

CONFIGURACIÓN PRODUCTIVA PARA EMPRESAS INTEGRADORAS DEL DISTRITO INTERNACIONAL DE AGRONEGOCIOS PYME

Productive configuration for businesses to be integrated in the International District of Agribusiness PYME

RESUMEN

La forma de unir a empresas distintas para que no trabajen aisladas y se diluyan ante complejidad de los mercados, constituye un gran reto debido a que tienen estructuras diferentes que les impiden articularse entre sí. Por ello, se diseñó la configuración productiva que las empresas deben adoptar para que se instalen con éxito en el Distrito Internacional de Agronegocios PYME, considerando lo establecido en el modelo de Gestión Universitaria por Procesos, el SCOR y la Anatomía de la Performance.

Esta configuración propicia la estandarización de los procesos, así como la integración y articulación entre las empresas y otras instituciones como la universidad.

PALABRAS CLAVES: articulación, cadena de valor, configuración productiva, estandarización, procesos, PYMES, vinculación.

ABSTRACT

The form to join with different businesses so that they don't work isolated and don't be diluted by complexity of the markets, constitutes a great challenge due to their different structures that impede them to be articulated among themselves. Because of that, it was designed the productive configuration that the businesses should adopt so that they can be installed with success in the International District of Agribusiness PYME, considering what is established in the University model of Management by Processes, the SCOR and the Anatomy of the Performance.

This configuration favors the standardization of the processes, as well as the integration and articulation among the businesses and other institution like the university.

KEYWORDS: Articulation, chain of value, linking, productive configuration, SMES, standardization, processes.

1. INTRODUCCIÓN

Las micro y pequeñas empresas (MyPE) representan un factor económico importante en la sociedad, a pesar de la problemática que en diversos países, este sector industrial presenta. Por ello, los gobiernos de las naciones se han planteado nuevas estrategias para mejorar el desempeño de estas empresas, y así participar competitivamente en mercados de la sociedad del conocimiento, tal es el caso de la creación de clusters que menciona [1].

Bajo este contexto, el Proyecto estratégico Distrito Internacional de Agronegocios PyME (DIAP), promueve la alianza de empresas del municipio de Cajeme, en el estado de Sonora de México, en donde se observa, según [2], que la aparición de franquicias ha venido a presionar a las empresas tradicionales quienes han buscado incorporar algunos conceptos en sus negocios, ya que el cliente se ha tornado más exigente y busca cada vez mejor servicio y calidad. Por esto, las empresas tienen que

replantearse y seguir estrategias que les permitan organizarse para entregar más valor al cliente.

Como se menciona en [3], el objetivo del DIAP es integrar a la MyPE con la finalidad de impulsar su crecimiento en la dinámica global a través de un espacio estratégicamente diseñado y con apoyos de primer nivel. Así las empresas que se instalen en el DIAP conservan su individualidad, autonomía y toma de decisiones. Sin embargo, a pesar de que fórmula integradora es un instrumento de fomento exitoso para promover el desarrollo regional, es un gran reto.

La gran diferencia que presentan las empresas inscritas en la primera fase del proyecto en su estructura productiva, constituye un gran problema al momento de articularse entre ellas. Adicionalmente, al hacer el análisis de la estructura cada organización, se observa que esta no presenta la misma morfología que la del Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON), con el cual

ALEJANDRO ARELLANO G.

Ingeniero Industrial Mecánico,
M.Sc.
Profesor Investigador
Instituto Tecnológico de Sonora
aarellano@itson.mx

BLANCA CARBALLO

Ingeniera Industrial y de Sistemas,
M.Sc.
Asistente Administrativo y Profesor
Auxiliar
Instituto Tecnológico de Sonora
bcarballo@itson.mx

estarán vinculadas y articuladas dichas empresas, para ofrecerles los apoyos que requieran para su desarrollo.

Con esto, se hace notar que se requiere la creación de estructuras dinámicas de gestión para las empresas a integrar en el DIAP, por lo cual en la investigación que se reporta se planteó el objetivo de: Diseñar la configuración productiva que deberán adoptar las empresas que se instalen en el DIAP, para propiciar la estandarización de sus procesos, así como su integración y articulación entre ellas y con otras instituciones como ITSON.

2. DESARROLLO

Para cumplir con el objetivo planteado, primeramente se analizó la configuración actual de las diez organizaciones inscritas en la primera fase. Los hallazgos encontrados en este análisis fue que no se tienen claramente identificados los procesos de la cadena de valor, no se cuenta con una visión estratégica, se concentran en la operación, descuidando la planeación, y existe dificultad para discriminar las actividades que no agregan valor al cliente. Asimismo, se observa que estas empresas no se gestionan por procesos, lo cual dificulta la articulación de las mismas y la generación de valor a sus clientes.

