

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE AUDITORIA

**"Reingeniería en el Proceso Administrativo,
Tendiente a la Gestión Estratégica"**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TITULO DE
CONTADOR AUDITOR Y AL GRADO DE
LICENCIADO EN AUDITORIA**

Profesor Guía: HECTOR RICARDO ACEVEDO ALMONACID

Alumno: Francisco Javier Villegas Contreras

1993

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE AUDITORÍA

MEM 664

2200

*Reingeniería.
administración de empresa.*

**"REINGENIERIA EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO,
TENDIENTE A LA GESTION ESTRATEGICA"**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
CONTADOR AUDITOR Y AL GRADO DE
LICENCIADO EN AUDITORÍA**

PROFESOR GUÍA: HÉCTOR RICARDO ACEVEDO ALMONACID

ALUMNO: FRANCISCO JAVIER VILLEGAS CONTRERAS

Indice

Introducción	i
Fundamentos	v
Capitulo I, Antecedentes Generales	1
Capitulo II, Productividad en la Empresa: “Importante Indicador”	16
Capitulo III, Visión Estratégica	29
Capitulo IV, Reingeniería de Procesos	62
Capitulo V, Implementación de la Estrategia	95
Conclusiones	118
Bibliografía	
Anexos	
1. Colegio Niños Cantores de Viña del Mar	
2. Sociedad Educacional Colegio Winterhill	
3. Fundación Corporación The Mackay School	

Introducción

Una de las características de estos tiempos, es el constante cambio en todos los aspectos del que hacer social, económico, político y cultural. Ningún tipo de institución está al margen de estos cambios, indistintamente de su condición, objetivos y tamaño, el no estar atentos a estos cambios pone en un serio riesgo la permanencia de las organizaciones.

Desde el punto de vista de la organización empresa, la idea de materializar en un alto grado de satisfacción, el desarrollo de un proyecto, crecimiento en áreas de negocio, materialización de inversiones, ya no está determinado por la voluntad de los directivos, o por la disponibilidad de recursos financieros, humanos o tecnológico; hoy encontramos cambios en el medio ambiente externo de la empresa, que condicionan en gran medida las decisiones que se toman.

El manejo con un alto grado de éxito en las situaciones de cambio, exige que el cuadro directivo, el encargado de pensar a la organización, logre entender, dilucidar que es lo que está pasando, que es lo que el medio plantea, entender cómo cambia este, observar la proyección de éste, analizar las variables de riesgo, como también de desarrollo.

La capacidad de poder planificar con altos grados de certeza, el mirar a la organización y su desarrollo en el tiempo, clarificar las debilidades y fortalezas internas, como las amenazas y proyecciones, permiten a la organización poder diseñar estrategias de cambio sustentables en el tiempo.

Ahora bien la orientación de este trabajo, un poco teórico, ya que no existen en el medio herramientas que permitan a los profesionales que trabajan con pequeños y medianos empresarios, en cargos de gestión, administrativos y directivos indistintamente del sector, actividad y tamaño, poder planificar y orientar el desarrollo de la empresa en el largo plazo. No hay que perder de vista que aproximadamente el 75% de la actividad económica nacional está basada en pequeños y medianos empresarios.

El objetivo base, es demostrar que por medio de un estudio conceptual y metodológico, que la tener una visión estratégica de la empresa, aplicando reingeniería a los procesos críticos, tienda la organización a estructurarse estratégicamente, cosa de poder cristalizar los

objetivos que se ha trazado en el tiempo, a través del mejor indicador, **la productividad**. En este sentido se aborda el análisis de la empresa desde una perspectiva sistemática, destacando los procesos que ocurren en ésta, ya que éstos son el conjunto de actividades que ocurren al interior de la organización. A su vez también se analiza el nivel de interacción que la empresa tiene con el medio, cosa de poder evaluar el desarrollo futuro a través de mecanismos de retroalimentación. Es importante señalar que no existe una fórmula única que de solución a las distintas problemáticas a las cuales se ve enfrentada la organización en el tiempo, las soluciones son siempre limitadas a los tiempos, realidades culturales, económicas y sociales.

Hoy estamos en presencia de una realidad absolutamente cambiante, de un mundo cada vez más integrado, en donde ya no sirve pensar en el presente, es absolutamente imperioso pensar a la empresa con visión de futuro, es en este sentido que la aplicación de reingeniería a los procesos críticos, producto de la visión estratégica, permite establecer criterios de maduración interna que no estaban antes, el asumir este proyecto implica un “gasto de organización” que es necesario realizar, las fortalezas que las organizaciones tienen, esta en la capacidad de adaptarse a las nuevas situaciones y condiciones, generando en su medio interno una cultura y disciplina interna con un alto grado de motivación, cohesión, identificación y participación. Toda pequeña o mediana empresa que no intente asumir este “gasto” tendrá un desarrollo más lento, su proceso de adaptación estará siempre condicionado a factores absolutamente reactivos, asumiendo en cada período de contingencia una situación de crisis de alto nivel de entropía.

Hemos definido también que el indicador a evaluar para determinar el desarrollo de la empresa será el de “**productividad**”, asumido como un desempeño global de la organización, a partir de este concepto, una empresa, sea productora de bienes o servicios es considerada un mecanismo para transformar materias primas, insumos y servicios en productos o servicios terminados. Una empresa será eficiente y eficaz en la medida que el costo de sus insumos necesarios para generar un producto o servicio sean en el tiempo menor, es decir una empresa posee mayor productividad cuando el diferencial o margen generado entre sus insumos y productos terminados es mayor, obteniendo una rentabilidad positiva creciente, asumiendo este concepto como de “**desempeño global de la empresa**”, es decir alta participación de mercado, buena relación con sus clientes, calidad de los bienes y servicios producidos, buen nivel de posicionamiento.

Pero para lograr lo anteriormente expuesto, es necesario analizar y ver a la empresa tanto externamente como internamente. Para esto la necesidad de tener una “**Visión Estratégica**” es fundamental, siendo esta una metodología que permite detectar en que condiciones se encuentra la organización hoy, indistintamente de su condición, tamaño, actividad y objetivos. Al tener una visión, el cuadro directivo logra identificar lo que ocurre en el medio, al interior de la empresa, la competencia, el futuro y todas aquellas situaciones que pueden afectar el desarrollo de la organización. El objetivo es establecer un camino apropiado en el cual se consideren las variables más importantes de la empresa, tomando decisiones acertadas para el desarrollo permanente y futuro de la organización. El análisis que debe hacerse en esta etapa es de vital importancia, pero no es un absoluto, constantemente debe estar revisándose y evaluándose, es en este momento donde se logra determinar, aspectos fundamentales tanto al interior como al exterior de la organización, aspectos como fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades, objetivos a largo, mediano y corto plazo, su misión, estructura actual y deseada, principales funciones. La Administración Estratégica, busca ver a la organización como un todo, tiene relación con aspectos como, Estrategia, Planificación Estratégica, Dirección y Control Estratégico.

La necesidad de aplicar reingeniería a los procesos críticos de la organización, surge después de haber efectuado el análisis y conocimiento real de la organización, es decir donde estamos, hacia donde nos dirigimos y como llegaremos. Es en este momento en donde hay que rediseñar los procesos al interior de la organización, no se trata de mejorarlos o optimizarlos; al establecer un objetivo a concretar producto del análisis efectuado necesitamos determinar como lo vamos a lograr, y es en este momento en donde comenzamos a revisar para poder reformar los procedimientos existentes. Hoy existen elementos de presión que condicionan el funcionamiento y desarrollo de las organizaciones, elementos que siempre han estado en el tiempo, pero no con la gravitación que hoy tienen, en este sentido el nivel decisión que tienen hoy los clientes, debido a la cantidad de bienes y servicio similares ofertados hace que observemos este cambio con mucha atención. La **competencia** otro elemento vital a considerar, las empresas ya no tienen un mercado asegurado, la oferta de servicio y productos similares a crecido y seguirá creciendo. No podemos dejar de analizar con mucha profundidad, el **cambio**, las organizaciones para crecer, concretar sus objetivos, tener un desarrollo sustentable en el tiempo, deberán asumir esta variable, toda organización que no modifique sus estructura tendiente a la modificación

de sus procesos a través de la reingeniería, corre un serio riesgo de no crecer y enfrentarse a condiciones presentes y futuras adversas.

Después de haber estudiado a la empresa como un **sistema permeable**, que interactúa con el medio, y como la productividad es el principal indicador para evaluar su desempeño, productividad en términos globales, de cómo los procesos al interior de las organizaciones transforman materias primas, insumos y servicios en bienes o servicios terminados, todo esto con una visión amplia y sistémica para determinar una visión estratégica de la organización, en la búsqueda de rediseñar los procesos críticos a través de reingeniería. Hasta este momento todo es de orden de planificación, lo complicado de llevar a cabo es el proceso de implementar el cambio estratégico, es en este paso en donde surgen las variables “humanas”, que muchas veces al planificar dejamos de lado. La complejidad de este paso está dada por las innovaciones y readecuaciones estructurales que deberán desarrollarse producto de la reingeniería aplicada a los procesos. El que la estrategia diseñada logre los objetivos que se ha trazado depende absolutamente de una implementación estratégica adecuada, para esto toda organización debe implementar cambios en su estructura, recursos y procesos, no podemos pensar en lograr objetivos a largo plazo en las mismas condiciones de operación actual.

La inclinación que he tenido por este tema, es que toda la orientación académica en este sentido está orientada a empresas altamente competitivas, con una superestructura, globalizadas y diversificadas, en donde este análisis lo vienen desarrollando hace mucho tiempo. De la experiencia que tengo y de lo que he visto, el perfil de nuestra profesión abarca muchas áreas del que hacer comercial, pero es en las pequeñas y medianas empresas indistintamente de su giro, donde el rol de nuestra profesión debe entregar un valor agregado más allá de la emisión de balances, reportes financieros, temática tributaria, asuntos de costos. El lograr entender que las empresas son un “**todo**”, y que del desarrollo de estas depende en gran medida del aporte que hagan todos los integrantes de esta, es que creo conveniente exponer y analizar desde esta perspectiva la necesidad de reformular los procesos a través de reingeniería tendiente a una gestión estratégica.

Fundamentos

Como mencionaba anteriormente, el problema principal que afecta a las empresas hoy es la inestabilidad que presentan a los cambios, tanto del entorno remoto, como del entorno activo. Lo que se intenta demostrar, es que se puede hacer frente a estos cambios, modificando la forma de hacer las cosas, modificando los procesos críticos al interior de la organización. Para que las empresas logren rentabilidades positivas y sostenibles en el tiempo, tienen que estar organizadas producto de una cultura propia, buscar el modelo interno que les permita materializar sus objetivos. El desarrollo de este estudio esta basado principalmente en Bibliografía Especializada y experiencia de casos que se expone en los anexos. Queda mucho camino por recorrer en este sentido, ya que el desconocimiento que se tiene en el sector de las pequeñas y medianas empresas en este tema es amplio.

¿ A partir de la aplicación de reingeniería a los procesos críticos, tendemos a una gestión estratégica?.

Esta es la interrogantes que trataremos de debelar en el desarrollo de esta tesis, si al aplicar reingeniería a los procesos críticos de la organización, sean en el departamento de Administración, Producción, Comercialización, etc., indistintamente de las características de la empresa, esta logra niveles de productividad que permitan generar rentabilidad positiva y sustentable en el tiempo, como a su vez una gestión estratégica que le de relativa certeza al futuro.

Objetivos

“En un mundo mutante como el actual, en donde la capacidad de adaptarse es vital, necesitamos al interior de las organizaciones estructuras dinámicas y visionarias. La capacidad de adaptarnos nos permite estar en el “medio”. Pero la visión de futuro le da certeza a la continuidad en un grado alto de satisfacción, este es el principal desafío de la alta dirección hoy” (Michel Hammer. Reingeniería en la Gerencia).

Los conceptos angulares de la administración clásica, hoy en la contingencia empresarial están, no solo siendo revisados, sino varios están en un proceso de rediseño y discusión. En esta realidad de un mundo cambiante, dinámico, globalizado e integrado, las estructuras administrativas regulares conocidas están dando paso a nuevas estructuras administrativas que permitan responder en un alto grado de eficiencia y eficacia a los nuevos desafíos.

Es en este sentido la necesidad de orientar este proyecto de memoria a un sector de la actividad económica, el pequeño y mediano empresario, siempre desprotegido a los cambios que ocurren en este orden.

La experiencia que he tenido como auditor externo, mas los trabajos de reorganización estructural en los cuales me ha tocado estar a cargo, me han demostrado la necesidad de replantearse los conceptos administrativos aprehendidos, orientándolos al rediseño de los procesos administrativos dentro de la estructura organizacional tendientes a la toma de decisiones, para generara un a planificación que le de certeza relativa al futuro.

Objetivo General

Determinar como el proceso de reingeniería aplicado a los procesos en la Pequeña y Mediana Empresa, permiten generar las herramientas para establecer criterios de Gestión Estratégica.

Objetivos Específicos

- 1- Dar a conocer que la aplicación de reingeniería en los procesos logra buenos resultados, básicamente, en una mejor planificación, organización, y control, mejoramiento claro de calidad, es decir crecimiento cuantitativo y cualitativo, mejor satisfacción al cliente e impulsar la moral.
- 2 - Analizar las relaciones que existen entre reingeniería y calidad total, su punto de interacción.
- 3 - Analizar la reingeniería con una visión y proyección estratégica, de manera de tener un concepto global de todas las actividades que generan valor en la empresa.
- 4 - Dar una herramienta de análisis al profesional como pequeño y mediano empresario para que puedan aplicar reingeniería por medio de una metodología.
- 5 - Considerar la complicación y dificultad de Implementar el cambio Estratégico.

Limitaciones del Estudio

- 1- Son pocos los empresarios, pequeños y medianos que estén desarrollando reingeniería a sus procesos, como a su vez administrando estratégicamente a sus organizaciones, por ende el desarrollo es de esta tesis es mas bien orden teórico, mas que practico.
- 2- Las empresas que han aplicado reingeniería a sus procesos con una visión estratégica, son mas bien empresas grandes, altamente diversificadas, con superestructuras y globalizadas que se niegan a mostrar la implementación que han llevado a cabo, debido al alto nivel de competencia existente.

Diseño Metodológico

El trabajo a realizar se clasifica dentro del diseño descriptivo, ya que su elaboración y nivel de estudio se concentra básicamente en elementos conceptuales de Reingeniería y Planificación Estratégica, agregándose tres casos (anexos) de experiencias desarrolladas.

CAPITULO I

Antecedentes Generales

Introducción

En el marco del trabajo para el desarrollo de ésta tesis, sin duda que se abarcan muchos conceptos dentro del ámbito global y complejo de lo que es la una empresa, de la forma en que desarrolla sus funciones tendientes a logro de sus objetivos, sean estos en el corto, mediano o largo plazo, en un medio cada día más dinámico y exigente. Hoy ya no sólo importa preocuparnos de la **rentabilidad esperada**, el mercado objetivo o la competencia, hoy el universo de situaciones que pueden afectar la permanencia en el tiempo de la empresa hace necesario implementar mecanismos tendientes a darle una **relativa certeza al futuro**, certeza que no es un absoluto.

El objetivo de esta tesis es demostrar por medio de un acabado estudio conceptual y metodológico, que al tener una visión estratégica de la empresa y aplicando reingeniería a los procesos existentes, tienda la organización a estructurarse estratégicamente, para poder cristalizar con una seguridad relativa los objetivos que se ha trazado; principalmente como en el aumento en su productividad, entendida ésta como un aumento significativo en el desempeño global de la empresa, vía procesos, vía recursos, mejora de la participación de mercado, mejor atención al cliente, aprovechamiento de nuevas oportunidades, mejoramiento de la cultura organizacional, etc.

A lo largo del desarrollo del marco teórico en su dimensión de antecedentes generales, intentare abordar todo lo relacionado con el funcionamiento de una empresa como sistema, destacando los procesos que afectan a esta (entendidos estos como el conjunto de actividades que se desarrollan en la empresa) como herramienta fundamental, interacción con el medio, nivel de productividad como el indicador más relevante de una organización, ya que es este el que en definitiva permite determinar y evaluar el desarrollo futuro de la organización a través de mecanismos de retroalimentación.

Es importante destacar de que no existe una fórmula única y teórica que de solución a las distintas contingencias a las cuales se ve enfrentada la organización empresa en el tiempo, las dinámicas de solución son siempre limitadas a los tiempos, realidades culturales y

sociales, por lo general el análisis y desarrollo de la solución a la problemática esta basado en el presente o pasado; el conocimiento de los presupuestos, desarrollo de inversión, estructura de pasivos, incremento de capital, siempre se ha proyectado con una visión de tiempo presente o pasado. Hoy estamos en presencia de una realidad cada día más dinámica, de un mundo globalizado e integrado, en donde ya no es posible diseñar estructuras de carácter organizacional, financiero o patrimonial, con una visión de presente, es absolutamente imperioso pensar hoy a la empresa con una visión de futuro, que permita determinar con una amplia claridad cual es el camino interno a seguir para poder no solo permanecer, sino para proyectar futuras instancias de desarrollo, definiendo objetivos estructurales como organización que no sean una copia, sino un proceso de maduración interno que de ventajas competitivas sobre organizaciones similares.

Es en este sentido que la aplicación al interior de las organizaciones de Planificación Estratégica y Reingeniería a los Procesos permite establecer criterios de maduración interna que no estaban antes, es a través de estos mecanismos en donde se suma a todos los participantes de un proceso, de un departamento y por ende de una organización que históricamente se relacionaron en un sentido vertical a asumir una cultura de trabajo horizontal, sin desperfilar o desdibujar el orden jerárquico estructural que debe existir en toda organización.

El asumir esta cultura de “trabajo horizontal”, permite generar una disciplina interna con un alto grado de motivación, cohesión, identificación y participación, entre los miembros que participan de una organización, proceso o departamento, esto los hace estar alertas, creativos, aportativos, es decir absolutamente pro activos, lo cual permite tener una cultura organizacional dinámica frente a los periodos de contingencia negativa, actitud resolutiva, mejora en los procesos productivos, alto grado de satisfacción al cliente, niveles altos de neguentropía, retroalimentación positiva, es decir una baja resistencia al cambio.

Toda pequeña o mediana empresa que no intente asumir este “Gasto Organizacional”, tendrá un desarrollo mas lento, su proceso de adaptación estará siempre condicionado a factores absolutamente reactivos, asumiendo en cada periodo de contingencia una situación de crisis de alto nivel de entropía, por lo cual siempre estará en riesgo de subsistencia permanente.

1. La Empresa y su Funcionamiento

Es importante el conocimiento del termino empresa para el desarrollo de esta tesis, y que arbitrariamente lo utilizaremos como sinónimo de organización, ya que es en ésta unidad social motor de la actividad económica en donde se efectúan todas las actividades de transformación productiva de bienes y servicios, con o sin fines de lucro, privadas o estatales, con una permanente interacción con el medio, depositaria de una actividad humana fundamental, “el trabajo” como medio de subsistencia social, por tanto todas las aplicaciones de carácter administrativo en el desarrollo histórico han estado orientadas a esta unidad social. Por ende es en esta unidad donde aplicaremos reingeniería, en su totalidad o en parte de ella por medio de la visión estratégica de la empresa.

El termino de empresa tiene diferentes significados. El diccionario lo define como la “acción de emprender, en especial si se trata de algo dificultoso o arriesgado”¹. También lo define como una acción ardua y dificultosa que se comienza”².

El autor Oscar Johansen lo define como “una unidad que combina el trabajo, esfuerzo y energía humana con ciertos recursos (materiales, tecnológicos, financieros y administrativos) con el fin de producir algún bien o servicio. En una definición más dinámica, dice que es una unidad social que importa (compra) recursos humanos, materiales, tecnológicos, financieros, y capacidad administrativa, transforma estos recursos y exporta (vende) el producto que resulta de esta transformación”³.

En términos generales una empresa es una unidad organizacional estructurada, con cultura organizacional propia, compuesta de recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros que al interactuar con el medio, transformando los recursos que importa en productos o servicios terminados tendiente al logro de los objetivos que se ha trazado en el corto, mediano y largo plazo.

Muchas son las definiciones que podemos encontrar de empresa, tanto de diferentes autores, como de puntos de vista distintos en las definiciones a determinar, pero hay que entender a la empresa como una organización estructurada de cultura propia que nace para

¹ Diccionario Enciclopedico Norma. Grupo Editorial Norma

² Diccionario de La Lengua Española. Espasa Calpe S.A.

³ Oscar Johansen, Nociones Elementales de Administración

satisfacer necesidades propias y del entorno con un sentido de permanencia en el tiempo, finito o infinito. En este sentido la empresa la consideraremos como un sistema abierto en el cual siempre estará interactuando con el medio. Si la empresa no se adapta al medio producto del proceso de interacción difícilmente podrá materializar sus objetivos y sostenerse en el tiempo.

El lo referente al medio en el cual interactua la empresa, lo entenderemos como entorno y este lo hemos abierto para poder identificar las variables con mayor claridad en dos grandes áreas, Entorno Remoto y Entorno Activo.

Entorno Remoto

Reglamentación Gubernamental

Medio Ambiente Social

Medio Ambiente Tecnológico

Medio Ambiente Legal

Medio Ambiente Ecológico

Entorno Activo

Entorno Activo Externo: Sector Productivo o de Servicios

Entorno Activo Interno: Empresa

Entorno Remoto: Entendido este como el gran anillo de acción social, económica, gubernamental, cultural y tecnológico en el cual la empresa se desarrolla. Por su naturaleza y característica este entorno es estructurado y coercitivo en el accionar sobre la empresa.

- **Reglamentación Gubernamental:** Marco jurídico - legal de carácter coercitivo establecida por acción gubernamental a través de disposiciones que regula la relación y funcionamiento de los distintos actores sociales con el gobierno.

- **Medio Ambiente Social:** Marco de carácter cultural, determinado por los comportamientos de distintos grupos sociales respondiendo estos, a distintas condiciones de carácter social, cultural, etnológico, identidad y económico.
- **Medio Ambiente Tecnológico:** Marco condicionado por el desarrollo de implementaciones de carácter tecnológico, que sin ser condicionantes, obliga a la permanente actualización.
- **Medio Ambiente Legal:** Marco de carácter coercitivo, el cual regula la acción de todos los actores sociales.
- **Medio Ambiente Ecológico:** Marco de carácter coercitivo (protección del medio ecológico), que regula la acción de la sociedad con la ecología.

Entorno Activo: Es el entorno inmediato en el cual se encuentra la empresa, es de similar característica al interactuar con este medio; es de carácter objetivo, y a la vez influenciado desde la perspectiva de la organización. Este está dividido en dos áreas de acción, Entorno Activo Externo y Entorno Activo Interno.

- **Entorno Activo Externo:** Es el nivel de interacción inmediata que la empresa posee, es similar y objetivo, es el sector al cual está vinculada en su accionar.
- **Entorno Activo Interno:** Es la organización con estructura y variables culturales propias que la diferencian de instancias similares en el Entorno Activo Externo.

Este es el marco en el cual las empresas interactúan, se desarrollan y permanecen, marco en constante cambio, absolutamente mutante y exigente, en donde se debe analizar con mucho detalle y precisión cada uno de los elementos que se han expuesto anteriormente, porque estos determinan y delimitan el actuar de la empresa en el mercado. La formulación de la visión y posterior gestión estratégica depende en gran medida del diagnóstico que la empresa efectúe, un diagnóstico que permita ver con claridad los detalles de cada entorno;

como veremos en el análisis **del Entorno Activo**, en su dimensión de **Entorno Activo Interno**, es fundamental para la toma de decisiones en lo que respecta a Reingeniería de Procesos, tendiente al logro de una Gestión Estratégica Adecuada.

“La empresa es una entidad con realidad mayor y diferente a la de sus partes. Esta formada por un conjunto coherente de elementos humanos (iniciativa, trabajo directivo o gerencial, trabajo operativo y capital) ordenados al cumplimiento de ciertas finalidades: Entregar bienes y servicios a la sociedad, agregar valor económico suficiente con sus procesos para satisfacer a todos los elementos humanos comprometidos en su actividad, o a los elementos instrumentales, para asegurar su permanencia y autocontinuidad, colaborar subsidiariamente con el desarrollo de la comunidad en la que se encuentra inserta y para generar excedentes que permitan su labor como tal organización que es.”

En toda empresa se da una conjunción de recursos, los que se coordinan, controlan, planifican y dirigen de una adecuada forma, en búsqueda del cumplimiento de los objetivos que se han propuesto, así podemos diferenciar con relativa claridad diferentes recursos o medios que todas las empresas indistintamente de nivel de diferenciación que tengan deben considerar. Estos tienen la siguiente diferenciación, pueden ser Recursos Tangibles (Financieros, Físicos, Humanos.) o Recursos Intangibles (Marcas, Cultura Organizacional, Patentes, “Saber Hacer”, Marketing o Tecnológicos)

- **Recursos Financieros**
 - Capital
 - Inversiones
 - Créditos
 - Ventas

- **Recursos Físicos**
 - Terrenos
 - Infraestructura
 - Maquinarias y Equipos
 - Materias Primas

- **Recursos Humanos**
 - Personal

- **Recursos Tecnológicos**
 - Medio por el cual logramos cristalizar objetivos

- **Recursos Organizacionales**
 - Variable de carácter Cultural

Los recursos financieros consideran el capital que la empresa dispone para materializar sus objetivos, el conjunto de inversiones que realiza, el nivel de pasivos y su característica, la estructura de patrimonio, el nivel de ventas etc.

Los recursos físicos están referidos a instalaciones, infraestructura, maquinarias que se utilizan en procesos productivos, equipos disponibles, materias primas, que adquiere para transformarlas en productos terminados.

La tecnología como veremos mas adelante también es una variable muy importante para la empresa, ya que esta determina el grado de actualización de los procesos, actualización que permite competir en el mercado de la forma más eficiente posible.

Los recursos humanos están referidos a todo el personal que labora en la organización cualquiera sea su nivel de instrucción o ubicación jerárquica.

La tecnología representa una variable muy significativa para la aplicación de Reingeniería de Procesos. La elección de tecnología eficiente y eficaz para la materialización de los objetivos trazados por la organización resulta fundamental para el desarrollo futuro de esta; la tecnología que se implemente debe permitir a la empresa, en cualquier momento efectuar los cambios necesarios tanto en el producto como en el proceso.

Los recursos organizacionales, son los elementos diferenciadores que la empresa posee con sus pares, elementos como la estructura, cultura organizacional, “saber hacer”, son elementos discriminadores que permiten la diferenciación.

Cada uno de estos recursos es de carácter fundamental para la empresa, ya que si se coordinan, controlan dirigen y planifican de manera adecuada, con eficiencia y eficacia la empresa obtendrá la rentabilidad deseada. Estos son aspectos fundamentales para el desarrollo futuro de la organización. Es importante analizar como la empresa los esta utilizando, ya que precisamente la Reingenieria de Procesos por medio de la formulación estratégica busca sin duda rediseñar los procesos internos que la empresa posee, pero para esto es necesario también el adecuar los recursos de que dispone la empresa; cualquier cambio que se produzca en alguno o todos los procesos que la organización posee tendrá que afectar necesariamente a un cambio en los recursos, este es uno de los aspectos críticos que se abordaran a lo largo del desarrollo de esta tesis.

2. El Sistema Empresa

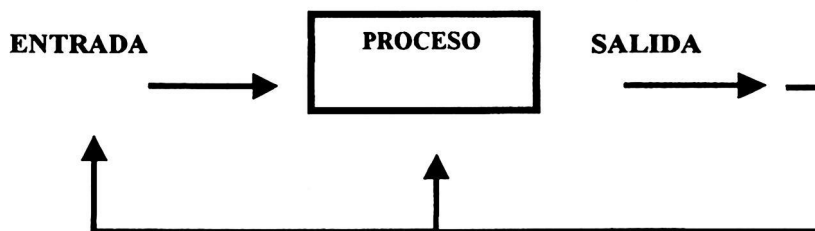
Dado que los procesos afectan a la empresa en su conjunto y la reformulación o rediseño de estos, afecta directamente a ésta, la estudiaremos desde un punto de vista sistémico. La empresa es una unidad social que interactúa con el medio, la cual está en constante cambio, es un sistema unificado que tiende a la homeostasis, para mantener su equilibrio interno, interrelacionando sus partes dinámicamente.

Todo sistema está compuesto de subsistemas, definiremos arbitrariamente a sistema como, empresa (unidad productiva de bienes y servicios), y los subsistemas como departamentos. Todos y cada uno de los diferentes departamentos de la empresa deben estar en constante interacción (comunicación formal e informal), para que la empresa pueda desarrollarse en términos armónicos y permanentes en el tiempo.

Todos los subsistemas deberán tender a materializar los objetivos propios establecidos para estos, en el marco general del logro del objetivo u/o objetivos generales establecidos por el sistema. Es decir la concreción del objetivo marco establecido por el **“cuadro directivo”**, **Objetivo Estratégico**, será un objetivo desagregado, en objetivos departamentales a cumplir por estos apuntando a la especialidad de cada subsistema. En este proceso es donde deberemos aplicar las técnicas de Reingenieria de Procesos, para culminar con un alto grado de satisfacción el cumplimiento del Objetivo u Objetivos Estratégicos que denominaremos como **“MISION”**.

Al determinar sistémicamente como funciona una unidad específica (empresa), diferenciamos tres grande hechos o funciones, **alimentación o entrada**, compra de bienes o servicios no transformados por este sistema, **proceso interno** transformación de bienes o servicios y **salida** de bienes o servicios distintivos propios. El tercer hecho es fundamental en el desarrollo de la empresa, es el que nos vincula radicalmente con el medio y es el que nos diferencia de nuestros pares, permitiendo establecer los canales de retroalimentación que permitan mantener o corregir al proceso interno establecido por el sistema, determinado por el cuadro directivo, que es el responsable terminal de visualizar estos tres hechos básicos como un “todo”, por ende tendrá una responsabilidad absoluta mas que los otros cuadros (Ejecutivo y Operativo) de mantener un ambiente adecuado para que la comunicación tanto formal como informal tenga los canales adecuados, para determinar en que momento será necesario aplicar el rediseño de los procesos internos a través de “Reingeniería de Procesos”.

En la siguiente figura, observamos lo planteado en el párrafo anterior.



Entrada: Bienes o Servicios no Transformados

Proceso: Transforma los Bienes y Servicios

Salida: Bienes o Servicios Distintivos

Como vemos en la figura, el enfoque sistémico es aplicable a todas las empresas, ya sean estas productoras de bienes tangibles como empresas de servicio. Las entradas de bienes o servicios que alimentan el sistema como se menciono anteriormente, corresponden básicamente a materias primas, capital, información y tecnología.

El **Proceso** en el sistema empresa, es aquel encargado de la transformación de los recursos de entrada en salidas de Bienes o Servicios Terminados Distintivos, el proceso como veremos mas adelante corresponde al conjunto de actividades que se deben realizar para cumplir con lo deseado en un alto grado de satisfacción, es decir el conjunto de procesos individuales o microprocesos que la empresa ha formulado para materializar sus objetivos, la sumatoria de estos se transforma en una gran sinergia traducido esto a un **“solo gran proceso”** permite materializar los objetivos que la organización se ha trazado.

Esta parte del sistema la cual denominamos “proceso” es el elemento importante a analizar con profundidad a partir de la Visión Estrategica con el Objetivo mediato de aplicar reingeniería, es el lugar donde el análisis que debe efectuarse a los procesos es fundamental, ya que es en este donde se realizan parte de las actividades críticas de la empresa, sobretodo si se trata de empresas productoras de bienes o servicios de producción no monopólica.

