

DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE IMPORTACIÓN DE LA EMPRESA ACINOX COMERCIAL BASADO EN EL ENFOQUE DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL

DIAGNOSIS OF THE IMPORT PROCESS OF THE COMPANY ACINOX COMERCIAL BASED ON THE ORGANIZATIONAL REDESIGN APPROACH

Taimi Benítez González ^{I*}  <https://orcid.org/0000-0002-1061-2671>
Arlen Medina Moreno ^I  <https://orcid.org/0000-0002-7679-6397>
Annette Malleuve Martínez ^{II}  <https://orcid.org/0000-0003-4428-0297>
Manuel Quintana Sánchez ^I  <https://orcid.org/0000-0001-9041-022X>
René Lorenzo Herrera López ^I  <https://orcid.org/0000-0002-1731-1724>

^I Empresa ACINOX Comercial, La Habana, Cuba

✉ manuel@steels-net.cu ✉ rene@steels-net.cu

^{II} Universidad Tecnológica de La Habana “José Antonio Echeverría” (CUJAE), La Habana, Cuba

✉ amalleuve@ind.cujae.edu.cu

*Autor para dirigir correspondencia: taimi@steels-net.cu, arlen@steels-net.cu

Clasificación JEL: D21, D23, L23

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7813746>

Recibido: 20/10/2022

Aceptado: 13/01/2023

Resumen

La empresa ACINOX Comercial es una empresa estatal cubana que su objeto social es importar, exportar, comercializar y brindar servicios de transportación de cargas marítimas y terrestres. El artículo muestra un análisis del proceso de importaciones, donde se le aplica el procedimiento de rediseño organizacional para aumentar la efectividad en este proceso clave de la entidad. Se identificó como situación crítica en la empresa, la insuficiente gestión integrada de los procesos, lo que debilita las posibilidades de la entidad para aprovechar las oportunidades que le brinda el entorno. El objetivo del artículo es diagnosticar el proceso de importación de la empresa ACINOX Comercial basado en el enfoque de rediseño

organizacional. Se proponen líneas de acción para cerrar las brechas identificadas, como son un cambio de estructura, la actualización de procedimientos y la compra de un software informático, entre otras.

Palabras clave: importaciones, proceso, diagnóstico, rediseño organizacional

Abstract

The ACINOX Commercial company is a Cuban state company whose corporate purpose is to import, export, market and provide maritime and land cargo transportation services. The article shows an analysis of the import process, where the organizational redesign procedure is applied to increase the effectiveness of this key process of the entity. The insufficient integrated management of the processes was identified as a critical situation in the company, which weakens the possibilities of the entity to take advantage of the opportunities offered by the environment. The objective of the article is to diagnose the import process of the ACINOX Commercial company based on the organizational redesign approach. Lines of action are proposed to close the gaps identified, such as a change in structure, updating procedures and the purchase of computer software, among others.

Keywords: imports, process, diagnosis, organizational redesign

Introducción

Hoy en día las organizaciones se enfrentan a múltiples desafíos y retos dentro de los que se encuentran: lograr mayor efectividad y generar una mayor rentabilidad.¹ Para ello la integración de sus funciones y procesos de negocio les permite ser eficientes y eficaces, incluso en condiciones de aislamiento, como en la etapa de la pandemia de la COVID-19.^{2,3,4} En este sentido se requiere un enfoque a proceso para contribuir a obtener mayores resultados, contribuyendo a la minimización de las actividades que no generan valor agregado, a disminuir la fragmentación de tareas, aumentar la calidad del servicio o producto y conectar todos los procesos entre sí.^{5,6,7}

La gestión por procesos es considerada como una de las líneas fundamentales a seguir para gestionar eficientemente las actividades de valor en la empresa.⁸ Resulta, por excelencia, una herramienta reguladora de la actividad empresarial para planificar y controlar las transformaciones de la organización y la confección de un plan de acciones que induzcan la mejora en función de la eficacia de los procesos que la integran.^{9,10}

Una importación, por su parte, es un proceso sumamente importante, que permite captar los recursos necesarios de la organización, que no se faciliten en su región.¹¹ Desde 2005 hasta el 2016 en Cuba se trabajó por mantener niveles adecuados de concentración en las importaciones para obtener mejores términos de contratación. A partir de esa fecha y con mayor auge en la actualidad, se trabaja en la contratación bajo la modalidad de contrato de comisión por consignación, con el objetivo de tener las mercancías en el país en el momento que se solicite.

La Empresa ACINOX Comercial es una empresa estatal cubana que su objeto social es importar, exportar, comercializar y brindar servicios de transportación de cargas marítimas y terrestres. Forma parte de la Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE) que constituye el Grupo

DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE IMPORTACIÓN DE LA EMPRESA ACINOX COMERCIAL BASADO EN EL ENFOQUE DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL

Empresarial de la Industria Sideromecánica (GESIME) subordinado al Ministerio de la Industria (MINDUS). Fue constituida por la Resolución No. 166 del 2007, creada con los bienes y recursos asignados por el Ministerio de la Industria Sidero-Mecánica (SIME) en aquel entonces, y con los demás activos fijos circulantes diferidos y otros que integran su patrimonio.

En ACINOX Comercial existen dos procesos estratégicos: gestión de la dirección y el de desarrollo. También hay identificados tres procesos claves: el servicio de importación, el servicio de exportación y el de operaciones. Por último, existen cuatro procesos de apoyo: el de gestión contable-financiera, el de mantenimiento, energía y transporte, el de informática y el de gestión del capital humano. El proceso de importación se vincula con el resto de los procesos claves de la empresa como son el de exportación y el de operaciones, con otros procesos de apoyo como el de gestión contable financiera y con otras direcciones o departamentos, en específico con el área de inteligencia comercial y el departamento jurídico. La integración de este proceso clave de la entidad, con el resto de los procesos, logrará la alineación de todos en función de la estrategia, misión y objetivos de la empresa, para contribuir a tener un sistema interrelacionado destinado a incrementar la satisfacción del cliente, la aportación de valor y la capacidad de respuesta.

La situación problemática a resolver está referida a la necesidad de aplicar una herramienta de rediseño organizacional con enfoques estratégico y de procesos a las importaciones en la empresa ACINOX Comercial, para elevar la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Por lo que se propone como problema a investigar: ¿cómo realizar el rediseño organizacional del proceso de importaciones de la Empresa ACINOX Comercial orientado a un mayor desempeño? En esta investigación se propone como objetivo general: diagnosticar el proceso de importación de la empresa ACINOX Comercial basado en el enfoque de rediseño organizacional.

