y servicio que evolucione ajustándose a sus necesidades. Muchas de las empresas que tienen mayor éxito en la actualidad son las que atienden todo aquello que solicitan sus clientes, por lo que al analizar su cadena de suministro invierten las prioridades en relación al flujo habitual del producto, es decir, en primer lugar comienzan a analizar la cadena de suministro por quienes tienen las necesidades: los clientes. Su prioridad es dar respuesta a sus necesidades presentes y futuras, de los productos y servicios que deben recibir. Esta orientación es la que permite en gran parte continuar con el crecimiento y aumentar los ingresos de la empresa.

Si se extiende el análisis más allá del cliente directo y se buscan las necesidades de quien realmente tira de toda la cadena de suministro se encuentra al cliente final o consumidor. En el sector de bienes de consumo, los clientes de los fabricantes pueden ser mayoristas, distribuidores, cadenas de hipermercados, etc., pero el cliente final es el consumidor del producto. Esto lleva a recomendar

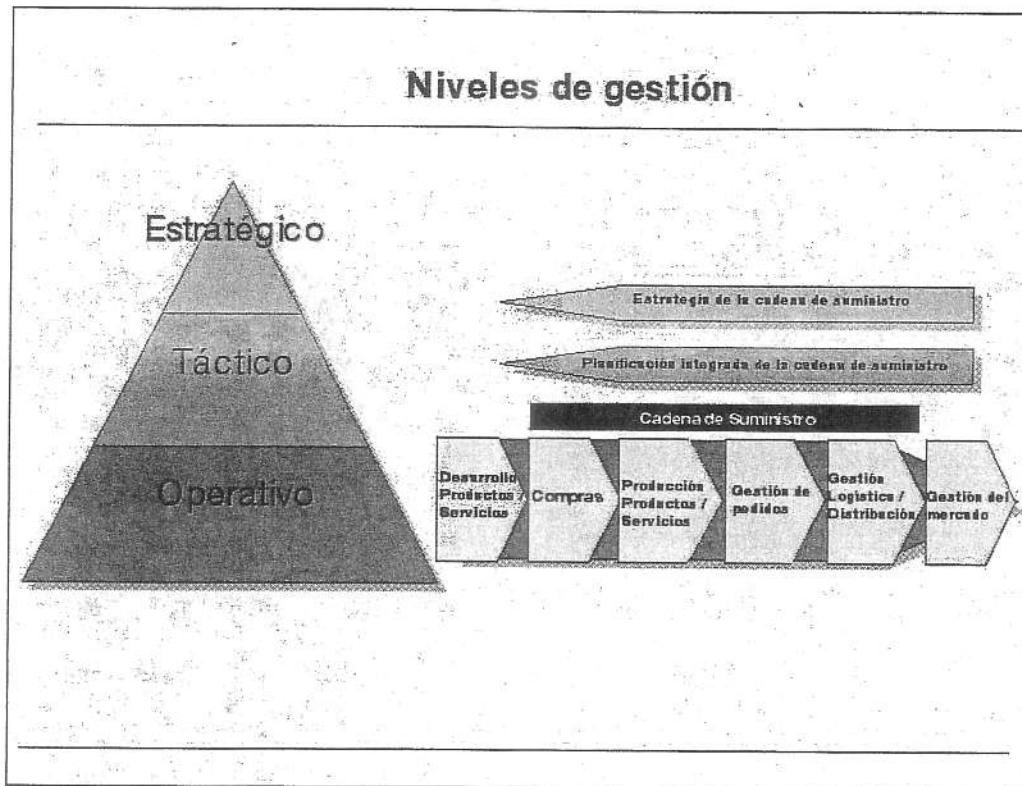


Figura 4

que la visión de la cadena de suministro se extienda a todas las organizaciones o empresas que forman parte de esta cadena.

Las mejores prácticas (Greenwood y Kirby, 1999; Hammer y Champy, 1993) para conseguir mejoras en los procesos de la cadena de suministro con el fin de incrementar los beneficios de la empresa se pueden clasificar en dos grupos. Básicamente éstos son:

- a) Acciones para incrementar los ingresos, aumentando el crecimiento, como por ejemplo:
 - Ofrecer productos con mayor valor añadido para el cliente.
 - Mejorar los niveles de servicio.
 - Conseguir mayor flexibilidad de respuesta ante los cambios.
 - Reducir el tiempo de respuesta en el diseño y producción de bienes o servicios.
- b) Acciones para reducir costes, mejorando la productividad y consiguiendo un mejor aprovechamiento de los activos:
 - Desarrollar una visión horizontal de la cadena de suministro global del negocio,

reduciendo los costes de coordinación entre los distintos departamentos.

- Desarrollar la visión de empresa integrada llegando a la integración y a la colaboración con clientes y proveedores, eliminando tiempos muertos y niveles de existencias excesivos.
- Centrarse en las actividades de valor añadido y subcontratar (mediante *outsourcing*) aquellas que no son el núcleo (*core business*) del negocio.
- Simplificar los procesos y facilitar los flujos de información.
- Eliminar los reprocesos y rechazos de productos, asegurando que los procesos conduzcan al resultado deseado al primer intento (calidad total).
- Establecer alianzas con proveedores estratégicos y acuerdos con clientes estratégicos de tal manera que ambas partes salgan beneficiadas (relaciones *win-win*).
- Desarrollar una estructura tecnológica que soporte la visión global del negocio con herramientas adecuadas para la toma de decisiones.