Para las empresas productoras de bienes o servicios los procesos vienen a ser todas aquellas actividades que se desarrollan directamente e interrelacionadamente hasta que el servicio o producto es entregado al medio, objetivamente **“el Cliente”**, con su correspondiente atención posventa. En este sentido el estudio horizontal de los procesos que va mas alla del análisis vertical de la estructura organizacional tradicionalmente efectuado, nos permite determinar con claridad **“ La Cadena de Valor ”** siendo un importante instrumento que permite ver la relación de todas y cada una de las actividades que agregan valor al producto o servicio. **“El valor que una compañía se crea se mide por la cantidad de compradores dispuestos a pagar por un producto o servicio. Una compañía es rentable si el valor generado excede al costo de desarrollar funciones para la creación de valor como adquisición, fabricación y marketing. Con el propósito de lograr ventaja competitiva, una organización debe desarrollar funciones de creación de valor a un costo menor que el de sus rivales o desarrollarlas de manera que genera diferenciación y un precio superior.”**⁴

Las estrategias a nivel funcional en donde es necesario siempre revisar y aplicar cambios a los procesos (reingeniería de estos), están destinadas a mejorar la efectividad de las

⁴ (Administración Estrategica, Un Enfoque Integrado. Charles W.L.Hill/Gareth R.Jones. Capitulo 5).

operaciones funcionales al interior de una empresa, siendo estas las de Fabricación, Marketing, Administración de Materiales, Investigación y Desarrollo, y Recursos Humanos, para poder alcanzar satisfactoriamente, Grados Superiores de Eficiencia, Calidad, Innovación y Capacidad de Satisfacción al Cliente.

De lo expuesto anteriormente se puede concluir el hecho que para aplicar Reingeniería de Procesos, y fundamentalmente a las funciones descritas anteriormente, es indispensable tener una Visión Estratégica, que nos dé una orientación con claridad de que es lo que debemos repensar y rediseñar, en la búsqueda de la optimización de nuestros procesos para consumir con altos estándares los bienes y servicios transformados con un “grado distintivo vía precio o calidad”.

De las funciones enunciadas anteriormente que están inscritas en el proceso “La Cadena de Valor”, tiene una relación mas bien de carácter horizontal que vertical, funciones que analizaremos posteriormente. Toda organización tiene a lo menos cuatro funciones básicas, indistintamente del tamaño, servicio o producto o sector en que se ubique, estas Función Básicas son las de Producción, Marketing, Finanzas y Recursos Humanos.

Funciones Principales

- **Producción**
- **Marketing**
- **Finanzas**
- **Recursos Humanos**

Función de Producción

“Los administradores de producción son los responsables de la producción de bienes y servicios en una empresa, estos directivos toman decisiones respecto de la función de operaciones y los sistemas de transformación que utilizan.”⁵

En la Función de Producción se toman decisiones tan vitales como tipo de proceso, capacidad de producción, inventario optimo, fuerza de trabajo y calidad. Para la poder

⁵ (Administración de la Producción. Schroeder. 3ª Edición Pag.45).

formular la estrategia de aplicación de reingeniería, el análisis de esta función es muy importante, ya que es la única que incorpora la idea de “procesos” referente a los tipos de equipos, que cantidad de procesos, que tipo de tecnología, flujo de proceso, distribución de planta.

Función de Marketing

Función encargada del estudio y análisis del mercado para la venta de los productos o servicios por medio de un buen sistema de comercialización y/o distribución.

Es aquella área de la empresa encargada de gestionar la transferencia de bienes y servicios hacia el mercado meta y esta encargada de gestionar la información que se genere en el mercado objetivo como respuesta a los bienes y servicios percibidos por el cliente.

En esta área se establecen funciones como testeo de mercado, publicidad, promociones, requerimiento de clientes, es aquella función que esta en contacto con el cliente. Lo importante es dar un buen servicio, productos de buena calidad, a buen tiempo de entrega.

Función de Finanzas

Aquella encargada de la obtención de los recursos financieros para el buen desempeño de la empresa, encargada de manipular tanto los ingresos como los egresos, destinar recursos para cada una de las áreas de la empresa. Aquella encargada de gestionar la obtención y uso de todos los recursos financieros que se utilizan en la empresa, no tiene incidencia directa en los ingresos operacionales propios del giro de la empresa, pero si pudiese tenerlos en los no operacionales. Debe existir una planificación financiera para saber cuales son los recursos que se van a utilizar, como se van a utilizar y donde se van a obtener.

Función de Administración de Recursos Humanos

Aquella responsable de obtener los recursos más importante en la empresa, trabajadores, funcionarios, operarios y ejecutivos, debido a que son estos el principal recurso que posee la empresa. Son los trabajadores que están en la empresa laborando, esta función además se encarga del bienestar de los trabajadores, de mantenerlos en un buen clima organizacional,

recluta y despide trabajadores. El comportamiento de las personas en la organización debe ser cuidadosamente analizado por los directivos. “Las organizaciones están integradas por individuos, que son las unidades fundamentales de análisis en la teoría de la organización. Las ciencias de la conducta – antropología, psicología y sociología – proporcionan una parte significativa de la base para comprender la conducta individual en las organizaciones. Diversos procesos psicológicos: percepción cognición y motivación, proporcionan los medios por los cuales los individuos desarrollan personalidades. El concepto de persona total refleja la integración de características inherente y adquiridas. La gente actúa y reacciona en escenarios de su medio, tanto culturales como de organización; los patrones individuales de conducta son resultado de muchos factores complejos y representan una parte integral e importante del sistema sicosocial”⁶.

⁶ (Fremont Kast y James Rosenweig. *Administración de Operaciones*).

Resumen

Hemos planteado en este marco teórico los tópicos a desarrollar, es importante destacar que el desarrollo de Reingeniería de Procesos, abarca a todos los procesos y sub procesos que ocurren al interior de una organización, como medio de transformación para la obtención de bienes o servicios distintivos.

La aplicación de Reingeniería no surge por necesidad espontánea, o por el simple mecanismo de innovar, surge por una necesidad organizacional de hacer las “cosas bien”, de poder llegar a un mercado meta objetivo con los mejores estándares de calidad en producto o servicio, que este objetivo satisfaga los requerimientos de rentabilidad para permanecer en el tiempo. Pero en el cumplimiento de este objetivo “general”, logramos innumerables ventajas comparativas respecto de los pares en igualdad de condiciones, ventajas que no logran dilucidarse en el presente, pero al apreciar el desarrollo en el tiempo, se destacan internamente elementos que hacen a la organización más fuerte, adaptable para enfrentar las contingencias que el medio en el cual se desarrollan plantea, en este sentido podemos apreciar variables como un alto grado de cohesión, adhesión, innovación, dinamismo, que no se apreciaban antes de aplicar reingeniería.

No solo apreciamos o vemos a la empresa desde un punto de vista interno, es importante siempre estar alertas con el entorno, sobretodo hoy en un mundo cada día más cambiante, en donde el **Entorno Remoto**, ejerce presiones de distinta naturaleza, presiones que son de carácter coactivo en la relación con la organización, siendo este al Medio en el cual sé esta inserto, Medio Ambiente Social, Reglamentación Gubernamental, Medio Ambiente Tecnológico, Aspectos Legales y Ecológicos. El **Entorno Activo**, es el aspecto más mediato en la cual la empresa se desarrolla, es objetivo e influenciable, separándose en dos áreas, Entorno Activo Externo (Similares) y Entorno Activo Interno (la empresa con su estructura y variables culturales propias), este es el marco en donde las empresas siempre se han desarrollado.

En toda empresa se da una conjunción de recursos, los que se coordinan, controlan, planifican y dirigen, en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos que se ha propuesto, así podemos diferenciar diferentes recursos o medios que las organizaciones deben considerar indistintamente del tamaño, área de negocios o sector, estos recursos,

Financieros, Físicos, Humanos, Tecnológicos y Organizacionales permiten materializar los objetivos trazados por estas.

Se analizo también a la empresa como un sistema abierto, que interactua con el medio, en constante cambio, por ende este sistema para sobrevivir debe tender al equilibrio homeostático interrelacionando sus partes dinámicamente. Todo sistema esta compuesto de sub sistemas y estos deberán tender a materializar los objetivos propios establecidos, en el marco de los objetivos generales establecidos por el sistema en su conjunto.

Al definir a la empresa como un sistema abierto, se define todo lo que la afecta, diferenciándose tres grandes hechos conexos, alimentación o entrada, proceso interno (transformación) y salida de bienes o servicios distintivos. La parte del sistema que denominamos “proceso” es el elemento importante a analizar, ya que a partir de la visión Estrategica se implementaran las transformaciones a través de la reingenieria, para el logro de los objetivos organizacionales.

Capítulo II

Productividad en la Empresa: “ Importante indicador”

Introducción

El nivel de productividad en la empresa es uno de los mejores indicadores para ver el funcionamiento de ésta misma, si esta cumpliendo con los **objetivos propuestos**, esto puede ser cuantificado de diferentes formas o mecanismos, debiéndose ocupar distintas variables de análisis, todo esto dependiendo siempre de que es lo que realmente se quiere medir. La medición cuantitativa y cualitativa de la productividad en las empresas puede ser muy específica, midiendo determinados parámetros o rendimientos.

Lo que realmente importa es la medición en términos globales del desempeño de la organización, en este sentido enfocaremos a la “**productividad**” como una variable global, que de alguna manera engloba el funcionamiento completo de la empresa en el mercado en que participa. No basta con plantear o determinar que aumento la productividad del año X en comparación con el año Y, se trata de algo más complejo y dinámico que esto. Por ejemplo en las empresas productoras de bienes la medición de productividad puede ser algo muy específico y estará relacionado directamente con la producción específica de bienes (departamento de producción), sin embargo también existen empresas de servicios, en donde el medir el nivel de productividad es más complejo y la medición que muchas veces se efectúa abarca otras variables de análisis.

En términos generales una empresa, sea productora de bienes o servicios es considerado un mecanismo para transformar materias primas, insumos y servicios en productos terminados. Los insumos son factores básicos de producción como terrenos, mano de obra, servicios, capital etc. Los productos son los bienes y servicios que la organización genera. La eficiencia se mide por el costo de los insumos necesarios para generar un producto terminado, cuanto más eficiente sea una organización, menor será el costo de insumos necesarios para elaborar determinado producto. Es decir una empresa posee mayor productividad cuando el diferencial o margen generado entre sus insumos y productos terminados es mayor, entonces el objetivo de medir la productividad lo asociaremos como la medición del desempeño global de la empresa, es decir, medirla en términos de

participación de mercado, relaciones con los clientes, calidad de los bienes o servicios producidos, nivel de posicionamiento, inventarios procesos, etc., todas variables que pueden ser medidas individualmente pero que en su conjunto muestran la rentabilidad de la empresa.

La pregunta es como aumentar la productividad mediante la aplicación de una estrategia de reingeniería

1. Definición Formal

Del punto de vista administrativo y económico Kast y Rosenzweig mencionan que “hay dos asuntos que están implícitos en toda organización”⁷

- 1) Alcanzar metas al tiempo que se utilizan los recursos eficientemente (productividad).
- 2) Ofrecer un clima que refuerce el bienestar de los participantes.

El desempeño óptimo de la organización deriva del éxito de los individuos asociados a un grupo indistintamente de cual sea el objetivo de este, en alcanzar metas relevantes.

El desempeño esperado es igual a la efectividad, eficiencia y satisfacción de los participantes. La productividad en cualquier sistema económico, organizacional o individual es medida a través de la producción por unidad de insumo. El término productividad esta generalmente definido “en la producción de bienes o servicios por hora hombre de trabajo”. Para la Ciencia Económica, “la productividad es evaluada como la producción por persona hora en el mercado, generalmente conocida como productividad laboral, aunque hay muchos otros factores que están implícitos, además de la eficiencia del trabajador”. Como podemos apreciar la producción es un indicador de la eficiencia y eficacia en la utilización de recursos tanto a nivel social, organizacional o individual, para la materialización de objetivos trazados.

⁷ (Fremont Kast y James Rosenzweig, Administración de la Organizaciones 2ª Edición)

Como podemos observar los autores dan una definición bastante específica respecto de “**productividad**”, estos plantean que la variable de productividad debe ser analizada con mucho rigor y precisión por parte de los directivos de las empresas, dado que representa un factor fundamental de mediada tanto cualitativa como cuantitativa, para poder establecer la búsqueda de los criterios de diferenciación en la competencia con los pares.

Concentrándonos en otra definición, “se habla de productividad cuando se establece una relación entre la producción y los factores a ella asociados (habitualmente en forma de ratio), los indicadores de productividad totales resultantes reflejan la reducción neta de los costos reales por unidad de producción. En términos generales la productividad viene del concepto de producción en una organización, que básicamente es la transformación de los insumos en bienes y servicios. Los insumos para el sistema son la energía, materiales, mano de obra, capital e información”.⁸

Como vemos son muchas las definiciones que podríamos asociar a “productividad”, importante a destacar es el hecho que esta asociado a un nivel de rentabilidad global en el cual participan todos los factores asociados a la empresa. En la siguiente figura, se muestra lo referido a los procesos de la organización, en estos se encuentra la base para el cumplimiento de los objetivos trazados.

La empresa ya sea productora de bienes o servicios, pública o privada, con o sin fines de lucro deben tener una gran variedad de procesos, los cuales si se desarrollan de manera adecuada aumentan el desempeño y rentabilidad global de la empresa. Así la organización mediante un óptimo desarrollo de los procesos puede lograr una verdadera ventaja competitiva, que la diferencie positivamente de sus pares en el medio.

⁸ (Roger G.Schroeders, Administración de la producción. 3° Edición).

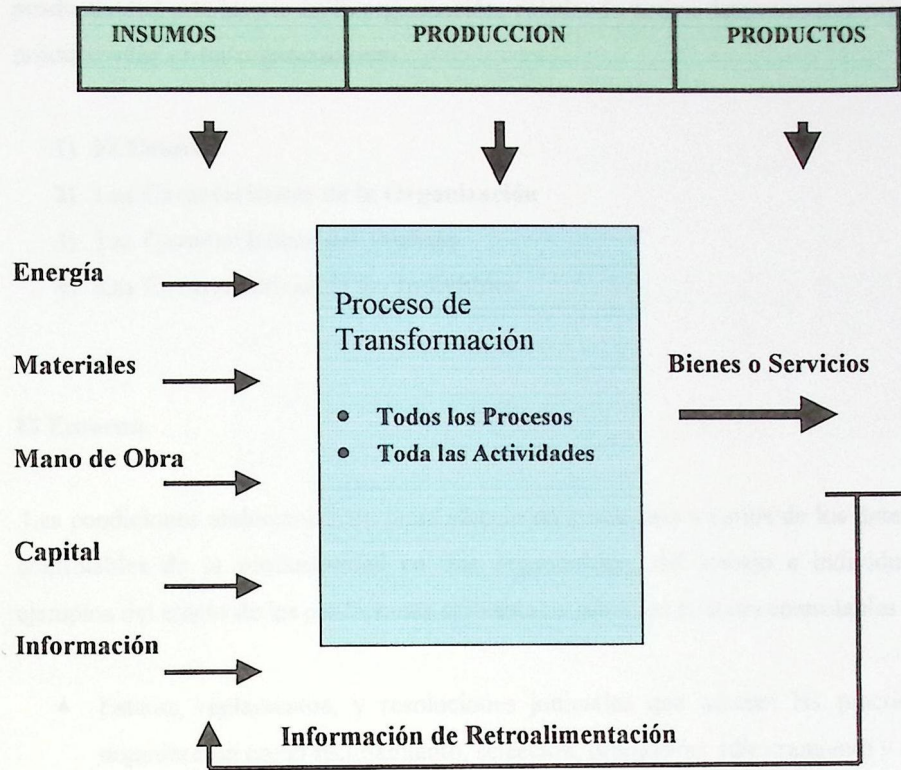


Fig. Esquema Central del Sistema Empresa

“Estos insumos se convierten en bienes o servicios mediante la tecnología del proceso, que es el método particular que se utiliza para hacer la transformación. Si se cambia la tecnología se altera la manera en que se utiliza un insumo en relación con otro, y también pueden cambiar los productos resultantes”.⁹

En términos prácticos, en la figura (anterior) se pueden apreciar los factores del proceso productivo, siendo sin duda estos los elementos claves para el desarrollo de la organización, estando la productividad de la empresa directamente relacionada con los procesos de la misma, es en este sentido que la lógica concluyente es que, **“la productividad de la empresa esta en la productividad de los procesos”**.

⁹ (Roger G.Schroeders, Administración de la producción. 3ª Edición Pag 125).

Desde una perspectiva no tan específica, podemos apreciar como el concepto de productividad esta inserto en la organización, existiendo cuatro determinantes primarios de productividad en las organizaciones:

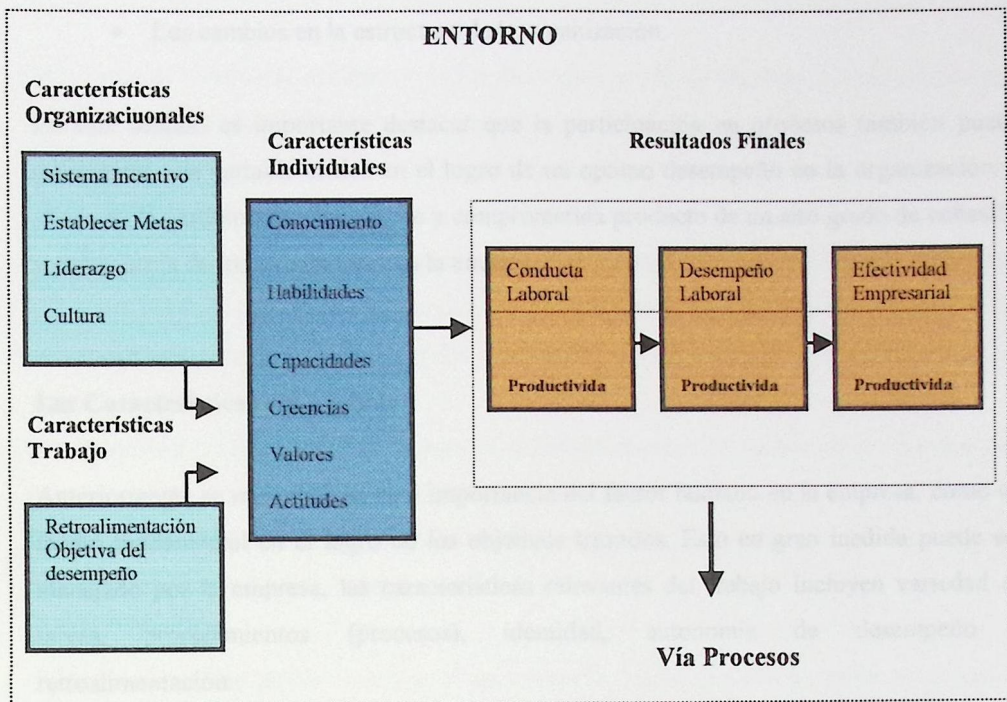
- 1) **El Entorno**
- 2) **Las Características de la Organización**
- 3) **Las Características del Trabajo**
- 4) **Las Características de los Individuos**

El Entorno.

Las condiciones ambientales sin duda afectan no a uno sino a varios de los determinantes controlables de la productividad en una organización, del trabajo e individuales. Los ejemplos del efecto de las condiciones ambientales sobre los factores controlables incluyen

- Estatus, reglamentos, y resoluciones judiciales que afectan las practicas de la organización como reclutamiento, selección, promoción, adiestramiento y despido.
- Los cambiantes valores y actitudes sociales que influyen en las características individuales, tales como las actitudes, expectativas, competencias y valores del trabajador.
- Los cambios en la tecnología o cambios en los costos relativos de las materias primas, la energía, y el capital que influyen en las características del trabajo.

Marco Conceptual de los determinantes de la Productividad en las Organizaciones.



Las Características de la Organización.

La lógica y evidencia abundante inducen que numerosas características y prácticas organizacionales influyen a los individuos, su conducta en el trabajo, su desempeño laboral y la efectividad de la organización. En este sentido hay diversos tipos de practicas organizacionales que pueden afectar la productividad.

- Sistemas de premios para mejorar la motivación y el desempeño en el trabajo.
- Los programas de abastecimiento de metas para elevar la motivación de los trabajadores y estimular el desempeño
- Los procedimientos de selección de diversas clases para aumentar la probabilidad de contratar individuos cuyas actitudes, conocimientos y habilidades les permitan cumplir de una manera mejor con las metas de la organización

- Los cambios de liderazgo y los programas de adiestramiento para mejorar la efectividad gerencial
- Los cambios en la estructura de la organización.

En este sentido es importante destacar que la participación en procesos también puede representar una variable crítica en el logro de un óptimo desempeño en la organización, a través de la participación consciente y comprometida producto de un alto grado de cohesión y pertenencia de los trabajadores en la empresa.

Las Características del Trabajo

Anteriormente se menciona la vital importancia del factor humano en la empresa, como un medio fundamental en el logro de los objetivos trazados. Esto en gran medida puede ser manejado por la empresa, las características relevantes del trabajo incluyen variedad de tareas, procedimientos (procesos), identidad, autonomía de desempeño y retroalimentación.

Como podemos ver en la figura anterior, se aprecia un “ciclo” de los determinantes de la productividad en la empresa, el cual muestra las diversas variables que afectan el nivel de producción en la organización. Una de las variables de vital importancia que está presente en toda organización es el desempeño eficiente y eficaz de las personas en el trabajo, mediante la realización de todas y cada una de las tareas que los procesos determinan, debiendo tanto los directivos como trabajadores estar preparados para el cambio, asumiendo una actitud innovadora y dinámica, con altos grados de motivación para poder modificar con un bajo nivel de resistencia interna los cambios que los procesos requieren. Si bien es cierto, el esquema anterior muestra la forma de cómo debería funcionar el “sistema productivo” para un óptimo resultado, es labor del cuadro directivo implementar una cultura organizacional distintiva que permita desarrollar las condiciones y características internas que potencien el proceso productivo sumando a todos los recursos que la organización posee.

2. Productividad: Eficiencia y Eficacia

Otra forma de considerar el objetivo de los gerentes consiste en plantear que tienen que ser productivos. “Después de la Segunda Guerra Mundial, EEUU era el líder en productividad, pero a fines de la década de 1960 comenzó la desaceleración del crecimiento de la productividad. Hoy en día la necesidad del mejoramiento de la productividad la reconocen el gobierno, la industria privada y la universidades. A menudo se buscan en el Japón las respuestas a los problemas de productividad, pero lo que a menudo se pasa por alto es la importancia de ejecutar eficazmente las actividades administrativas y no administrativas básicas.

Las compañías exitosas crean un superávit mediante operaciones productivas. Aunque no hay un consenso completo acerca del verdadero significado de la productividad, se definirá como la razón de insumos y resultados (productos) dentro de un lapso de tiempo con la debida consideración por la calidad.

Así la productividad puede mejorarse al acrecentar la producción con los mismos insumos, al disminuir los insumos pero al mantener la producción o al cambiar la razón favorablemente incrementando la producción y disminuyendo los insumos.”¹⁰

Las empresas en el desempeño de sus actividades, tendientes a la materialización del logro de sus objetivos, deben desarrollarse con altos estándares de eficacia y eficiencia, esto en todas las actividades que llevan a cabo, es la única forma de obtener un nivel de rentabilidad deseado y ventajas comparativas respecto de la competencia que le den un posicionamiento de relativa seguridad en el mercado.

Productividad, Calidad y Desempeño

Son muchas las definiciones, acepciones que podemos encontrar en torno al concepto de Productividad, pero el concepto básico es en definitiva el mismo que planteamos inicialmente. Como mencionamos en la introducción, **se abordara el concepto de**

¹⁰ (Harold Koonntz & Heinz Wehrch, “Administración” 9ª Edición. Capítulo 1 Pag. 6,7 y 8)

productividad en la organización, como el desempeño eficiente y eficaz de toda la institución, considerando para esto no sólo la relación entre materias primas, capital, infraestructura, recursos humanos y tecnología, sino a todo el conjunto concadenado de situaciones productivas que va generando valor en la organización. El conjunto de todas las actividades que se desarrollan en la empresa, la manera de hacer las cosas, las funciones de cada departamento, la capacidad y calidad del cuadro directivo, ejecutivo y operativo, él poder resumir en un solo gran proceso la multiplicidad de procesos que ocurren al interior de la organización, que va desde la entrada en la empresa hasta la salida de los productos o servicios, con un alto grado de diferenciación y satisfacción al cliente.

En este sentido no basta con que cada gerencia dentro de una organización cumpla con los objetivos propuestos, sino que además debe contribuir a maximizar la productividad de toda la empresa, no sólo en una parte de ella. La productividad de la empresa esta básicamente representada por los procesos y actividades que se desarrollan, luego el aumento en la eficiencia y eficacia de los procesos significa un aumento de la productividad global, es por ello que las actividades – procesos deben tener los mas altos niveles de producción, indistintamente de la gerencia que se trate, la productividad global de la empresa está en cada uno de los sub - procesos de la productividad que se encuentran al interior de la organización.

Nada se obtiene cuando la empresa al satisfacer las necesidades del cliente en la venta de un producto o servicio, la forma en que este llega es defectuosa o engorrosa, el proceso de adquisición es deficiente, indistintamente que el producto o servicio tenga un alto estándar de calidad. El concepto básico a graficar es que el producto o servicio en si no es el objetivo terminal de la organización, es uno de los objetivos, otro fundamental es el de los canales de distribución, ya que el concepto de venta masificada ha ido paulatinamente desapareciendo, para dar paso a una relación de inversión piramidal en donde lo importante hoy es la relación **empresa - cliente**, entendido este ultimo como un ser con atributos propios, particulares y distintivos de sus pares. La entrega de productos o servicios hacia el cliente debe ser de la forma más eficaz y eficiente, generando en esta acción que el cliente este a gusto con la organización, ya que hoy en día la venta de productos o servicio no es a un mercado uniforme, es a un **“cliente con nombre y apellido”**, siendo la función de venta cada vez mas personalizada; luego son los clientes los que determinan la eficiencia y

eficiencia de la Organización. “Si una empresa satisface de excelente manera los requisitos del consumidor comentará la situación a los menos 8 a 10 personas, que en el fondo serán clientes potenciales para la empresa. En caso contrario, es decir, un mal servicio al cliente, este comentará a lo menos 4 a 5 personas, haciendo mala fama a la empresa”.¹¹

Elección de la Tecnología

No cabe duda que esta variable es de vital importancia para las organizaciones hoy en día, es muy importante que las decisiones de implementar tecnología dependan directamente de los procesos que han de ser utilizados en la empresa ya que la elección de tecnología adecuada es fundamental para materializar el logro de los objetivos y permitir por ende el desarrollo de la empresa. Para la implementación de una Estrategia de Reingeniería de Procesos la Tecnología delimita en gran medida el grado de reingeniería a aplicar. Hoy en día no se puede pensar en tener tecnología estática que solo sirva para determinados períodos de tiempo, se debe utilizar tecnología que permita a las empresas si es necesario hacer determinados cambios en los procesos, no amarrando el proceso productivo a una determinada función, todo esto con altos niveles de retroalimentación por la función del proceso de marketing, que nos permita identificar con un alto grado de sensibilidad la percepción que tienen nuestros clientes del producto, pudiendo realizar las mejoras pertinentes en un tiempo adecuado, tendiente a satisfacer en un alto grado a los clientes y mejorar la participación en el de mercado.

Es un error pensar en eliminar una tecnología que haya significado un costo considerable. Reingeniería busca rediseñar, eliminar o innovar procesos que a la empresa no le generan ningún valor agregado al producto, todo esto considerando la tecnología que la organización posee. Utilizar tecnología adecuada permite a la empresa obtener ventaja comparativas positivas sobre la competencia, mejorando las ventajas competitivas, esto por diferentes motivos, como por ejemplo, obtención de economías de escala que permita la reducción de precios y que esta sea inalcanzable por la competencia, rapidez de los procesos que permita una entrega eficaz a los consumidores, buenos Sistemas de

¹¹ (Seminario de Calidad Total, Universidad de Valparaíso- Universidad del Mar. Target, Comunicación y Desarrollo Integral de Chile .1993).

Información que permitan un buen control de todas las operaciones que se están llevando a cabo y en términos generales mantener un crecimiento sostenido de mercado en el largo plazo.

“El cambio tecnológico es una de las principales guías para la competencia. Juega un papel en el cambio estructural de los sectores industriales, así como la creación de nuevas industrias. Es también un gran equalizador, erosionando la ventaja competitiva aún de empresas bien afianzadas y empujando otras hacia el frente. Muchas de las grandes empresas de hoy se originan en los cambios tecnológicos que fueron capaces de explotar. De todas las cosas que pueden cambiar las reglas de competencia, el cambio tecnológico, esta entre las más prominentes. Sin embargo a pesar de su importancia la relación entre el cambio tecnológico y la competencia es ampliamente mal entendida. El cambio tecnológico tiende a ser valioso por si mismo – Cualquier modificación tecnológica que cualquier empresa pueda lograr primero que nadie se considera como buena. La competencia en sectores industriales de alta tecnología es percibida ampliamente como un pasaje al lucro, mientras que otros sectores industriales que son de baja tecnología se ven con desprecio. El éxito reciente de la competencia extranjera, mucha de la cual se basa en innovaciones tecnológicas, ha alentado aun más a las compañías a invertir en tecnologías, en algunos casos en situaciones no críticas. El cambio tecnológico no es importante por si mismo, pero es importante sí afecta a la ventaja competitiva y la estructura del sector industrial. No todo el cambio tecnológico es estratégicamente benéfico, puede empeorar la posición competitiva de la empresa y lo atractivo del sector industrial.

La tecnología no solo esta contenida en actividades primarias sino también en actividades de apoyo. El diseño con ayuda de la computadora es un ejemplo de tecnología que apenas esta entrando en uso en el desarrollo del producto y que esta reemplazando formas tradicionales de desarrollar nuevos productos. Varios tipos de tecnología también sostienen el desempeño de otras actividades de apoyo, incluyendo aquellos típicamente consideradas sin base tecnológica”.¹²

¹² (Michel E. Porter, *Ventaja Competitiva, Creación y Desempeño Superior. Capítulo 5, Pag.181,182 y183 . 1º Edición 1987*)

Resumen

En esta parte he intentado destacar el concepto productividad, no paralizado o descrito por departamentos, estándares de productividad podemos definirlos para todos los departamentos, sean estos productivos o de servicios, por ejemplo en contabilidad será tener los reportes financieros en un tiempo y forma adecuados. La aplicación de Reingeniería de Procesos en la empresa esta directamente asociada a los procesos, y el nivel de productividad deseado, esta directamente asociado a los procesos.

La intención básica de este capítulo es plasmar la idea, de que indistintamente de multiplicidad y complejidad de procesos y factores productivos al interior de una organización, estos deben ser reducidos a un solo “gran proceso”, para maximizar el “gran objetivo” o Misión trazada por la entidad. Todas las empresas independientemente del sector en que se ubiquen, sean de servicios o productivas, con o sin fines de lucro, para poder cumplir con su cometido tienen que necesariamente realizar procesos de acción productiva, ya no sirve pensar que la parte de los procesos sólo esta en el área productiva de una organización, sino que encontramos infinitos procesos en toda la organización, como por ejemplo hasta la llamada telefónica a un cliente.

La calidad de los bienes o servicios que una empresa genera será reflejó de la eficiencia y eficacia de sus procesos. En este sentido la productividad de la empresa estará dada por la productividad de sus procesos, entendiéndose por productividad como el desempeño eficiente global la empresa, de cada departamento, cada trabajador, cada ejecutivo y cada directivo. Son muchas las definiciones que podríamos encontrar de productividad, que todas en su esencia básica hablan de una misma concepción, asociando la relación entre bienes producidos y mano de obra ocupada en esa producción. Debemos entender la productividad como el “elemento distintivo” que diferencia a la organización, si el nivel de productividad es satisfactorio, la empresa se desarrolla en el tiempo, en cambio sin nivel de productividad adecuado la empresa no se desarrolla, y su permanencia es insostenible.

La implementación de una **estrategia de reingeniería de procesos en la empresa**, afecta de manera directa la productividad, es importante encontrar la mejor manera mediante un buen diagnóstico estratégico de aplicar reingeniería a los procesos tendiente a mejorar los estándares de productividad. Es un error pensar que en cualquiera entidad debemos aplicar

reingeniería, lo correcto, el camino adecuado es contar con una buena Administración Estratégica que permita al cuadro directivo (cuadro estratégico) planificar estratégicamente, elaborando diagnósticos que permitan visualizar cual es la problemática presente y futura tanto al interior como exterior de la organización.

Además de lo expuesto anteriormente y como elemento de análisis por las características propias y distintivas, es el estudio de la tecnología tanto presente como futura, los recursos de que dispone para innovación y/o mantención tecnológica, la tecnología es hoy un proceso en sí mismo, en donde se intercalan todos los otros factores productivos.