Materiales y Métodos

En la investigación se empleó el método teórico de análisis y síntesis. Como métodos empíricos se usó la entrevista, la encuesta, el criterio de los especialistas, así como el método con enfoque de sistema. Como material de estudio se tomaron las cuatro áreas principales de la Dirección de Importaciones de ACINOX Comercial: Metales, Materias Primas, Mantenimiento e Inversiones, y los otros dos departamentos que la conforman.

Para la aplicación de la herramienta se utilizó el procedimiento general de rediseño organizacional para mejorar el enfoque a proceso,¹ desarrollando todas sus fases. Los métodos utilizados fueron análisis documental referido a estudios y conceptos sobre el rediseño organizacional y las importaciones, entrevistas a expertos en el tema, con años de experiencia en la profesión y la técnica de la tormenta de ideas.

El desempeño exitoso de la organización depende de cómo los procesos estén alineados con la estrategia, la misión, la visión y los objetivos.^{11,12} Se utiliza el enfoque de rediseño organizacional por las múltiples ventajas que aporta,¹³ como son: toma de decisiones más eficiente, que todos los establecimientos de la empresa funcionen de forma similar y se rijan por los mismos procedimientos, la ayuda en la delimitación de las tareas de los empleados y a las personas responsables de supervisar su correcta implementación,

DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE IMPORTACIÓN DE LA EMPRESA ACINOX COMERCIAL BASADO EN EL ENFOQUE DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL

proporcionar a los colaboradores la orientación que necesitan para rendir al máximo cada día y eliminar la duplicación del trabajo.

Existen otros elementos positivos por los cuales se decide utilizar el enfoque a procesos como forma de rediseño organizacional, esto se demuestra detalladamente en la **Tabla 1**.

Tabla 1. Ventajas y desventajas del enfoque a proceso

ENFOQUE DE PROCESO	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
Adecuado tanto para la gestión operativa como estratégica.	Es más complejo.
Promueve la gestión de las interrelaciones y las enmarca en el tiempo para acortar los plazos de entrega.	No garantiza la integración por especialidad.
Muestra los vínculos causa – efecto entre actividades y las coloca en relación con los objetivos globales y con las necesidades de la sociedad y clientes. Identifica las necesidades del cliente externo y orienta a la empresa hacia su satisfacción.	Se hace menos explícita la autoridad.
Se preocupa tanto por los costos como por el valor. Identifica los procesos relacionados con los Factores Clave de Éxito que proporcionan competencias distintivas, poniéndolos en relación con el valor agregado percibido por los clientes.	

Fuente:¹³

Tanto las grandes como las pequeñas empresas con entornos estables o no, necesitan gestionar sus procesos para poder responder a nuevos competidores y concientizar que si no evolucionan desaparecen.¹⁴

Para comenzar aplicar el procedimiento de rediseño organizacional basado en el proceso de importaciones de la empresa ACINOX Comercial se debe conocer cuáles son las fases con que cuenta la herramienta. En la **Figura 1** se muestra las fases del Procedimiento de rediseño organizacional para mejorar el enfoque a procesos.¹

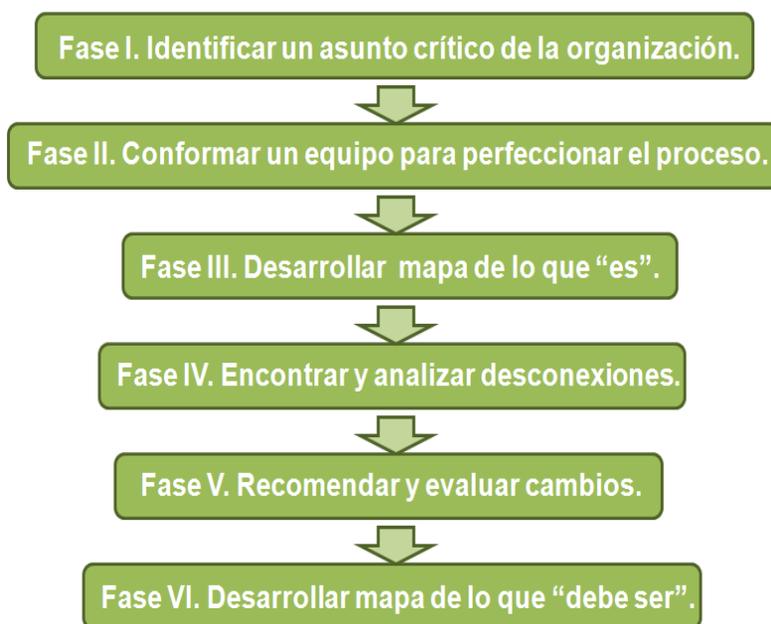


Figura 1. Procedimiento de rediseño organizacional basado en proceso

Fuente:¹

Resultados

La aplicación del procedimiento del rediseño organizacional basado en procesos requirió de la ejecución de varias actividades que se describen para la empresa ACINOX Comercial.

Fase I. Identificación de un asunto crítico de la Organización. - (Importaciones)

Caracterización general de la entidad caso de estudio

El proceso de importación en la empresa ACINOX Comercial comienza cuando una empresa nacional, o una Forma de gestión no Estatal (FGNE), se acercan a la Unidad Estatal de Base (UEB) de Importaciones u otra UEB Territorial de la empresa, con el objetivo de importar un producto. Esto se realiza mediante un modelo de solicitud de importaciones, el mismo deben entregarlo en copia dura, firmado y acuñado por el director de la entidad solicitante.

Al ser el proceso de forma manual, a la hora de introducir los datos en el registro de solicitudes. Toda la información de la solicitud, más todo el proceso de importación, se registra en una tabla Excel asociada a tablas dinámicas, por el área de Control de importaciones. La misma contiene todas las operaciones de importaciones que se están trabajando en el año actual y años anteriores. Actualmente cuenta con 1.345 filas y 108 columnas, a esta tributan información 16 especialista entre COMEX y Especialistas Principales (EP) y cuatro departamentos de la empresa (Inteligencia comercial, finanzas, comercial y logística). Toda la información que se encuentra en esa base de datos, es centrada por una especialista comercial, que recibe algunas de estas por correo y otras la obtiene por la red interna de la empresa.

DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE IMPORTACIÓN DE LA EMPRESA ACINOX COMERCIAL BASADO EN EL ENFOQUE DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL

Identificar las causas que influyen en el bajo desempeño de la organización - Importaciones

- Ausencia de un software informático: Una de las causas que influyen en el bajo desempeño del proceso de importaciones, es que la base de datos que gestiona toda la información estadística del proceso no se encuentra automatizada. Esto imposibilita que la misma esté 100 % actualizada y no existe margen de error en la información.
- Falla en el flujo de información en el sistema: Existen 4 áreas que interactúan en el proceso de importaciones y se encuentran en otras direcciones funcionales de la empresa, por lo que las informaciones no fluyen de manera rápida, ya que cada dirección tiene funciones específicas y la importación es solo una de muchas, por lo que no se le presta la debida atención.
- Contratos cerrados sin respaldo de financiamiento: Muchas de las solicitudes que se convierten en contratos de importación no son financiados por los clientes que las solicitan, lo que provoca un gasto de tiempo, material de oficina, salario a los trabajadores de importaciones, pérdida de credibilidad ante los proveedores. Hoy no hay ninguna forma implementada para resarcir estos gastos.
- Falla en la ejecución del procedimiento de importaciones: Al ser las solicitudes recibidas en la dirección de importaciones que se encuentra en la casa matriz y no en la UEB como está establecido por procedimiento, las mismas no participan ni siguen el proceso de importación de sus clientes, porque son ellas las que firman contrato y facturan la mercancía al final del proceso. Esto trae como consecuencia que existan importaciones que no se contemplen en los planes de ventas, además que arriben mercancías al país sin estar el contrato nacional debidamente firmado, entre otras.

Es por eso que es tan importante el rediseño organizacional. Para que las principales áreas de la empresa funcionen de forma similar y se rijan por los mismos procedimientos.

Identificar las actividades del negocio o de la organización y confeccionar mapa de procesos

El mapa de procesos en una organización, es una herramienta compuesta por elementos de la cadena de valor de la empresa y por las medidas de control necesarias para garantizar la eficiencia de sus procesos.¹⁵

La Dirección de Importaciones consta con dos procesos estratégicos, el proceso de la dirección de importaciones y el proceso de Control de Importaciones, este último es un departamento encargado de gestionar que se cumpla todo lo que está establecido en el procedimiento de importaciones, registra los datos estadísticos de las mismas, revisa y archiva los expedientes de importación, gestiona las no conformidades, emite informaciones a los órganos superiores, entre otras funciones. Los procesos identificados como claves son cuatro, estas son las áreas encargadas de realizar las importaciones. Metales: encargada de importar todos los metales que se solicitan por los diferentes clientes, Materias primas encargada de importar todas las materias primas para la fundición de acero de las plantas Antillana de Acero y ACINOX Tunas, así como otras del grupo GESIME, el área de Mantenimiento es la encargada de importar todos los equipamientos, piezas de repuesto y contratar servicios de mantenimiento a las dos principales plantas de acero del país, así como otras que soliciten el servicio y el área de Inversiones es la encargada de llevar a cabo todas las inversiones que se realizan en las plantas del acero y las fábricas del grupo GESIME. Como proceso de apoyo se identificó uno: el que realiza el departamento de

economía encargado de toda la gestión económica de la dirección de importaciones, revisión de fichas de costos, seguimiento de cuentas por cobrar y pagar, entre otros. Esto se muestra en la **Figura 2**.

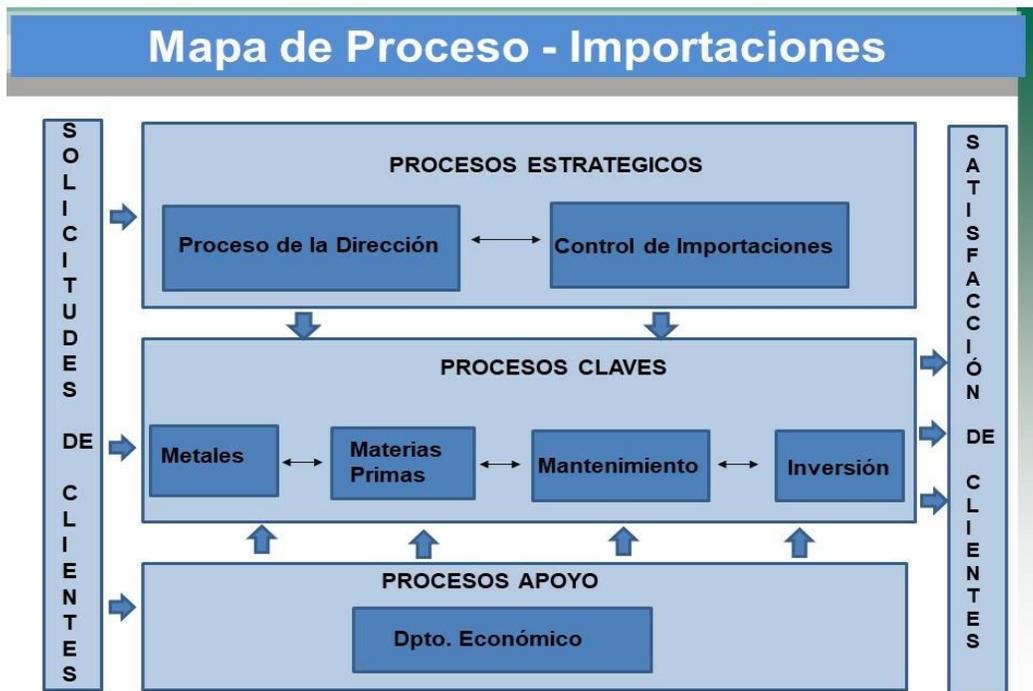


Figura 2. Mapa de Proceso de la Dirección de Importaciones
Fuente: elaboración propia

FASE II. Conformar un equipo para perfeccionar el proceso, así como su entrenamiento

Selección de propuesta. Entrevista y selección

Para perfeccionar el proceso de importación se decide conformar un equipo de especialistas con amplia experiencia en las importaciones y en dirección empresarial, teniendo en cuenta el parecer del consejo de dirección de la empresa, conformados por los directivos y especialistas que ocupan los cargos siguientes: Director general de ACINOX Comercial, Director Importaciones, Asesor Jurídico B, especialistas principales COMEX Metales, COMEX Materias Primas, COMEX Mantenimiento, COMEX Inversión, Control de Importaciones, el especialista B en Gestión Económica y el especialista en Fomento, Promoción y Marketing.

Para comenzar con el perfeccionamiento del proceso los miembros deben pasar un entrenamiento previo con las actividades siguientes:

1. Estudio del procedimiento de importaciones, así como los demás procesos que intervienen de forma directa e indirecta en el mismo.
2. Curso presencial en el MINCEX de módulo de Importaciones del Diplomado COMEX.
3. Encuentro presencial para recibir el curso de Dirección Organizacional por los profesores de la CUJAE.

FASE III. Desarrollar mapa de lo que “es”

Identificación de relaciones con deficiencia. Confeccionar el mapa

1. Relación entre los clientes que solicitan la importación y la Dirección de Importaciones.
2. Áreas de otras direcciones (Logística, Inteligencia Comercial, Finanzas) no dictaminan las operaciones ni le dan el seguimiento adecuado.
3. Demora en la confección y revisión de la Ficha de costo, con interacción de varias áreas de la empresa.
4. Contratos de importación cerrados sin financiamiento.
5. Ausencia de un software informático que gestione todo el proceso de importaciones.
6. El que comienza el proceso no es el que lo termina. Inicio del proceso de importación por el cliente con la Dirección de Importaciones y lo concluye la UEB territorial con el cliente final. Esto trae consigo pérdida de la trazabilidad de la misma.