La estructura organizativa de una empresa y su relación con la cadena de valor

Al analizar la cadena de valor desde el punto de vista organizativo se encuentran implicados todos los departamentos cuyas actividades quedan incluidas dentro de la cadena de valor. Además, si se analiza la cadena extendida se implica también a empresas subcontratadas, distribuidores, proveedores, etc.

Esta visión horizontal permite identificar aquellos puntos de la cadena donde las responsabilidades quedan diluidas, es decir, los puntos débiles por donde el correcto funcionamiento del proceso global puede verse interrumpido (Rummeler y Brache, 1990).

Dado que una compañía está compuesta por personas, estructuradas por departamentos dentro de una organización, que llevan a cabo unos procesos y que cuentan con una serie de sistemas de información como herramientas de soporte para la gestión, para que un cambio organizativo tenga éxito deben considerarse todos estos aspectos en su conjunto como un sistema global (Davenport, 1993).

En su libro *The Loyalty Effect*, Reichheld (1996) enfatiza la importancia de llegar a acuerdos tanto con los propios empleados como con los clientes y otros involucrados para poder conseguir los cambios deseados para la creación de una ventaja estratégica. Estos acuerdos se basan en recompensar adecuadamente a todos los componentes necesarios para que este cambio se produzca y se mantenga.

Las mejores prácticas en la estructura organizativa al abordar un proyecto de reingeniería son, entre otras (Hammer, 2001):

- Compartir la visión de la cadena de valor global e integrada.
- Enfocar la organización para que aporte valor añadido a sus clientes.
- Redefinir la estructura alrededor de los procesos.
- Crear una organización flexible.

Asimismo, teniendo en cuenta que la capacidad y la actitud de las personas involucradas en los procesos de la cadena de valor son fundamentales para cualquier cambio, las mejores prácticas en relación con los recursos humanos son:

- Potenciar e involucrar a todo el personal.
- Fomentar el trabajo en equipo.

- Ajustar los sistemas de incentivos al nuevo sistema.
- Promover cambios de actitud hacia la nueva visión global y la colaboración en el trabajo.

A pesar de que estas mejores prácticas hace ya años que se aplican en bastantes empresas, los ejecutivos siguen encontrando barreras que impiden que la comunicación horizontal y el trabajo en equipo se puedan llevar adelante.

En un estudio realizado con 204 ejecutivos de 16 compañías de las más importantes de EE.UU. dedicadas a la producción y a los servicios (Longenecker y Neubert, 2001), se destaca que los cuatro primeros factores que impiden la coordinación de los ejecutivos de primera línea son:

- | | |
|--|---------|
| 1. Conflictos personales / egos. | (41,6%) |
| 2. Objetivos incompatibles. | (37,3%) |
| 3. Incentivos basados en el rendimiento personal. | (36,3%) |
| 4. Ausencia de objetivos unificados / dirección unificada. | (35,3%) |

En las empresas donde queda más visible la falta de colaboración es en aquellas en las que se tiene que gestionar una larga cadena de suministro que las atraviesa.

Diversos autores aluden a las dificultades prácticas encontradas al tratar de aplicar este enfoque. Así, en un artículo publicado por Cook y Tyndall (2001) titulado «Lessons from the Leaders» se indica que muy pocas compañías consiguen aplicar las mejores prácticas a pesar de que en general se reconocen como válidas estas estrategias en especial para la cadena de suministro (Supply Chain).

Por su parte, Goold y Campbell (2002) apuntan a la cultura de la empresa como una de las causas del fracaso de la implantación de nuevos modelos de gestión. En concreto señalan que la poca coordinación entre las unidades de gestión de la empresa puede estar motivada por un sistema de incentivos inadecuado que no proporciona recompensas por la cooperación entre ellas.

La opinión de Kotter y Cohen (2002) es que la estrategia del negocio, la estructura organizativa y los sistemas juegan un papel importante en cualquier iniciativa de cambio, pero destacan que la principal dificultad es conseguir cambiar el comportamiento de las personas. También resaltan la importancia de conseguir la colaboración con las personas externas a la empresa (la cadena extendida), centrando la atención en su motivación.

En resumen, se puede apreciar que en los últimos años se está dando especial importancia a otros aspectos organizativos, culturales de la empresa y de motivación de las personas que se consideran fundamentales para que la cadena de valor funcione satisfactoriamente después de haber abordado un proceso de reingeniería.

Estrategias de implantación

Al desarrollar un nuevo modelo de gestión basado en la cadena de valor se podría llegar a determinar un modelo ideal de organización, pero cuya implantación supusiera un cambio tan traumático para la empresa que no pudiera llevarse a cabo con éxito.

Por lo tanto, la estrategia de implantación debe basarse principalmente en la situación de la compañía y su cultura, en la visión de la dirección general y del equipo directivo, en las capacidades de las personas y en el clima laboral.