En lo que va del estudio se ha avanzado desde una perspectiva amplia y general posible para entender a que afecta al interior de la organización la implementación de una estrategia de aplicación de reingeniería, pasando por los elementos más básicos de los cuales se compone una organización y la forma en como están insertos los procesos.

La base del crecimiento de la empresa esta en el crecimiento de la productividad y el crecimiento optimo de la productividad, esta en procesos eficientes y eficaces.

En el próximo capítulo veremos como se lleva a cabo la aplicación Reingeniería de Procesos en la empresa por medio de una Visión Estratégica, a través de la administración estratégica, concentrándonos básicamente en el Diagnóstico Organizacional Estratégico, con el objetivo de determinar las necesidades organizacionales.

Capítulo III

Visión Estratégica

Introducción

La premisa fundamental es encontrar la manera mas adecuada del punto de vista estratégico, para implementar la estrategia de aplicación de reingenieria de procesos. No es cosa de posicionarnos en una empresa y aplicar reingenieria; en primer lugar debemos establecer cuales son las necesidades especificas de la empresa. Para esto nos concentraremos en una metodología básica y principal para ver en que condiciones se encuentra la empresa (diagnostico). En este sentido la administración estratégica es una herramienta fundamental para el análisis de todas las empresas indistintamente de su condición y característica, ya que esta dispone de un marco conceptual completo involucrando la Planificación Estratégica, el concepto de Estrategia y por ultimo la metodología para la implementación de la Estrategia. Esto con la idea de que el cuadro directivo tengan una visión lo más amplia posible, del medio, la competencia, el futuro, los procesos internos y todas aquellas situaciones que pueden afectar el desarrollo de la organización.

Todo este análisis entrega información que es relevante para la empresa, delimitando el actuar y concentrándose solamente en lo que la empresa tiene como necesidades. La idea es establecer un camino apropiado en el cual se consideren las variables más importantes de la organización y permitan tomar decisiones acertadas para el desarrollo permanente y futuro de la organización. Decisiones de carácter estratégico que están asociadas con la aplicación de reingenieria de procesos en la búsqueda de la optimización de estos.

En este capítulo, abordaremos de una manera Teórico – Practica el concepto de Administración Estratégica, Planificación Estrategica y la metodología para la implementación de la estrategia como herramienta de dirección para un buen análisis antes de aplicar reingenieria en la empresa. Tal como se menciona anteriormente no se trata de aplicar reingenieria a empresas en las cuales no se ha establecido cuales son sus debilidades, fortalezas, amenazas, oportunidades, objetivos a largo, mediano y corto plazo, misión, metas, su estructura, sus principales funciones, la forma en como desarrolla sus

funciones y /o el trabajo, el análisis de la cadena de valor, etc. En este capítulo veremos una metodología básica para ver como están relacionadas todas estas variables, fundamentalmente en como construir un Diagnostico Estratégico que permita elaborar un escenario lo mas libre de riesgos, de manera que sirva como apoyo estratégico para tomar decisiones.

1. Administrando Estratégicamente

Cualquiera sea la intención que se establezca para implementar una acción estratégica, una empresa siempre debe estar administrada estratégicamente, es decir toda la empresa debe estar abocada a pensar en el largo plazo, debe existir una interacción total de todos los miembros que participan en la organización, no sólo ver todo como un conjunto, sino tener una visión de presente y futuro. “En su inicio el enfoque Estratégico tubo su origen en al Política de Empresas (en el ámbito de la gerencia general), hoy en día este es un enfoque a todo nivel de la Empresa, no-solo el gerente general, sino que todas las demás gerencias funcionales. El enfoque de la Administración Estratégica indujo a la necesidad de definir formalmente las estrategias al que hacer de las empresas”. (Carlos de Carlo, Simposio de Alta Dirección y Finanzas Avanzadas, Armada de Chile 1994).

La Administración Estratégica es una filosofía, la cual tiene como objetivo el ver la empresa como un todo, con análisis muy detallado de los componentes más importantes de la organización. Dice relación con aspectos importantes como: Estrategia, Planificación Estratégica, Dirección y Control Estratégico. En una definición mas acabada, “la Administración estratégica es la Alta Dirección, los demás directivos y la organización entera, integra todos los procesos/subsistemas administrativos orientados al largo plazo”.¹³

¹³ (Carlos de Carlo, Simposio de Alta Dirección y Finanzas Avanzadas, Armada de Chile 1994).

Modelo de Administración Estratégica:

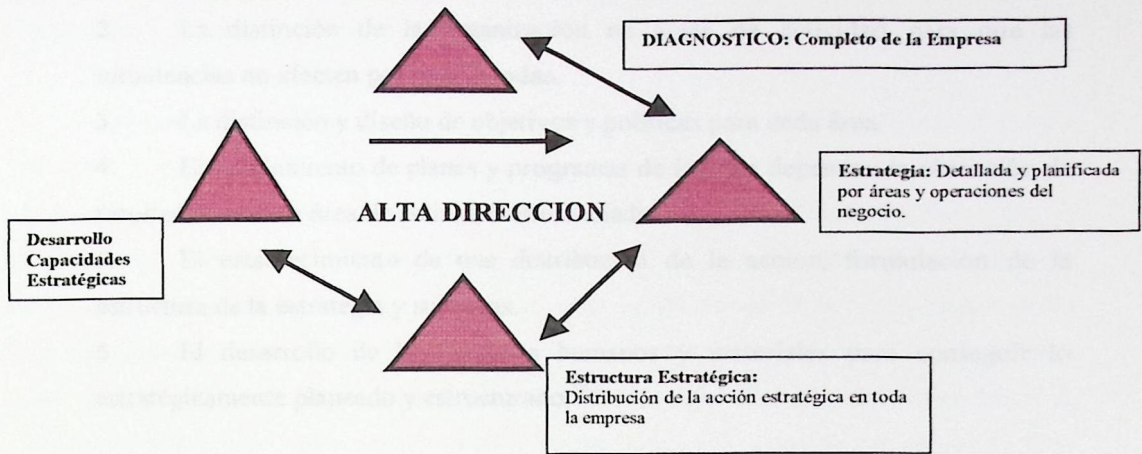


Fig: Modelo de Administración Estratégica.

Básicamente el modelo descrito anteriormente busca que la alta dirección este constantemente en un sistema dinámico en el cual se este interactuando con el Diagnostico, la Estrategia, la Estructuración Estratégica, es decir que para la implementación de cualquier estrategia, se debe primeramente contar con la información que solicita la “administración estratégica”.

El autor propone a su vez propone una definición más amplia y formalizada de lo que es la Administración Estratégica, a saber: “no basta la planificación estratégica, es necesario sistematizar y hacer coherente con ella el desarrollo de capacidades para que en la estructura las personas, se encaminen efectivamente hacia la estrategia planificada.

A la estrategia planificada y detallada, se le agrega un desarrollo de capacidades humanas y materiales para lograrla, todo ello en un enfoque sistémico integrado.

La Administración Estratégica así indica, que es necesario planificar estratégicamente y desarrollar capacidades y procesos de avance hacia la estrategia de un modelo integrado de dirección estratégica.

1. **Análisis de la filosofía de la empresa y su núcleo de resultados: las bases estratégicas de negocio o naturaleza de la empresa.**
2. **La distinción de la organización en áreas de actividad para que las turbulencias no afecten por igual a todas.**
3. **La distinción y diseño de objetivos y políticas para cada área.**
4. **El señalamiento de planes y programas de los que dependen la obtención de resultados en cada área de actividad diferenciada.**
5. **El establecimiento de una distribución de la acción, formulación de la estructura de la estrategia y sus áreas.**
6. **El desarrollo de los recursos humanos y materiales para conseguir lo estratégicamente planeado y estructurado.¹⁴**

¹⁴ (Carlos de Carlo, Un Modelo Integrado de Dirección Estratégica. Capt.2 .1990).

2. La Planificación Estratégica.

Definición y Participación de la Reingeniería

La Planificación Estratégica es un procedimiento a por el cual, la alta gerencia o cuadro directivo, a partir de una situación dada o necesidad detectada, determina el futuro que desea alcanzar y los pasos a seguir para alcanzar dicha situación. Una buen desarrollo de Planificación Estratégica realiza un estudio de diagnostico para ver como esta la empresa hoy, su posicionamiento, ver con objetividad la situación actual de la organización, tanto sus relaciones internas como externas, y a partir de esta situación, es decir de tiempo presente, determinar con el mayor grado de exactitud posible el estado que desea alcanzar, por ultimo determinar cuales son los cambios estructurales y de proceso que deberá realizar al interior de la organización para el logro de la situación deseada, en términos de actividades a generar, procesos por implementar, y estructura por modificar. En este sentido tiene importancia la Reingeniería de Procesos, ya que esta inserta en él concepto de planificación, en lo referido a los cambios o rediseños necesarios por implementar en los procesos internos de la organización para que la estrategia diseñada pueda materializarse en un muy alto grado de satisfacción.

Por otro lado el rediseño de los procesos mencionado en el párrafo anterior va obligadamente acompañado de una modificación a su estructura y a las comunicaciones existentes entre ellas, esto es la organización deberá para concluir con satisfacción la estrategia diseñada crear nuevas relaciones internas y modificar los procesos existentes tendiente a la obtención de los resultados deseados.

La Planificación Estratégica, es el proceso por el cual sistemática y permanentemente se evalúa la naturaleza del negocio, la definición de sus objetivos a largo plazo, identificación de las metas cuantificables, el desarrollo de estas estrategias para alcanzar los objetivos y metas, y la asignación de recursos para poner en practica estas estrategias.

La Planificación Estratégica comienza con tres interrogantes básicas:

1. **Donde esta usted hoy**
2. **Hacia donde se dirige**
3. **Como llegará allí**

En cualquiera situación que una empresa se encuentre, si desarrolla un programa de planificación estratégico adecuado se encontrara con estas tres interrogantes. La primera identifica como esta la empresa hoy, donde estamos, cual es nuestro nivel de posicionamiento en el mercado, que mercado objetivo se persigue, cuales son nuestras fortalezas y debilidades, que tenemos como organización y que nos falta.

La segunda interrogante, nos indica hacia donde se dirige la organización o quisiera dirigirse. Antes de dar respuesta a esta pregunta, se espera que la empresa haya identificado algunas dificultades o problemas, que de alguna forma están impidiendo que la organización logre los objetivos determinados en esta pregunta, es determinar con relativa claridad ¿ Cual es el problema para concluir lo deseado?. Esto se puede traducir en un sin fin de variables pero las principales son, perdida de participación en el mercado, disminución drástica y sostenida de las ventas, perdida de clientes importantes, incremento sostenido y no controlado de los costos, obsolescencia tecnológica y alto costo de reposición, infraestructura deficitaria u/o ociosa, etc. Ante esta situación la empresa define un camino, un trayecto a seguir, estableciendo una meta clara e identificable, con objetivos generales y específicos claros.

La tercera pregunta es la que nos indica como llegar a la situación deseada, que le permita a la empresa mantener un crecimiento sostenido en el largo plazo, diferenciación positiva que permita generar ventajas competitivas que le dé en el posicionamiento de mercado una seguridad relativa de permanencia en el tiempo, en este último término es donde tiene vital importancia la participación directa la Reingenieria de Procesos, es decir la Reingenieria de Procesos permite a las empresa lograr la resolución a los cuestionamientos anteriormente planteados con un alto grado de resolución mediante cambios significativos en los procesos internos, en donde participan todos y cada uno de los miembros de la organización.

En una definición más acabada y global de Planificación Estratégica se define como “el esfuerzo sistemático, formalizado y cuantificado por el que una organización establece sus propósitos, objetivos y estrategias básicas para desarrollar planes detallados con el fin de poner en practica dichas estrategias y políticas, y lograr así un diseño acucioso, completo ypreciado por los objetivos y propósitos básicos y complementarios de una empresa”.¹⁵

Lo importante es la generación de una estrategia formal y completa, planificada y detallada, rigurosamente contrastada con modelos, en lo posible modelos cuantificables para poder diagnosticar y desarrollar metódicamente lo siguiente:

1. Una identificación sistemática de oportunidades y amenazas del entorno, fortalezas y debilidades de la organización, con todos los datos y antecedentes necesarios.
2. Un proceso continuo para establecer metas generales, organizacionales (filosofía de la empresa), definir estrategia, objetivos y sub objetivos en una malla y planes o proyectos detallados para asegurar su implementación.
3. Una actitud y un sistema formal con planes estratégicos, programas dependientes a mediano plazo, y presupuestos y planes operativos a corto plazo

¹⁵ (George Steiner: Strategic Planning”, The Free Press. “Mac Millan Din”.1977 Pag 21 y Siguietes).

La Visión Estratégica

Para desarrollar la implementación de una Estrategia de Aplicación de Reingeniería de Procesos en la organización, es importante hacerlo con una visión estratégica, es decir, mediante un análisis acabado, a través de un diagnóstico estratégico para ver las condiciones en que se encuentra la empresa. Este diagnóstico puede ser Interno y/o Externo, lo que da como resultado información relevante para la toma de decisiones. La elaboración del diagnóstico, permitirá ver que tipos de problemas, dificultades, ventajas y fortalezas tienen la empresa, estas situaciones descritas pueden ser el resultado tanto del Diagnóstico Interno como del Diagnóstico Externo. Es importante destacar que para la implementación de una estrategia de aplicación de Reingeniería lo que gráfica con mayor claridad la problemática y su solución es el Diagnóstico Interno, no olvidando el análisis externo, que también puede influir en decisiones de reingeniería, ya que incluye las variables críticas como por ejemplo los procesos de carácter terminal, siendo un elemento fundamental en la aplicación de reingeniería.

Tener una Visión Estratégica ayuda por tanto a tomar decisiones acertadas, disminuyendo la incertidumbre que la operación natural del negocio puede producir, dando claridad en las transformaciones necesarias a implementar, sobretodo si se trata de Aplicación de Reingeniería de procesos, metodología no aplicada a niveles del pequeño y mediano empresario. La propuesta de esta tesis es orientar al pequeño y mediano empresario a revisar su situación actual y proyección, no podemos perder de vista que el desarrollo económico nacional pasa por estas instituciones, por tanto el entregar herramientas de gestión que les permita posicionarse, consolidarse y desarrollarse a través de una visión integral de su negocio me parece fundamental en el aporte que debemos dar. Para esto es importante tener una visión global del negocio, no es necesario al implementar estas herramientas de gestión un alto grado de especialización, pero es fundamental el conocimiento del conjunto de situaciones que afectan a la organización para poder dimensionar con claridad las soluciones y proyecciones necesarias.

Método Básico para la implementación de Estrategia

- 1. Diagnostico Estratégico**
- 2. Formulación de la Estrategia**
- 3. Implementación de la Estrategia (Capítulo V)**

1 Diagnostico Estratégico

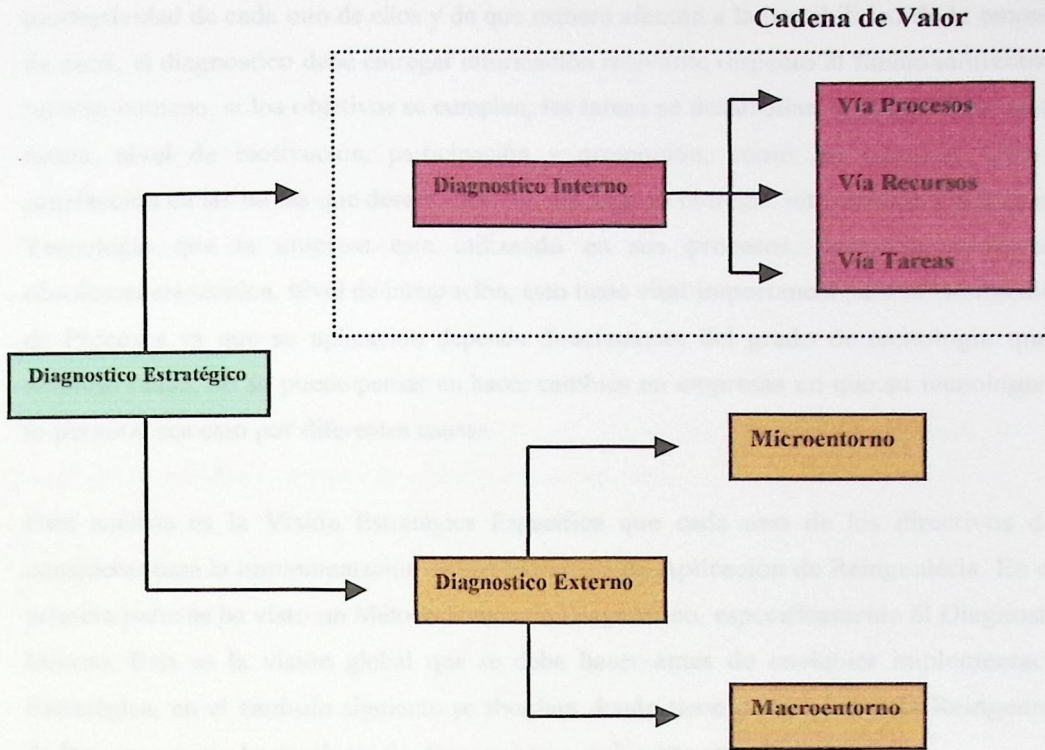
Son diagnósticos contruidos o elaborados con Visión Estratégica y que por lo tanto intentan incorporar todos aquellos elementos internos y externos que pueden ser relevantes en el diseño o rediseño de una opción futura, es decir, un diagnostico libre de sesgos, de gran amplitud en el cual incorpore todo elemento que pueda influir de manera directa o indirecta en los resultados de la empresa en un horizonte a largo plazo.

En términos generales El Diagnostico Estratégico consiste en caracterizar a la empresa. Para que esto se efectuó es necesario recolectar antecedentes. Estos son la fuente de información relevante para la empresa, ya que estos antecedentes reflejan en gran medida los requerimientos de la empresa, las responsabilidades sociales que la empresa tenga tanto en el exterior como en su interior. “A través del Diagnostico de la Situación Actual se decide sobre lo que se desea lograr con la empresa en el futuro deseable imprescindible conocer el sistema de objetivos y políticas de la empresa ya que esta muestra la pauta de acción a seguir por la misma.”¹⁶

En la figura siguiente se ve toda su dimensión un Modelo Básico de Diagnostico Estratégico

¹⁶ (Carlos de Carlo, Simposio de Alta Dirección y Finanzas Avanzadas, Armada de Chile 1994).

Modelo Básico Diagnostico Estratégico



1.1. Diagnostico Interno

Aquella parte del Diagnostico que brinda información relevante acerca del funcionamiento interno de la empresa, vía Procesos, Funciones, Recursos y Tareas. El análisis de los procesos que se efectúa en la empresa, sea esta productora de bienes o servicios, dan información suficiente para ver como la empresa esta operando, información del nivel productivo que la empresa esta logrando obtenido con estos procesos, todo esto permite elaborar un análisis detallado de la función de cada uno de los procesos y de la forma que cada uno contribuye a generar valor al producto final, así también como ver aquellos procesos que están presentes en la empresa y que no entregan ningún valor al producto sea este genérico, básico o aumentado. Ya veremos más adelante el rol que juega la Reingeniería de Procesos en esta parte del Diagnostico.

Es fundamental también contar con información acerca de los recursos de que dispone la empresa, el análisis debe permitir entregar información de la eficiencia en el uso de estos

recursos, sean estos humanos, tecnológicos, de información, capital, etc., intentar medir la productividad de cada uno de ellos y de que manera afectan a la rentabilidad de la empresa. Es decir, el diagnóstico debe entregar información relevante respecto al funcionamiento del recurso humano, si los objetivos se cumplen, las tareas se desarrollan dentro de una normal rutina, nivel de motivación, participación y promoción, como así también nivel de satisfacción en las tareas que desarrollan, etc. Así mismo entregar información del grado de Tecnología que la empresa está utilizando en sus procesos, costo de reposición, obsolescencia técnica, nivel de integración, esto tiene vital importancia para la Reingeniería de Procesos ya que su aplicación depende directamente del grado de tecnología que la empresa tenga, no se puede pensar en hacer cambios en empresas en que su tecnología no lo permita, sea esto por diferentes causas.

Este análisis es la Visión Estratégica Específica que cada uno de los directivos debe considerar para la implementación de una Estrategia de Aplicación de Reingeniería. En esta primera parte se ha visto un Método Básico de Diagnóstico, específicamente el Diagnóstico Interno. Esta es la visión global que se debe hacer antes de cualquier implementación Estratégica, en el capítulo siguiente se abordará donde tiene participación la Reingeniería de Procesos como herramienta fundamental para su implementación.

En el diagnóstico interno también participa **La Cadena de Valor**, que en términos bien generales asume el análisis en forma horizontal de los procesos, las tareas y funciones que se deben realizar en la empresa para poner el producto donde al servicio inmediato del cliente. En el próximo capítulo se abordará conceptualmente la Cadena de Valor y su relación directa con la Reingeniería de Procesos. De este análisis se puede obtener información de las Fortalezas y Debilidades de la organización, lo cual permite mostrar cual es la condición actual, ver en que condiciones se encuentra. Las fortalezas que una organización posee son consideradas como aquellas armas que permiten a la empresa seguir desarrollándose, es decir aquellos puntos en los cuales la empresa puede obtener ventaja comparativa sobre la competencia, aquello que diferencia positivamente a la organización del resto de sus pares.

Las fortalezas las podemos encontrar en la Cadena de Valor, en los procesos, en los recursos, en la forma de hacer las cosas, y en el “saber hacer las cosas”. Por lo tanto es de vital importancia rentabilizar al máximo estas características distintivas, se debe sacar el

mayor provecho a estas ventajas ya que son el “factor” diferenciador y potenciador del desarrollo.

Por otro lado, como existen fortalezas, también existen las debilidades que están presentes en la organización, debido esto a malos o deficientes procedimientos, ineficacia e ineficiencia en la forma de operar que tiene la empresa, mal uso de los recursos, bajo nivel comunicacional, dispersión de estructura, etc. Son las debilidades las que nos interesan desde la perspectiva de Reingeniería de Procesos, ya que mediante la aplicación del diseño o rediseño de nuevos procesos permiten modificar o subsanar las debilidades detectadas, transformando estas en una verdadera ventaja competitiva para la empresa. Para esto es fundamental que el cuadro directivo establezca cuales son los requerimientos de la organización para hacer frente a las debilidades detectadas.

1.2. Diagnostico Externo.

El desarrollo integral del Diagnostico Estratégico involucra también como una variable fundamental el análisis del diagnostico externo. No se debe hacer el Diagnóstico Interno sin realizar la construcción del Diagnóstico Externo, el cual permite obtener mayor y mejor información para la implementación de una estrategia. El diagnóstico Externo consiste en determinar aquellas variables que se encuentran fuera de la empresa, variables de carácter exógeno que podrían afectar el desarrollo futuro de la organización, como a los procesos internos. Este fundamentalmente involucra un análisis del Microentorno y Macroentorno.

“Si las compañías quieren evitar situaciones de alto riesgo, deben comprender las fuerzas que manejan la competencia en la industria donde operan. De otra manera, tienen poca posibilidad de seguir estrategias que se ajusten al ambiente industrial existente o identificar estrategias que puedan reformarlo con el fin de lograr su ventaja. Por ende el análisis externo consiste en diversos modelos que ayuden a los gerentes a analizar el ambiente. Los modelos suministran una estructura que se puede utilizar para identificar oportunidades y amenazas”.¹⁷

1.2.1. Análisis del Microentorno.

También denominado como **Entorno Activo de la Empresa**, básicamente en este análisis se deberá estudiar con detalle el Sector Industrial en que participa la Empresa, en este sentido el autor M.Porter elabora un modelo de análisis del sector industrial y lo atractivo del sector, que permiten a la empresa información relevante sobre su participación de mercado, posicionamiento, nivel de crecimiento, situaciones de riesgo, etc. Este análisis debe ser desarrollado con la idea de superar los posibles problemas con que cuenta la empresa o podría encontrarse, para así poder obtener una mayor ventaja competitiva.

¹⁷ (Administración Estratégica, Un enfoque integrado. Charles W.L.Hill/Gareth R.Jones. Capt.3)

Análisis Estructural de la Industria: El Modelo de las Cinco Fuerzas.

“La selección de la posición competitiva deseada de un negocio, requiere comenzar por la evaluación de la industria en la cual esta inserto. Para lograr esta tarea, debemos comprender los factores fundamentales que determinan sus perspectivas de rentabilidad a largo plazo, por que este indicador recoge una medida general del atractivo de una industria”.¹⁸

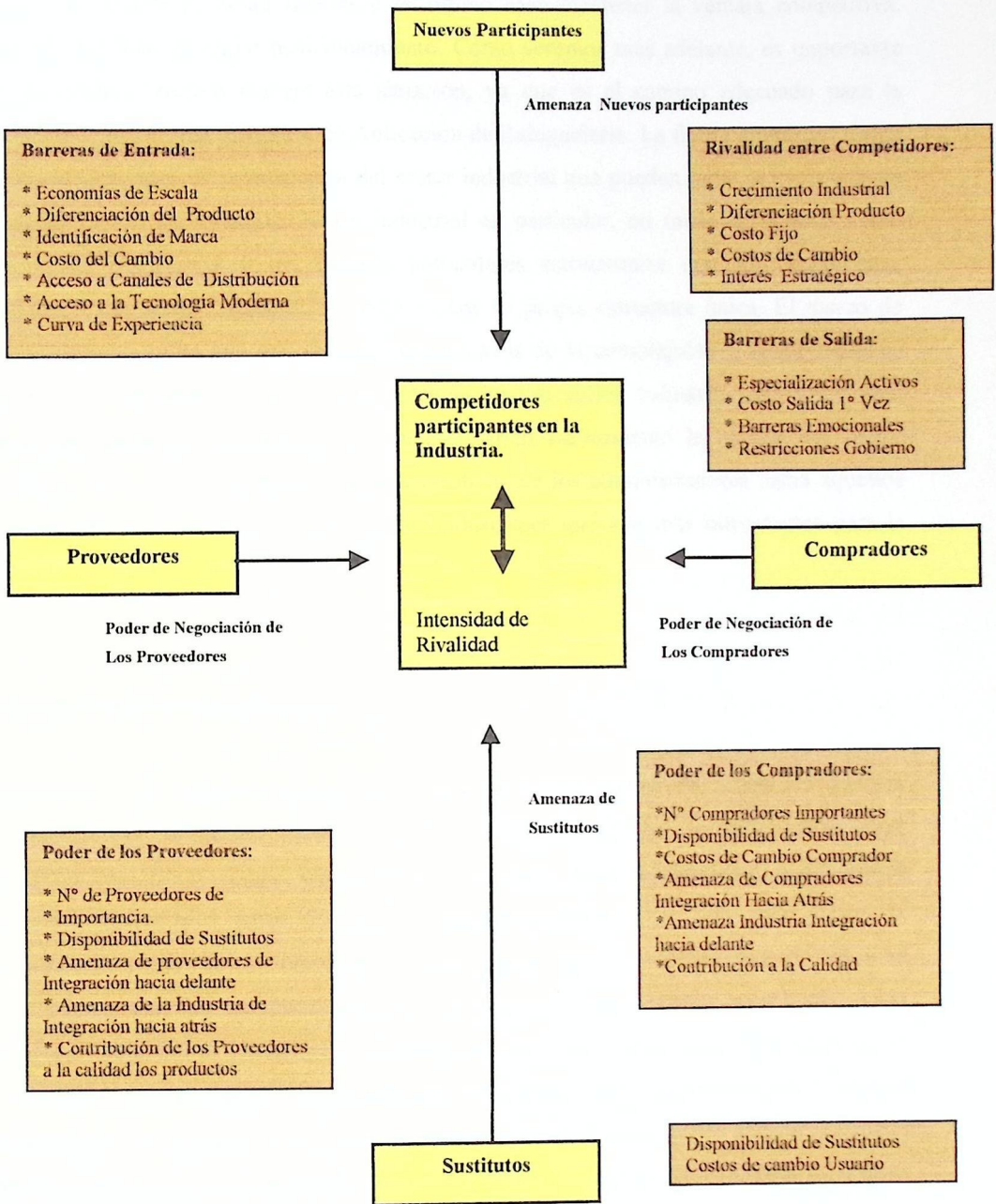
El modelo más recurrente, el más influyente para la evaluación de la atractividad del sector, es el modelo de las cinco fuerzas propuesto por M.Porter. La filosofía de la formación de este modelo global en el Diagnóstico Externo, es llegar a determinar los problemas, desventajas y actores externos que el medio presenta a la empresa, y como la participación de Reingeniería de Procesos permite enfrentar esta situación, generando herramientas de gestión tendiente a darle a la organización Ventaja Competitiva. Veremos donde tiene incidencia real la Reingeniería de Procesos en el Diagnostico Externo ya sea a nivel del microentorno o macroentorno. “La competencia esta en el centro del éxito o del fracaso de la empresa. La competencia determina la propiedad de las actividades de una empresa que puede contribuir a su desempeño, como las innovaciones, una cultura cohesiva o una buena implementación. La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en el sector industrial, la arena fundamental en la que ocurre la competencia.

La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial.”¹⁹

¹⁸ (Arnoldo Hax & Nicolas Majluf, “Gestión de Empresas con una Visión Estratégica”. Colocación Economía y Gestión. Editorial Universitaria Cap.5 Pag 56)

¹⁹ (Michel Porter, “Ventaja Competitiva”, Compañía Editorial Continental, 19987 Capt.1, Pag.23 y 24.)

Modelo de las Cinco Fuerzas del Sector Industrial



En la figura anterior se destacan los aspectos de importancia más críticos para la empresa, el análisis de cada una de las variables permitirá obtener información para que la empresa

pueda ver en que condiciones se encuentra en el Sector Industrial en que compete. Analizando cada variable, la empresa podrá tener una visión más amplia y clara del entorno, de su funcionamiento, de la manera de establecer con claridad sus necesidades estratégicas que le permitan superar o en ultimo caso mantener la ventaja competitiva, logrando con esto un mejor posicionamiento. Como veremos más adelante, es importante que el cuadro directivo maneje esta situación, ya que es el camino adecuado para la implementación de una estrategia de Aplicación de Reingeniería. La figura anterior “realza todos los elementos de la estructura del sector industrial que pueden guiar la competencia en dicho sector. En cualquier sector industrial en particular, no todas las fuerzas serán igualmente importantes y los factores particulares estructurales que son importantes diferirán. Cada sector industrial es único y tiene su propia estructura única. El marco de cinco fuerzas permite que una empresa vea a través de la complejidad y señale aquellos factores que son críticos para la competencia en ese sector industrial, así como para identificar innovaciones estratégicas que mejorarían mayormente la unidad del sector industrial. En su lugar dirige las energías creativas de los administradores hacia aquellos aspectos de las estructuras de los sectores industriales que son más importantes para la utilidad de largo plazo”.²⁰

1.2.2. Análisis del Macroentorno.

Básicamente este análisis entrega información relevante acerca de todos los factores externos a la empresa, medio ambiente Social, Político, Cultural, Ecológico, Gubernamental, Etico y Legal. Estos son los medios que rodean a la empresa, es importante que sena investigados antes de realizar cualquier actividad, ya que estos tienen la obligación de vigilar que las empresas cumplan las normas, sean o no coactivas. Hoy en día es cuando más hay que poner atención a las restricciones existentes en el medio, cada uno por si solo puede establecer condiciones de carácter restrictivo al desarrollo de la organización, por ejemplo la implementación de nueva tecnología puede ser altamente contaminante, el desarrollo de un nuevo producto puede que no sea de aceptación social según segmento meta; son muchas las presiones que se pueden establecer al desarrollo de la

²⁰ (Michel Porter, “Ventaja Competitiva”, Compañía Editorial Continental, 1987 Capt.1, Pág.25)

empresa, por esto hay que tener una visión global y considerar todos estas variables exógenas.

El desarrollo de la organización está en alguna medida condicionado por el medio ambiente, es decir un ambiente económico, tecnológico, demográfico, social y político más amplio. Los cambios que afectan el macroentorno pueden tener un efecto directo en cualquiera de las cinco fuerzas expuestas en la figura anterior (Modelo de Porter), alterando en consecuencia la relativa solidez de estas fuerzas, y con ello, el atractivo de una industria.