Es conveniente mencionar que la importancia de la gestión por procesos, tal como lo menciona [4], radica en que todos trabajan con una visión hacia el cliente, de tal manera que se orienten todas las actividades realizadas en la organización, a generar un valor añadido sobre un resultado que satisfaga los requerimientos de dichos clientes.

Por esto, se tomaron como referencia algunos modelos de gestión por procesos para diseñar la configuración productiva de las empresas: El Modelo SCOR de acuerdo a [5], El Modelo de Anatomía de la Performance (AOP) según [6] y el Modelo de Gestión Universitaria de Procesos (GUP) que se describe en [7]. Fue muy importante considerar a este último, ya que es el cual orienta al ITSON, con quien estarán vinculadas las empresas a instalarse en el DIAP, por lo deberán tener esta misma morfología de procesos, para que sea posible la articulación entre los mismos.

2.1 Diseño de la cadena de valor genérica

El diseño a un primer nivel de detalle lo constituye la cadena de valor genérica según lo establecido en [8] (ver figura 1), la cual tiene la misma morfología que el modelo GUP, considerando tres tipos de procesos: estratégicos, claves y un proceso genérico de soporte.

En la parte superior de la figura 1 se puede observar que dentro de los procesos que comprometen directamente a la dirección, que son las que sirven para dar una línea estratégica específica a todos los demás, y que

constituyen el sistema de gestión que se establece en el modelo AOP, es decir, los procesos estratégicos, incluyen dos: Planeación Estratégica y Normatividad, los cuales generarían como productos el Plan Estratégico y los Instrumentos Normativos que regirán a la organización, respectivamente.



Figura 1. Cadena de Valor genérica de las empresas a instalarse en el Distrito

Esta cadena de valor considera los procesos establecidos por el Modelo SCOR: Planeación, Abastecimiento, Producción y Distribución. Además, para su diseño se consideró lo establecido por el Ecosistema del Distrito, y así se definió que únicamente existe un proceso clave para la organización (el de Producción), debido a que lo que se busca en el DIAP, es que las empresas se dediquen solamente a elaborar sus productos, sin distraerse con otras funciones del negocio, ya que a través del Centro de Servicios Compartidos, se les ofrecerá soluciones que les permitirá mejorar su operación.

En el centro de la figura 1 se puede apreciar el proceso clave, el cual se encuentra desglosado en sus cuatro fases del ciclo de mejora continua de Deming (PHVA): Planeación de la Producción (P), Elaboración de Productos (H), Evaluación de la Producción (V) y Mejoramiento Productivo (A), así como se desglosan los procesos del modelo GUP.

Asimismo, en la parte inferior de la misma figura 1, como apoyo a todos los procesos de la cadena de valor, se encuentra el proceso genérico de soporte, generado como en el modelo GUP, con el fin de estandarizar todos los productos generados por los mismos y gestionarlos de la misma manera que en este modelo.

2.2 Definición del proceso clave a un segundo nivel de detalle

Para el segundo nivel de detalle (ver figura 2), se estructuraron las fases mínimas necesarias para llevar a cabo el proceso clave o de Producción, considerando los principios de mejora continua o ciclo PHVA, tal como está definido en el modelo GUP.

2.3 Identificación de interrelaciones del proceso clave con otros procesos de soporte y estratégicos,

desglosando uno de éstos a un tercer nivel de detalle



Figura 2. Proceso clave a un segundo nivel de detalle

Por último, para el tercer nivel de detalle, se realizó un diagrama (ver figura 3) donde se plasmaron la interrelación del proceso clave con otros procesos de soporte y estratégicos, mostrando específicamente los flujos de información entre cada una de sus etapas con el proceso de aprovisionamiento.