Un nuevo modelo habitualmente requiere un salto, un cambio radical en la manera de hacer las cosas (lo que se entiende por reingeniería). Este salto en algunos casos se puede dividir en saltos de menor envergadura o en saltos que afectan a un ámbito concreto de la organización, por ejemplo, comenzar con unos procesos muy concretos en un principio y más adelante aplicarlo a otros procesos de la compañía.

Por otro lado, cuando no se desea una implantación de un cambio radical en la manera de trabajar, muchas compañías optan por implantar sistemas orientados a la mejora continua de los procesos (Harrington, 1991; Davenport, 1993) aunque la experiencia demuestra que el mayor éxito se consigue con una combinación de ambos: con proyectos de reingeniería que una vez implantados en una primera fase se siguen consolidando con sistemas de mejora continua.

La ventaja de comenzar con la reingeniería de los procesos es que permite dar un salto importante en la mejora del rendimiento de los mismos y en su calidad. La reingeniería –o reinventar los procesos– además permite rediseñarlos de manera óptima y estandarizarlos al máximo, de tal forma que siempre se realicen de la misma manera y no dependan de los estilos individuales. Una vez dado este salto cualitativo con la reingeniería, la gestión de la mejora continua permite consolidar la implantación y continuar mejorando de forma gradual los nuevos procesos.

DESARROLLO DE UNA METODOLOGÍA PARA LA REORGANIZACIÓN A PARTIR DE LA CADENA DE VALOR

La metodología desarrollada consiste básicamente en:

- Determinar la visión del negocio acorde a las nuevas necesidades, y definir los objetivos que deben lograrse con la implantación del nuevo modelo o de las mejoras que deseen incorporarse.
- Aplicar los conceptos de reingeniería para la mejora de los procesos, utilizando una serie de mejores prácticas reconocidas y extensibles a otros ámbitos (tomar por ejemplo mejores prácticas para la mejora de la cadena de suministro que son aplicables a otras cadenas de valor).
- Implantar cambios organizativos para adecuarse a los nuevos procesos y permitir el cumplimiento de los objetivos.
- Proponer cambios culturales y modificaciones a los planes de incentivos para adecuarse al nuevo modelo.
- Establecer la estrategia de implantación, detallando los pasos a seguir según las características de la compañía y su integración para conseguir la mejora continua.

A continuación se presentan las siguientes fases y tareas a realizar, tal como se representan en la figura 5:

1. Analizar la situación actual, que incluye los siguientes aspectos:
 - a. Visión global del negocio:
 - a.1. Antecedentes para llegar a comprender cómo ha llegado la organización a la situación actual (evolución histórica) y conocer las fuerzas actuales que hacen necesario un cambio (fuerzas de Porter).
 - a.2. Indicadores claves de la dimensión del negocio, para entender el tamaño y la complejidad del mismo (evaluar indicadores claves apropiados).
 - a.3. Identificar las expectativas de los clientes / consumidores.
 - b. Descripción de la cadena de valor actual,
 - c. Identificación de los departamentos involucrados en la cadena de valor,
 - d. Análisis de hechos y casos que permitan

la identificación de oportunidades de mejora.

Habitualmente se clasifican en dos grupos principales, según se orienten a:

- mejorar la eficacia: cuando el proceso no cumple las expectativas,
- mejorar la eficiencia: cuando se busca la reducción del coste de los recursos utilizados.

2. Definir el modelo conceptual:

a. Definir la visión y la misión de la cadena de valor.

Se trata de aportar una visión y una misión comunes para todos los departamentos involucrados, de tal manera que a partir de ellas se desarrollen los objetivos comunes para conseguir la finalidad deseada.

La misión es la que actuará de brújula para que en el funcionamiento de los departamentos se tenga presente el valor añadido que cada uno proporciona y el fin por el cual se trabaja.

b. Definir los objetivos de las actividades de la cadena de valor.

Estos objetivos tienen que ir ligados a indicadores de gestión que sirvan de referencia para el conjunto de personas que desarrollan las actividades, con el fin de conocer el grado de cumplimiento y eficiencia que se está consiguiendo.

Lo más importante del establecimiento de los objetivos es que éstos sirvan para la optimización de los procesos de la cadena de valor en su globalidad, que puede ser distinto al óptimo particular de cada eslabón o departamento.

c. Organizar los procesos desde la visión de la cadena de valor global.

Si se comprueba que las actividades están demasiado compartimentadas se pueden proponer diversas opciones para minimizar las consecuencias negativas de dicha división. Como no siempre son posibles cambios drásticos en las empresas, a continuación se enumeran las principales opciones de reorganización en orden de mayor a menor repercusión organizativa:

c.1. Reorganización con responsable único del proceso global: modificación del organigrama para que la mayo-

ría de los departamentos que participan en la cadena dependan de un único responsable;

c.2. Reorganización con la creación de un equipo de proceso: dependiendo del responsable del equipo, los integrantes de este equipo tienen objetivos comunes globales, no departamentales; dependen matricialmente del director de su departamento y del responsable del equipo del proceso. Para que estos equipos funcionen, los directores de los departamentos deben estar implicados también en los objetivos del equipo.

c.3. Nombramiento de un propietario, supervisor del proceso, cuya función es fomentar el trabajo en equipo pero que no tiene poder jerárquico sobre los participantes en el proceso, por lo que debe fomentar el establecimiento de acuerdos de nivel de servicio con los departamentos involucrados y velar por su cumplimiento.

c.4. Establecimiento de acuerdos de nivel de servicio entre departamentos, de forma autónoma entre las partes implicadas.