Del análisis del Macroentorno o también denominado Entorno Remoto se obtiene información acerca de las Oportunidades y Amenazas del ambiente en general y en particular. Este tipo de información da las expectativas a la característica del tipo de negocio en el cual se desarrolla la institución.

Lo presentado anteriormente corresponde al Diagnostico Estratégico con todos los aspectos relevantes para el Análisis Interno y Análisis Externo. En el cuadro que a continuación se presenta, este nos permite ver a modo de resumen los aspectos fundamentales del Diagnostico Estratégico y la participación de la reingeniería de procesos. La idea es tener una visión amplia que permita al cuadro directivo por medio del diagnostico tomar decisiones acertadas.

Enfoque Visión Estratégico

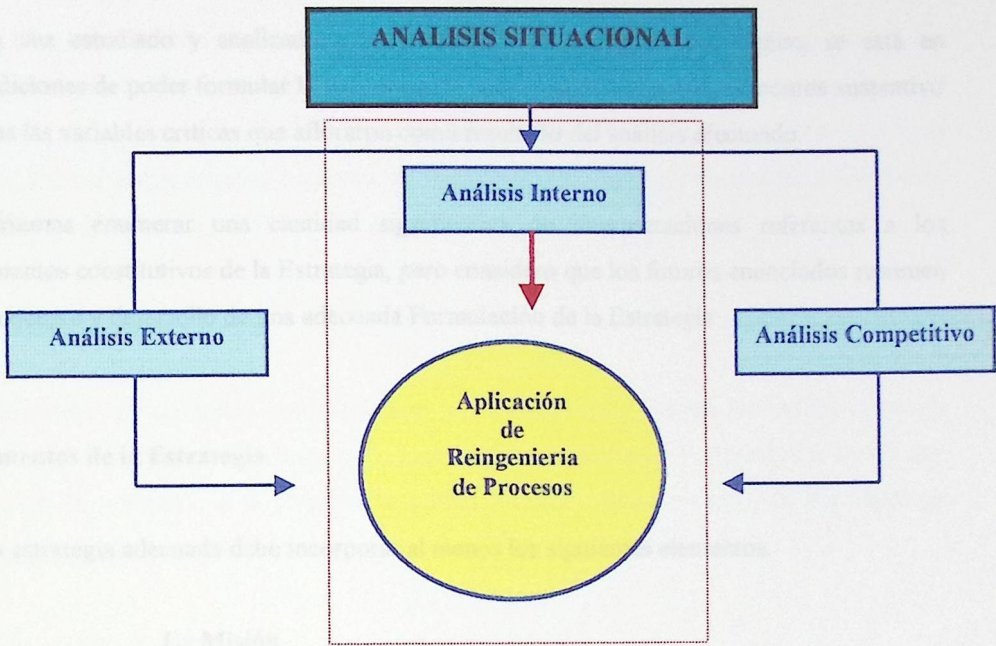


Fig. Modelo de Visión Estratégica para Reingeniería

Este enfoque nos permite mostrar el radio de acción o aplicabilidad de la Reingeniería de procesos, desde una perspectiva de la Visión Estratégica. El análisis del Diagnóstico Interno es el que nos brinda la Información más importante y relevante desde el punto de vista de Reingeniería, ya que este indica todos los procesos, actividades y cultura al interior de la organización, que posteriormente serán evaluadas. Pero también como es importante la visión que nos brinda el análisis interno lo es al externo a nivel del microentorno, este permite que la empresa sensibilice en una gran medida aspectos relacionados con los proveedores, compradores y competencia. A su vez el nivel de estudio y análisis del ambiente externo a nivel del macroentorno, es decir medio ambiente, tecnológico, cultural, demográfico, social, económico, legal y político, permite tener una visión global de las situaciones que podrían afectar el desarrollo y permanencia de la organización.

2. Formulación de la Estrategia

Una vez estudiado y analizado a profundidad el Diagnóstico Estratégico, se está en condiciones de poder formular la Estrategia, la cual considerará como elementos sustantivo todas las variables críticas que afloraron como resultado del análisis efectuado.

Podríamos enumerar una cantidad significativa de interpretaciones referentes a los elementos constitutivos de la Estrategia, pero considero que los futuros enunciados resumen el concepto y desarrollo de una adecuada Formulación de la Estrategia.

Elementos de la Estrategia

Una estrategia adecuada debe incorporar al menos los siguientes elementos.

- 1. Misión**
- 2. Objetivos**
- 3. Políticas**
- 4. Metas**
- 5. Programas de Acción**
- 6. Presupuesto Estratégico**

Misión

Definición conceptual del giro central del negocio de la empresa, la actividad principal de la organización, de la filosofía y de los grandes propósitos, la misión resume la razón de ser, y el que debe hacer.

Objetivos

Definiciones conceptuales que determinan los principales logros o resultados que la empresa espera alcanzar en largo plazo, estos objetivos pueden ser específicos o generales y se desprenden de la Misión. El esfuerzo institucional estará orientado a logro de dichos objetivos.

Políticas

Son la sistematización de los objetivos, que de forma general guíen, enmarquen las decisiones estratégicas, entendiéndose por decisiones estratégicas aquellas que afecten o faciliten el logro de los objetivos de largo plazo, específicos o generales. Las políticas deben abarcar todos aquellos aspectos relevantes para la que empresa establezca un medio formal de concreción en el desarrollo del logro de los objetivos.

Metas

Definiciones conceptuales, cuantificables, medibles de los logros intermedios que la empresa debe alcanzar durante el período de implementación de la estrategia, metas que deben ir encaminando a la empresa en forma gradual y hacia el logro de los objetivos estratégicos.

Programas de Acción

Conjunto de actividades definidas y estructuradas de manera tal que materialicen un avance significativo en la construcción del futuro deseado para la empresa. Conjunto de actividades que aporten significativamente al logro de los objetivos de la empresa, y que pueda ser gestionado y controlado como un todo.

Presupuesto Estratégico

Definición cuantificable clara, de los flujos financieros asociados a la implementación de la estrategia, determina la factibilidad de implementar la estrategia.

Cada uno de estos elementos contribuye a la formación de la estrategia, por esto deben ser definidos lo mas claro y preciso posibles a nivel individual sin desconectarse en el todo, para que al ser llevados a la practica no presenten dificultades de interpretación y resulten ser un elemento coherente, cohesionado y sistemático.

Es importante destacar que existen diferentes percepciones de Estrategia en la Organización, no podemos pensar en una estrategia única para toda la empresa, es decir

una estrategia para todos los niveles de la empresa, en este sentido el desarrollo de la estrategia corporativa, se desagregara en estrategias a niveles inferiores en la estructura jerárquica, o bien por áreas de negocio. Es entender que si bien existe en el planteamiento una Estrategia Global de Negocio, esta se desagrega por niveles inferiores en la estructura, como así también a nivel horizontal en el proceso. Desde esta perspectiva podemos encontrar estrategias a Nivel Corporativo, Nivel de Negocio y a Nivel Funcional.

2.1. Estrategia en los Niveles de La Empresa

Básicamente se destacan cuatro niveles de gestión concadenados, cohesionados y coherentes para implementar una Estrategia.

- 1. Estrategia Corporativa**
- 2. Estrategia Global**
- 3. Estrategia de Negocios**
- 4. Estrategia Funcional**

Estrategia Corporativa

Aquellas tareas que tienen necesidad del mayor ámbito posible para ser abordadas adecuadamente. Ellas tienen que ver principalmente, con problemas que atañen a la definición de la misión de la firma como un todo, definir en que área de negocios debería participar para maximizar su rentabilidad a largo plazo, que estrategias deberían utilizar para ingresar o salir de las áreas de negocio.

Al definir la Estrategia a Nivel Corporativo, se definen áreas de negocios como Integración Vertical en Negocios Adyacentes, o Diversificarse en diferentes áreas de negocios, asignación de recursos y relaciones con las distintas unidades de negocio con una visión a largo plazo.

Estrategia Global

En la formulación de la Estrategia Global encontramos el proceso de generación y sostenimiento de una ventaja competitiva. Esta estrategia busca optimizar el desarrollo de áreas de negocios que han mantenido una rentabilidad positiva y satisfactoria, buscando la reducción de costos y la generación de productos altamente diferenciados. En el fondo el desarrollo de la estrategia global permite consolidar la estrategia a nivel de negocios.

Estrategia de Negocios

En este nivel están todas aquellas actividades necesarias para acrecentar la posición competitiva, es determinar como una empresa puede competir de manera efectiva en un negocio o industria, y se determinaran las diversas estrategias que se pueden adoptar con el objetivo de optimizar la rentabilidad y las ventajas competitivas, en consecuencia a este nivel de estrategia es como una organización puede maximizar su ventaja competitiva.

Estrategia Funcional

A este nivel de estrategia, se busca la consolidación del desarrollo de las competencias funcionales en Fabricación, Recursos Humanos, Tecnología, Investigación y Desarrollo, Adquisiciones, Administración de Materiales, Distribución, Ventas y Servicios.

Las estrategias en el ámbito funcional están orientadas a mejorar la eficiencia y eficacia del proceso productivo, a través de la optimización de las operaciones funcionales que ocurren en una organización, en la búsqueda del logro de las metas de eficiencia, eficacia, calidad, innovación, y capacidad de satisfacción al cliente en toda la organización.

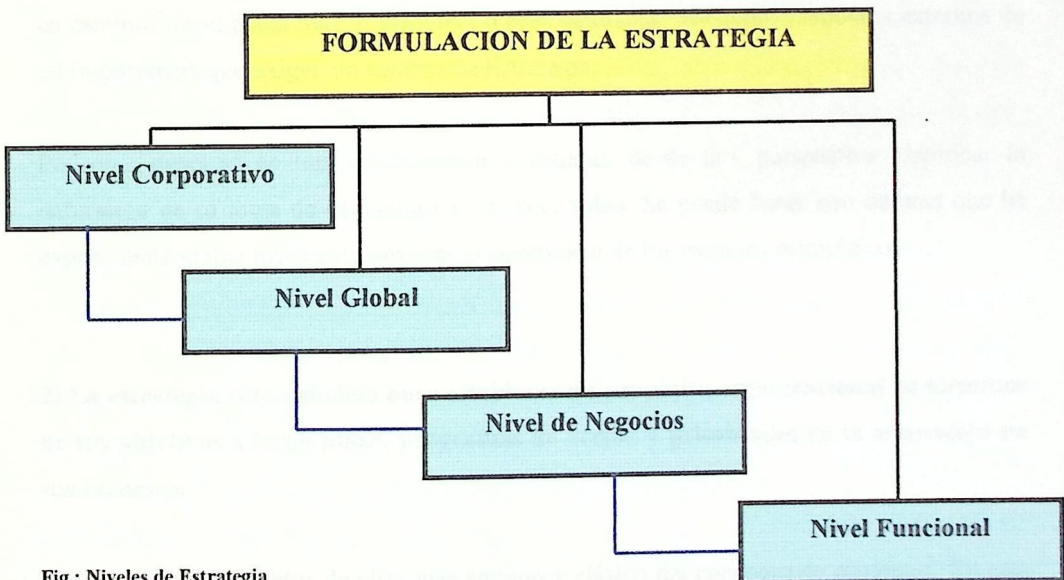


Fig.: Niveles de Estrategia

2.3. Diversas Dimensiones en el Concepto de Estrategia

“Se puede considerar a la Estrategia como un concepto multidimensional que abarca la totalidad de las actividades críticas de la firma y les da un sentido de unidad, dirección y propósito, a la vez que facilita los cambios necesarios que su medio ambiente induce. Revisando algunas de las obras más importantes en el campo de la estrategia hemos identificado las siguientes dimensiones críticas que contribuyen a una definición unificada del de estrategia.

1) La estrategia como un modelo que da coherencia, unidad e integridad a las decisiones de la empresa.

Es común considerar a la estrategia como una fuerza de importancia que provee un diseño global e integrativo para la totalidad de la organización. A la luz de esta perspectiva, la estrategia da origen a los planes que aseguran el logro de los objetivos básicos de toda la empresa. Al considerar a la estrategia como un modelo de decisiones para la empresa, caemos en cuenta que esta es una realidad inevitable, ya que emerge justamente en una actividad esencial de la firma. Es posible discernir modelos estratégicos al detectar discontinuidades de importancia en las direcciones de la firma, ya sea que estas se originen en cambios de su plana mayor, ejecutiva o sean gatilladas por acontecimientos externos de tal importancia que exigen un cambio de Estrategia.

Podemos penetrar en una organización y estudiar desde una perspectiva histórica, la naturaleza de su toma de decisiones y sus resultados. Se puede hacer uso de eras que ha experimentado una firma para analizar la coherencia de los modelos estratégicos.

2) La estrategia como modelo para establecer un propósito organizacional en términos de sus objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación en sus recursos.

Este es uno de los puntos de vista más antiguo y clásico del concepto de estrategia. En este caso, el mensaje es que la estrategia es un modo de dar forma explícita a los objetivos y metas a largo plazo de la empresa definiendo los programas principales de acción que se

necesitan para el logro de dichos objetivos y distribuyendo los recursos necesarios. Se presenta aquí una definición pragmática y útil de la naturaleza de las acciones estratégicas. En primer lugar necesitamos definir los objetivos de largo plazo en la firma. Se espera que estos objetivos tengan un cierto sentido de permanencia por lo que no se deberían modificar a no ser que las condiciones externas o cambios internos exijan un reexamen de los compromisos de la firma a largo plazo. Nada podría ser más destructivo y perturbador que una orientación errática de los objetivos de la firma sin que haya razones de peso más allá de los titubeos de los que encabezan el proceso. Los cambios estratégicos continuos de la firma terminan por confundir a todos los que tienen algo en juego primordialmente sus clientes y empleados. La estabilidad deseada de los objetivos de largo plazo, sin embargo ni impide el cambio continuo de conducción y readaptaciones de los programas de la firma. Finalmente, esta dimensión de estrategia abarca la importancia de la asignación de recursos como el paso más crítico en la ejecución estratégica. La alineación entre objetivos estratégicos y programas por una parte y la asignación de los recursos humanos financieros, tecnológicos y físicos de la firma, por otra, es fundamental para asegurar la consistencia estratégica.

3) La Estrategia como una definición del dominio competitivo de la empresa

Desde hace mucho se ha reconocido que una de las preocupaciones centrales de la estrategia es la definición de los negocios en que interviene la firma o de aquellos en los que tiene la intención de actuar. Esto hace de la estrategia una fuerza básica para enfrentar problemas de crecimiento, diversificación y desinversión.

El primer paso clave en la definición de un proceso formal de planificación estratégica es una segmentación efectiva de negocios. La mayor parte de la atención estratégica, tanto en términos de la formulación como de la implementación de la estrategia, reside en la unidad de negocios de la firma. Por tanto, las interrogantes básicas que es necesario plantear son:

1. ¿ En que negocios estamos actuando?.
2. ¿ En que negocio deberíamos estar?.

Es posible que si jamás se ha intentado responder esta pregunta, se encuentren triviales. Pero en general se tiene una gran dificultad para obtener una respuesta clara que consiga

pleno consenso. Parece haber discrepancias en los criterios que se definen a los negocios, en el grado deseado de agregación de las unidades de negocio e incluso en la identificación de las responsabilidades de quienes están a cargo. Los problemas se complican aun más debido a que la segmentación de los negocios tiene a la larga enormes impactos en la definición de la estructura organizacional de la firma. Consiente o inconscientemente, los problemas del territorio y responsabilidades ejecutivas tienden a cobrar gran importancia en la manera en que se plantean dichas interrogantes.

La segmentación es la clave para el análisis de negocios, posicionamiento estratégico, asignación de recursos y gestión de la cartera de negocios. La segmentación explícitamente identifica el ámbito de la acción de la firma.

4) La estrategia como una reacción ante las amenazas y oportunidades externas, debilidades y fortalezas internas, a fin de lograr una ventaja competitiva.

Según esta perspectiva, lo esencial en la estrategia es lograr una ventaja sostenible a largo plazo por sobre los competidores claves de la firma, en todos los negocios en los que participa. Esta dimensión de estrategia es la que está detrás de la mayor parte de los enfoques metodológicos modernos que se emplean para apoyar la búsqueda de una posición competitiva favorable. Reconoce que la ventaja competitiva es el resultado de una comprensión a fondo de las fuerzas internas y externas que impactan a la organización. Externamente, tenemos que identificar las tendencias y atractivo de la industria, y la característica de los principales competidores. Esto genera oportunidades competitivas de la firma que acarrearán fortalezas y debilidades que hay que corregir y desarrollar más.

Se precisa de estrategia para que las organizaciones obtengan un equilibrio viable entre su medio ambiente externo y sus capacidades internas. El rol de la estrategia no es visto como respondiendo pasivamente a las oportunidades y amenazas presentadas por el medio ambiente externo, sino como una adaptación continua y atractiva de la organización, a fin de hacer frente a las demandas de un medio ambiente cambiante.

5) La estrategia como un canal para diferenciar las tareas de gestión en los niveles funcionales, de negocio y corporativo.

Los diversos niveles jerárquicos en la organización tienen responsabilidades muy distintas en la definición de la estrategia de la firma. En el ámbito corporativo están aquellas tareas que tienen necesidad de mayor ámbito posible para ser abordadas adecuadamente. Ellas tienen que ver, principalmente, con problemas que atañen a la definición de la misión de la firma como un todo, la validación de propósitos que surgen de los niveles funcionales y de negocios, la identificación y explotación entre unidades de negocios diferentes pero relacionadas, y la asignación de recursos con un sentido de propiedades estratégicas.

6) La estrategia como definición de la contribución económica y no económica que la empresa pretende dar a sus “Stakeholders”

La identificación de todos los grupos asociados a la marcha de una empresa y que tienen algún tipo de derechos sobre la empresa y los excedentes generados por esta, ha ganado importancia como elemento de preocupación estratégica en los últimos años. “Stakeholders es un termino que designa a todos los que directamente o indirectamente reciben los beneficios o sustentan los costos derivados de la acción de la firma: accionistas, empleados, gerentes, clientes, proveedores, acreedores, comunidades, gobierno, etc.”²¹.

²¹ Arnoldo Hax y Nicolas Majluf “Gestión de Empresas con Visión Estratégica”. Colec. Economía y Gestión. Edt. Univers 1993 Cap 1.

2.4. Hacia un concepto unificado de Estrategia:

El concepto de estrategia abarca el propósito general de una organización. No resulta sorprendente, por lo tanto que se requiera de muchas dimensiones para lograr una definición adecuada, las que acabamos de presentar tan solo enfatizan los diversos componentes del concepto estrategia, una a la vez. Todas ellas son significativas y pertinentes y contribuyen a una mejor comprensión de las tareas estratégicas. Combinándolas podríamos proponer una definición más global de estrategia:

1. Es un patrón de decisiones coherentes, unificados, e integrativo.
2. Determina y revela el propósito organizacional en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos.
3. Selecciona los negocios de la organización en los cuales va ha estar.
4. Intenta lograr una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios respondiendo adecuadamente ante las amenazas y oportunidades en el medio ambiente de la firma y las fortalezas y debilidades de la organización.
5. Abarca todos los niveles jerárquicos de la firma (corporativo de negocio y funcional.).
6. Define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que se propone hacer a sus grupos asociados.

2.5. Tipos de Estrategia en la Organización

2.5.1. Estrategia Genérica Básica

Rasgo distintivo del actuar de la empresa en su medio ambiente y con el cual intentara ser percibido por sus clientes. Esta puede tomar los siguientes conceptos.

- **Líder en Costos**
 - **Líder en Diferenciación**
 - **Alta Segmentación**
 - Vía Diferenciación
 - Vía Costo

2.5.2. Estrategia Competitiva

Esta puede tomar los siguientes enfoques:

- a) **Estrategia Líder:** en el cual la empresa busca mantener una posición dominante reconocida en el mercado y particularmente por sus competidores, se puede llegar a esto por varias vías:
 - ⇒ A través de una expansión del mercado total
 - ⇒ Expansión de la participación en el mercado
 - ⇒ Protección de la participación, pudiendo conseguirla vía fortificación, posicionamiento e innovación.
- b) **Estrategia de Retador:** Orientación estratégica que busca atacar a los líderes del mercado a fin de ganar participación o en su defecto de atacar a los otros competidores.
- c) **Estrategia de Seguimiento:** La empresa opta por coexistir pacíficamente en sus competidores y particularmente con los líderes. Adopta la forma de nicho por medio del Benchmarking.

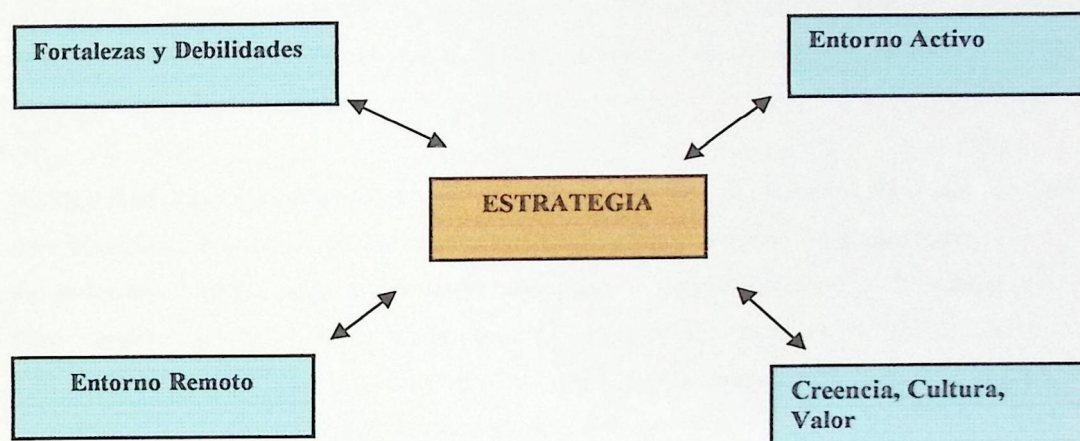
d) **Estrategia de Especialización:** En la cual la empresa busca un alto grado de especialización y diferenciación pretendiendo ser mejor que nadie.

2.5.3. Estrategia de Crecimiento

Básicamente la empresa puede adoptar crecer o no crecer, si crece lo puede hacer vía un crecimiento intensivo, crecimiento por integración o crecimiento por diversificación.

En este marco conceptual de estrategia, la empresa puede llegar a definir su estrategia considerando los aspectos relevantes que el cuadro directivo considere más importantes para el logro de los resultados esperados. En el modelo siguiente observamos los elementos que nunca deben faltar en la formulación de la estrategia.

Modelo Básico de Formulación de una Estrategia



Para poder formular la estrategia adecuada, indistintamente del tipo de estrategia de que se trate y al nivel en que se encuentre; el analizar con el mayor grado de precisión las variables que se presentan, permitirá formular una estrategia con bajo riesgo de viabilidad y éxito, siendo estos elementos fundamentales para la formulación de la estrategia adecuada, ya que la estrategia que la organización escoja depende en absoluta relación de la comprensión y análisis de estas variables.

En este sentido el analizar con un alto grado de objetividad y precisión, los componentes fundamentales para la formulación de la estrategia, como detectar con la mayor claridad posible las **Fortalezas y Debilidades** de la organización; poder visualizar las situaciones y hechos que afectan o podrían afectar a la organización en su desarrollo en el **Entorno Activo**; tener el conocimiento correcto para definir el marco en el cual se desarrolla la organización a través del **Entorno Remoto**, y el dilucidar con mucha objetividad y claridad de cuales son las **Creencias, Valores y Cultura** en el marco social en el cual la empresa desarrolla sus actividades, permitirá que la formulación y desarrollo de la estrategia tenga un alto grado de éxito, dentro de los parámetros esperados por el cuadro directivo de la empresa.

Resumen

Hemos concluido el desarrollo de este capítulo, abordando los principales conceptos asociados a la Visión Estratégica, esta requiere por sobre todas las cosas el que toda organización tenga esa “**sabia capacidad de verse**”, no segmentadamente, asumiendo con el mayor grado de rigurosidad el análisis que hagamos tanto al interior como al exterior de la empresa.

La orientación que debemos dar como en apoyo a los pequeños y medianos empresarios, es que nunca se deje de administrar estratégicamente, es decir que las herramientas y análisis administrativos desarrollados a partir de estos hechos sean constantemente revisados, reestudiados, cosa de poder estar alertas a los cambios que ocurren tanto al interior de nuestras organizaciones como en el exterior.

La administración estratégica, es una filosofía, la cual ve a la empresa como un todo, analizando con un mayor grado de detalle las áreas críticas que afectan a la organización, entregando una visión de futuro que de relativa certeza al desarrollo y materialización de los objetivos trazados por esta.

Al planificar estratégicamente, es necesario plantearse tres interrogantes básicas, Donde Estamos, Hacia donde nos dirigimos y Como llegar, es determinar los pasos a seguir para lograr los objetivos trazados; en este momento comenzamos recién a hablar de reingeniería. Para viabilizar la Planificación Estratégica, la organización requiere de un diagnóstico actual, su posicionamiento, analizar con objetividad las relaciones internas como externas; a partir del tiempo presente determinar con el mayor grado de exactitud posible el estado que deseamos alcanzar. Para esto es necesario introducir las modificaciones, que son necesarias, modificando estructuralmente los procesos productivos u otros para alcanzar la situación deseada. Es en esta etapa es donde debemos considerar la necesidad de transformar los procesos existentes, aplicando la reingeniería e estos.

Para una adecuada planificación, la objetividad de la Visión Estratégica es fundamental. Tener una visión estratégica ayuda por tanto a tomar decisiones acertadas, disminuyendo la incertidumbre que la operación natural del negocio puede producir, dando claridad en las transformaciones necesarias a implementar. Una acertada Visión, estará sustentada en un

adecuado diagnóstico (Diagnóstico Estratégico) que involucre todos los aspectos internos como externos. Es importante mencionar en este análisis el modelo de las cinco fuerzas como herramienta; posteriormente el proceso de formulación de la estrategia, es donde le damos “cuerpo y alma” a la visión, para esto se establecen 6 pasos fundamentales a determinar con absoluta claridad y coherencia. La “Misión”, definición básica y fundamental del Objetivo a lograr. Los **Objetivos**, definiciones conceptuales que determinan los principales logros o resultados que la organización espera alcanzar, en el largo, mediano y corto plazo, pudiendo ser generales o específicos. Las **Políticas**, son la sistematización de los objetivos, que enmarcan las decisiones estratégicas. Las **Metas**, decisiones de carácter cuantificable, que encaminan a la empresa en forma gradual al logro de los objetivos estratégicos. Posteriormente los **Programas de Acción**, siendo este el conjunto de actividades definidas y estructuradas de manera de materializar con un alto grado de satisfacción el logro de los objetivos trazados. Finalmente el **Presupuesto Estratégico**, que es una definición cuantificable clara de los flujos financieros a la implementación de la estrategia.

Es importante destacar el hecho de que la Estrategia a implementar puede afectar a la organización en su conjunto o en niveles inferiores, para esto se destacan cuatro niveles básicos de gestión concadenados, cohesionados y coherentes (dependiendo del tamaño y áreas de negocios de la organización). Se distinguen por los tanto cuatro niveles en donde se aplican estrategias diferenciadas, Estrategia a Nivel Corporativo, Estrategia a Nivel Global, Estrategia a Nivel de Negocios y Estrategia a Nivel Funcional.

También se debe destacar el que dependiendo de las características de la organización, áreas de negocios, e inserción en el mercado, la estrategia que se adopte, determinara en gran medida la ventaja competitiva, para esto la organización podrá adoptar una estrategia genérica básica, competitiva o de crecimiento.

Capítulo IV

Reingeniería de Procesos

Introducción

Ya estamos en condiciones de elaborar un amplio desarrollo de los conceptos de Reingeniería de Procesos, junto con todos los elementos asociados que la componen. El concepto “**La idea global**” es que por medio de la implementación de una Estrategia de Aplicación de Reingeniería con la Visión Estratégica adecuada y apoyada fundamentalmente en el Diagnostico Estratégico, y siguiendo los pasos en forma coherentes para implementar una estrategia, genere para la empresa una verdadera **Ventaja Competitiva**, dándose con esto resultados eficientes y eficaces de todos los actores que trabajan en la empresa, logrando con esto que la organización obtenga una mayor productividad sostenible en el tiempo, es decir, un mayor desempeño global, traducido esto en un mayor grado de satisfacción al cliente, mejora en lo tiempos de producción y en la calidad del producto, mejor posicionamiento, y crecimiento en la participación de mercado.

A lo largo del capítulo trataremos de abordar la idea central de reingeniería, el marco donde se aplica y su variable de apoyo para dar los resultados esperados en la empresa.

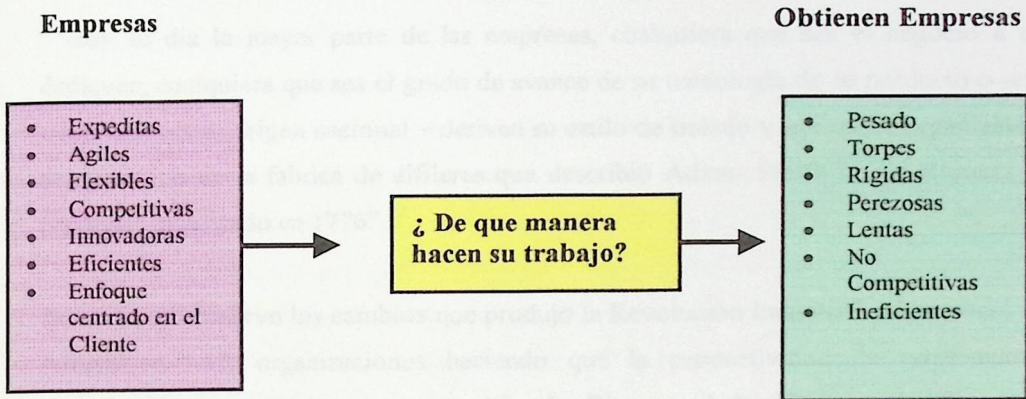
1. El Problema Latente de las Empresas

Antes de dar a conocer que es lo que es Reingeniería de Procesos, me he inclinado a desarrollar el problema que hoy enfrentan las empresas y la evolución a lo largo del campo de la administración de empresas.

Las empresas hoy desarrollan su accionar en un ambiente altamente competitivo, realidad cambiante, no existen en términos generales actividades de servicios o productivas de carácter monopolico, para que el cuadro directivo pueda asumir una actitud de pasividad frente a esta realidad económica cada día más exigente. Todo el cuadro directivo de una empresa (cuadro responsable de pensar la empresa en términos de futuro, refiriéndome a aquellas personas que guían el actuar de la organización ya sean Gerentes Generales, Miembros del Directorio, etc.), desean que sus empresas sean ágiles para que se puedan

ajustar rápidamente a las condiciones del medio; innovadoras en sus productos; equipadas con buena tecnología de manera que permitan obtener ventaja competitiva; dedicadas por completo a su misión. Pero el problema en la realidad es que no todas las empresas se encuentran en esa posición, es mas, son empresas lentas, poco ágiles, no poseen buena tecnología, no se adaptan a los cambios rápidamente, por esto muchas de ellas fracasan en el logro de sus objetivos. La explicación a esto es la manera en que hacen su trabajo, la forma en que diseñan los diferentes procesos.

Lo que Buscan los Administradores



Lo importante de esto, es que los administradores muchas veces saben a donde van, tienen muy clara la misión y dedican muchos recursos para lograr su cometido, pero lo más frecuente es que no obtienen lo que desean transformando sus empresas como lo indica el cuadro, la explicación a esto es la forma en que están llevando a cabo su misión, se podría pensar que no está bien definida la misión, o que están siendo ineficientes en el uso de los recursos, pero el problema va mucho más allá que esto. Simplemente es la forma en como está estructurada la empresa, la forma en que están estructurados sus procesos, ese es el error, no se trata de decir que el cuadro Ejecutivo o Operativo no cumple con lo trazado por el cuadro Directivo, estos cuadros al interior de la organización en sentido vertical cumplen con lo que el cuadro directivo dicta.