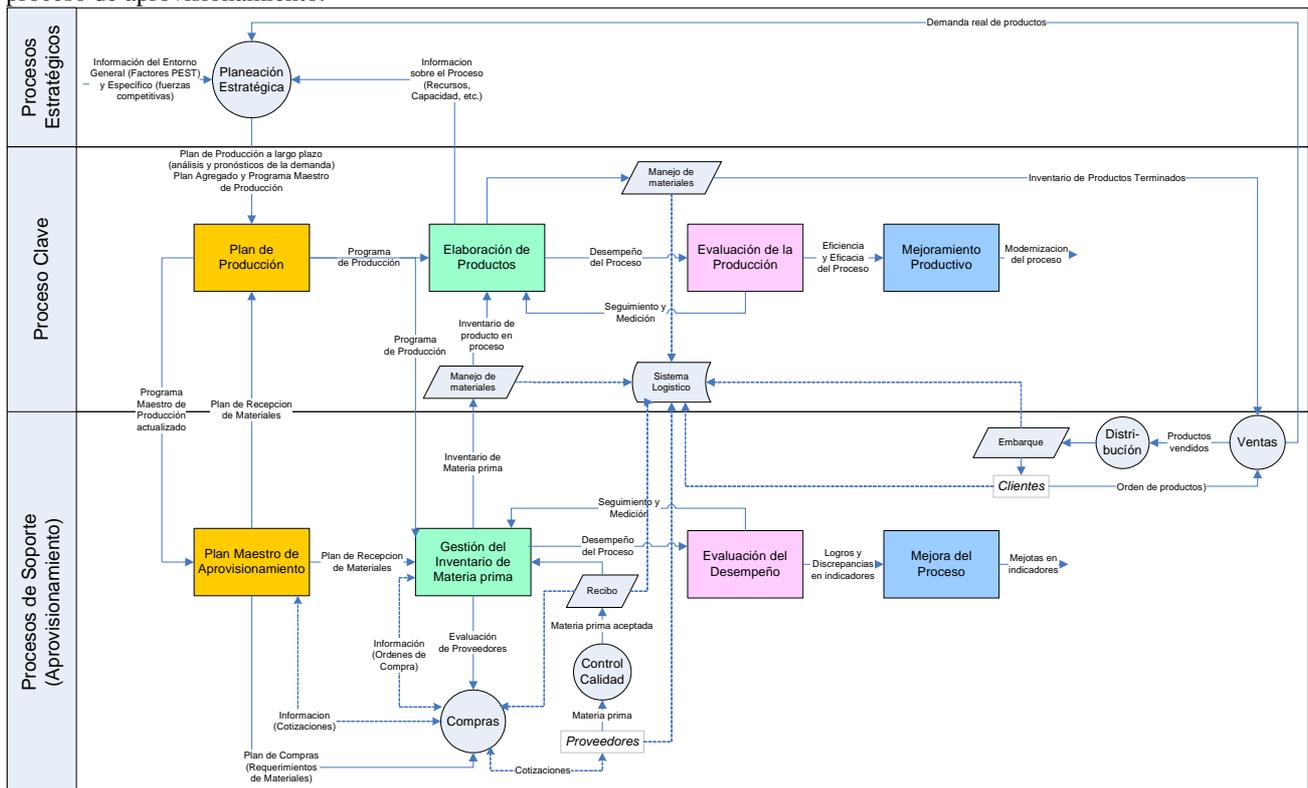


Figura 3. Interrelación del proceso clave y el proceso de soporte: aprovisionamiento y su performance.

Esta figura 3 se diseñó como el modelo de gestión que presenta el modelo AOP, para que permitiera administrar el performance en la organización, incluyendo la planeación de los procesos (de color naranja), en donde se establecen los planes que serán ejecutados y gestionados a lo largo de todo el proceso, para obtener

los resultados esperados, conduciendo de este modo a la mejora continua.

Asimismo, se puede observar claramente en la figura 3, como se incluyen ciclos de mejora continua o ciclos PHVA, en el proceso clave y de aprovisionamiento, al mostrar de color naranja la fase P (Planear), mientras que de color verde se presentan la H (Hacer), la V (Verificación) de color rosa, y por último, de azul la A (Actuación). De esta manera, se están evaluando la ejecución de los planes elaborados previamente, gracias al seguimiento y medición de cada proceso, para su posterior mejora actuando de a través de acciones correctivas o preventivas según sea el caso.

Este proceso clave, en sus cuatro fases (PHVA), tiene como objetivo la elaboración de productos de valor agregado, cuya planeación se realiza con base en los factores externos que afectan a la organización y que rigen la demanda real de dichos productos por los clientes, monitoreada por el proceso de Ventas, así como los internos, tales como capacidad del sistema, los

Este modelo muestra también el desglose del proceso de aprovisionamiento en las cuatro fases del ciclo de mejora continua, el cual inicia con el plan de aprovisionamiento que es elaborado con base en la programación táctica que proviene del proceso clave, y mediante el cual se realizan la Compras de materia prima a los proveedores.

Es importante mencionar que un área crítica en el monitoreo de la información del sistema logístico, se encuentra entre los proveedores y el recibo, debido a que es muy importante saber donde están los artículos en tránsito y que tan rápido se mueven, lo cual puede convertirse en una ventaja, ya que los proveedores llevan el inventario de la empresa, es decir son un almacén temporal que también debe gestionarse.