3. Definir la estrategia de implantación:

Consiste en decidir cómo abordar los cambios necesarios para conseguir el nuevo modelo propuesto tras analizar el impacto que supone para la compañía. Cada empresa parte de una situación organizativa distinta y cuenta con su propia cultura que determina una capacidad ante el cambio diferente.

Se debe decidir la conveniencia de realizar estos cambios de manera simultánea (*big bang*) o bien si se prefieren abordar por etapas sucesivas. Incluso se puede optar por unos cambios menos ambiciosos, de menor envergadura, pero que resulten menos arriesgados de implantar en la compañía.

Habitualmente, a mayor impacto corresponde también un nivel superior de riesgo. Existen casos, por ejemplo, de reorganización drástica con la definición de un nuevo responsable del proceso que modifica el organigrama y las dependencias de otros de-

partamentos, buscando un alto impacto en los resultados. Los grandes cambios con grandes oportunidades de mejora sólo pueden realizarse con el soporte de la dirección general quien aprueba que la estructura organizativa de la empresa pase a orientarse en torno a la cadena de valor. Un cambio de este estilo podría llegar a ser traumático para una compañía, por lo que muchas veces se opta por ir realizando cambios graduales, de menor a mayor impacto, del tipo prueba y ajuste y así evitar problemas derivados de las grandes reestructuraciones. En otros casos se proponen cambios con un impacto organizativo mínimo: no se modifica el organigrama, pero se nombra un nuevo responsable del proceso global que lidera un nuevo equipo de trabajo llamado equipo del proceso. La dependencia jerárquica de las personas del equipo del proceso es matricial. La relación entre el responsable del proceso y los directores de los departamentos se establece con acuerdos de nivel de servicio. Por supuesto los resultados obtenidos con esta segunda estrategia son meno-

res, pero es efectiva y en algunas empresas es la manera recomendada para mejorar sin crear tensiones por cambios organizativos.

4. Desarrollar el modelo:
 - a. Definir las funciones a realizar en los procesos de la cadena de valor o proceder a analizar los procesos existentes con una visión de reingeniería de los mismos.
 - b. Determinar las otras funciones necesarias para dar soporte a los procesos definidos por la cadena de valor.
 - c. Estructurar los puestos de trabajo de manera que estos procesos sean desarrollados de la manera más efectiva y eficiente de cara a la consecución de objetivos.
 - d. Definir las competencias y los perfiles necesarios de las personas para llevar a cabo estas funciones.
 - e. Proponer equipos / estructuras interdepartamentales que permitan la inclusión de los perfiles óptimos para el desempeño de cada tarea.