Durante muchos años, empresarios norteamericanos fueron muy brillantes en el uso eficiente de los recursos de la empresa, teniendo a esta encima de la competencia,

liderando el posicionamiento, estos formaron pautas de desarrollo de nuevos productos, producción y comercialización, sirviendo esto de modelo organizacional para todos los países del mundo. Hoy en día esas enormes empresas son ineficientes, no por que ellos desempeñen mal su trabajo, sino por que la forma en que están diseñadas las tareas, los procesos son ineficientes, debido a que el entorno en que ellas operan o desempeñan ha cambiado, la forma en que ahora se hacen las cosas en innumerables procesos es muy distinto, es básicamente este el motivo por el cual pierden competitividad. Todo esto acompañado de muchos cambios de carácter cultural, económico, social, tecnológico, que antes no se daban, como por ejemplo, el amplio mercado en que las personas pueden adquirir sus bienes, hoy en día se tiene donde elegir mas.

“ Hoy en día la mayor parte de las empresas, cualquiera que sea el negocio a que se dediquen, cualquiera que sea el grado de avance de su tecnología de su producto o servicio, o sea cual sea su origen nacional – deriven su estilo de trabajo y sus raíces organizacionales del prototipo de la fábrica de alfileres que describió Adam Smith en La Riqueza de las Naciones, publicado en 1776”.²²

Adam Smith observo los cambios que produjo la Revolución Industrial y la manera en que influyo en las organizaciones haciendo que la productividad de estas aumentará considerablemente. Básicamente en su libro las Riquezas de las Naciones “explica lo que él denominó la División del Trabajo. En este texto da ha conocer el ejemplo de los alfileres, en el cual varios trabajadores haciendo una tarea especifica de un alfiler podían hacer muchos alfileres en el día, en comparación de ese alfiler fuese hecho por los mismos obreros pero en forma separada, es decir, cada uno hacia un alfiler completo, no hubieran hecho ni veinte alfileres. Con esta idea se aumento radicalmente la productividad de la empresa, no tan solo medida en términos de uso de materias primas y horas hombres utilizados para la producción, sino que referido también al desempeño global de la organización como lo explicara al comienzo del estudio. “La ventaja se debe a tres circunstancias diferentes, en primer lugar, el aumento de la destreza de todos los obreros, en segundo lugar, el ahorro de tiempo que suele perderse pasando de una clase de trabajo a

²² (Michael Hammer & James Champy “Reingeniería en la Empresa”: Un Manifiesto para la Revolución en los Negocios. Grupo Editorial Norma. 1993, Cap. 1 Pág.12)

otra; y por ultimo, al invento de un gran numero de maquinas que facilitan y acortan el trabajo y le permite a un trabajador hacer el trabajo de muchos".²³

Mas adelante en el tiempo, pasos también revolucionarios en la administración de las organizaciones los dieron los pioneros de la industria automotriz (siglo xx): Henry Ford y Alfred Sloan.

Ford con animo de mantener una producción más eficiente, refino lo propuesto por Adam Smith, implementando en su empresa la producción en serie. Fue así como Sloan complementa también él la General Motor Company la producción en serie iniciada por Ford. Este sistema de administración global fue rápidamente implementado en compañías europeas y luego en el Japón. En los Estados Unidos lo que realmente favoreció al éxito alcanzado por ésta empresas fue el crecimiento masivo de la demanda, donde los clientes agobiados de la Segunda Guerra Mundial sólo se limitaban a comprar de cuanto les ofrecieran, estos no exigían mayormente calidad en los productos. En este sentido lo que más preocupaba a los directivos era la capacidad de producción capaces de abstenerse a toda esa demanda, para eso idearon complejos manejos de administración, que consistía en la estructura piramidal, si la empresa necesita abarcar con mas mercado, sólo le basta colocar mas gente en la base de la pirámide y colocar gerencias sobre ello. Sin embargo esta medida fue como un arma de dos filos ya que cuando el ambiente competitivo se torno más intensivo, las empresas tenían que cambiar o aumentar la eficiencia de los trabajadores a fin de captar mas participación de mercado, así como se encontraban las empresas estructuradas les fue muy difícil adaptarse a esos cambios, su rigidez, su burocracia, su excesiva gente laborando poco a poco impedía que la empresa se desarrollara eficientemente en su mercado.

Estas son las raíces de muchas empresas que hoy en día encontramos en diferentes países, indistintamente del tamaño y área de negocios en que se desempeñan. Existen tres variables en las cuales encontramos características muy distintas de lo que son ahora y lo fueron en el pasado:

²³ (Adam Smith "La Riqueza de las Naciones". Artículo Publicado en Revista Economía y Negocios)

a) Los Clientes asumen el mando: se puede considerar que en la década de la Segunda Guerra Mundial los empresarios eran los que dominaban el mercado entregando bienes y servicios a sus clientes, es decir, desde la perspectiva actual de marketing: aquellas empresas sólo tenían una orientación interna, básicamente todo orientado hacia la producción, no investigaban el mercado, primero producían y luego veían como lo venderían. Sin embargo al correr de los años (a partir de la década de los 80) la cosa empezó a cambiar, primero que nada la orientación cambio a ser externa, es decir, investigar el mercado, luego producir en estos términos el cliente es quien daba los índices a las empresas de cómo querían sus productos. Hoy en día la orientación es específicamente hacia el cliente, ellos son los que mandan ahora y esto debido principalmente a que ya no estamos ante un mercado homogéneo, sino que ante un mercado heterogéneo, cada día con mas especificaciones y variedades.

b) La competencia: hoy en día esta variable adquiere un especial cuidado, las empresas ya no operan solas, sino que ante un mundo de competencia, directa, indirecta, de distintas clases, etc. Hoy es fundamental el análisis de la competencia, tal como lo explicara en la primera parte donde Porter nos da una idea muy interesante de la forma de enfocar la competencia mediante el análisis del Sector Industrial por medio del modelo de las Cinco Fuerzas.

c) El Cambio: como explicara en la introducción de este estudio, las empresas para poder crecer, desarrollarse, sostenerse en el medio, deben adaptarse al cambio. Esto se puede lograr mediante una Dirección Estratégica en la cual sea pilar fundamental el Diagnostico Estratégico. “Con la globalización de la economía, las compañías se ven ante un numero mayor de competidores, cada uno de los cuales puede introducir en el mercado innovaciones de producto y servicio. La rapidez del cambio tecnológico también promueve la innovación”.²⁴

Ford introdujo el modelo T de automóvil para toda una generación, si hoy en día se introdujera un modelo de computadora X para un tiempo determinado, lo mas probable es que este modelo quede obsoleto en un par de meses.

²⁴ (Hammer & Champy “Reingeniería en la Empresa. Pag 32)

2. Reingeniería: “El Nuevo Horizonte”

Una de las formas para dar solución a todos estos problemas que están latentes en las organizaciones hoy es la implementación de una estrategia, una visión de largo plazo, que permita mejoras relevantes en el desempeño. Este es el nuevo horizonte de las empresas, este es el camino correcto, hay que olvidarse de las prácticas de la administración de años anteriores, hoy en día las cosas se hacen de otra manera, el mercado exige que se hagan de otra forma, hay nuevas tecnologías aplicadas a los procesos de negocios en las empresas. En este largo camino Reingeniería nos otorga la base para obtener mejoras espectaculares en el desempeño. Intentando una definición informal de Reingeniería de Procesos significa que todo se tiene que empezar de nuevo, es decir, si hay algo en la empresa que realmente funciona mal, esto necesariamente tiene que ser desechado y cambiado por algo nuevo, no se trata de cambiar algo superficialmente si no que hay que llegar hasta la estructura de la empresa para que realmente tenga sentido. Reingeniería busca analizar la manera en que la empresa está haciendo las cosas, sus procesos fundamentalmente.

Definición Formal

“ Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costo, calidad, servicio y rapidez”.²⁵

De esta definición de los autores quienes han empleado la Reingeniería en muchas organizaciones de Estados Unidos obteniendo excelentes resultados podemos ampliar la definición con ideas las cuales complementan tal aseveración.

Reingeniería es el proceso mediante el cual una organización observando las debilidades de una empresa (información oportuna, clara y estratégica que da el Diagnóstico Estratégico), rediseña, reformula, replantea, reconfigura, innova uno o más procesos críticos de la empresa, procesos que son importantes en el desarrollo de las actividades de esta, todo esto con el objetivo de lograr aumentos considerables en el desempeño global de la organización (mayor productividad). Vale hacer una aclaración, algunos autores hablan de Rediseño y de

²⁵ (Hammer y Champy, “Reingeniería en la Empresa”, Pag 34)

Renovación en vez de la palabra Reingeniería, para el marco de trabajo de este estudio se consideraran estas palabras como sinónimos. Al respecto encontramos algunos elementos que son vitales para el entendimiento y desarrollo de la reingeniería:

Revisión Fundamental

Identificadas las debilidades o amenazas de la empresa, se puede emprender la Reingeniería en el Negocio, luego se deben contestar las preguntas más básicas sobre el funcionamiento de la empresa. ¿ Por qué hacemos lo que estamos haciendo?, ¿Por qué lo hacemos de esta forma?. La idea es que con estas preguntas los directivos de la empresa pueden encontrar información que a lo mejor esta errada en la manera de hacer las cosas. La reingeniería determina primero que es lo que se debe hacer en ese caso, luego, como debe hacerlo olvidando como se hacia en el pasado, se olvida por completo de lo que es y se concentra en lo que debe ser.

Cambio Radical

Hacer cambios radicales en las empresas significa llegar hasta la raíz de las cosas, no intentar cambios superficiales no tratar de arreglar lo que se ha hecho, hay que olvidarse de lo viejo (en términos de cómo se hace). Esto implica que para la implementación de reingeniería hay que echar atrás las estructuras y procedimientos existentes, se trata de implantar procedimientos completamente nuevos, apoyado en nuevas estructuras. Rediseñar es reinventar el negocio, no mejorarlo o modificarlo.

Mejora Espectacular

La base de la Reingeniería no es cosa de hacer mejoras marginales o incrementales sino de grandes saltos en el rendimiento. Se debe intentar hacer Reingeniería solo cuando se necesite, cuando algunos de los procesos no aportan valor agregado o simplemente no se hacen bien, en este caso se puede aplicar a uno o varios procesos de la empresa, para esto se debe ver si la empresa esta en condiciones económicas para hacer tales cambios, es decir, se debe considerar a la reingeniería como un proyecto, en donde se pueda establecer cuales

serán las ganancias (rentabilidad de la inversión) en contra de lo que se debe gastar para la implementación de nuevos sistemas.

Los autores plantean dada su experiencia, que son tres tipos de empresa las que se embarcan en proyecto de reingeniería. Las primeras son empresas que se encuentran con graves problemas, a punto de ir a la quiebra, es decir aquellas empresas donde sus costos son mas elevados que la competencia, el servicio cliente es pésimo, el índice de sus fracasos en productos en dos, tres, cuatro veces superior a la competencia, en otras palabras esta compañía necesita mejoras enormes. En segundo lugar están aquellas empresas que todavía no entran en problemas pero que en su diagnóstico detectaron problemas que tarde o temprano deberán afrontar, fundamentalmente problemas esbozados en el análisis del sector industrial, luego de este análisis nace la posibilidad de que estas empresas puedan actuar antes en el cambio, en el rediseño para atacar directamente a estos problemas detectados.

El tercer tipo de empresas que se embarcan en Estrategias de Aplicación de Reingeniería lo constituyen empresas que están en optimas condiciones, es decir, no se prevén problemas futuros. Las empresas de este nivel ven en la reingeniería como una oportunidad para generar más ventaja competitiva.

Luego estas empresas deberán hacer cambios a reglas y procesos que han funcionado bien durante largo tiempo. Resulta obvio que los directivos de estas empresas tengan algún temor de cambios en procesos que han funcionado bien, pero el concepto es aplicar nuevos procedimientos para lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

3. Procesos

Solo en los procesos es viable la aplicación de reingeniería, es lo más importante de todo, ya que reingeniería se basa fundamentalmente en ellos. “Muchas personas de negocios no están orientadas a los procesos; están enfocadas en tareas, en oficios, en personas, en estructuras, pero no en procesos.”²⁶

²⁶ (Hammer y Champy, Reingeniería en la Empresa”. Cap 2. Pag 37)

4. Conceptos Herrados de Reingeniería

Como este es un tema nuevo, una filosofía nueva que ha estado entrando, a nivel mundial, regional y nacional, ya sea mediante la publicación de reingeniería en revistas especializadas como también el trabajo y publicación de libros al respecto. Por lo tanto es común encontrar opiniones diversas y a veces divergentes de lo que es Reingeniería.

Primeramente habría que destacar que la reingeniería no es lo mismo que automatización. Se automatizan los procesos que ya existen en la empresa con una adecuada implementación de Sistemas Informáticos. La automatización simplemente ofrece distintas maneras de hacer cosas. Tampoco se debe confundir o relacionar la Reingeniería de Procesos con la Reingeniería de Software, debido simplemente que ambas no significan lo mismo. El rediseñar una empresa no es lo mismo que reorganizarla, reducir el número de niveles o hacerla más plana, como mencionamos antes, el problema no es que una empresa esté mal organizada, el problema radica fundamentalmente en que los **procesos están mal estructurados**. Esto es lo que enfrentan muchas organizaciones en nuestros días, tienen problemas y lo primero que dicen es que la empresa está mal organizada y no se detienen a observar la forma estructural de sus procesos. Por otra parte Calidad Total tiene temas que son comunes con reingeniería, pero no necesariamente significan lo mismo.

Ambos temas reconocen la importancia de los procesos, sin embargo la forma en que son abordados difieren. Calidad total está siempre en la búsqueda de mejora continua de los procesos, en cambio reingeniería no busca la mejora de sus procesos, sino que rediseñarlos, reestructurarlos, es hacer el proceso de nuevo olvidando el anterior. "Reingeniería es volver a empezar, como una hoja de papel en blanco. Es rechazar las creencias populares y los supuestos recibidos. Es inventar nuevos enfoques de la estructura del proceso que tiene poca o ninguna semejanza con los de épocas anteriores. Fundamentalmente, la reingeniería rechaza los supuestos inherentes al paradigma industrial de Adam Smith: La División del Trabajo, las Economías de Escala, el control jerárquico y todos los demás instrumentos de una economía en sus primeras etapas del desarrollo. La reingeniería es la búsqueda incansable de nuevos modelos de organización. La tradición no cuenta para nada".²⁷ Reingeniería es un nuevo horizonte.

²⁷ (Hammer y Champy, Reingeniería en la Empresa. Cap 2. Pag 37).

5. ¿ Que Busca la Reingenieria?

Como mencionamos anteriormente la Reingenieria de Procesos Busca aumentar la productividad global de la empresa entendida esta como aumento del desempeño global de la organización, medida por los indicadores más importantes de la empresa. Ya vimos que desde el punto de vista de Gestión Estratégica lo puede lograr mediante el análisis básico del Diagnostico Estratégico. En términos generales “la meta es siempre la misma: aumentar la capacidad para competir en el mercado mediante la reducción de costos. Este objetivo es constante y se aplica por igual a la producción de bienes o servicios. La Economía de Mercado es la fuerza que con mayor frecuencia motiva a la aplicación de Reingenieria.

Fundamentalmente lo que se pretende con la aplicación de reingenieria es obtener una ventaja competitiva para la empresa, ventaja que a la larga proporcione a dicha empresa sostenerse en el mercado en el cual esta inserto.

Dentro del diagnostico estratégico, la Reingenieria de Procesos en un contexto mas global esta relacionada con el análisis interno, ya que todos ellos se obtienen información relevante sobre todo en aquellas variables en que pueda afectar el desarrollo y crecimiento de la empresa. La reingenieria de procesos tiene su campo de acción específicamente en el análisis interno de la empresa, ya que es en esta donde se pueden producir los problemas en cuanto a diseño de los procesos, la forma de hacer las cosas. A partir del análisis de esta situación la empresa puede encontrar una verdadera ventaja competitiva.

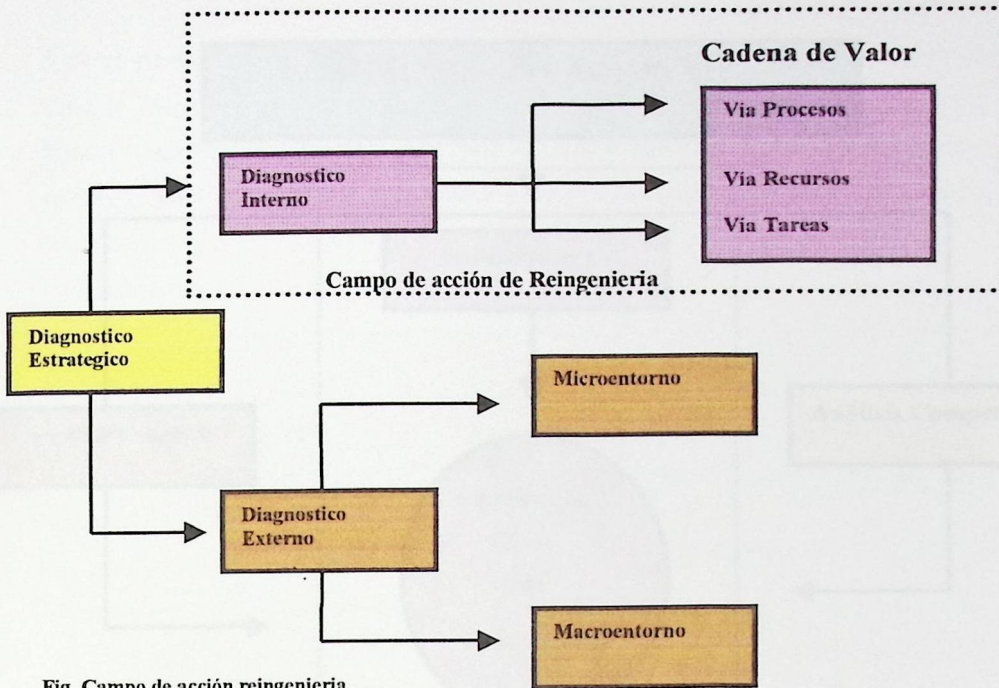


Fig. Campo de acción reingeniería

La Reingeniería de procesos juega un rol fundamental en el Diagnostico Interno de la Empresa, a partir de esto, la empresa observa cuales son sus verdaderas debilidades y fortalezas, lo que permite que se pueda elaborar un camino para el cambio, de esta manera la empresa formula su estrategia la que permitirá en el futuro obtener su ventaja competitiva. De este análisis situacional la empresa obtiene información relevante para llevar a cabo un proceso de reingeniería para establecer su ventaja competitiva.

Esquema obtención Ventaja Competitiva

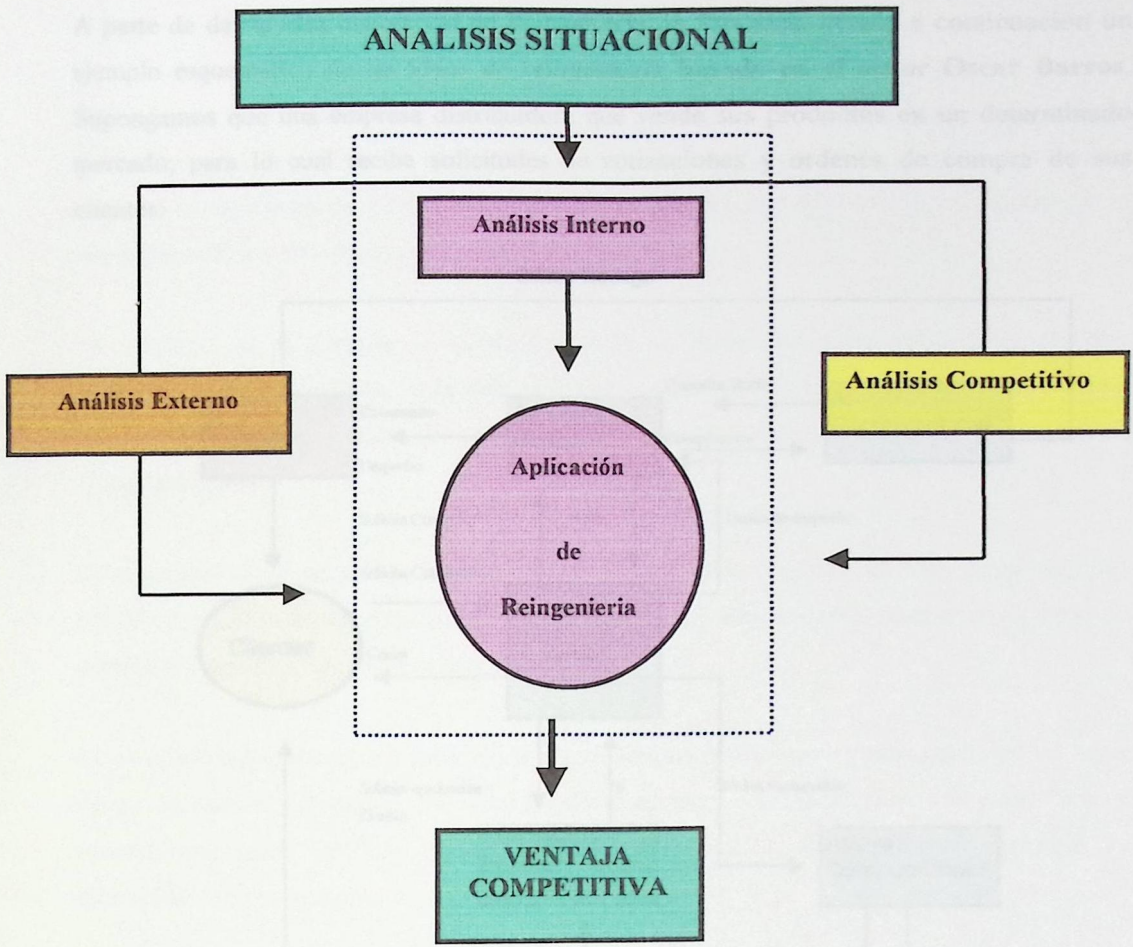


Fig.: Obtención ventaja competitiva

Ejemplo Esquemático

A parte de dar la idea conceptual de Reingeniería de Procesos, vemos a continuación un ejemplo esquemático de las ideas de reingeniería basado en el autor Oscar Barros. Supongamos que una empresa distribuidora que vende sus productos en un determinado mercado, para lo cual recibe solicitudes de cotizaciones y ordenes de compra de sus clientes.

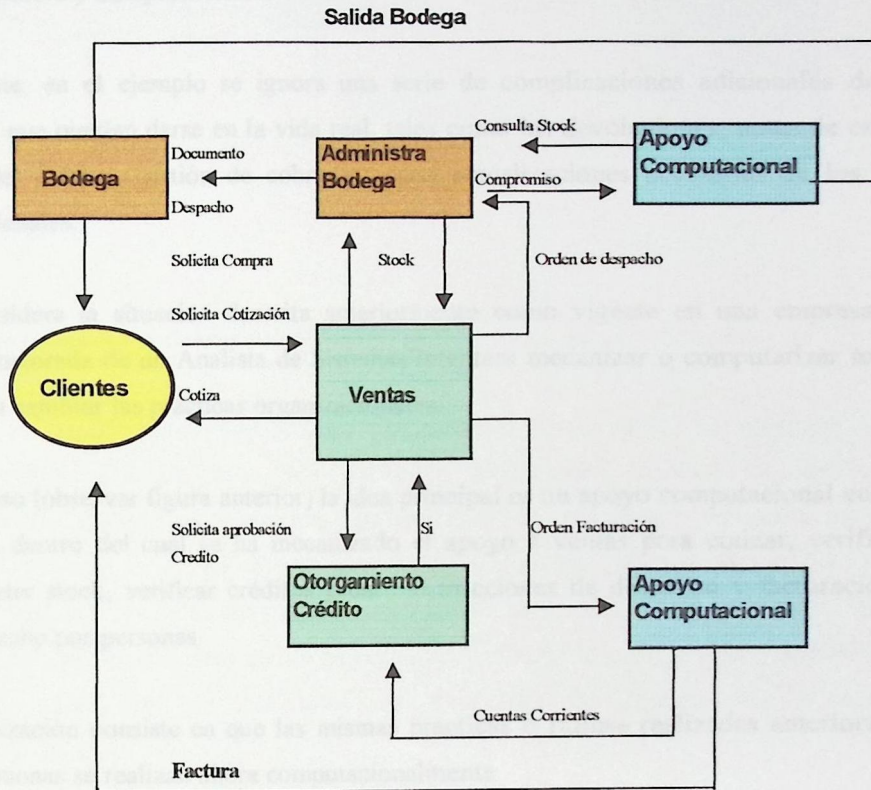


Fig. Situación Actual de Procesamiento de Ordenes

Los procesos son los siguientes; el proceso de ordenes de compra, la actividad de ventas se apoya en otorgar créditos y en la administración de bodega para establecer que el cliente se le puede entregar los productos sin el riesgo de no-pago y que existe determinada cantidad de inventarios para su entrega. Esto es importante, ya que de existir inventarios se puede

realizar la venta sin problemas, luego Ventas puede emitir una orden de despacho y también una orden de facturación que inician tanto la orden como la cobranza asociada a la orden.

En la figura se indica tanto el otorgamiento de Crédito como Administra Bodega tiene sistemas computacionales de apoyo para respectivamente conocer las cuentas corrientes, que son un elemento de juicio para establecer solvencia del cliente y para establecer el stock disponible y comprometerlo.

Obviamente, en el ejemplo se ignora una serie de complicaciones adicionales de este problema, que puedan darse en la vida real, tales como las devoluciones, notas de crédito, rechazo del crédito, gestión de cobranza, otras actualizaciones necesarias de los datos computacionales.

Si se considera la situación descrita anteriormente como vigente en una empresa, una solución mejorada de un Analista de Sistemas intentara mecanizar o computarizar todo lo posible sin cambiar las practicas organizacionales.

En este caso (observar figura anterior) la idea principal es un apoyo computacional en línea integrado, dentro del cual se ha mecanizado el apoyo a ventas para cotizar, verificar y comprometer stock, verificar créditos y dar instrucciones de despacho y facturación, lo cual era hecho por personas.

La mecanización consiste en que las mismas practicas o rutinas realizadas anteriormente por las personas se realizan ahora computacionalmente

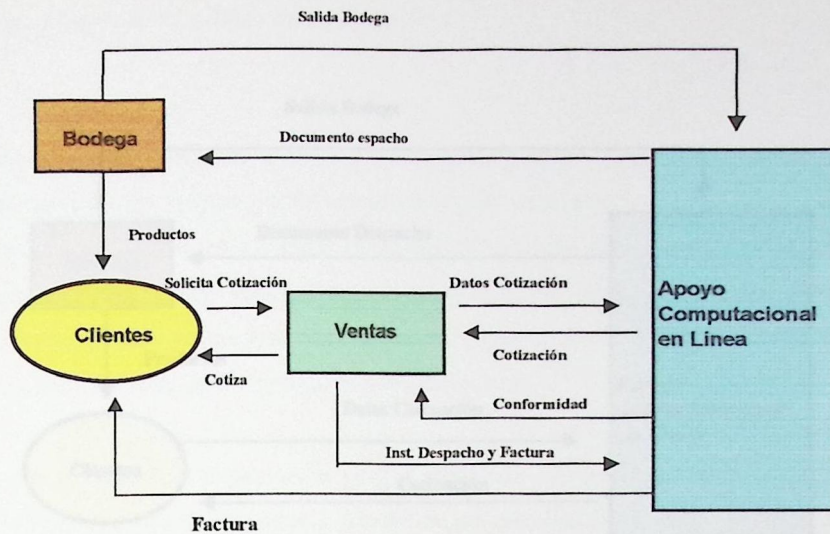


Fig. Solución tradicional de Sistema de Información para el Procesamiento de Órdenes.

Pensemos en como cambiar radicalmente la practica de Ventas con el fin de lograr alguna Ventaja Competitiva. La clave para un cambio fundamental consiste en cuestionar el proceso a través del cual un cliente nos pide cotización con un papel y nos pone una orden de compra también en un papel. Por muy eficiente que sea nuestro cliente y el apoyo computacional que tenga la actividad de Ventas, de todas maneras este movimiento de papeles y las esperas que ellos sufren en manos del cliente como nuestras, implica que el proceso de satisfacción de una orden sea demoroso, de algunos días a semanas, dependiendo del caso.

Una manera muy diferente de manejar este problema basado en Tecnologías de Información, es establecer una comunicación directa entre el computador del cliente y nuestro computador, de tal manera que él pueda acceder directamente, y sin intermediario, a los datos de inventario, precios y otros de nuestros productos, cotizar y ordenar en forma inmediata, previa verificación y autorización automática de su crédito, tal como se muestra en la figura.

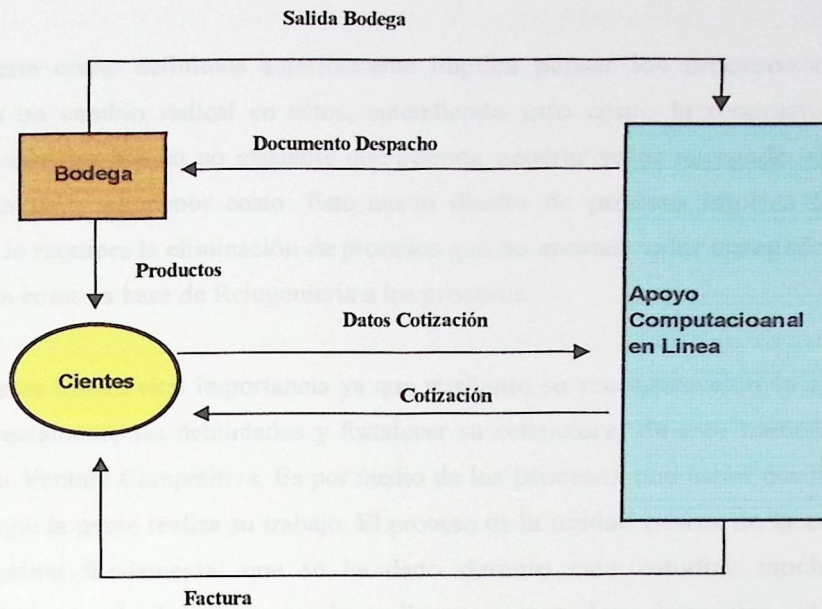


Fig. Solución de Reingeniería para el Procesamiento de Ordenes.

Si esto se combina con un despacho rápido (demora de menos de un día) de orden por parte de nuestras bodegas, se genera la posibilidad de que el cliente ponga ordenes por pequeñas cantidades y que se elimine su stock. Lo anterior se debe a que los factores que hacen necesario un inventario es el tiempo de pedido, la cantidad y el costo de reordenamiento, los cuales con esta situación, su inventario llega a cero.

Por lo tanto nuestra ventaja competitiva es el proveer al cliente de un servicio con valor agregado, no sólo el producto genérico o básico, sino además un servicio intangible que nos diferencia sin duda de la competencia, otros servicios que generan beneficios al cliente, tales como, velocidad, tiempo de entrega, flexibilidad, calidad ahorro de tiempo, etc.

En el caso de otros productos complejos, se podrían agregar otros servicios, tales como ayuda a la selección, visionar un mejor rendimiento etc. Todo esto lleva a que los clientes prefieran el servicio de esta empresa provocando su satisfacción por completo.

6. Los Procesos “La Base de Reingeniería”

Reingeniería como definimos anteriormente implica pensar los procesos en una nueva forma, es un cambio radical en estos, entendiendo esto como la reconstrucción, nueva configuración, un diseño no existente que permita generar valor agregado al producto, al menor tiempo y al menor costo. Este nuevo diseño de proceso implica también si la situación lo requiere la eliminación de procesos que no aportan valor agregado al producto. Definimos como la base de Reingeniería a los procesos.

Los procesos toman vital importancia ya que mediante su reconstrucción la empresa logra atacar directamente las debilidades y fortalecer su estructura, de esta manera la empresa obtiene su Ventaja Competitiva. Es por medio de los procesos que están establecidos en la empresa que la gente realiza su trabajo. El proceso es la unidad básica de la empresa, es la materia prima fundamental que se ha dado durante este estudio, muchas veces el desconocimiento de los procesos hace llevar a que los directivos al presentarse problemáticas al interior de las organizaciones tiendan a buscar soluciones no integradas a los procesos, es decir, si hay algo que esta funcionando mal en la empresa, estos buscan soluciones por otros lados, se tiene temor, resistencia a revisar o cambiar los procesos, piensan de que la forma en que están estructurados es la correcta y que los problemas vienen de otros lados, como mala organización, la gente no hace bien su trabajo, ineficiencia en la aplicación de las normas organizacionales, etc. Son muchas las experiencias en que se ha comprobado tal aseveración. El escaso conocimiento de los procesos es uno de los problemas críticos cuando se emprende la aplicación de Reingeniería.