Asimismo, en este proceso se gestiona el inventario, de manera tal que se suministre al subproceso de elaboración de productos, en tiempo y forma, a través de un manejo de materiales adecuado, que también es un punto crítico debido a que se genera mucha información de logística que debe analizarse, sobre los inventarios de materias primas y producto en proceso. Por ello, deberá tenerse un sistema que vigile el estado de los materiales, el cual contenga datos sobre las cantidades de inventario disponible, y además asegure el flujo de la materia prima a los procesos de manufactura, donde se transforman y se registran como inventario en proceso, y posteriormente de productos terminados.

Una vez que se elaboran los productos, estos son vendidos y entregados al cliente a través del proceso de Distribución, donde se encuentra otro punto crítico, debido a que este puede incluir distintos canales de distribución entre el Embarque y el Cliente final, por lo cual debe monitorearse dicha información para mantenerlo bajo control.

Además, esta figura 3 sirvió de base para elaborar un procedimiento en el cual desglosa el proceso de aprovisionamiento, el cual cumple con lo establecido por el modelo SCOR, en su tercer nivel de detalle del proceso de abastecimiento. Asimismo, éste se elaboró en el formato utilizado para la documentación de procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad del Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON), por lo cual cumple con los requisitos establecidos por la norma ISO 9001:2000 [9].

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con este nuevo esquema que replantea la configuración productiva de las empresas, se busca eliminar actividades administrativas que requiere el coordinar la producción y que originalmente estas organizaciones desarrollan, lo que permite que enfoquen sus esfuerzos a la producción, separando la parte de soporte, cuyos servicios serán proveídos por el centro de servicios compartidos del Distrito. De esta manera se establece la función de cada uno de los involucrados en la operación de las empresas.

Es importante señalar que si bien, este proyecto de investigación contempla solamente las conexiones entre el proceso clave o de producción con uno de los procesos de soporte (aprovisionamiento), pretende ser la base para

que posteriormente, al darle continuidad, se desarrollen el resto de las actividades planteadas por cada uno de los procesos identificados en el modelo.

4. BIBLIOGRAFÍA

- [1] L. Vázquez, “Desarrollo regional en países en vías de Desarrollo mediante clusters de innovación Tecnológica”. Tesis Maestría en administración de las Telecomunicaciones, ITESM, Monterrey, N. L., 2004.
- [2] A. Arellano, M.P. Lizardi, y B. Carballo. “MYPES en Ciudad Obregón: Evolución respecto a sus procesos productivos en el periodo 2003-2006”. En el XV Congreso Internacional de Dirección Estratégica 2007, El Buzón de Pacioli.
- [3] www.itson.mx/paip
- [4] V. Merino, F. Gaytán & A. Garzón, (2003, septiembre). “Procesos de mejora continua”. FEMP España. [Online]. Disponible: <http://www.femp.es/index.php/femp/content/download/846/7046/file/mejora.pdf>
- [5] www.supply-chain.org
- [6] G. Rummler, A. Ramias & R. Rummler, “Potential Pitfalls on the Road to a Process Managed Organization (PMO)”. BPTrends. 2006, Diciembre.
- [7] Instituto Tecnológico de Sonora (2007). Gestión Universitaria por Procesos. Proyecto de Rediseño de Procesos Institucionales. Cd. Obregón, Son., Sistema de Gestión de Calidad ITSON. [Online]Disponible: <http://sgc.itson.mx/>
- [8] M. Porter, (1998). *Ventaja Competitiva. Creación y Sostentamiento de un Desempeño Superior*. México, DF. Compañía Editorial Continental SA de CV.
- [9] Norma ISO 9001:2000. Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. ISO TC 176/STTG, 2000-12-25
- [10] M. Bernárdez, *Desempeño Organizacional. Conceptos y Herramientas para la Mejora, Creación e Incubación de nuevas Organizaciones*. Indiana: Global Business Press, 2007.
- [11] E. Cruz, “Análisis y evaluación de una cadena de suministros utilizando el modelo SCOR”. Tesis Maestría en ciencias con especialidad en sistemas de calidad y productividad, ITESM, Monterrey, N. L., 2005.
- [12] J. Herman, (2001, Diciembre). “Creating a Business Architecture”. Magazine Business Communications Review, 31, 22+ [Online]. MediaLive International/BCR Events, Inc. (Questia)
- [13] S.H. Huan, S.K. Sheoran & W Wang, (2004). “A review and analysis of supply chain operations reference (SCOR) model”. Supply Chain Management. ProQuest [Online] Bradford: Vol.9, Iss. 1; pg. 23.
- [14] G. Versteeg. & H. Bouwman, (2006). “Business architecture: A new paradigm to relate business strategy to ICT”. [Online] ProQuest.. Inf Syst Front 8:91–102.