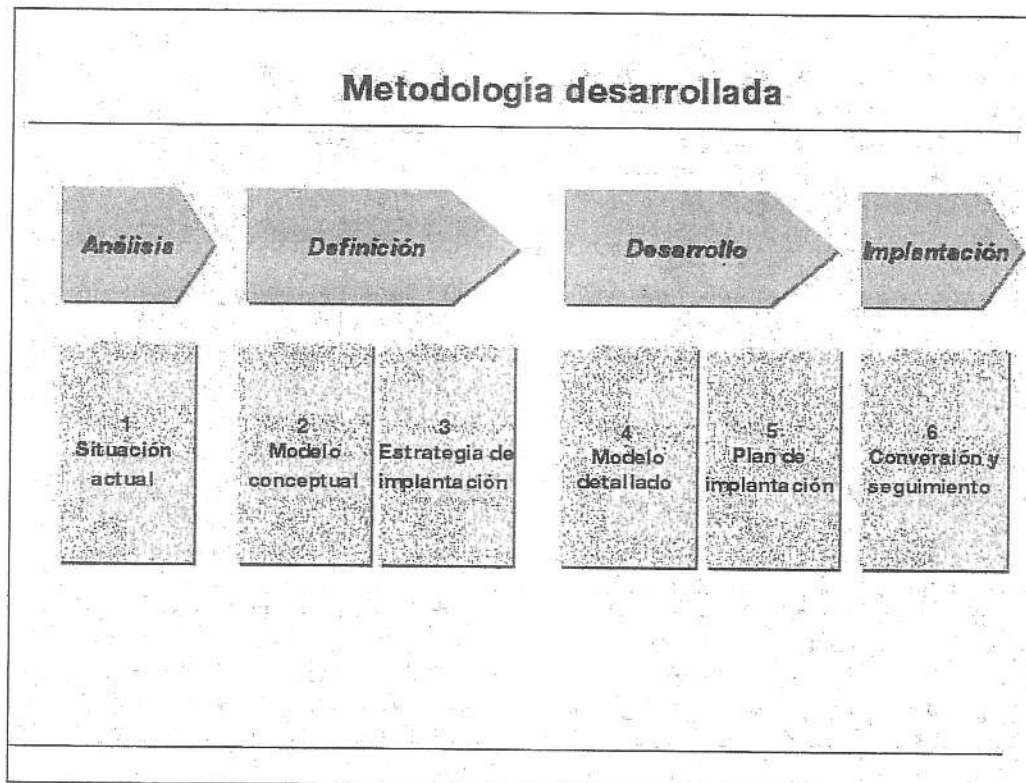


Figura 5

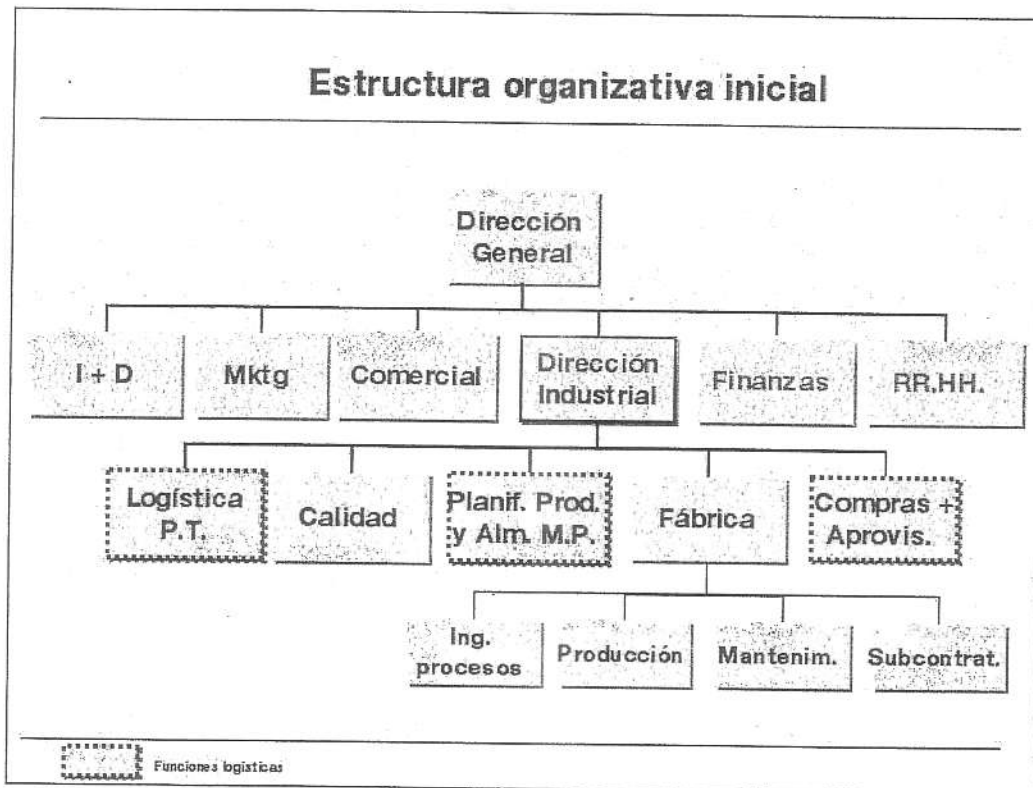


Figura 6

- f. Determinar los objetivos de los puestos de trabajo y de los equipos. Proponer nuevos incentivos si es necesario.
 - g. Determinar nuevos requisitos de los sistemas de información (figura 5).
5. Desarrollar el plan de implantación:
- a. Gestión del cambio organizativo: cambios de personas entre departamentos. Nuevas incorporaciones. Capacitación de las personas a las nuevas necesidades.
 - b. Gestión del cambio de los objetivos / incentivos de las personas involucradas y de los directores de los departamentos.
 - c. Plan de modificación / implantación de nuevos sistemas de información.
 - d. Plan de formación para la puesta en marcha del nuevo modelo.
6. Ejecutar el plan y realizar un seguimiento enfocado a la mejora continua.

El objetivo de estas actividades es efectuar los cambios y poder tomar las acciones co-

rectoras y preventivas ante todas las incidencias que surjan tras la implementación del modelo.

CASO PRÁCTICO: Creditco. (*)

A continuación se expone un caso práctico aplicado a la logística, en el que puede apreciarse el impacto que produce en la organización de una empresa industrial la visión por procesos de su cadena de suministro.

La compañía Creditco es una de las principales compañías de diseño, fabricación y venta de datáfonos tanto para el mercado español como para el europeo y parte del latinoamericano.

Evolución de la estructura organizativa

Al inicio del proyecto la organización contaba ya con la figura del director industrial, de quien

(*) Por motivos de confidencialidad los nombres son ficticios y las particularidades han sido modificadas, pero suponen un soporte experimental de la metodología propuesta.

dependían todas las funciones de fabricación, gestión de materiales y calidad, tal como puede verse en la figura 6.

Identificación de oportunidades de mejora

Al analizar la cadena de suministro (figura 7), se aprecia que durante el ciclo de planificación y de operación participan directamente cuatro departamentos diferentes: planificación de la producción y gestión de materias primas, compras y aprovisionamientos, fábrica, y logística de producto terminado. También como soporte a esta gestión figura otro departamento: calidad.

Las principales oportunidades de mejora detectadas son:

- a) Calidad de servicio al cliente:
 - mejorar el cumplimiento de las fechas de entrega a los clientes.
- b) Eficiencia, rendimiento de las instalaciones:
 - disminuir el número de cambios en los planes de producción por falta de materias primas.