Definición de Proceso

¿ Que es un Proceso?. Del punto de Administración de producción, “ se utiliza la palabra proceso o la frase sistema operativo para describir cualquier parte dentro de una organización que toma inputs y los transforma en outputs cuyo valor para la organización es mayor que los inputs originales. En ciertos casos esta definición puede incluir toda la organización; sin embargo, en la mayoría de las situaciones se centra la atención en un sub conjunto de la empresa que transforma un conjunto de inputs en outputs útiles.

Un proceso es un conjunto de tareas conectadas mediante un flujo de bienes e información que transforma distintos inputs en outputs finales. Un proceso tiene capacidad para almacenar tanto bienes como información durante la transformación. A fin de analizar un proceso es útil disponer de un método simple para describirlo, y las definiciones estándar para sus componentes. Uno de los métodos para definir un sistema operativo es mediante un diagrama de flujo del proceso”.²⁸ La definición anterior corresponde específicamente al proceso de producción propiamente tal que encontramos en las empresas, que puede por la lógica ser extendido a todos los procesos que ocurren al interior de una organización.

Esto se aplica ya sea a una empresa productora de bienes como de servicios. Desde una perspectiva general los procesos son la base para que la empresa pueda llevar a cabo su cometido.

Visión de Proceso en Reingeniería

Al realizar la definición específica de Procesos en el sistema empresa, Reingeniería toma su esencia. Es decir los procesos desde punto de vista de reingeniería, son todas aquellas actividades, tareas, procedimientos y fundamentalmente la forma cultural de hacer las cosas al interior de la empresa, reingeniería analiza todos los procesos o sub – procesos tanto productivos como de servicio que coexisten al interior de la entidad.

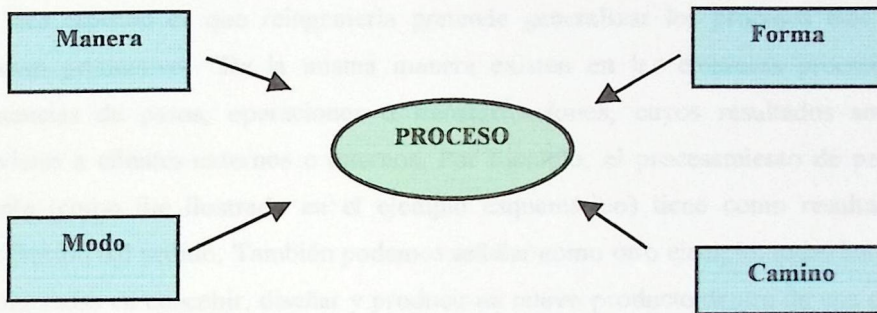
En este sentido reingeniería da una definición más amplia de Proceso para transformarla en un concepto global que involucre todas las actividades que se desarrollan en la empresa. De

²⁸ (Apuntes Análisis de Procesos IESE de Barcelona)

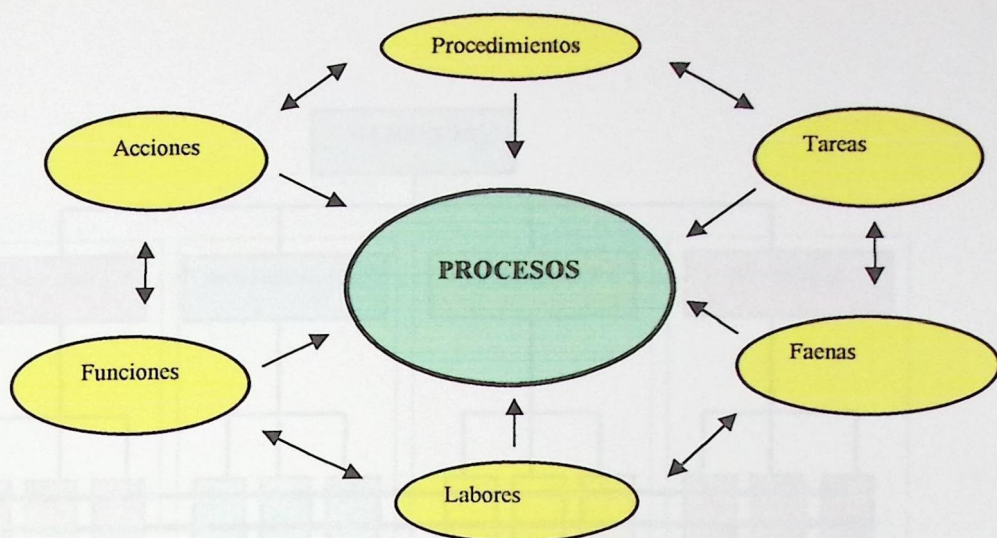
nada sirve que el departamento haga bien sus cosas, ejecute una excelente labor, si los procedimientos para comercializar su producto es deficiente.

En este sentido el estudio no puede ni debe ser parcializado, se requiere un estudio completo en donde se analice a todo el que hacer de la empresa, identificando las debilidades posibles que puedan afectar el desempeño.

El proceso es la esencia del negocio, ya que todo el trabajo (acción de transformar) se hacen vía procesos, las empresas estructuran sus procesos ocupando casi los mismos insumos que las demás, sin embargo las que aplican reingeniería obtienen resultados muy diferentes, logrando con esto mayor ventaja competitiva.



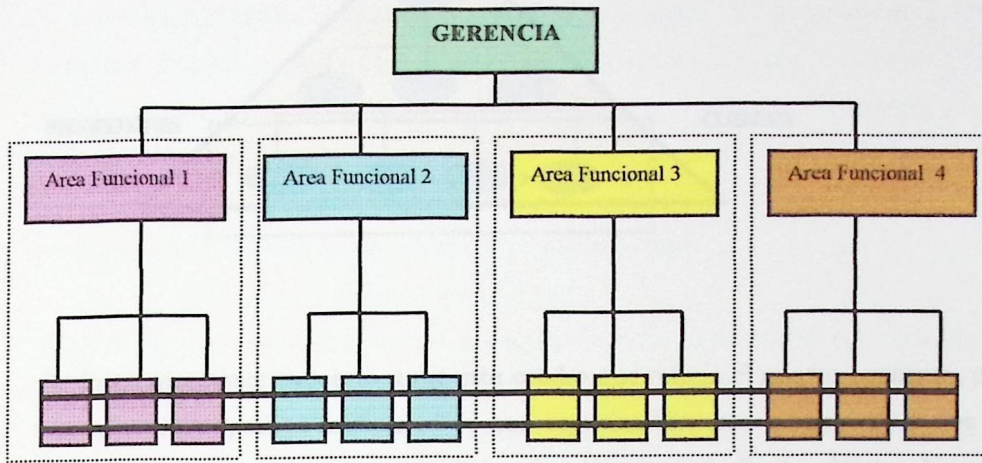
Los procesos en reingeniería básicamente son entendidos como la manera, la forma, el camino y el modo en que la gente desarrolla sus funciones, tareas, labores, procedimientos, acciones y faenas en la empresa para cumplir con los objetivos trazados por la alta dirección.



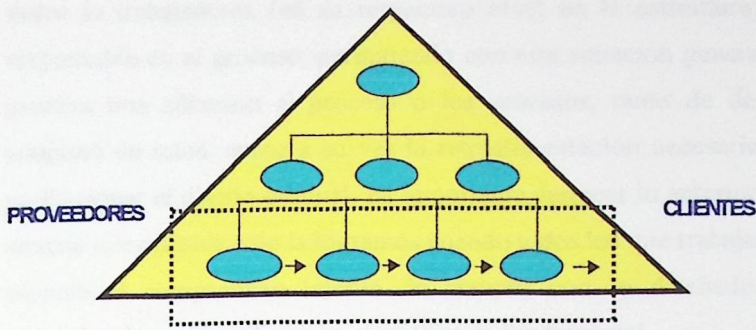
La idea especial es que reingeniería pretende generalizar los procesos mas allá de un proceso productivo. “De la misma manera existen en las empresas procesos que son secuencias de pasos, operaciones o transformaciones, cuyos resultados son servicios provistos a clientes externos o internos. Por Ejemplo, el procesamiento de pedido de un cliente (como fue ilustrado en el ejemplo esquemático) tiene como resultado final la satisfacción del pedido. También podemos señalar como otro ejemplo, todas las actividades involucradas en concebir, diseñar y producir un nuevo producto dentro de una empresa. La característica fundamental de los procesos de negocios es que cortan las líneas funcionales tradicionales de las empresas, que son lo que algunos autores llaman “silos”.

Esto produce un cambio fundamental de óptica con relación a como se ha abordado tradicionalmente la mejora de las diversas áreas de la empresa, particularmente con el apoyo de los sistemas de información. En efecto lo habitual es centrar arbitrariamente el cambio en un área funcional. Así vemos estudios y sistemas para mejorar el área financiera, para el área comercial o para el área de operaciones. Justamente reingeniería, a partir del concepto de proceso, hace caso omiso de las barreras funcionales y cambia todo lo que haya que cambiar para mejorar radicalmente las relaciones interfuncionales y conseguir como resultado la mejora del producto o servicio final”²⁹.

²⁹ (Oscar Barros. “Reingeniería de Procesos”, U. de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. Cap. N° 1, Pag. 11,12,13)



La lógica de esta figura es que los procesos tanto pueden afectar el funcionamiento verticalmente como horizontalmente, pero para generar un producto con valor agregado y alto nivel de satisfacción al cliente, es de vital importancia entender el proceso en forma transversal, es la vía por medio de la cual se llega al cliente, es el único camino, la unión en una lógica interfuncional de todos los departamentos a lo largo de los silos es donde se realizan las actividades de valor para la empresa desde el momento en que el cliente pide la cotización hasta que el producto o servicio es entregado a la puerta de su domicilio.



De lo anteriormente expuesto surge este cuadro que refleja el mismo concepto, pero desde una concepción gráfica tradicional de una organización, para poder captar que es en los **Silos** donde se producen las actividades de valor que el cliente obtiene. No se trata de inspeccionar las áreas funcionales, sino lo que se trata es de investigar los departamentos interfuncionales. “Las organizaciones no están hechas para servir a los clientes, están hechas para preservar el orden interno. Para los clientes la estructura interna no sólo les dice muy poco sino que puede incluso actuar como una barrera. Los organigramas son Verticales mientras que la atención de nuestros clientes es horizontal”³⁰

Representación de un Proceso

Deben existir en toda organización modelos o diagramas que representen el funcionamiento de los procesos, en este sentido emplear diagramas representativos para evaluar tanto el procedimiento actual como el proceso que se pretende configurar. La mejor manera de entender un proceso es mediante un diagrama de flujo (flujograma) de la situación descrita. La ventaja de esto es muy simple; permite un mejor entendimiento de cómo funciona la empresa en su interior, permitiendo que todos quienes trabajan en la empresa y a su respectivo nivel dentro de la estructura conocen el proceso interno, es decir el grado de conocimiento de lo que se hace, debe hacer o hará a través de descripciones gráficas y escritas, es de vital importancia en todos los procesos que ocurren en una organización, optimizando las comunicaciones tanto formales como informales. No se trata de que solo el cuadro directivo y ejecutivo los conozcan y entiendan, sino que debe ser comprendido por

³⁰ (Gerge Fisher, COE Motorola).

todos los trabajadores (en su respectivo nivel en la estructura), ya que son ellos parte responsable en el proceso, permitiendo con esta situación generar dos grandes ventajas, la primera una adhesión al proceso o los procesos, tanto de departamentos como de un conjunto de estos, como a su vez la retroalimentación necesaria que permite modificar y perfeccionar el diseño original. Es importante destacar lo anteriormente expuesto, ya que la ventaja competitiva solo la logramos cuando todos los que trabajan al interior de la empresa asumen el compromiso interno de cumplir con lo diseñado, para esto el grado de comunicación e identificación al interior es fundamental.

Basándonos en una definición de procesos bastante aceptada por varios autores: “Un proceso es un conjunto de tareas lógicamente relacionadas, que existen para conseguir un resultado bien definido dentro de un negocio. Por lo tanto, los procesos tienen clientes tanto internos como externos, los cuales reciben el resultado, que puede ser un producto físico o servicio”³¹

De la definición anteriormente expuesta se desprende casi una “Ley en la Administración” pero no logramos distinguir con claridad muchas veces como opera esta al interior de una organización, como un reporte de cobranza puede y debe servir a un vendedor en una cuenta específica, nunca se aprecia a este vendedor como un “cliente” interno; o lograr definir cuales son los procesos cruciales e importantes al interior de la empresa, no quedándonos en la visión segmentada que se tiene de los procesos por departamento o área de énfasis (Ventas, Egresos, Productiva, etc.) sino más bien poder dilucidar a partir de una visión interna de la organización, “el proceso interno”, para posteriormente descubrir los procesos y sub procesos adscritos a este gran proceso interno, entendiendo que los flujos describen los procesos, y que los procesos tienen flujos de desarrollo tanto Horizontal como Vertical. Es por lo tanto muy importante diferenciar por determinados flujos un proceso de otro y sobre todo las actividades que no están físicamente incorporados a ellos en el flujo. Estas actividades son el medio a través del cual se complementa el proceso.

³¹ (Innovación de Procesos. Información Tecnológica en la Aplicación de Reingeniería en el Trabajo. Escuela de Negocios Harvard. 1992)

“De lo anterior se desprende que un proceso organizacional siempre contiene los siguientes objetos.

a) Flujos Físicos:

Corresponden a movimientos de materiales, productos, personas, dinero, bienes de capital y paquetes de información, que generalmente se pueden representar por flechas o líneas.

b) Actividades de Transformación

Instancias donde ocurren las transformaciones o cambios de estado de los flujos físicos, generalmente representados por círculos.

c) Actividades de Regulación

Que también se denominan funciones de monitoreo, toma de decisiones y acción sobre los flujos físicos y que se representan por rectángulos.

d) Flujos de Información

Flujos de Información o metainformación como un medio para diferenciar de la información como fin cuando este flujo físico que relaciona las actividades de regulación entre sí y a éstas con los flujos físicos, que se representan con líneas finas punteadas, cuando correspondan a comunicaciones informales.”³²

³² (Oscar Barros “Reingeniería: Un Planteamiento Metodológico” Cap.5 Pag.56).

7. Los procesos y La Cadena de Valor.

Al aplicar reingeniería en los procesos productivos o administrativos, en el logro de los objetivos trazados en la **misión**, la organización tiende al cambio, las cosas comienzan hacerse de una forma distinta a como se realizaban antes, esto permite que al interior de la empresa u organización todos los actores (indistintamente de su función) están al corriente de lo que ocurre, aportando su experiencia, conocimiento y “saber hacer” a la nueva forma de hacer las cosas. Si este cambio es bien implementado (veremos con profundidad la problemática de Implementar la Estrategia de Cambio en él capítulo V), en términos ideales el grado de adhesión que se logra en el proceso permite obtener ventajas competitivas, que permitan a la empresa mantenerse en el tiempo. Esto por medio de los cambios necesarios en los procesos críticos en la empresa. En este sentido el concepto de la **Cadena de Valor**, nos permite identificar al interior de las organizaciones todas aquellas funciones que agregan valor en el proceso, permitiendo con esto generar un producto o servicio a bajo costo o altamente diferenciado en términos positivos; “El valor que una compañía crea se mide por la cantidad de compradores dispuestos a pagar por un producto o servicio. Una compañía es rentable si el valor generado excede el costo de desarrollar funciones para la creación de valor, como adquisición, fabricación y marketing. Con el propósito de lograr ventaja competitiva, una organización debe desarrollar funciones de creación de valor a un costo menor que el de sus rivales o desarrollarlas de manera que genere diferenciación y un precio superior.”³³

¿Qué es la Cadena del valor?. “Es una forma sistémica de examinar todas las actividades que una empresa desempeña e interactúa. La Cadena de Valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para poder comprender el comportamiento de sus costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Una empresa obtiene Ventaja Competitiva desempeñando sus actividades estratégicas más baratas o en mejores condiciones que sus competidores”.³⁴

Esta definición es muy importante desde la perspectiva de Reingeniería, ya que la Cadena de Valor se centra en las actividades, en la forma que cada uno de los procesos interactúa, en la manera de cómo se hacen las cosas. En este sentido la Cadena de Valor entrega

³³ (Administración Estratégica, Un Enfoque Integrado. Charles W.L. Hill/Gareth R.Jones. Pag.133).

³⁴ (Michael Porter “Ventaja Competitiva”; Cap.2 Pag 51).

información estratégica, que es usada para tomar decisiones de reingeniería. Lo más importante que reingeniería rescata de la Cadena de Valor es el conjunto de actividades que se desarrollan y los eslabones de cada actividad.

Tal como se mencionara anteriormente con la idea de Barros en que los procesos en las empresas son vistos de forma general mediante el flujo físico, pero muy pocas veces se hace mención a las actividades que pudieran no estar incorporadas en dicho flujo, pero que su intervención es vital para el desarrollo eficiente del proceso. La Cadena de Valor descubre todas aquellas actividades de Valor para la empresa que estén o no determinadas en los flujos físicos.

En toda empresa encontramos un conjunto de actividades las cuales tienen como objetivo general diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. La cadena de valor de una empresa y la manera de como desarrolla su trabajo son reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar la estrategia. El valor que genera en determinado producto o servicio está medido en la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por ese valor.

Las actividades de valor son las distintas a la física y tecnológicas que desempeña una empresa. Cada actividad de valor emplea insumos comprados, recursos humanos y algún tipo de tecnología para desempeñar su función. Cada actividad de valor también crea y usa información. A su vez las actividades de valor pueden dividirse en dos amplios tipos, las **actividades primarias**, tienen relación con la creación física del producto, marketing y distribución. Las **actividades de apoyo**, son las actividades funcionales que permiten llevar a cabo las actividades primarias de fabricación, marketing y distribución

7.1. Actividades Primarias

7.2. Actividades de Apoyo

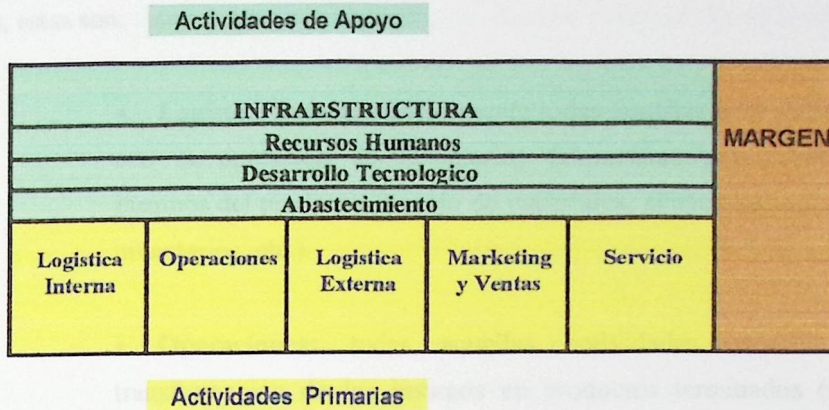


Fig. Esquema de la Cadena de Valor

Sin duda que esta figura permite elaborar un análisis más acabado de todas las actividades que se llevan a cabo en la empresa, permitiendo ver con más claridad, con más objetividad el desempeño de todos los procesos que se realizan, evaluando la forma en que cada uno de ellos colabora para generar el valor final al producto o servicio. Cualquier estrategia de implementación de reingeniería necesariamente debe analizar como esta conformada la Cadena de Valor, con el objeto de evaluar específicamente cada uno de los procesos.

7.1. Actividades Primarias

Como se aprecia en la figura hay cinco actividades asociadas al proceso primario (fabricación, marketing y distribución) que están transversalmente presentes en la empresa, estas son:

- **Logística Interna:** básicamente todas aquellas actividades asociadas con la operación de inventarios (almacenamiento, distribución de insumos del producto, manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, etc.).
- **Operaciones:** todas aquellas actividades asociadas con la transformación de los insumos en productos terminados (maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento de equipos, pruebas, etc.).
- **Logística Externa:** aquellas actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los clientes (almacenamiento de materiales terminados, procesamiento de pedidos y programación, etc.)
- **Marketing y Ventas:** actividades asociadas con promocionar por un medio por el cual los compradores conocen y comprar el producto (promoción, publicidad, fuerza de ventas, selección del canal, precio, etc.)
- **Servicio:** son todas aquellas actividades terminales que dicen relación con establecer un vínculo con el cliente y generar una estadística interna que permita retroalimentar (base de datos, soportes, reportes financieros, captación de necesidades, etc.).

7.2. Actividades de Apoyo

Son todas aquellas tareas funcionales que permiten llevar a cabo las actividades primarias. Como apreciamos en la figura existen 4 funciones básicas de apoyo en sentido horizontal, estas son Abastecimiento, Desarrollo Tecnológico, Recursos Humanos e Infraestructura.

- **Abastecimiento:** controla la transferencia de materiales físicos a través de la cadena de valor, desde la adquisición, pasando por las operaciones hasta la distribución. El grado de eficiencia y eficacia que se tenga en este proceso puede y debe disminuir el costo de creación de valor.
- **Desarrollo Tecnológico:** en este desarrollo tecnológico, se esta en la búsqueda constante de nuevas tecnologías de productos y procesos. El desarrollo tecnológico debiera bajar los costos de producción generando productos o servicios a menor costo o altamente diferenciados en calidad y a mayor precio.
- **Recursos Humanos:** la administración del recurso humano (principal recurso) asegura que la organización tenga la combinación correcta de personal capacitado, para desempeñar sus actividades en forma efectiva.
- **Infraestructura:** la infraestructura es el amplio contexto de toda la organización dentro de la cual se desarrollan las actividades de creación de valor; estas incluyen estructura organizacional, sistemas de control, cultura de la organización.

Es importante destacar que el logro optimo en el desarrollo del concepto de generar valor agregado al producto, la alta dirección debe estar empeñada en establecer objetivos comunes, indistintamente del departamento o unidad, estos son los de Eficiencia, Calidad, Innovación y Capacidad de Satisfacer al Cliente.

Considerando los elementos anteriormente expuestos, en la creación de valor en un producto o servicio, que haga distintiva la situación de competencia mejorando la rentabilidad de la organización mediante precios más bajos o bien productos mas caros pero

altamente diferenciados en forma positiva. Para esto el cuadro estratégico de la organización debe tender constantemente hacia el logro de una eficiencia en el hacer de las cosas, su máximo objetivo es sumar a todos los actores involucrados en la empresa como **“una cultura propia de hacer la cosas eficiente y eficazmente”**. En esta lógica no quedan departamentos al margen, el efecto es un proceso sinérgico ascendente, tendiendo al equilibrio productivo interno. Para esto los canales de información tanto formal como informal en el flujo de información, tanto vertical como horizontal, deben ser los mas claro posibles, se debe buscar la constante de información que permita que la organización se mueva en este gran proceso productivo en un alto nivel de neguentropía o entropía negativa. El margen y/o mayor rentabilidad del proceso productivo, que permita generar las ventajas competitivas vía precios mas baratos o productos altamente distintivos por calidad estará dado por lo anteriormente enunciado; **“Una compañía puede considerarse un mecanismo para transformar insumos en productos. Los insumos son factores básicos de producción como mano de obra, terrenos capital, administración, saber hacer tecnológico, maquinaria y otros. Los productos son los bienes y servicios que la empresa genera. La eficiencia se mide por el costo de los insumos necesarios para generar un producto determinado. Cuanto más eficiente sea una organización, menor será el costo de los insumos necesarios para elaborar determinado producto. En otras palabras, una firma eficiente posee mayor productividad que sus rivales, por lo tanto menores costos y por ende mayor margen o rentabilidad esperada.”**³⁵

Analizado lo expuesto en los capítulos anteriores, estamos en condiciones relativas de implementar la estrategia en la organización, departamento u unidad. Es sin duda el paso más complejo a desarrollar.

³⁵ (Administración Estratégica, Un Enfoque Integrado. Charles W.L. Hill/Gareth R.Jones. Pag.135).

Resumen

Al hablar o conceptualizar de aplicar reingeniería en las empresas, no podemos plantearlo en abstracto, o como la herramienta de solución a los problemas actuales. La Aplicación de reingeniería en los procesos surge de una visión de la organización distinta a la tradicional, surge por una necesidad; necesidad que impone el medio en el cual se desarrollan las empresas hoy, indistintamente de su tamaño, área de negocio y objetivos.

Cuando se plantea a profesionales que desarrollan su labor a niveles estructurales directivos, al interior de las organizaciones, que tipo de empresas tienen o administran, estos hacen una descripción de sus organizaciones que muchas veces dista de la realidad. Este es un “**problema latente**”, en el cual la capacidad de adaptarse a los cambios que el medio impone, o simplemente estar alertas a los cambios, es algo que no se considera al momento de tomar decisiones. Esta situación pone en un alto grado de riesgo la continuidad de la empresa. A partir de la **Visión Estratégica**, que se tiene de la empresa, producto del trabajo efectuado por todos los componentes de la organización, se logra dar una relativa certeza al futuro. Pero no-basta con esto, es necesario introducir los cambios estructurales u de procesos que permitan caminar hacia lo diseñado en términos teóricos en la **Estrategia**, es en esta etapa en donde aplicaremos la reingeniería a los procesos, es en esta etapa donde se crea, rediseña, reestructura, la forma de hacer las cosas (las cosas se hacen solo por procesos, ejemplo de esto la llamada por teléfono a un cliente), por lo tanto la aplicación de reingeniería es a los procesos críticos de la organización.

La forma en como se relacionan hoy las empresas con el mercado, ha cambiado, y seguirá cambiando, por ende la forma en como se relacionaba una empresa hace 10 años atrás hoy ya es distinto, y dentro de 10 años mas será diferente (a esto es lo que hay que prepararse). Frente a esto tenemos tres situaciones importantes de destacar, el **Ciente** ya no es un actor pasivo, la **Competencia**, ha crecido exponencialmente aumentando las ofertas existentes y el **Cambio**, en todas las áreas que afectan el desarrollo de la empresa.

Una de las formas, creo la mas adecuada, de dar solución a los problemas existentes es la implementación de una estrategia con visión de largo plazo, que permita mejoras relevantes en el desempeño, a través de la aplicación de reingeniería en los procesos organizacionales. Hay que efectuar cambios radicales, ver, pensar y hacer de la organización un ente

dinámico que se adapte sin mayores traumas internos a estos procesos de cambio. Son tres los tipos de empresas que se embarcan en este proyecto, empresas que se encuentran en grandes problemas; empresas que hoy no tienen problemas, pero que del diagnóstico efectuado surgen amenazas a su desempeño; y aquellas (las menos) que no están en problemas o no detectan amenazas, pero que a través de los procesos de aplicación de reingeniería obtienen mayores ventajas competitivas y un alto grado de diferenciación mejorando claramente la rentabilidad.

La “reingeniería”, es una técnica nueva, tiene interpretaciones a veces distintas y disímiles, la reingeniería no es un proceso de automatización, no pretende un mejoramiento continuo de hacer las cosas, tampoco basa su filosofía en fundamentar la división del trabajo. Reingeniería es la búsqueda constante de nuevos modelos de organización para poder optimizar los procesos, para incrementar el nivel de productividad, generando con esto productos más baratos o de mejor calidad y un alto grado de diferenciación, que le permitan a la organización obtener mayores rangos de rentabilidad económica por un lado y por otro le den en el tiempo una relativa seguridad de permanencia.

Pero la reingeniería no se aplica en la estructura, la reingeniería se aplica a los procesos, a la multiplicidad de procesos críticos existentes en las organizaciones. La reformulación de los procesos hace que las organizaciones modifiquen su estructura. Los procesos toman vital importancia ya que mediante su reconstrucción la empresa logra atacar directamente las debilidades o amenazas fortaleciendo su estructura, mejorando las condiciones de competencia con sus homólogos. Un proceso es la capacidad de transformar inputs en outputs cuyo valor para la organización es mayor que los inputs originales. Para reingeniería él o los procesos, son todas aquellas actividades, tareas, procedimientos y la forma cultural de hacer las cosas al interior de las organizaciones.

Creo fundamental destacar que una organización de carácter económico que pretenda crecer en el tiempo, debe generar rentabilidades que le permitan cristalizar sus objetivos. Para esto todos los recursos que adquiera y los transforme al menor costo posible permiten concretar lo anteriormente expuesto, para esto la interpretación que se hace de la **Cadena de Valor**, nos muestra todas aquellas funciones que agregan valor en el proceso, generando un producto o servicio a bajo costo o altamente diferenciado en términos positivos.

Esta visión es importante para la reingeniería, ya que la cadena del valor se centra en las actividades, en la forma en que cada uno de los procesos interactúa. La Cadena del Valor entrega información estratégica, que es usada para tomar decisiones de reingeniería. Las actividades que dan valor a los productos o servicios son distintas a las físicas y tecnológicas que desempeña una empresa. Cada actividad de valor emplea insumos comparados, recursos humanos y algún tipo de tecnología para desempeñar su función. Las actividades de valor se separan según su característica en dos tipos, las **actividades primarias**, que tienen relación con la creación física del producto, marketing y distribución; las **actividades de apoyo**, son las actividades funcionales que permiten llevar a cabo las actividades primarias, en estas encontramos funciones de abastecimiento, desarrollo tecnológico, recursos humanos e infraestructura. Es importante destacar que para la consecución de darle un mayor valor agregado al producto o servicio a través de las actividades descritas en la cadena del valor deben ser realizadas con un énfasis en altos estándares de **Eficiencia, Calidad, Innovación y Capacidad de Satisfacer al Cliente**.

Capítulo V

Implementación de la Estrategia.

Introducción

El último paso y el más complejo de desarrollar, es la implementación de la Estrategia, la complejidad de este paso está determinada por las innovaciones y readecuaciones estructurales a desarrollar, producto de la Reingeniería Aplicada a los Procesos Productivos. Esto lleva asociado no solo un cambio estructural, hay un cambio en la forma de hacer las cosas, es donde se aplicará la Reingeniería a los Procesos. Este difícil cambio que involucra aspectos de carácter productivo, de eficiencia, de costos, culturales e implementación al interior de la organización.

El que la estrategia diseñada logre el objetivo que se ha trazado depende absolutamente de una implementación estratégica adecuada, para el logro de este objetivo toda organización debe implementar su estructura, recursos y procesos en forma eficiente y eficaz. Definiremos la implementación estratégica como la manera por la cual una empresa diseña la estructura organizacional que le permiten seguir su estrategia en forma efectiva. La estrategia se implementa a través del diseño organizacional y el diseño organizacional involucra seleccionar la combinación de estructura organizacional y sistemas de control que permitan que una empresa materialice el desarrollo estratégico para crear y mantener una ventaja competitiva.

La labor principal de la estructura dentro del diseño estratégico, es la de **coordinar y motivar**; coordinar las actividades de todos los trabajadores de manera de que trabajen en conjunto para implementar en forma más efectiva una estrategia que incremente la ventaja competitiva y motivar a los trabajadores proporcionándoles los incentivos para el logro en la eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente.

Son cuatro las actividades a desarrollar al implementar la estrategia.