En la **Figura 3** se muestran las diferentes actividades que se realizan en la dirección de importaciones.

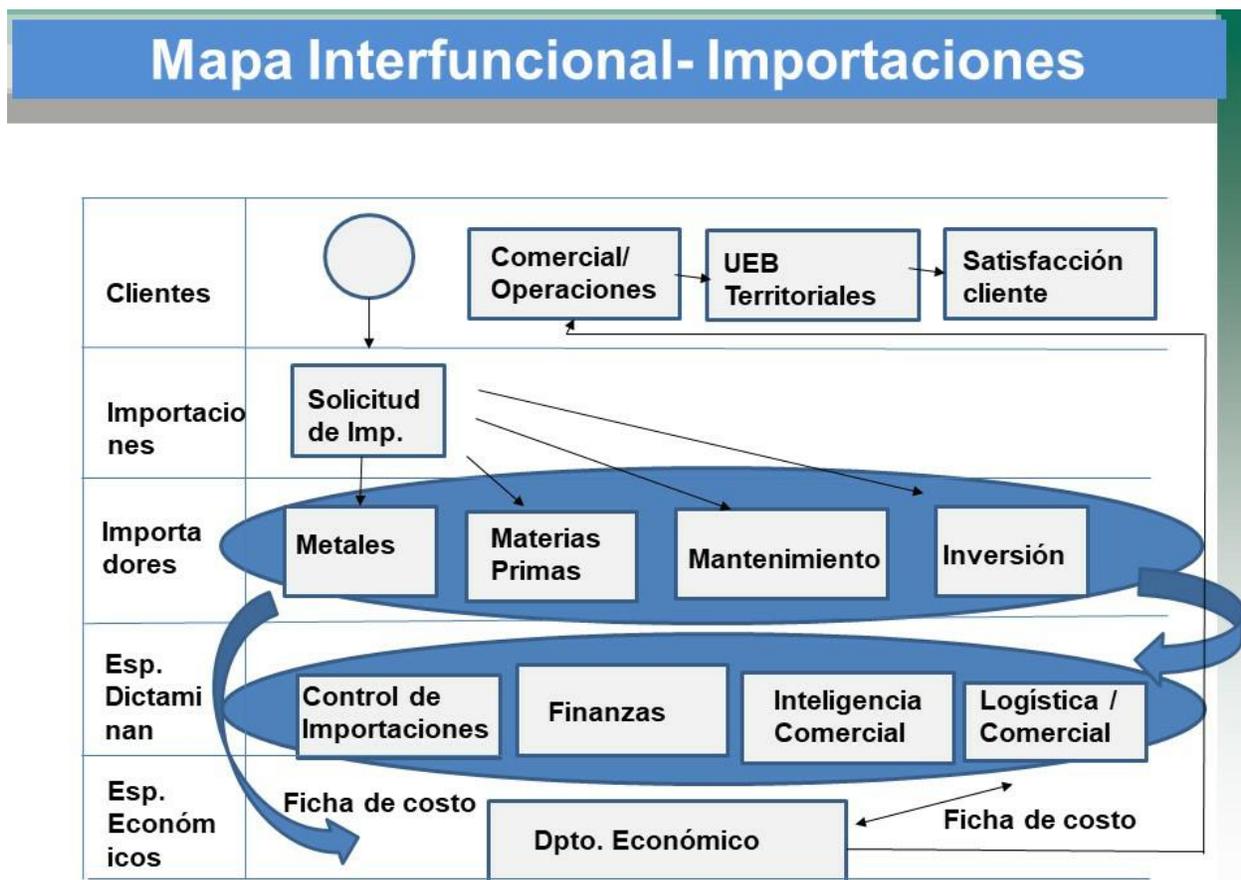


Figura 3. Mapa Interfuncional de la Dirección de Importaciones
Fuente: elaboración propia

FASE IV. Encontrar y analizar desconexiones

Valoración de las desconexiones

Las desconexiones detectadas en el proceso de importaciones de la Empresa ACINOX Comercial han sido las siguientes:

1. El cliente final el cual es el que solicita la importación no lo hace directamente con la UEB con que firma el contrato y le factura la mercancía.
2. Las áreas especializadas en la importación (Metales, Materias Primas, Mantenimiento e Inversión) no mantienen comunicación directa con la UEB territorial en todo el proceso, hasta que arriba la mercancía a puerto/aeropuerto cubano si es necesario.
3. Las áreas que no pertenecen a la dirección de Importaciones no dictaminan en algunos casos las operaciones antes de que se presenten a comité ni le dan el seguimiento adecuado.
4. En la confección y revisión de la Ficha de costo intervienen varios actores que no son de la dirección de Importaciones, demorando el proceso.
5. Después que la mercancía arriba al país, no existe forma de darle seguimiento a la mercancía hasta que es entregada al cliente final, por parte del área de control de importaciones. Esta actividad es monitoreada por Comercial la cual no retroalimenta a la Dirección (Importaciones) que fue quien inició la importación.

Analizar las desconexiones

Se aplicará el diagrama Causa -Efecto como una técnica de apoyo para la detección de inconformidades o desconexiones, el que se muestra en la **Figura 4**.