- c) Costes de existencias, reprocesos, productos obsoletos:
 - reducir las existencias de materias primas;
 - reducir las existencias de producto en curso: se acumulan importantes cantidades de placas sin montar o equipos semi-montados por falta de todos los componentes;
 - reducir el coste de las personalizaciones: en determinadas ocasiones se dispone de un producto terminado sin adjudicar a clientes, por lo que no se ha personalizado. Al asignarlo al cliente comercial se debe reabrir el paquete de producto terminado, realizar las últimas operaciones de personalización y volver a empaquetar.

También se identificó la necesidad de mejorar la información de partida para la planificación: es decir, disponer de información fiable, consensuada y única de las previsiones de ventas.

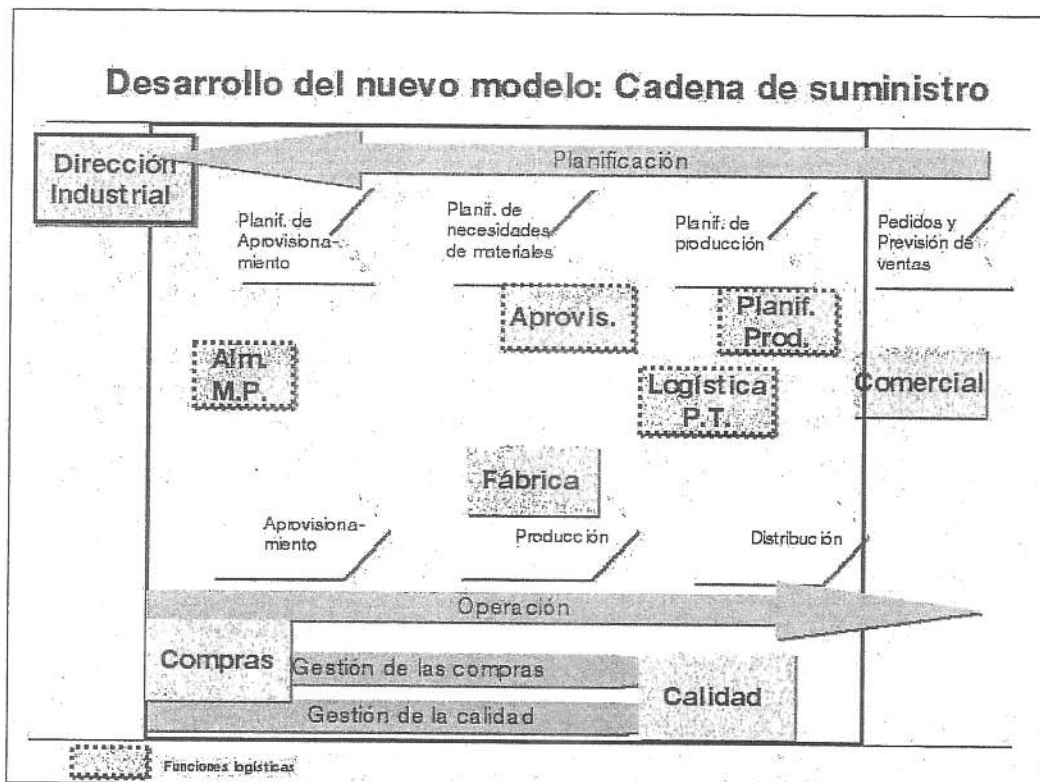


Figura 7

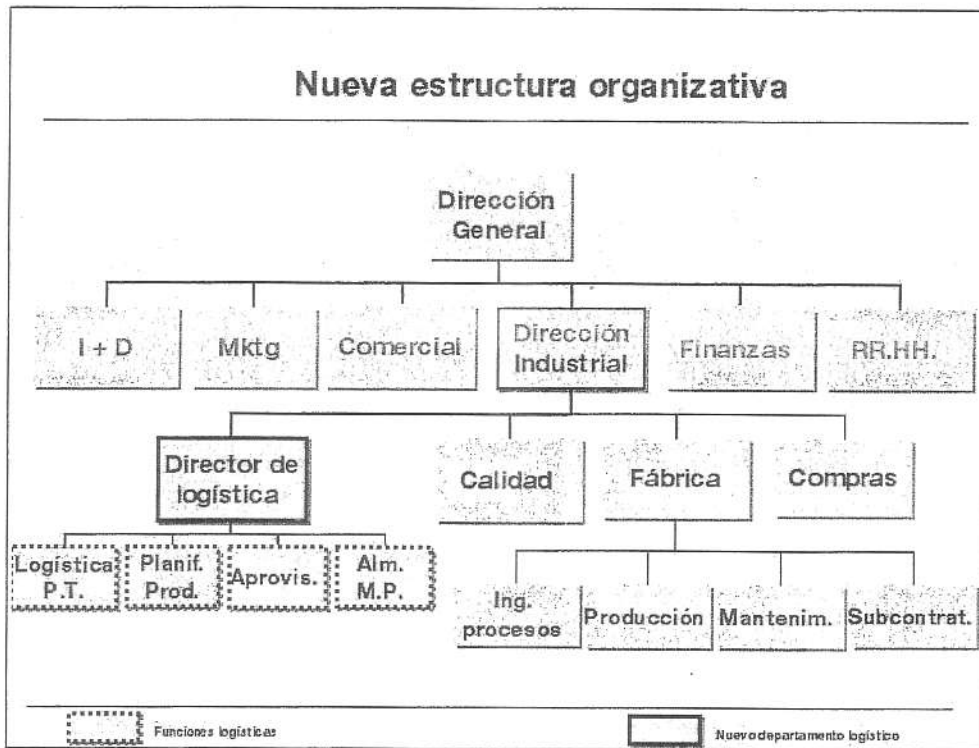


Figura 8

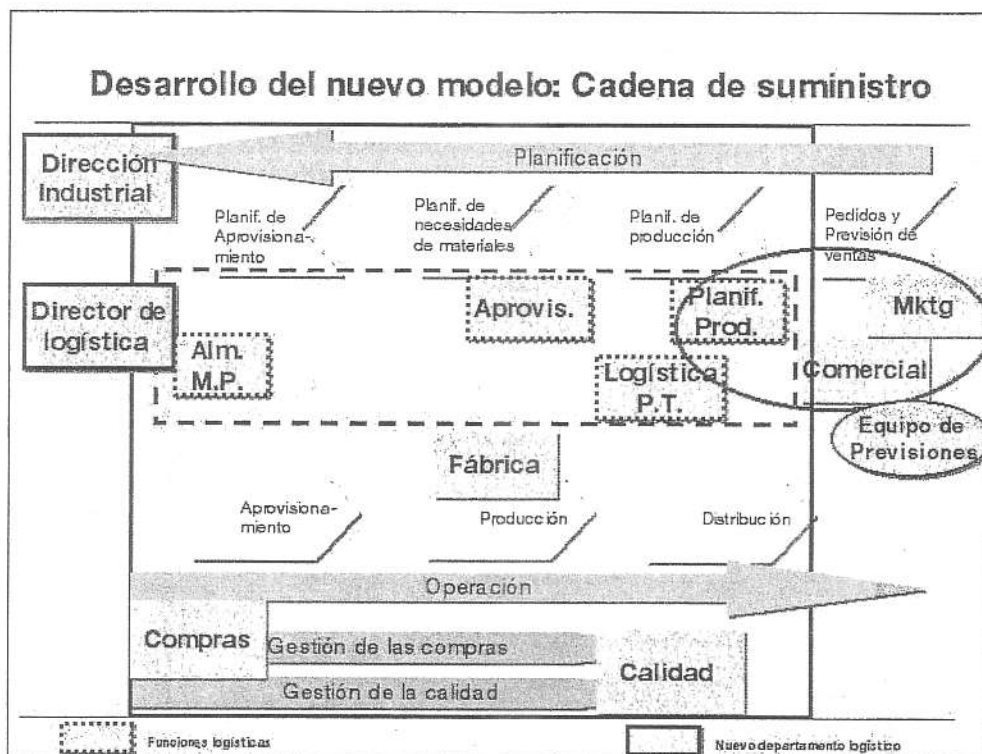


Figura 9

Modelo organizativo propuesto

La solución propuesta se basa en la creación de la figura del director de logística de todos los materiales (figura 8): tiene responsabilidad sobre los niveles de producto terminado, la planificación de la producción, la gestión del aprovisionamiento y los niveles de existencias de materias primas.

Al revisar ahora la cadena de suministro (tal como se muestra en la figura 9), se aprecia que durante el ciclo de planificación y de operación participan únicamente dos departamentos diferentes: logística —que supervisa las funciones de planificación de la producción, aprovisionamientos, gestión de materias primas y logística de producto terminado— y fábrica; y como soporte a esta gestión actúan dos más: calidad y compras.