1. **Diseño de la Estructura Organizacional.**
2. **Diseño de Sistemas de Control Estratégicos.**
3. **Adecuación de la Estructura y el Control de la Estrategia.**
4. **Implementación del Cambio Estratégico.**

Figura Implementación del Cambio Estratégico

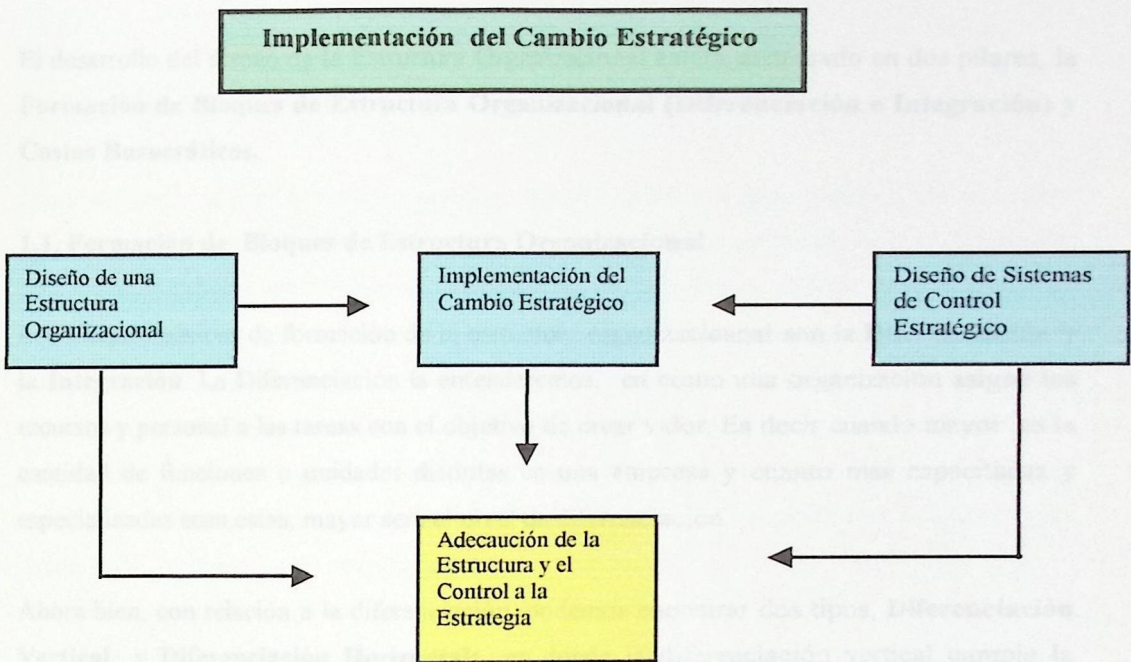


Fig: Implementación de la Estrategia.

1. Diseño de la Estructura Organizacional.

El diseño organizacional involucra seleccionar la combinación eficiente de estructura organizacional y sistemas de control que permiten que una empresa logre la consecución de su estrategia en forma efectiva. Cada función organizacional requiere desarrollar una habilidad distintiva en una actividad de creación de valor en la búsqueda de incrementar la eficiencia, eficacia, calidad, innovación productiva y capacidad de satisfacer al cliente. Por lo tanto, cada función necesita una estructura diseñada para permitirle desarrollarse en sus capacidades de especialización y productivas.

El desarrollo del diseño de la Estructura Organizacional estará sustentado en dos pilares, la **Formación de Bloques de Estructura Organizacional (Diferenciación e Integración) y Costos Burocráticos.**

1.1. Formación de Bloques de Estructura Organizacional

Los bloques básicos de formación de la estructura organizacioanal son la **Diferenciación y la Integración**. La Diferenciación la entenderemos, en como una organización asigna los recursos y personal a las tareas con el objetivo de crear valor. Es decir cuando mayor es la cantidad de funciones o unidades distintas en una empresa y cuanto más capacitadas y especializadas sean estas, mayor será el nivel de diferenciación.

Ahora bien, con relación a la diferenciación, podemos encontrar dos tipos, **Diferenciación Vertical y Diferenciación Horizontal**; en donde la diferenciación vertical cumple la labor de control para las funciones productivas que se desarrollan en la institución, en actividades que crean valor; ya la diferenciación horizontal asociada a la distribución de tareas, personal, recursos y unidades tendientes a potenciar la capacidad creativa en la búsqueda de maximizar la habilidad de crear valor en el producto.

La integración es el medio por el cual una organización busca coordinar las personas y las funciones con el objetivo que se ha trazado. Es decir cuando en una organización existen y coexisten distintas funciones de creación de valor, tienden a seguir sus propias metas y objetivos, para evitar que se desdibuje el objetivo máximo, la organización debe crear una

estructura que posibilite a las diferentes funciones y unidades coordinar sus actividades para seguir una estrategia en forma adecuada.

1.2. Costos Burocráticos

El implementar una estructura para coordinar y motivar las actividades de trabajo, trae un costo asociado; este costo burocrático será menor o mayor en la medida de la complejidad y niveles de estructura en la organización, como así también el nivel de diferenciación e integración que implemente.

2. Diseño de Sistemas de Control Estratégicos

Los sistemas de control estratégico permiten que el cuadro directivo dentro de la estructura de la organización aplique monitoreo y evalúen el desempeño de las divisiones, funciones, tareas, y trabajadores, con el objetivo de corregir las desviaciones, deficiencias, errores, etc. Estos sistemas proporcionan información de cómo esta funcionando la estrategia y la estructura de la organización. El control estratégico permite establecer los tipos apropiados de sistemas de control en los distintos niveles de la organización, es decir controles a nivel Corporativo, Global, Negocios y Funcional, lo cual permite evaluar si los objetivos de eficiencia y eficacia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente, conjuntamente con el logro de la estrategia se están logrando.

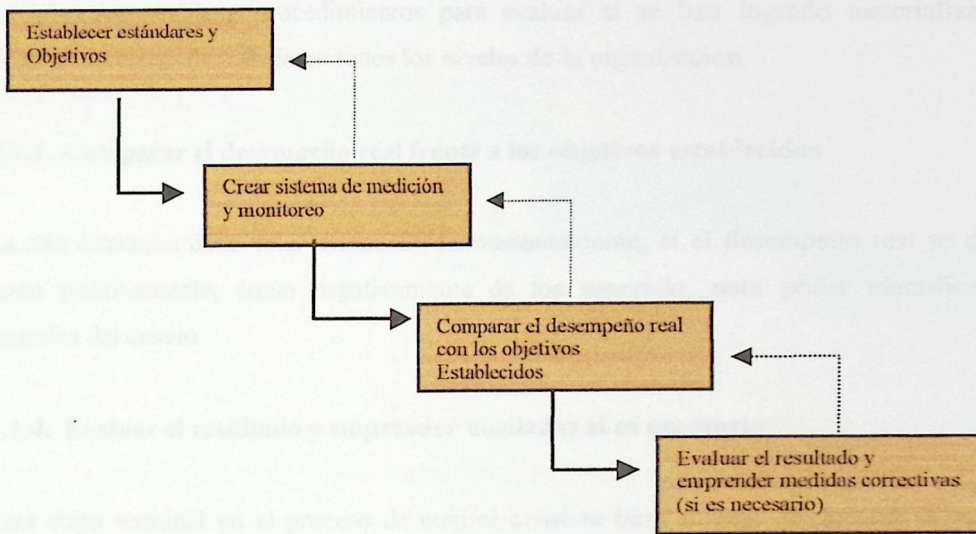
La función del control estratégico permite entregar al cuadro directivo la información que necesita para su estructura y control estratégico. La organización debe recoger información que le permita evaluar su desempeño y aplicar los mecanismos de corrección. De igual forma, debe compilar permanentemente la información necesaria para evaluar la manera de cómo esta funcionando su estructura.

Los sistemas de control estratégico constituyen los aspectos formales de formulación de objetivos, monitoreo, evaluación y retroalimentación que proporciona la información adecuada al cuadro directivo sobre si la estrategia y la estructura de la organización cumplen en un alto grado de satisfacción el desempeño de los objetivos estratégicos. Un sistema de control estratégico efectivo debe contener al menos tres aspectos fundamentales.

- Flexible** :Debe ser flexible, para responder como sistema a hechos inesperados
- Exacto** :Suministrar información exacta, proporcionando la imagen real del funcionamiento organizacional
- Oportuno** : Suministrar información en forma oportuna, cosa de poder tomar decisiones a un tiempo adecuado.

Todo sistema de control estratégico debe contener los siguientes pasos.

2.1. Diseño Sistema Control Estratégico



2.1.1. Establecer los estándares y objetivos

Estos objetivos y estándares generales determinados y seleccionados por el cuadro directivo, constituyen las formas mediante las cuales una empresa escoge, determina evaluar su desempeño. Estos estándares provienen generalmente de la meta de lograr los niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente. Los objetivos y estándares específicos surgen de la estrategia que persigue la organización.

2.1.2. Crear sistemas de medición y monitoreo

La empresa establece procedimientos para evaluar si se han logrado materializar los objetivos o metas de trabajo en todos los niveles de la organización.

2.1.3. Comparar el desempeño real frente a los objetivos establecidos

La alta dirección debe estar evaluando permanentemente, si el desempeño real se desvía tanto positivamente, como negativamente de lo esperado, para poder identificar las causales del desvío.

2.1.4. Evaluar el resultado y emprender medidas si es necesario

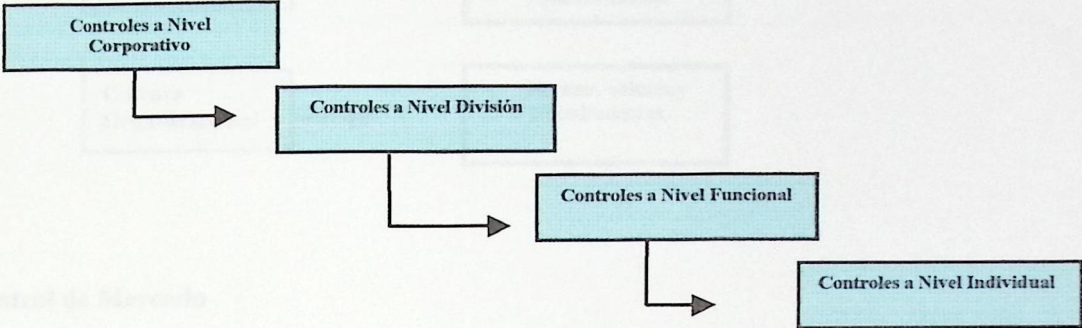
Esta etapa terminal en el proceso de control consiste básicamente emprender la medida correctiva que permita a la organización lograr sus objetivos estratégicos. Toda medida puede implicar el cambio o revisión de cualquier aspecto en la estructura organizacional u objetivos estratégicos.

Es importante destacar, que el sistema de control estratégico es absolutamente dinámico, y está basado en un proceso de retroalimentación constante, teniendo características biunívocas más que unívocas.

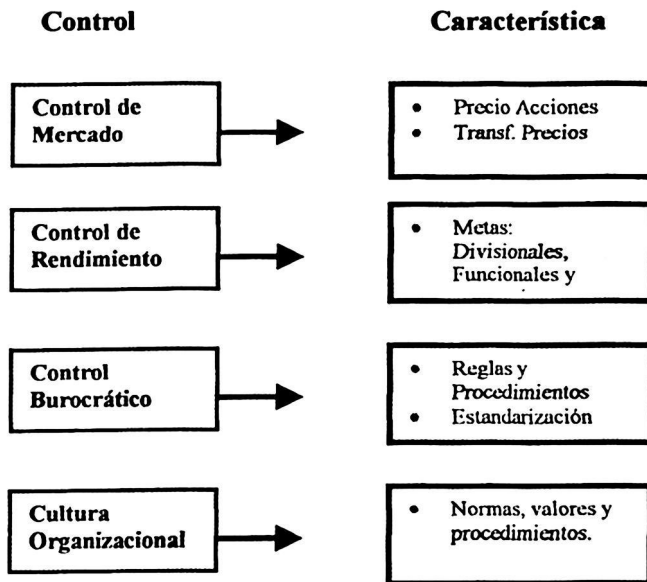
Dentro del procedimiento de control estratégico, encontramos también **Niveles de Control**, en donde es aplicado el sistema de control estratégico, este se mide en cuatro niveles en la organización (depende del tamaño que esta tenga), estos son Nivel Corporativo, Nivel Divisional, Nivel Funcional y Nivel Individual. Estas mediciones deben estar vinculadas a

las tareas necesarias para lograr niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente en cada nivel. Debemos destacar que siendo este un proceso dinámico y continuo, se debe tener presente y cuidado para asegurar que los estándares utilizados en cada nivel no causen situaciones incómodas a los otros niveles, es decir que el logro de los objetivos estratégicos a nivel funcional, no perjudique el desempeño de la división.

2.2. Niveles de Control Organizacional



También es importante destacar, que en la existencia del Sistema de Controles existe un costo, que denominaremos Costo Burocrático, por ende todo Sistema de Costo que se implemente debe ser “rentable”, es decir los beneficios que genere deben superar los costos de llevar a cabo el sistema de control. Existen también, procedimientos de control no tan formalizados, pero que el cuadro directivo estratégico de la organización utiliza recurrentemente, estos son:



Control de Mercado

Este es un control de “carácter objetivo”, que mide el rendimiento de la empresa en el mercado, a través de mediciones de carácter financiero. (Precio de acciones, rendimiento sobre nivel de inversión, etc.).

Control de Rendimiento

Cuando no existe ningún sistema de comparación, (entre empresas o divisiones), se debe acudir a métodos alternativos de control para configurar el comportamiento y logro de metas a nivel de Divisiones, Funciones y Personal.

Control Burocrático

Los controles de Mercado y Rendimiento requieren de estándares objetivos y medibles, cosa de poder monitorear y evaluar el desempeño. Este se establece a través del establecimiento de Estándares de desempeño, producto, insumos y actividades de

conversión como también de Normas, Reglas y Procedimientos tendientes a dirigir las acciones de las divisiones, funciones o personas.

2.3. Cultura Organizacional

Detallar la Cultura Organizacional es un proceso largo y complejo, que no puede por sus características ser desarrollado en esta tesis; pero es importante destacar que hoy esta variable se está convirtiendo en una Ventaja Competitiva Estratégica de vital importancia en el funcionamiento de las organizaciones, el nivel de diferenciación que se logra a través de esta variable es fundamental. La Cultura Organizacional es la agrupación específica de normas, estándares y valores compartidos por los miembros de una organización que afectan la forma del desarrollo institucional.

3. Adecuación de la Estructura y el Control de la Estrategia.

Es importante al efectuar la selección de la estrategia, indistintamente del nivel en donde la apliquemos, nivel corporativo, de negocios o funcional, esta afectara la estructura organizacional y los sistemas de control, es decir la estructura y sistemas de control, después de haber efectuado reingeniería se adaptaran a la estrategia diseñada.

La estrategia diseñada se aplica a toda la empresa en su conjunto, pero también su campo de aplicación estará determinado por los distintos niveles que esta posee, es así como a nivel funcional la estrategia diseñada buscara grados altos de eficiencia, calidad, innovación y satisfacción al cliente afectando la estructura y sistemas de control. En el ámbito de negocios la selección de la estrategia es genérica por lo tanto esta determina o influye en el tipo de estructura y de sistemas de control. A nivel global se ajustaran las estructuras y sistemas de control a las distintas estrategias globales existentes.

3.1. A Nivel Funcional

Las estrategias en el ámbito funcional, buscan básicamente obtener altos estándares de eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer la cliente. En este nivel es donde la organización debe desarrollar las capacidades distintivas, para esto la empresa debe modificar la estructura y sus relaciones existentes para el logro de los objetivos estratégicos.

Las decisiones a nivel funcional se encuentran en dos categorías, selecciones acerca del nivel funcional de diferenciación vertical y opciones sobre sistemas de monitoreo y evaluación. En este aspecto es importante desarrollar dos funciones como proceso de importancia, Fabricación; Investigación, Planificación y Desarrollo.

3.1.1. Fabricación

La estrategia funcional de fabricación esta orientada al cumplimiento de los cuatro bloques de formación de la ventaja competitiva ya enunciados, siendo estos, mejoramiento de la eficiencia, calidad, innovación en los procesos productivos y satisfacción al cliente. Una organización debe crear la estructura, los procesos productivos y los controles que generen

el desarrollo de estos conceptos. El control en este nivel esta establecido a través de estándares de rendimiento productivo y calidad en el logro de las metas estratégicas.

3.1.2. Investigación, Planificación y Desarrollo

La estrategia para una unidad de Investigación, Planificación y Desarrollo, consiste básicamente en generar una unidad distintiva en innovación, tanto de producto como de proceso. Es activar tecnología, procesos, para generar productos que se ajusten a las necesidades de los clientes. Luego la estructura y los sistemas de control deben diseñarse para que suministren la coordinación necesaria para que este departamento se relacione inserto en el proceso productivo.

3.2. A Nivel de Negocios

Crear una ventaja competitiva a través del diseño organizacional lo encontramos en el ámbito funcional, pero la clave par lograr el objetivo de la implementación estratégica es crear una estructura que vincule y fusione las capacidades y habilidades de las funciones de creación de valor en una empresa, permitiendo con esto el diseño de una estrategia en el ámbito de negocios.

En este sentido encontramos tres tipos relevantes de estrategias a nivel de negocios,

- Estrategia Genérica
- Liderazgo en Costos y Estructura
- Diferenciación y Estructura

3.2.1. Estrategia Genérica

Crear el diseño adecuado en estructura y sistemas de control al nivel de negocios es la prolongación del diseño de los departamentos, unidades, procesos que se materializan en el nivel funcional de una estructura. Al implementar la estructura y sistemas de control apropiados para cada función, la organización debe luego implementar la normativa y disposiciones organizacionales para la consecución de que todas las funciones se

administren juntas (concentración por áreas productivas) con el objetivo de lograr la estrategia en el ámbito de negocios. La concentración se proyecta al manejo de relaciones interdisciplinarias, de agrupación de actividades organizacionales (Diferenciación Horizontal) e integración.

3.2.2. Liderazgo en Costos y Estructura

El objetivo de esta estrategia es reducir costos a todo nivel en la organización, es decir la empresa pone el énfasis en la investigación y procesos que mejoran las características distintivas del producto o disminuye el costo de generar productos existentes.

En este sentido el objetivo de reducción de costo, afecta a todo el proceso y funciones en la organización, por ende la alta dirección desarrollara una estrategia que modifique la estructura, sus relaciones y sistemas de control tendientes a una disminución en los costos productivos y burocráticos.

3.2.3. Diferenciación y Estructura

Esta estrategia busca desarrollar habilidad distintiva, siguiendo una estrategia de diferenciación, para hacerlo la empresa genera una amplia variedad de productos, ajusta y diversifica los procesos productivos, estos factores dificultan la estandarización, por consiguiente su estructura tiene un mayor nivel de diferenciación e integración a las funciones productivas.

En este sentido los costos tienden a incrementarse, tanto los productivos como lo burocráticos, pero el objetivo estratégico en este sentido es obtener una mejor rentabilidad producto del mayor valor agregado y diferenciación obtenida.

4. Implementación del Cambio Estratégico

Este es el aspecto más complejo y difícil a desarrollar, al igual que lo tratado en el tópico de cultura organizacional, estos dos tópicos son de una complejidad y variabilidad de interpretación, que hace que las organizaciones no tengan un desarrollo lineal en el tiempo y una cultura diferenciadora propia, es el **Factor Humano** el que da el carácter distintivo en las empresas y es el que lleva cabo los procesos de transformación y cambio que las instituciones requieren.

Si bien lo planteado anteriormente es cierto, la interrogante que surge es porque fracasan en la implementación de los cambios o transformaciones en los procesos las compañías, o bien porque después de un tiempo de haber implementado las modificaciones estructurales se tiende a volver a los antiguos procedimientos y formas estructurales.

El fracaso en la incapacidad de cambiar y adaptarse al nuevo ambiente competitivo, está dado principalmente por la **inercia organizacional**. Después de estudiado y diseñado el proceso de reingeniería, al ser aplicado, conjuntamente con la definición de tareas y roles, se activa un conjunto de fuerzas que hace a la organización resistirse al cambio, generando una inercia organizacional. Es habitual que las organizaciones tiendan a continuar dependiendo de las habilidades y capacidades que la hicieron posicionarse o mantenerse en el mercado, aunque estas habilidades y capacidades no encajan en el nuevo ambiente competitivo. Otro tipo de inercia en la organización es la lucha por el poder y desencuentros de carácter político organizacional, a nivel del cuadro directivo y ejecutivo.

Los conflictos organizacionales afectan la capacidad de una organización; estos entorpecen la capacidad de superar la inercia natural al cambio, condicionando la toma de decisiones y por consecuencia modifican el desarrollo de la estrategia, todo esto no por un proceso sistémico de retroalimentación, sino por una acción de poder político al interior de la organización, tendiente al logro de objetivos personales, departamentales o estructurales.

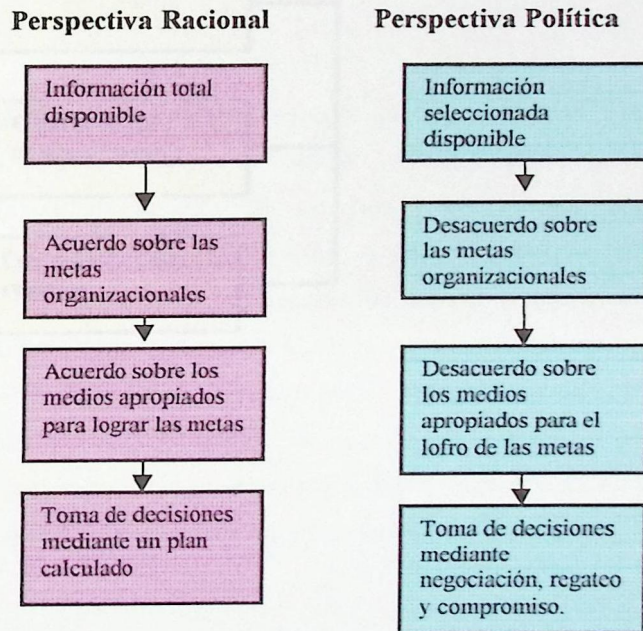
Por consiguiente en el desarrollo de la estrategia e implementación de los procedimientos de reingeniería, es fundamental considerar estos aspectos, el no hacerlo pone en alto riesgo la viabilidad de la estrategia planteada, el conflicto organizacional debe ser tomado desde una perspectiva normal y natural al interior de las empresas, al planificar estratégicamente e

implementar reingeniería de procesos, se debe considerar como una variable mas el rechazo al cambio, a la forma habitual en que los trabajadores realizan su labor o tarea.

4.1. Poder Organizacional

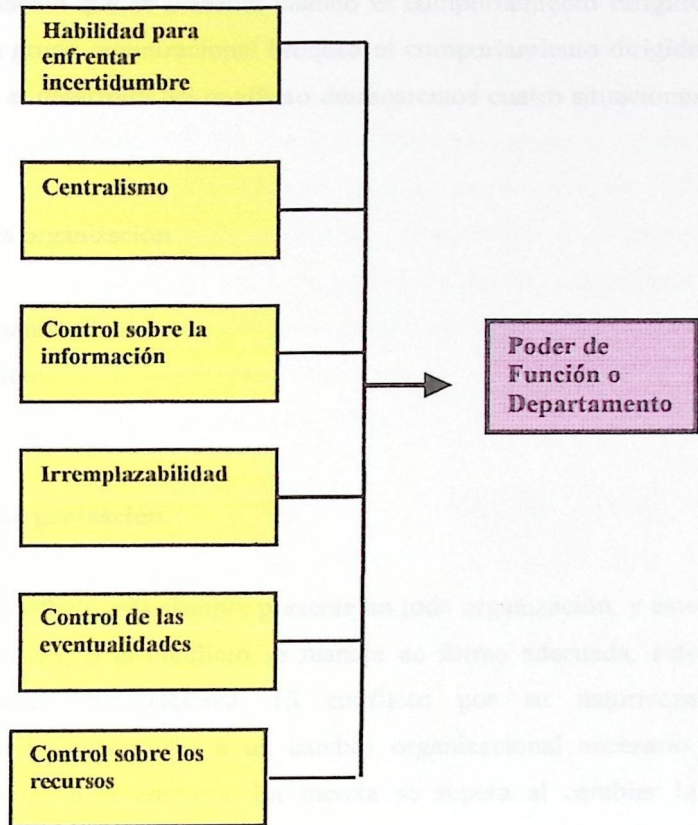
En la toma de decisiones, coexisten dos grandes instancias, una de carácter racional y otra de carácter político, en la primera al formular la Misión corporativa y establecer las políticas y metas, el cuadro directivo buscan maximizar el bienestar y rendimiento de la empresa. Esta actitud racional plantea que el logro de los objetivos pasa por planes calculados y racionales, en donde solo se consideran aspectos de rentabilidad. Pero la realidad indica, que si bien existe esta característica, también existe otra de carácter político en donde priman otros intereses en la toma de decisiones, en estas priman aspectos como la lealtad, compromiso, regateo, proyección personal y concesiones, en donde personas, grupos, departamentos o unidades tratan de influir en el proceso de administración estratégica para favorecer sus objetivos como grupo.

Característica en la toma de decisiones, desde una perspectiva racional y política.



La fuente del poder relativo a las funciones y divisiones al interior de una organización proviene de las estrategias en el ámbito corporativo de negocios de una empresa. Al implementar distintas estrategias hacen que algunas funciones, divisiones o departamentos sean más importantes en el logro de los objetivos estratégicos.

Fuentes de Poder Organizacional



Conflicto Organizacional

El desarrollo de la política organizacional intenta influir en la toma de decisiones dentro de la organización con el fin de favorecer sus propios intereses, tanto de grupos como de unidades. Por lo general el intento del logro de sus objetivos por parte de un grupo frena los de otro, esta situación es denominada conflicto organizacional. El conflicto organizacional puede definirse como “una situación que se presenta cuando el comportamiento dirigido hacia las metas por parte de un grupo organizacional bloquea el comportamiento dirigido hacia las metas de otro”.³⁶ En el desarrollo del conflicto destacaremos cuatro situaciones que se dan.

1. Efectos del Conflicto sobre la organización
2. Fuentes del conflicto
3. Forma en que opera en la organización
4. Formas de potenciar el conflicto.

1. Efectos del Conflicto en la Organización.

El desarrollo de situaciones de conflicto esta siempre presente en toda organización, y este puede ser destructivo como positivo, si el conflicto se maneja en forma adecuada, este puede incrementar el desarrollo organizacional. El conflicto por su naturaleza indistintamente si es positivo o negativo, lleva a un cambio organizacional necesario, exponiendo las fuentes de inercia en la empresa. La inercia se supera al cambiar la estructura y los sistemas de control, modificando la estructura de poder en la organización y cambiando el equilibrio de poder a favor del grupo que proporcione lo cambios requeridos por la empresa. Es importante destacar que el manejo del conflicto debe ser lo mas adecuado posible debido a que un incremento desmedido genera decadencia en el desarrollo organizacional, fragmentándose en grupos de poder competitivo.

³⁶ (Administración Estratégica, Un Enfoque Integrado. Charles W.L.Hill/Gareth R. Jones Cap.14 Pag 426).

El manejar el conflicto como las situaciones de poder y administrar la política constituye un medio para mejorar la toma de decisiones al interior de la empresa, pudiendo asignar los recursos y responsabilidades.

2. Fuentes del Conflicto

La principal fuente del conflicto proviene de la diferenciación de tareas, responsabilidades y nivel jerárquico. La diferenciación es la acción por la cual una empresa divide la autoridad y responsabilidad de funciones, el proceso de división en la organización en niveles jerárquicos puede producir conflictos, debido que los objetivos de grupo al interior de la organización no están insertos en los objetivos de ésta. Otra fuente de conflicto, es la relación de funciones, en este caso se destacan conflictos relacionados a autoridad (superposición), interdependencia de tareas (flujo productivo horizontal), incompatibilidad en la evaluación (estructura de remuneraciones y sistemas de evaluación). Por ultimo se destaca el hecho que el manejo no apropiado de asignación de recursos a los departamentos o unidades, puede generar conflictos al interior de la organización.

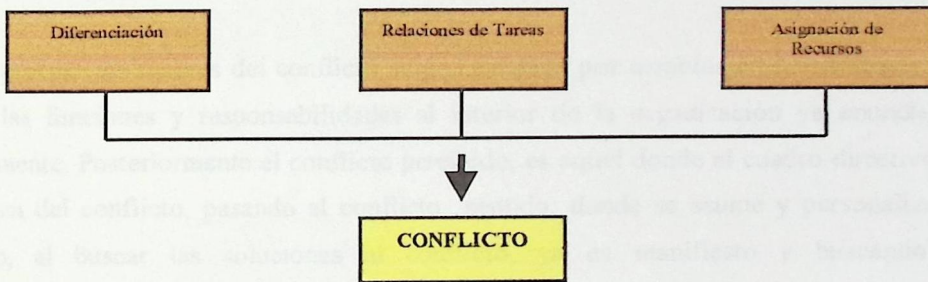


Fig: Fuentes del Conflicto

3. Forma en que opera en la organización.

El conflicto es una acción muchas veces no predecible y difícil de manejar, pero se destacan las siguientes etapas del conflicto

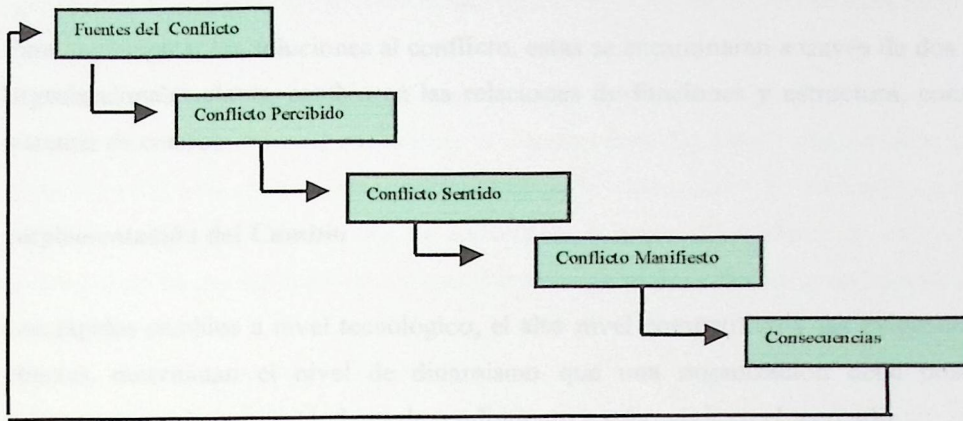


Fig: Proceso del Conflicto en la organización

En este proceso las fuentes del conflicto surgen también por cambios en la estrategia que afectan las funciones y responsabilidades al interior de la organización ya enunciadas anteriormente. Posteriormente el conflicto percibido, es aquel donde el cuadro directivo se sensibiliza del conflicto, pasando al conflicto sentido, donde se asume y personaliza el conflicto, al buscar las soluciones al conflicto, ya es manifiesto y buscando la implementación a las soluciones, surgen las consecuencias, que pueden complicar el problema generando nuevas fuentes de conflicto.

4. Formas de potenciar el conflicto

Lo importante es intervenir el desarrollo del conflicto en la parte inicial (fuentes), cosa de que este no alcance la etapa manifiesta, ya que a esta altura la situación se hace complicada debido a que los actores en el desarrollo del conflicto asumieron posiciones de difícil reconciliación, pudiendo generar al interior de la empresa un grado alto de entropía.

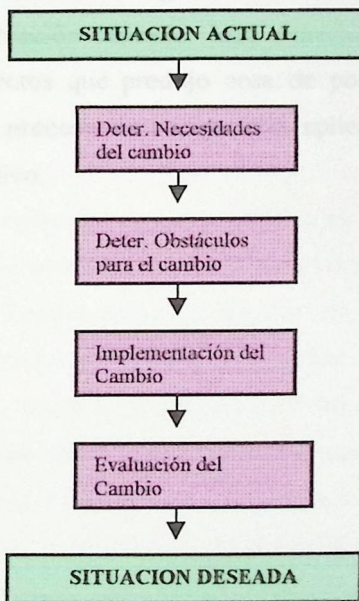
La solución o búsqueda de esta, debe darse al inicio del proceso de conflicto ideal etapa latente, cosa de poder estructurar los cambios necesarios en las fuentes del conflicto para resolver en forma positiva los conflictos detectados. Una buena planeación debe considerar estas situaciones o posibles situaciones cosa de poder visualizar las soluciones a desarrollar, para minimizar el impacto del conflicto en la organización y facilitar el proceso de cambio.

Para implementar las soluciones al conflicto, estas se encaminaran a través de dos actitudes organizacionales claras, cambio en las relaciones de funciones y estructura, como en los sistemas de control.

Implementación del Cambio

Los rápidos cambios a nivel tecnológico, el alto nivel competitivo y las exigencias de los clientes, determinan el nivel de dinamismo que una organización debe poseer para mantenerse con buenos estándares de rendimiento y sobrevivir en el mercado.

Etapas en la implementación del cambio



Al determinar las necesidades, este análisis básico pasa por evaluar la diferencia que existe entre lo que se hace y lo que se quiere realizar, y en términos globales evaluar el desempeño real con lo esperado. En este sentido se deberán examinar las debilidades y

fortalezas de la empresa, el flujo productivo, nivel de estructura con la estrategia diseñada, cosa de poder determinar con el mayor grado de precisión las necesidades.