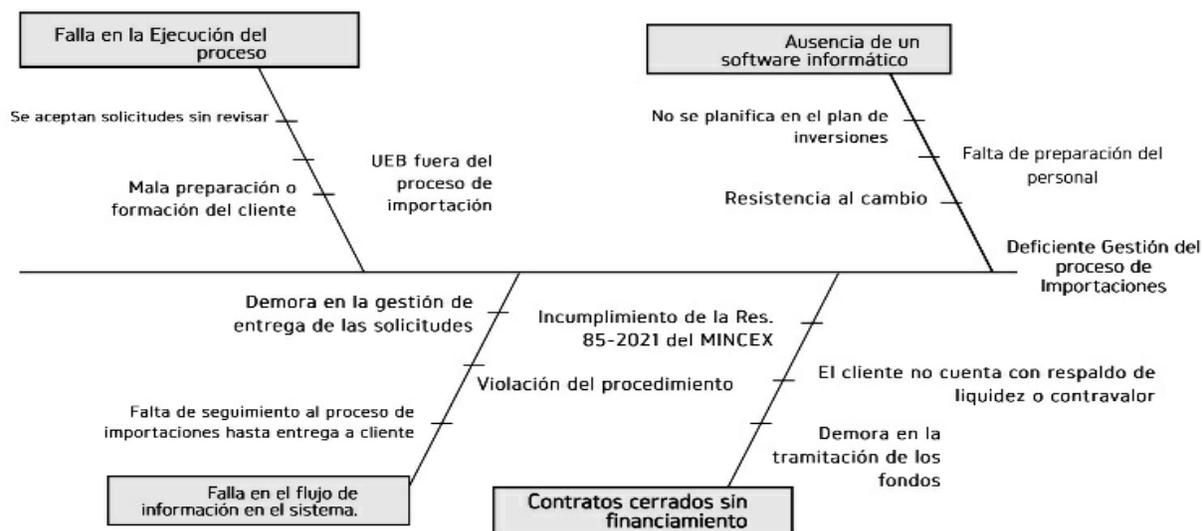


Figura 4. Diagrama Causa-Efecto de la Dirección de Importaciones

Fuente: elaboración propia

DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE IMPORTACIÓN DE LA EMPRESA ACINOX COMERCIAL BASADO EN EL ENFOQUE DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL

Evaluación de la matriz de relaciones mediante el cálculo del Nivel de Integración del Sistema de Dirección de la Empresa (NISDE) externo e interno.

En la empresa ACINOX Comercial se gestionan los procesos según se muestra en la **Figura 5**.

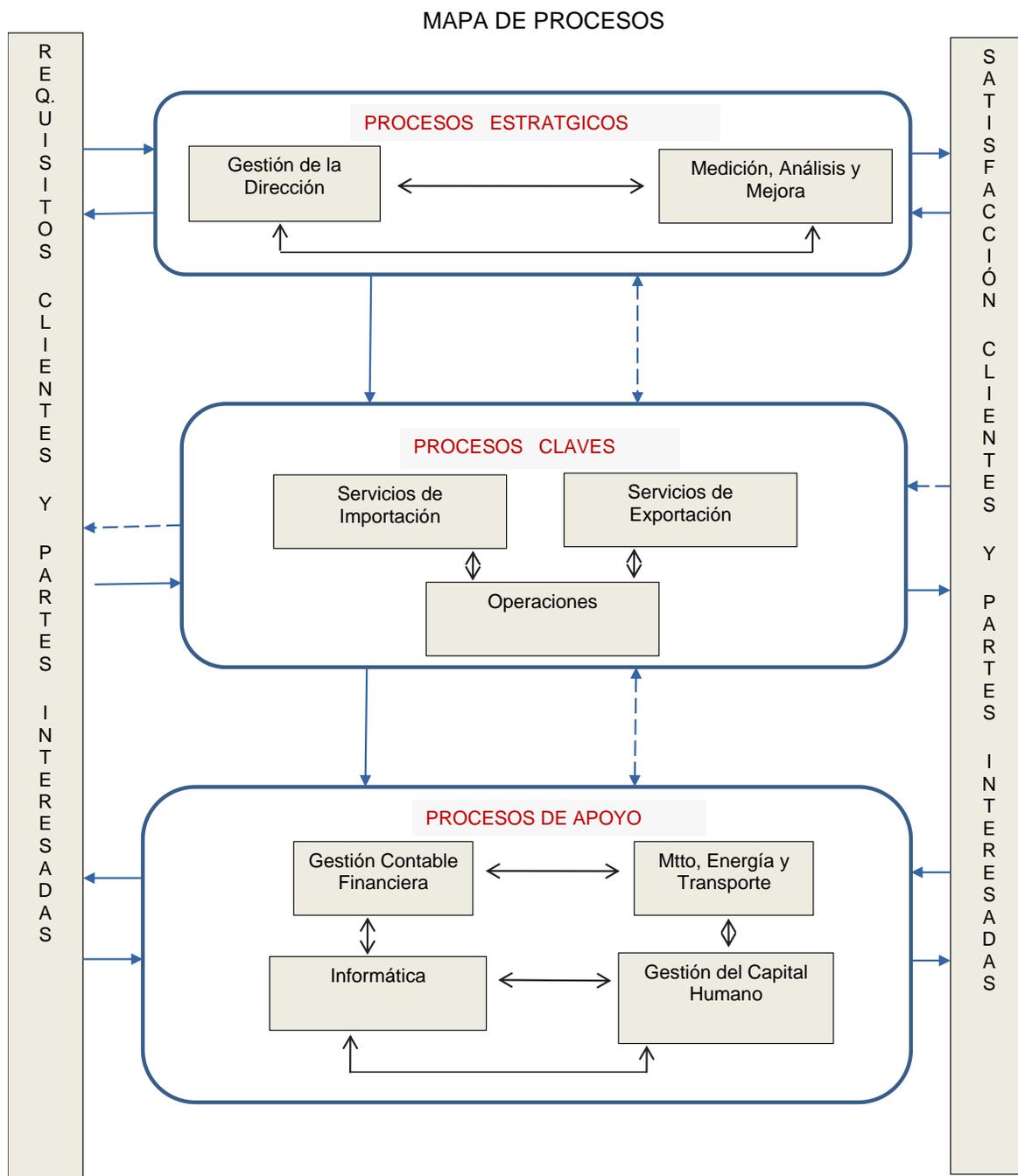


Figura 5. Mapa de procesos de la Empresa ACINOX Comercial
Fuente: elaboración empresa

DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE IMPORTACIÓN DE LA EMPRESA ACINOX COMERCIAL BASADO EN EL ENFOQUE DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL

Este mapa muestra todos los procesos que gestiona la empresa ACINOX comercial: los estratégicos, los claves y los de apoyo. El servicio de Importación es uno de sus procesos claves, y el cuál está centrada la presente investigación, por lo que es importante mostrar el estado de integración que presenta con respecto al resto de los procesos. Para ello se le va a dar valores a las relaciones externas e internas mediante matrices de relaciones, según su nivel de integración actualmente, el cual va a permitir calcular posteriormente el Nivel de Integración del Sistema de Dirección de la Empresa (NISDE) INTERNO y EXTERNO.

Por otra parte, los clientes con que cuenta la empresa ACINOX Comercial son diversos:

- Clientes nacionales: Que son todas las empresas del Grupo GESIME a las cuales se le brinda el servicio de Importación, exportación, transportación y comercialización. Entre las principales se encuentran: Antillana de Acero, ACINOX - Las Tunas, Eleka, Refractarios Habana, Envametal, Derivados del Acero, Empresa Conformadora 30 de noviembre, empresa industrial del riego, Acumuladores Manzanillo (CUBAT), Empresa Inoxidables Varona, entre otras.
- Clientes nacionales a los cuales se le brinda el servicio de importación, transportación y comercialización: que no pertenecen al grupo GESIME. Los principales son: Empresa Reparación y Calderas (RC), INPUT, TABACUBA, EMPRESA IMPERMEABILIZANTES, entre otros.
- Clientes nacionales que no pertenecen al sector estatal a los cuales se le brinda el servicio de importación, exportación y transportación que son: las Formas de Gestión no Estatal (FGNE).
- Clientes extranjeros: Que son todos los que reciben las exportaciones de la empresa.