Por otra parte se ha reforzado la gestión de las previsiones de ventas creando un único equipo de previsiones formado por personal de los departamentos de marketing, departamentos comerciales y planificación de la producción (logística).

Resultados obtenidos

Los cambios organizativos propuestos han reportado numerosas mejoras:

- a) La creación del equipo de previsiones ha mejorado la calidad de las mismas (indicador de % de desviación de previsión vs. real), permitiendo:
 - mejorar la calidad de la planificación de la producción y, en consecuencia, de la planificación de requerimientos de materias primas con los proveedores;
 - mejorar la planificación del aprovisionamiento de materias primas, que ha permitido reducir en casi un 40% el nivel de existencias de materias primas;
 - mejorar las previsiones comerciales y la comunicación con planificación de la producción: prácticamente ha desaparecido el coste de reabrir y finalizar la personalización del producto terminado.
- b) La creación de la figura del director de logística que supervisa todas las funciones logísticas de planificación y gestión de materiales ha hecho mejorar y agilizar esta gestión, permitiendo:
 - reducir el número de incidencias logísticas y disminuir enormemente el plazo de resolución de estas incidencias;

- mejorar la planificación de la producción y reducir los niveles de producto en curso alrededor del 25%.

Las dos medidas anteriormente citadas han sido claves para conseguir una mejora de cerca del 10% del nivel de cumplimiento de entregas (porcentaje de entregas a tiempo vs. entregas totales) junto con una reducción de costes de existencias de materiales.

CONCLUSIONES

Como se ha podido comprobar en numerosos estudios recientes, a pesar que desde hace años se están aplicando las mejores prácticas de la reingeniería de procesos, pocas empresas parecen estar satisfechas con los resultados obtenidos.

La principal conclusión de este trabajo es que es necesario reforzar la aplicación de los cambios tanto en la estructura organizativa (modificaciones al organigrama, nuevas responsabilidades, etc.) como en los aspectos que afectan más directamente a las personas (la cultura de la empresa y la motivación). Por lo que refiere a las personas, se ha detectado que en algunos proyectos de cambios organizativos no se contemplan planes de acción para modificar la cultura empresarial y alinear los incentivos personales con los objetivos establecidos en el nuevo modelo de gestión.

En este artículo se ha expuesto una metodología que incluye en su alcance cuatro dimensiones básicas de la empresa: la cadena de valor, la estructura organizativa, las personas y los sistemas de información. Básicamente consiste en:

- Determinar la visión del negocio acorde a las nuevas necesidades.
- Definir los objetivos que deben lograrse con la implantación del nuevo modelo o de las mejoras que deseen incorporarse.
- Aplicar los conceptos de reingeniería para la mejora de los procesos, en base a las mejores prácticas reconocidas y extensibles a otros ámbitos.
- Proponer cambios organizativos que se ajusten a los nuevos procesos y permitan el cumplimiento de los objetivos.
- Promover cambios culturales y modificaciones a los planes de incentivos para adecuarse al nuevo modelo.
- Modificar los sistemas de información para

que sean las herramientas de soporte de la nueva gestión.

- Establecer la estrategia de implantación.

Su aplicación puede ser de utilidad tanto para empresas cuya cadena de valor sea la logística (sector industrial y de distribución) como para empresas del sector servicios.

Esta metodología es también aplicable a empresas con diferentes situaciones organizativas y cuya capacidad de cambio sea muy diferente. Para adecuarse a cada situación se presentan diferentes estrategias, cuyos resultados, más o menos espectaculares, dependen del nivel de impacto que pueda asimilar la organización. A mayor impacto corresponde también un nivel superior de riesgo. En el caso presentado, que busca un impacto notable para una empresa del sector industrial, se ha abordado una reorganización que determina un nuevo responsable de la logística global y la modificación del organigrama, buscando un mayor impacto en los resultados.

Sin embargo en otros casos se han propuesto cambios con impactos organizativos menores: no se ha modificado el organigrama de otros departamentos, pero se ha nombrado un nuevo responsable del proceso global que lidera de forma matricial un nuevo equipo de trabajo llamado equipo del proceso. La relación entre el responsable del proceso y los directores de los departamentos se establece con acuerdos de nivel de servicio. Por supuesto los resultados obtenidos con esta segunda estrategia son menores, pero es efectiva y en algunas empresas es la manera recomendada para mejorar sin crear tensiones.

Por último, en todos los casos se va más allá del mero establecimiento de nuevos procesos y se trata de formalizar el compromiso con el cambio organizativo. Para ello, además de proponer acciones de formación para la gestión del cambio, también se ha considerado necesario adecuar las políticas de remuneración.

Se han querido evitar modelos teóricos de escasos beneficios prácticos, buscando conseguir una mejora real y continuada, firmemente enraizada en la cultura empresarial. Sólo cuando la organización tiene capacidad y motivación para mantener el cambio se pueden obtener resultados satisfactorios a largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

- ACCENTURE (2001). *Survey of 150 Fortune 1000 executives*. Chicago: Accenture.
- DAVENPORT, T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- COOK, M. y TYNDALL, R. (2001). Lessons from the leaders. *Supply Chain Management Review*. Noviembre-diciembre 2001, 22-35.
- GOOLD, M. y CAMPBELL, A. (2002). Do you have a well-designed organization? *Harvard Business Review*. Marzo 2002, 117-124.
- GREENWOOD, T. y KIRBY, K. (1999). Building the Lean Enterprise. En el libro de Stahl, M. (1999) *Perspectives in Total Quality*, capítulo 11, pág. 272-310. Malden, Massachusetts: Blackwell Publishers Inc.
- HAMMER, M. (2001). *The Agenda*. Nueva York: Crown Business.
- HAMMER, M. y CHAMPY J. (1993). *Reengineering the Corporation*. Nueva York: HarperCollins.
- HARRINGTON, H. J. (1991). *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness*. Nueva York: McGraw-Hill.
- KOTTER, J. y COHEN, D. (2002). *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- LONGENECKER, C. O. y NEUBERT, M. (2001). Puertas y barreras a la cooperación y al trabajo en equipo. *Harvard Deusto Business Review*. N° 104, 66-75.
- PORTER, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Nueva York: Free Press.
- PriceWaterhouseCoopers. (1999). *European survey: «Shaping the supply chain for outstanding performance»*. Londres: PwC.
- REICHHELD, F. F. (1996). *The Loyalty Effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Boston: Harvard Business School Press.
- RUMMLER, G. A. y BRACHE, A. P. (1990). *Improving Performance: How to manage the white space in the organization chart*. San Francisco: Jossey-Bass.