Relación internas y externas de la empresa

Las relaciones externas (**Tabla 2**) de la empresa ACINOX Comercial, son las que presentan los procesos claves con todos los clientes identificados anteriormente. En la Tabla los clientes se refieren a: A. extranjeros – exportaciones, B. FGNE, C. nacionales que no pertenecen al Grupo GESIME, B. y D. nacionales del grupo GESIME. En la celda se representan los niveles de las relaciones de la I (importancia) y D (desempeño).

Tabla 2. Matriz de Relaciones Externas

PROCESOS	A	B	C	D
P1. Importación de Productos		I=5; D=3	I=4; D=2	I=5; D=3
P2. Exportación de Productos	I=5; D=5			
P3. Comercialización de Productos		I=4; D=2	I=4; D=2	I=5; D=4

Fuente: elaboración propia

Las relaciones internas (**Tabla 3**) de la empresa ACINOX Comercial son las que se muestran entre todos los procesos de la empresa, con los procesos claves (Importaciones, Exportación y Comercialización).

Tabla 3. Matriz de Relaciones Internas

PROCESOS	P1	P2	P3
P1. Importación de Productos			I=5; D=4
P2. Exportación de Productos			I=2; D=2
P3. Comercialización de Productos	I=4; D=4		
P5. Mantenimiento y Energía y Transporte	I=4; D=3	I=4; D=3	I=4; D=3
P6. Informática	I=4; D=3	I=4; D=3	I=4; D=3
P7. Gestión del Capital Humano	I=4; D=3	I=4; D=3	I=4; D=3
P8. Gestión Contable Financiera	I=5; D=3	I=5; D=3	I=4; D=3

Fuente: elaboración propia

Los valores que adquieren la I y el D que se muestran en las matrices, son resultados de entrevistas a varios especialistas que gestionan estos procesos en la Empresa ACINOX Comercial.

Relaciones Externas Importantes: Es la relación entre los proceso y los clientes y su evaluación es el máximo, presentan alto grado de importancia dentro de la matriz (**Tabla 2**).

- Relación de Importación de Productos / clientes nacionales:- Grupo GESIME.
- Relación de Importación de Productos / clientes nacionales- no pertenecen al sector estatal FGNE.
- Relación de Exportación de Productos / clientes extranjeros – exportaciones.
- Relación de Comercialización de Productos / clientes nacionales:- Grupo GESIME

Relaciones Externas Críticas: Las relaciones que ponen en peligro el cumplimiento de la misión de la empresa, dado por su alta importancia y bajo desempeño (**Tabla 2**).

- Relación de Importación de Productos / Clientes nacionales- no pertenecen al grupo GESIME.
- Relación de Comercialización de Productos / clientes nacionales- no pertenecen al sector estatal FGNE.
- Relación de Comercialización de Productos/ Clientes nacionales- no pertenecen al grupo GESIME.

Relaciones Internas Importantes: Es la relación entre todos los procesos de la empresa y los procesos claves, donde su evaluación es el máximo, presentan alto grado de importancia dentro de la matriz (Tabla 3).

- Relación de Importación de Productos / Comercialización de Productos.
- Relación de Gestión Contable Financiera / Importación de Productos.
- Relación de Gestión Contable Financiera / Exportación de Productos.

DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE IMPORTACIÓN DE LA EMPRESA ACINOX COMERCIAL BASADO EN EL ENFOQUE DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL

Relaciones Internas Críticas: Las relaciones que ponen en peligro el cumplimiento de la misión de la empresa, dado por su alta importancia y bajo desempeño (**Tabla 3**).

- Relación de Gestión Contable Financiera / Importación de Productos.
- Relación de Gestión Contable Financiera / Exportación de Productos

Cálculo del NISDE

El NISDE mide el nivel de interconexión entre los procesos clave y las entidades externas (NISDE externo) (**Tabla 2**), y entre los procesos clave y los procesos funcionales de la organización (NISDE interno) (**Tabla 3**) a través de dos matrices de doble entrada: una de relaciones externas y otra de relaciones internas. El objetivo del indicador es medir la importancia y el desempeño de cada relación y detectar las relaciones críticas que son relevantes para la organización, pero no agregan valor. Mientras más se acerque a 1, El NISDE indicará que será mayor la integración del sistema de Dirección de la empresa.^{16,17} La RC significa relaciones críticas y la RI, relaciones importantes.

A partir de la matriz (**Tabla 2**) se identificaron 3 relaciones externas críticas y 4 relaciones externas importantes.

$$\begin{aligned} \text{NISDEEXT} &= 1 - (\text{RC}/\text{RI}) \\ \text{NISDEEXT} &= 1 - (3/4) \\ \text{NISDEEXT} &= 0.25 \end{aligned}$$

A partir de la matriz (**Tabla 3**) se identificaron 2 relaciones internas críticas y 3 relaciones internas importantes.

$$\begin{aligned} \text{NISDEINT} &= 1 - (\text{RC}/\text{RI}) \\ \text{NISDEINT} &= 1 - (2/3) \\ \text{NISDEINT} &= 0.34 \end{aligned}$$

En todas las relaciones, tanto internas como externas, que existen entre los procesos de la empresa ACINOX Comercial se puede evidenciar que el proceso de Importaciones juega un papel importante, y tiene relación directa con otros procesos esenciales de la entidad, concluyéndose que la integración entre los procesos presenta un bajo nivel de integración interna y externa, esto se evidencia porque el resultado en la integración externa fue de 0.25 y en las relaciones internas de 0.34, muy alejados ambos de 1 que es el óptimo de integración. Esto equivale a un bajo nivel de satisfacción de las necesidades del entorno. Al mostrar los resultados de la aplicación de esta herramienta y la definición de los procesos críticos, se justifica la necesidad de rediseñar el proceso de importación y los demás.

Para realizar el Diseño o rediseño de procesos se deben tener en cuenta varios aspectos como son:

1. Elaboración o actualización del mapa de procesos que cubra el desarrollo de los productos/servicios turísticos y las acciones estratégicas que se desarrollarán.
2. Elaboración o actualización de las fichas de los procesos debido a la incorporación de nuevas actividades o cambios en las existentes.

3. Verificación de la posibilidad de contratar actividades de apoyo a otras instituciones y como afecta esto al diseño de los procesos.
4. Las fichas de los procesos deben contener los indicadores (eficacia y eficiencia) y las mejoras (relacionados con la gestión del proceso).

Existen otras empresas en el país que se encuentran sin antecedentes ni proyectos que incluyan un enfoque de arquitectura empresarial o rediseño organizacional. Por ejemplo, en la empresa Cepil “Juan Antonio Márquez” de Ciego de Ávila, se evidencia el interés por la informatización de los procesos, para conseguir mayores niveles de integración.⁵ Otros estudios de la necesidad de integración de los procesos de la gestión se han reportado.¹⁸

Otro caso estudiado fue la empresa Explomat, donde existía insuficiente gestión integrada de los procesos, debilitando las posibilidades de la entidad para aprovechar las oportunidades que le brinda el entorno, poniendo en peligro el cumplimiento de su misión. Donde se obtuvo un procedimiento de rediseño organizacional para la mejora del enfoque a procesos. También se puede analizar el caso de la empresa GEYSEL, en el año 2020, donde no existía un eficiente papel de la dirección estratégica, y se propusieron mejoras de diseño y rediseño organizacional con enfoque de AE para mejorar la integración del sistema de dirección estratégica de dicha entidad.¹⁷ Igualmente se analizó la situación de la Empresa de Telecomunicaciones (ETECSA), en el año 2017, analizando las mejoras propuestas, y ejecutándolas; mostrando un aumento significativo del desempeño de la división a partir de las tecnologías de la información, una vez fueron implementadas.¹⁹

FASE V. Recomendar y evaluar cambio

Propuestas de acciones de cambio

Con el objetivo de mejorar la organización y en particular el proceso de importaciones se proponen algunas acciones de cambio, ellas son:

1. Que la dirección funcional de importaciones tenga implícitas las áreas que de manera directa influyen en el proceso de Importaciones, es decir a la dirección de importaciones a parte de las áreas que ya tiene, deben incluirle el área de inteligencia comercial, el área de logística, una especialista de finanzas y una especialista de operaciones/comercial, con el objetivo de que en la misma dirección se cierre el ciclo completo.
2. Las solicitudes de importaciones deben generarse por parte del cliente final a la UEB territorial con la cual firman el contrato nacional y le factura la mercancía.
3. Informatizar el proceso completo de importaciones, donde cada actor gestione su información logrando el mínimo de errores y el máximo de actualización.
4. Crear los mecanismos de comunicación adecuados entre las UEB territoriales y la dirección de Importaciones, el software va hacer de gran utilidad en este aspecto.
5. Que el proceso de elaboración y revisión de las fichas de costo sea automatizado.
6. No aceptar solicitudes de importación sin respaldo financiero en ambas monedas.

DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE IMPORTACIÓN DE LA EMPRESA ACINOX COMERCIAL BASADO EN EL ENFOQUE DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL

Analizar soluciones

Se proponen líneas de acción para cerrar las brechas identificadas en el proceso de importaciones de la empresa ACINOX Comercial.

1. Cambiar la estructura de la empresa, convirtiendo a la dirección de Importaciones en una Dirección funcional, subordinándole a ésta el área de inteligencia comercial, logística, una especialista de finanzas y una especialista de comercial/operaciones.
2. Actualizar el procedimiento de Importaciones y el de Operaciones, adecuando el inicio de la solicitud del cliente en la UEB territorial que le corresponde.
3. Comprar un software informático que gestione todo el proceso de importaciones.
4. Habilitar en la intranet de la empresa un espacio para la comunicación entre importaciones y las UEB territoriales.
5. Automatizar la ficha de costo.
6. El cliente debe presentar evidencia de que cuenta con el respaldo financiero de su solicitud de importación.

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

Implementar cambios para eliminar las desconexiones.

Se confecciona un nuevo mapa donde se proyectará el funcionamiento del proceso luego de aplicar las soluciones propuestas en la **Figura 6**.

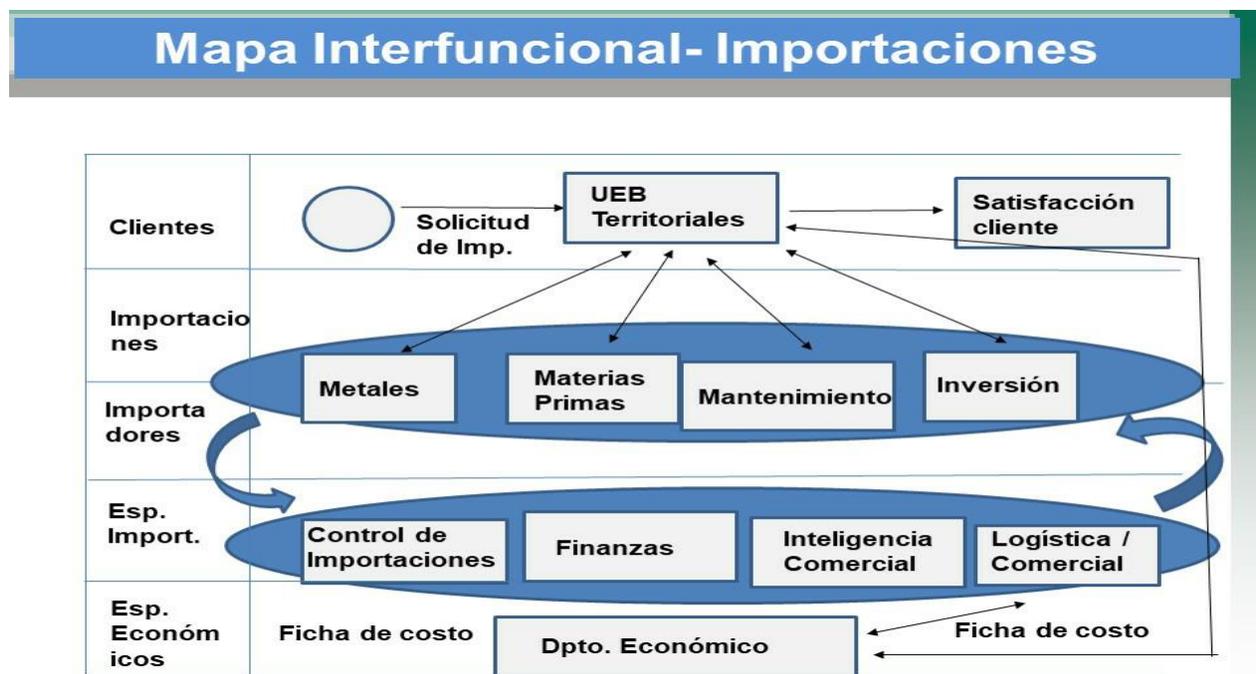


Figura 6. Mapa Interfuncional de la Dirección de Importaciones

Fuente: elaboración propia

Conclusiones

El diagnóstico del proceso de importación de la empresa ACINOX Comercial basado en el enfoque de rediseño organizacional, arrojó que los procesos presentan un bajo nivel de integración tanto en los procesos internos como en los procesos externos.

La falta de gestión con enfoque de arquitectura empresarial incide en el desempeño del proceso de importaciones, limitándolo en el cumplimiento de forma eficiente con la misión asignada. La arquitectura empresarial es un concepto muy importante para el desarrollo tecnológico de las empresas.

La aplicación del procedimiento de rediseño organizacional basado en proceso en la Empresa ACINOX Comercial fue de mucha utilidad. La actualización de procedimiento de importaciones e introducción de softwares informáticos, con cambios en la estructura y un nuevo mapa de procesos, puede incrementar el desempeño de este proceso, eliminando las brechas identificadas.

Referencias bibliográficas

1. Alfonso D, Villazón A, Milanes PE, Rodríguez A, Espín-Alonso R. Procedimiento general de rediseño organizacional para mejorar el enfoque a procesos. *Ingeniería Industrial*. 2011; 32(3):238-248. [consultado 2 septiembre 2022] Disponible en: <https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/355>
2. Pirmanta P, Tarigan Z, Basana S. The effect of ERP on firm performance through information quality and supply chain integration in Covid-19 era. *Uncertain Supply Chain Management*, 2021;9(3):659-666. [consultado 3 septiembre 2022] Disponible en: <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2021.5.004>
3. Igna RD, Niță DN, Pantazi M. The Impact of the Covid 19 Pandemic on the Demand for Integrated ERP Systems and Human Capital. *Accounting and Management Information Systems AMIS*. 2020;115.
4. Lopes I, Marrero SP, Feria MA, Grass A, Espina Y, Lugo A. Impacto de la COVID-19 en las cadenas de suministro globales: caso comercio electrónico. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 2021;5(1): e153. [consultado 29 octubre 2022] Disponible en: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5534652>
5. Malleuve A, Alfonso D., Basnueva W, Legrá D. Análisis teórico de modelos de dirección estratégica e integración del sistema de dirección de la empresa. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 2019; 3(2): 167–176 [consultado 5 octubre 2022] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/81>
6. Fernández Y, Espinosa V. Sistema de información de intangibles y desarrollo organizacional para la transformación digital en la empresa cubana. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*. 2022;6(1):e196 [consultado 11 octubre 2022] Disponible en: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6900166>
7. Rubio I, Abreu J, Martínez M. El enfoque de procesos, su concreción en un manual de gestión institucional. 2019;8(3). [consultado 16 septiembre 2022] Disponible en: <https://doi.org/10.36260/rbr.v8i3.716>
8. Salvador Y, Llanes M, Moreno MR. Aplicación de la gestión por procesos en la participación ciudadana cubana. *Ingeniare*. 2017;(23):59-67. <https://doi.org/10.18041/1909-2458/ingeniare.2.2883>

9. Medina A, Nogueira D, Salas W, Medina D, Hernández HR, Hernández A, et al. Gestión y mejora de procesos de empresas turísticas. Ecuador: Editorial Universidad UNIANDES; 2017.
10. Ruiz D, Almaguer RM, Torres IC, Hernández AM. La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. Ciencias Holguín, 2014;20(1):1-11. [consultado 15 septiembre 2022] Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181529931002>
11. Morales D, Leal L, González A. Consideraciones teóricas para la mejora de los procesos con enfoque Arquitectura Empresarial. Ciencias de la Información. 2018;49(3):18-25. [consultado 2 octubre 2022] Disponible en: <https://biblat.unam.mx/hevila/Cienciasdelainformacion/2018/vol49/no3/3.pdf>
12. Anaya M, Delgado M, Garrigó L. Estrategia competitiva para el grupo empresarial de la industria alimentaria de Cuba. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial. 2018; 2(1): 82–97. [consultado 21 noviembre 2022] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/34>
13. Portuondo A. Dirección empresarial. En: Delgado M (Coordinador académico). Temas de Gestión Empresarial. Volumen I. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela; 2017. p. 156 [consultado 12 octubre 2022] Disponible en: <http://bibliografia.eduniv.cu:8083/read/19/pdf>
14. Amago M, Ortega Y, Cobiellas LM. Arquitectura empresarial para el cambio en la gestión comercial de las agencias representantes de líneas navieras. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial. 2022;6(1):e207. [consultado 22 noviembre 2022] Disponible en: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6303558>
15. Pico G. El mapa de procesos: elemento fundamental de un sistema de gestión de calidad para empresas de servicios en Venezuela. Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura. 2006;12(2):291-309. [consultado 10 septiembre 2022] Disponible en: <https://doi.org/10.54642/rvac.v12i2.10663>
16. Alfonso D. Modelo de dirección estratégica para la integración del sistema de dirección de la empresa [Tesis para optar por el título de Doctor]. La Habana: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría; 2007.
17. Malleuve A, Alfonso D, Lavandero J, Ramos VC. Modelo de dirección estratégica con enfoque de arquitectura empresarial para la integración del sistema de dirección de la empresa (deae-isde). Dyna rev.fac.nac.minas. 2018;85(207):297-305. [consultado 3 septiembre 2022] Disponible en: <https://doi.org/10.15446/dyna.v85n207.72073.18>.
18. Delgado M, Vallín A, Bolaños Y, Cordovés D, Antúnez V, Busutil Y. Gestión integrada calidad, medio ambiente, seguridad y salud del trabajo en la industria biofarmacéutica, Nueva Empresa. Revista Cubana de Gestión Empresarial, 2009;5(1):18-21.
19. Malleuve A, Ramos VC., Alfonso D. Integración del sistema de dirección con enfoque de arquitectura empresarial en una empresa de comunicaciones. Ingeniería Industrial, 2018;40(1), 67–77. [consultado 3 septiembre 2022] Disponible en: <https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/958>

Conflicto de intereses

Los autores declaran no presentar conflictos de intereses

Contribución de los autores

- Taimi Benitez González: Conceptualización, Curación de datos, Investigación, Software, Validación, Visualización, Escritura-Borrador original, Redacción: revisión y edición.
- Arlen Medina Moreno: Conceptualización, Investigación, Validación.

DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE IMPORTACIÓN DE LA EMPRESA ACINOX COMERCIAL BASADO EN EL ENFOQUE DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL

- Annette Malleuve Martínez: Conceptualización, Metodología, Administración del proyecto, Validación, Redacción: revisión y edición.
- Manuel Quintana Sánchez: Conceptualización, Análisis formal, Investigación, Visualización.
- René Lorenzo Herrera López: Conceptualización, Adquisición de fondos, Administración del proyecto, Visualización.