Posteriormente se deberá evaluar los obstáculos para el cambio, nivel de estructura, inercia organizacional, flujo productivo, situación proveedores, clientes, todas aquellas situaciones que puedan afectar el desempeño de la empresa en el logro de la situación deseada.

Implementar el cambio es la introducción del diseño estratégico en la organización, pudiendo ser este en forma ascendente o descendente. En forma descendente el cuadro directivo analiza la forma de poder transformar la estructura y la estrategia, a través de acciones en concreto. En forma ascendente el proceso de cambio es más gradual y participativo, ya que las medidas de transformación son graduales y consensuales a niveles de cada estructura.

Al evaluar el cambio y los efectos que este produce, comparando la forma de operar, la estructura, flujo productivo, nivel de ventas, situación de costos, antes y después de haber implementado el cambio estratégico, cosa de poder contrastar la acción y el resultado del cambio con la situación deseada. Esta situación no es instantánea y lleva un tiempo determinar los efectos que produjo cosa de poder revisar, rediseñar tanto la estrategia definida como el proceso de reingeniería aplicado, permitiendo que éste procesos sea dinámico y correctivo.

Resumen

El ultimo paso y el más complejo de desarrollar, es la implementación de la estrategia, la complejidad de este cambio esta determinada por las innovaciones y readecuaciones estructurales a desarrollar producto de la reingeniería aplicada a los procesos. El que la estrategia diseñada logre el objetivo que se ha trazado depende absolutamente de una implementación estratégica adecuada, para el logro de este objetivo toda organización debe implementar su estructura, recursos y procesos en forma eficiente y eficaz. Definiremos a la implementación estratégica como la manera por la una empresa diseña la estructura organizacional que le permite seguir su estrategia en forma efectiva.

La estrategia se implementa a través de diseño organizacional y el diseño organizacional involucra seleccionar la combinación de estructura organizacional y sistemas de control que permitan que una empresa materialice el desarrollo estratégico para crear y mantener una ventaja competitiva.

Son cuatro las actividades a desarrollar al implementar la estrategia. La primera, es el Diseño de la estructura Organizacional, la segunda Diseño de sistemas de control estratégicos, la tercera adecuación de la estructura y el control de la estrategia, la cuarta Implementación del cambio estratégico.

El diseño organizacional involucra seleccionar la combinación eficiente de estructura organizacional y sistemas de control que permiten que una empresa logre la consecución de su estrategia en forma efectiva. Cada función organizacional requiere desarrollar una habilidad distintiva en una actividad de creación de valor en la búsqueda de incrementar la eficiencia, eficacia, calidad, innovación productiva y capacidad de satisfacer al cliente. El desarrollo del diseño de la estructura organizacional estará sustentado en dos pilares, la Formación de bloques de estructura organizacional (Diferenciación e Integración) y los Costos Burocráticos. A la diferenciación la entenderemos, en como en una organización asigna los recursos y personal a las tareas con el objeto de crear valor. La integración es el medio por la cual una organización busca coordinar las personas y funciones con el objetivo que se ha trazado. Al implementar una estructura para coordinar y motivar las actividades de trabajo, trae un costo asociado, este será mayor o menor en la medida de la complejidad y niveles de estructura en la organización.

El diseño de los sistemas de control estratégicos permite que el cuadro directivo dentro de la estructura de la organización aplique monitoreo y evalúen el desempeño de las divisiones, funciones, tareas y trabajadores, con el objeto de corregir las desviaciones, deficiencias y errores. Estos sistemas deben tener las siguientes características, deben ser flexibles, exactos y oportunos. Todo diseño de sistema de control estratégico debe contener los siguientes pasos, Establecer estándares y objetivos, Crear sistemas de medición y monitoreo, Comparar el desempeño real con los objetivos establecidos y por ultimo Evaluar el resultado y emprender medidas correctivas. Es importante destacar que costo del sistema de control estratégico debe ser “rentable”, es decir los beneficios que generen deben superar los costos de llevar a cabo el sistema de control.

Es importante al efectuar la selección de la estrategia, indistintamente del nivel donde la apliquemos, corporativo, de negocios o funcional, esta afectara la estructura organizacional y sistemas de control, es decir la estructura y sistemas de control, después de haber efectuado reingeniería se adaptaran a la estrategia diseñada. La estrategia diseñada se aplicara a toda la empresa en su conjunto, pero también su campo de aplicación estará determinado por los distintos niveles que esta posee, es así como en el ámbito funcional la estrategia diseñada buscara grados altos de eficiencia, calidad, innovación y satisfacción al cliente afectando la estructura y sistemas de control. En el ámbito de negocios la selección de la estrategia es genérica por lo tanto esta determina o influye en el tipo de estructura y de sistemas de control. A nivel global se ajustaran las estructuras y sistemas de control a las distintas estrategias globales existentes.

Al implementar el cambio estratégico, el paso más complejo y difícil de desarrollar, Las organizaciones no tienen un desarrollo lineal en el tiempo y tiene una cultura organizacional propia y diferenciadora. Es el factor humano el que da el carácter distintivo en las empresas y es el que lleva a cabo los procesos de transformación y cambio que las instituciones requieren. El fracaso en la incapacidad de cambiar y adaptarse al nuevo ambiente competitivo, esta dado principalmente por la “inercia organizacional”. Los conflictos organizacionales afectan la capacidad de una organización, estos entorpecen la capacidad de superar la inercia natural al cambio, condicionando la toma de decisiones y por consecuencia modifican el desarrollo de la estrategia, todo esto por una acción de poder político al interior de las organizaciones, tendiente al logro de objetivos personales, departamentales o estructurales. El conflicto organizacional debe ser tomado desde una

perspectiva normal y natural, al planificar estratégicamente e implementar reingeniería de procesos, se debe considerar como una variable mas el rechazo al cambio, a la forma habitual en que los trabajadores realizan su labor o tarea.

Conclusiones

Creo tener la convicción, después de culminar lo expuesto en estos 5 capítulos, que lo aquí analizado es fundamental al desarrollo de las organizaciones, sobretodo a las pequeñas y medianas empresas, motor de la actividad económica del país. Los tiempos exigen hoy que la alta dirección de estas empresas como esta abocada a tantas labores en el que hacer diario, empiece a formular un diseño de sus organizaciones con visión de futuro, las alternativas que se pueden abrir producto de esta visión no ha sido aun determinadas.

El poder determinar las fortalezas como debilidades permite conocer con mucha intimidad a las organizaciones, es un desnudarse para mejorar, si se quiere no solo permanecer, y el objetivo organizacional tiene que ser el de implementar procesos de cambios tendientes a mejorar las actuales condiciones, debemos considerar éstas herramientas de administración, si las grandes compañías han aplicado reingeniería a sus procesos, han establecido estándares para la gestión estratégica, porque esto debe estar vedado par el pequeño y mediano empresario.

La labor que debe cumplir el profesional hoy al interior de estas organizaciones, es no solo la de entregar estados financieros, reportes, análisis de costos, gestión en recursos humanos, etc., es la de aportar al desarrollo de estas organizaciones, entregando las herramientas y conocimientos necesarios para que estas logren superar la situación de dificultad por la que generalmente atraviesan.

Creo que al implementar cambios al interior de las organizaciones, estas logran desarrollar una madurez que les permite afrontar situaciones de riesgo en mejores condiciones de aquellas que no modifican su situación actual, esto permite tener una visión de futuro a través de la Gestión Estratégica que hace que las organizaciones estén constantemente evaluando su situación presente para implementar los cambios estructurales que les permitan afrontar el futuro en mejores condiciones.

Al administrar estratégicamente no solo se posiciona en mejores condiciones, logramos establecer planificaciones acertadas y adecuadas, una organización estructurada de acuerdo a las nuevas condiciones y un nivel de control certero y dinámico que permita no solo resguardar, sino que se convierta en un elemento de seguridad como de retroalimentación,

estas situaciones permiten en el tiempo tener una rentabilidad que permite a las empresas cumplir con sus objetivos y afrontar en periodos de crisis las contingencias adversas en mejores condiciones.

Bibliografía

1. Acevedo Héctor, El Análisis Estructurado de Sistemas y Desarrollo de Proyectos Informáticos, Editorial Universitaria, 1º Edición.
2. Barros Oscar, Reingeniería de Procesos de Negocios: Un planteamiento Metodológico, Ediciones Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. 1º Edición.
3. Carlos de Carlo, Simposio de Alta Dirección y Finanzas Avanzadas, Armada de Chile 1994.
4. Carlos de Carlo, Un Modelo Integrado de Dirección Estrategica, Editorial Universitaria, 1º Edición.
5. Cuadernos del IESE de Barcelona, Procesos, 1º Edición.
6. Charles W.L. Hill y Gareth R. Jones, Administración Estrategica. Un Enfoque Integrado, Editorial Mc Graw Hill, 3º Edición.
7. Diccionario de La Lengua Española, Espasa Calpe S.A. 2º Edición.
8. Diccionario Enciclopédico NORMA, Grupo Editorial Norma. 2º Edición
9. Hammer y Cahmpy, “Reingeniería en la Empresa”: Un Manifiesto para la Revolución en los Negocios, Editorial Norma, 1º Edición.
10. Hammer y Cahmpy, Reingeniería, Editorial Grijalbo, 1º Edición.
11. Hax Arnoldo y Majluf Nicolas, Gestión de Empresas con Visión Estratégica, Colección Economía y Gestión, Editorial Universitaria, 1º Edición.
12. Johansen Oscar, Nociones Fundamentales de Administración, Editorial Universitaria, 1º Edición.
13. Johansen Oscar, Teoría General de Sistemas, Editorial Universitaria, 1º Edición.
14. Kast Fremont y Rosenzweig James, Administración de las Organizaciones, Enfoque de Sistemas y Contingencias, Editorial Mc Graw Hill, 2º Edición.
15. Porter Michel, Ventaja Competitiva, Creación y Desempeño Superior, Editorial Mc Graw Hill, 2º Edición.
16. R. Hampton, Administración, Editorial Mc Graw Hill, 3º Edición.
17. Revista Economía y Negocios, N° 9 y N° 15
18. Schroeders R., Administración de la Producción, Editorial Mc Graw Hill, 2º Edición.
19. Steiner George, Strategic Palnning, Ediciones The Free Press, Mc Millan Din.
20. Target Comunicaciones y Desarrollo Integral de Chile, Seminario de Calidad Total Universidad de Valparaíso – Universidad del Mar.

Explicación Anexos

Se incluyen tres anexos de trabajos realizados, en distintos tiempos y a un mismo sector de servicios, sector educación y distintos colegios.

Con relación al primer anexo, Colegio Niños Cantores de Viña del Mar, **Proposición de Servicios Profesionales**. En esta proposición de servicios se aborda el criterio general de trabajo, analizando a los Estados Financieros en su conjunto, como un reflejo de la situación de la organización.

En el segundo anexo, **Carta de Control Interno y Gestión Colegio Winterhill S.A.C.**, se expone la problemática detectada y alternativas de solución, tanto para las debilidades de control como de gestión.

En el tercer anexo, **Informe Colegio The Mackay School**, posterior al haber aplicado reingeniería a los principales procesos, tanto académicos como administrativos, se procede a formular Planificación Estratégica con Horizonte de 10 Años, actualmente sé esta implementando lo diseñado (Implementación Estratégica).

**Proposición de Servicios Profesionales
Colegio Niños Cantores de Viña del Mar**

Viña del Mar, 24 de Junio de 1998

**Señor
Jorge Bonilla
Director
Colegio Niños Cantores de Viña del Mar
Presente**

Estimado Jorge

Nos es muy grato hacer llegar nuestro Plan de Trabajo y Proposición de Servicios a desarrollar relacionado con la revisión y análisis de los estados financieros de la institución, entendiendo el desarrollo de este como un todo y que no acaba en la entrega de estos informes, sino mas bien en el desarrollo de una relación de trabajo que permita resolver las situaciones detectadas en un sentido armónico.

La proposición de tiempo y honorarios expuesta en el Punto VII, la entendemos en la razonabilidad de la disposición de tiempos e información, complejidad de los procedimientos y aporte técnico, pero apuntando a que esta proposición esta abierta a sugerencias y alternativas.

Agradeciéndole una vez más la gentileza de habernos considerado para presentar nuestra propuesta de servicios, le saludan afectuosamente,

Cristhian Schlack V.

Francisco Villegas C.

COLEGIO NIÑOS CANTORES DE VIÑA DEL MAR.
AUDITORIA Y ASESORIA ESTADOS FINANCIEROS

- I Objetivos de Nuestra Asesoría**
- II Plan General de Trabajo**
- III Procedimientos de Trabajo a Aplicar**
- IV Requerimientos de Información**
- V Profesionales Asignados**
- VI Informes a Emitir**
- VII Presupuesto de Tiempo y Honorarios**

I Objetivos de Nuestra Asesoría

Primer Objetivo

El primer objetivo de nuestro trabajo estará orientado al análisis y examen de los distintos elementos que conforman los aspectos legales, financieros, administrativos y contables de la entidad, esto con el propósito de emitir una opinión independiente sobre las distintas situaciones enunciadas

Segundo Objetivo

Nuestro plan de trabajo también contempla la revisión del sistema de control interno de la institución, velando por el cumplimiento de las diferentes disposiciones tributarias, laborales y financiero-contables que estén vigentes o se dicten durante nuestro examen.

El objetivo de esto es estar en capacidad de efectuar comentarios y recomendaciones sobre aspectos de control interno y situaciones administrativas, operacionales, tributarias y contables, que sean de interés para la Administración Superior

Tercer Objetivo

El tercer objetivo de nuestro trabajo será efectuar un examen de los estado financieros de la Institución, esto con el propósito de emitir una opinión independiente sobre la razonabilidad de dichos estados financieros y verificar que éstos estén preparados de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados.

Nuestro trabajo se realizará de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas.

Cuarto Objetivo

Conjuntamente y producto de la visión estratégica que tiene la administración superior de la Institución, desarrollar alternativas de gestión que le permitan la viabilidad , de la **“misión trazada como entidad”**.

II Plan General de Trabajo

De acuerdo con nuestro enfoque de trabajo y el conocimiento que poseemos respecto de las características de las operaciones de la entidad hemos definido el siguiente programa de trabajo.

(a) Planificación del Trabajo

Tomaremos conocimiento sobre la institución con relación a operaciones, estructura, organización y situaciones relacionadas, incluyendo reuniones con el cuadro ejecutivo y responsables de cada área.

(b) Estudio y Evaluación del Sistema de Control Interno

El desarrollo de esta fase de nuestro trabajo, tiene por objeto colaborar a mantener una mayor y oportuna evaluación de los sistemas de información y control, orientándose al estudio y evaluación de los procedimientos y controles relacionados con las áreas o ciclos operacionales de la institución, como Ingresos, Compras y Remuneraciones.

Como resultado de la evaluación de control interno, se emitirá un informe a la **Administración Superior**, con nuestros comentarios sobre las situaciones relevantes encontradas, los efectos de dichas situaciones y nuestras recomendaciones para subsanar las debilidades de control. Dicho informe será previamente analizado con los responsables de las áreas a fin de concordar en los hechos.

(c) Revisión de Antecedentes Legales y Tributarios

En esta fase del trabajo se desarrollaran los elementos de análisis y estudio con relación al cumplimiento de las normas relacionadas con aspectos de orden Legal Constitutivo y Tributario.

(d) Análisis Estructura Organizacional

En esta etapa se analizara la estructura organizacional existente, sus relaciones, características, deficiencias y proyecciones.

(f) Confección Estados Financieros

En esta etapa del trabajo, aplicaremos los procedimientos que ameritan las circunstancias, con el objeto de aplicar las pruebas que permitan confeccionar los estados financieros que incluye balances, estado de resultado, estado flujo efectivo, estado de cambio en la posición financiera y notas a los estados financieros, fecha interina o de corte a definir entre otros aspectos relevantes.

III Procedimientos de Trabajo a Aplicar

A continuación presentamos una breve enunciación de algunos de los procedimientos que llevaremos a cabo para los efectos de realizar nuestro examen a los Estados Financieros del Colegio Niños Cantores de Viña del Mar.

(a) Cuentas de Ingresos

- * Evaluaremos el control operativo para el registro y control de los ingresos producidos por las operaciones propias del giro institucional y el adecuado reconocimiento de los ingresos sobre una base devengada.
- * Comprobaremos que los totales de ingreso recibidos concuerden con los montos totales registrados en análisis y cuentas corrientes bancarias.
- * Revisaremos la adecuada clasificación y representación de las cuentas de ingresos en los estados financieros, de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados.

(b) Activos Circulantes y Otros Activos

Las pruebas efectuadas en las demás cuentas de activo dependerán de la naturaleza de las mismas. Sin embargo, los procedimientos básicos están constituidas por las siguientes:

- * Obtendremos un detalle de los distintos saldos.
- * Obtendremos confirmación de las cuentas corrientes bancarias y de cuentas por cobrar, directamente de los bancos comerciales y los deudores seleccionados
- * Verificaremos las partidas individuales mayores con la documentación de soporte correspondiente.
- * Evaluaremos la razonabilidad de constituir provisiones para cuentas de dudoso cobro y su movimiento durante el año.

(c) Activo Fijo y Depreciación

- * Estudio y análisis de los procedimientos existentes para incorporar o dar de baja a los bienes del activo fijo, considerando además, una revisión de las políticas de valuación de las adiciones.
- * Evaluación del sistema de control interno contable en relación con el control, registro y valuación del activo fijo.

- * Verificación selectiva, del adecuado respaldo a través de un detalle de bienes, de los montos representados en los listados de análisis del activo fijo.
- * Verificaremos que los desembolsos reales de nuevas inversiones en activo fijo, estén debidamente autorizadas e incluidas en los planes de inversión.
- * Verificaremos que no se estén capitalizando partidas que deban ser cargadas directamente a gastos y viceversa.
- * Verificaremos los cálculos de corrección monetaria y la Depreciación de los distintos activos, cotejando dichos montos con las cuentas de resultado correspondientes.

(d) Cuentas por Pagar, Provisiones, Retenciones y Otros Pasivos.

- * Obtendremos listados detallados de los saldos.
- * Obtendremos confirmación del saldo directamente del acreedor(donde sea factible).
- * Verificación del cálculo de los intereses por pagar.
- * Verificaremos las otras partidas, de acuerdo con la naturaleza de las mismas.

(f) Patrimonio

- * Verificaremos las distintas partidas que conforman el capital con la documentación correspondiente.
- * Verificaremos la razonabilidad de la formación de las distintas reservas, en conformidad a las disposiciones legales vigentes.
- * Revisaremos la razonabilidad del tratamiento otorgado a la Corrección Monetaria.

(g) Cuentas de Gasto

- * Examinaremos los principales gastos devengados y realizados en el período, con su documentación de soporte.
- * Evaluaremos tendencias y variaciones significativas entre el presente y el anterior ejercicio, mediante una revisión analítica.

- * Efectuaremos prueba de remuneraciones, examinando las liquidaciones de sueldo, carga horaria, constitución de renta, calculo de retenciones, examen de contratos laborales, en conclusión evaluación al control interno de esta área.

- * Comprobaremos la adecuada clasificación y presentación en los estados financieros.

IV Requerimientos de Información

A continuación se presenta un breve detalle de la información y antecedentes requeridos para poder realizar a cabalidad nuestro trabajo. En la medida que fueren necesarios otros antecedentes, los solicitaremos en forma anticipada a fin de no entorpecer la labor habitual del personal correspondiente.

Nuestros requerimientos serían entre otros, los siguientes:

- Constitución de la Sociedad
- Estatutos o reglamentos
- Contratos de corto y largo plazo, por servicios, arrendamientos y otros
- Títulos de Propiedad y Gravámenes
- Carpeta con los principales formularios utilizados
- Detalle de la dotación de personal
- Estructura organizacional en su conjunto, y en sub conjunto del área administrativa contable
- Manuales de Procedimiento
- Plan de cuentas y manual de uso
- Antecedentes tributarios de los últimos años
- Régimen previsional que afecta al personal de la Institución
- Balances años anteriores
- Análisis de las Cuentas
- Presupuesto 1997 y 1998 si estuviese confeccionado
- Hipotecas

V Profesionales Asignados

De acuerdo a lo conversado, la relación total entre la Administración Superior y nuestra firma estará a cargo de nuestro Socio Coordinador, señor Francisco Villegas Contreras, quien velará por la prestación de cualquier servicio solicitado por la Administración Superior.

Cristhian Schlack Vargas, Socio Area Finanzas y Gestión

Contador Auditor Universidad Católica de Valparaíso, se desempeña desde el año 1992 a 1994 como Auditor Area SIE (Servicio Integral a la Empresa) en la Firma Nattero y Cía. Ltda., en la cual estuvo a cargo de las siguientes empresas en esta gestión,

- Sacassi Maderas
- Agencia de Aduanas Rossi y Cia Ltda.
- Compañía de Seguros La Italia S.A.C.
- Cambiasso Hermanos Ltda.

Posteriormente, 1995 a la fecha Banchile Administradora de Fondos Mutuos desempeñando en la actualidad el cargo de Representante de Inversiones.

Francisco Villegas Contreras, Socio Area Auditoría y Empresas.

Contador Auditor Universidad de Valparaíso, se desempeña desde el año 1990 a 1994 como Auditor de Jerla y Asociados, Pannell Kerr Forster Auditores Consultores, llegando a desempeñar el cargo de Encargado Area Empresas,

- Esva S.A.
- Compañía de Gas de Valparaíso S.A.
- Coexvalpo Ltda.
- Financiera Conosur S.A.
- Bolsa de Corredores- Bolsa de Valores
- Rojas Scheggia Corredores de Bolsa
- Carlos Marin Corredores de Bolsa S.A.
- Empremar S.A.
- Transcontainer S.A.
- Marinsular S.A.C.
- Grupo Flota Verschae
- Caja de Compensación Los Andes
- Caja de Compensación La Araucana
- Constructora Ecuamar S.A.
- Constructora Larramendi Ltd.

- Fundación Universidad Técnica Federico Santa María
- Fondo de Crédito Universidad Técnica Federico Santa María
- Corporación de Televisión Universidad Católica de Valparaíso
- Hospitales de La Seguridad (HOSEG)
- Clínica Los Carrera de Quilpue
- Centro Médico Coronel
- Centro Médico La Calera

Asesorías Especiales

- Desarrollo de Auditoría a proyecto Esva - Birf relacionado con la construcción de colectores y mejoramiento de redes de agua potable para el saneamiento de las Aguas Servidas de la V Región.

- Regularización de los Bienes de Activo Fijo de Esva S.A. relativos al Litoral Sur y Norte de la empresa, para efectos de llevar a cabo su licitación y venta.

- Implementación administrativa de la Empresa Rojas Scheggia Corredores de Bolsa S.A. y empresas relacionadas. Resultado de esta asesoría, confección de Manuales de Procedimiento Administrativos y Operacionales de la Empresa, Manuales de Cuenta y Planes de Cuenta

- Implementación Sistema Contable Flexline de la Empresa Constructora Larramendi Ltda. Resultado de la asesoría, confección de Manuales y Planes de Cuenta.

- Implementación Sistema Contable Softland de la Empresa Transportes y Turismo Verschae Ltda. Resultado de la asesoría, confección de Manuales y Planes de Cuenta.

- Reestructuración Recursos Humanos, personal Administrativo, Auxiliares y Apoyos Académicos Universidad Técnica Federico Santa María. Resultado de esta asesoría confección de Descripciones y Evaluaciones de Cargo.

- Regularización de los Bienes de Activo Fijo de Hospitales de la Seguridad S.A. (Valparaíso y Puerto Montt).

- Regularización de los Bienes de Activo Fijo de Compañía de Gas de Valparaíso S.A.

- Desarrollo Auditoría especial efectuada a la Administradora de Fondo de Pensiones UNION requerida por la Superintendencia de Administradoras de Fondo de Pensiones.

- Posteriormente, 1995 a la fecha, Fundación Corporación The Mackay School cargo de Sub Gerente.

Por lo anterior, para el efecto de llevar a cabo nuestro trabajaremos establecido la siguiente asignación.

Cargo

Profesionales

**Socio Coordinador
Socio**

**Francisco Villegas Contreras
Cristhian Schlack Vargas**

VI Informes a Emitir

Producto de lo expuesto en Objetivos de Nuestra Asesoría (I) y Plan de Trabajo (II), se emitirán tres informes.

(a) Informe de Gestión y Control Interno

En este se destacan las debilidades y proposiciones de solución en las áreas de Gestión, Ciclos Operacionales, Aspectos Legales y Tributarios como Financiero Contables.

(b) Estados Financieros, fecha a confirmar por la Administración Superior

En este se entrega el Balance (fecha a confirmar), con sus notas y estados complementarios.

(c) Análisis de Proyección y proposición de escenarios Futuros.

Producto de la emisión de los informes anteriores y conjuntamente de conversar con la Administración Superior se desarrollaran alternativas de Gestión, para hacer viable en una mejor forma el Proyecto del Colegio.

VII Presupuesto de Tiempo y Honorarios

De acuerdo con la naturaleza de nuestro trabajo y considerando las características de la Institución como los procedimientos que hemos definido en nuestro programa de trabajo a desarrollar, estimamos que será necesario incurrir aproximadamente en 168 Horas, que consideran 1 mes y 2 semanas de trabajo.

Es conveniente destacar que el desarrollo de este trabajo se realizara en las dependencias del Colegio Lunes a Viernes, programando jornadas de trabajo de aproximadamente 5 horas. Ahora bien el manejo de estos tiempos es relativo y depende en buena medida de la celeridad en la entrega de la información requerida cosa de poder concluir satisfactoriamente en los tiempos anteriormente expuestos.

En nuestro interés de colaborar ahora y siempre con la entidad, es que hemos estimado honorarios por el total del trabajo a desarrollar de.

Informe de Control Interno y Gestion

Viña del Mar, 23 de Marzo de 1998

Señor
Héctor Meneses
Presidente Directorio
Colegio Winterhill S.A.C.
Presente

Héctor

Culminando ya en su parte preliminar el trabajo encomendado por ustedes que abarca los siguientes informes, **Estudio y Evaluación del Sistema de Control Interno y Análisis Estructura Organizacional, Revisión de Antecedentes Legales y Tributarios, Confección de Estados Financieros**, y a solicitud vuestra traemos para efecto de poder conversar y discutir los principales elementos de las debilidades de Control Interno y Estudio Organizacional detectados. Este informe es en calidad de "borrador".

Es importante destacar que en el desarrollo de nuestro trabajo de revisión y evaluación contamos con la colaboración de los miembros del área administrativa pudiendo acceder a los distintos tópicos de la información Contable, Personal, Tributaria, Legal y Financiera.

Si bien esta información nos permitió tener la claridad relativa con relación a las cifras y controles establecidos por la entidad, elementos que detallamos más adelante en nuestro informe, lo complejo del análisis y evaluación paso por poder entender **La Cultura Organizacional de la Institución**, desde una perspectiva administrativa y de gestión en la consecución de logros académicos, organizacionales, de infraestructura, de personal, producto de los objetivos a corto, mediano o largo plazo planteados por la Administración Superior. Es en este tema donde encontramos las mayores complejidades, dado que el mejoramiento de las debilidades detectadas en el plano administrativo pasan por una claridad y mejoramiento sustancial de lo anteriormente planteado.

En términos concretos el mejoramiento de la parte administrativa pasa, a grandes rasgos, por la adquisición de elementos contables y de capacitación o asesorías puntuales para lograr un óptimo en el funcionamiento de esta área.

La complejidad pasa necesariamente por modificar vicios culturales que la institución tiene, sin perder con esto la **Identidad Institucional**, modificación que tiene y debe ser gradual cosa de asumir por los agentes rectores una actitud de cambio, son éstos los responsables de materializar y definir la política interna de la institución abarcando las dos grandes área que engloban a una organización educacional, la Académica y la Administrativa, entendiendo a esta última como un apoyo para la materialización de los distintos objetivos trazados a corto, mediano y largo plazo por el órgano Rector.

Dejamos este elemento de discusión abierto, entendiendo lo complejo que resulta poder pensar la Institución y qué se quiere de ésta en el tiempo, asumiendo y entendiendo que en este cambio son todos los agentes responsables de ir modificando sin perder la esencia una dinámica organizacional mas “sana” en términos de administración y gestión.

El desarrollo de este informe preliminar, fue confeccionado pretendiendo no enumerar sucintamente los distintos elementos detectados, dejando muy en claro que las falencias de carácter administrativos, contable, financiero y de gestión no son producto de un período corto, sino de un largo proceso que es importante revisar y modificar. Por ende nuestro informe aborda a través de distintas áreas las debilidades, deficiencias y faltas detectadas.

De antemano y con un profundo agradecimiento de habernos considerado, para esta consultoría, dejamos nuestra actitud de compromiso y servicio profesional a vuestra disposición, para conversar y resolver en conjunto los distintos elementos, que no tengan una resolución inmediata en el tiempo.

Agradeciéndote una vez más la gentileza de considerarnos te saludan afectuosamente,

Cristhian Schlack V.
Socio

Francisco Villegas C.
Socio

El desarrollo de este informe está sustentado en seis áreas o temas que hemos definido como fundamentales y que abordan los principales aspectos de organización de la entidad. Algunos requieren menor tiempo de implementación, otros necesariamente pasan por un análisis y voluntad de decisión política de mediano y largo plazo.

También es importante explicar que estas áreas afectan a la institución en su conjunto y la solución de cada una de las debilidades detectadas en las áreas, mejoran el funcionamiento en general de la institución, es decir la solución en particular genera un efecto en la institución en general.

Las áreas que hemos definido son

- I Area Administrativa y Gestión**
- II Area Contable**
- III Area de Recursos Humanos**
- IV Area Legal y Tributaria**
- V Area Financiera**
- VI Area Manejo de Información**

I Area Administrativa y Gestión

En esta área se aborda el desempeño y el deber hacer del Directorio, según las falencias detectadas en nuestra revisión.

1. No existe plan estratégico de la institución.

Al realizar el proceso de Evaluación de Control Interno y Estudio Organizacional, nos percatamos que con relación a las falencias detectadas en las distintas áreas financiera y relacionadas, no se encontró una planificación u objetivos claramente delimitados.

Esta delimitación pasa por formalizar el hacer, objetivos, planes, deberes.

Estas situaciones detectadas en un nivel inferior, son proyectables al nivel superior, y es en este nivel donde es importante corregir situaciones de orden administrativo institucional que permitan cristalizar los objetivos del colegio, y que esta materialización sea sustentable en el tiempo.

Hemos tratado de plasmar la situación descrita anteriormente, debido a que en nuestra opinión éste es el "gran tema" a resolver, ya que frente la solución integral del problema, las debilidades particulares detectadas se resuelven en una forma natural integrada; por eso, proponemos a continuación elementos básicos de Administración y Gestión

Esta planificación, en términos generales, pasa por discutir y pensar la institución, desde lo más amplio y general a lo más específico, es definir quiénes somos, hacia dónde queremos llegar, cómo queremos llegar y cuándo queremos llegar.

En la planificación los principales elementos de discusión para resolver lo anteriormente explicado son:

- a) Definir nuestra "Misión" como entidad educativa
- b) La Visión que se tiene del colegio, tanto interna como externa
- c) Definir los objetivos y metas institucionales a Corto, Mediano y Largo Plazo
- d) Los planes para lograr los objetivos definidos.
- e) Los presupuestos para poder visualizar estos planes

a) La Misión del Colegio.

El definir la misión es de suma importancia, ya que ésta solidifica la identidad del colegio, representa la razón de ser del colegio, la finalidad por la cual está en la "educación".

La misión es el punto de partida para poder establecer los objetivos y las metas, en la cual entre estas debe existir coherencia.

b) La Visión

Se refiere a cómo el colegio se ve en el hoy frente a otros colegios, al mercado, a la sociedad y como se ve en el futuro, proyectándose en el medio que se desempeña.

Es analizar y definir aspectos externos como internos, en lo externo identificar oportunidades y amenazas. En lo interno fortalezas y debilidades.

c) Definir Objetivos y Metas Institucionales.

Tanto la Misión como la Visión permiten conocernos, tener claridad en la "identidad de colegio", el definir los objetivos y metas es plasmar en hechos concretos ambos tópicos.

No se puede pensar en la misión como colegio, si ésta no se plasma en objetivos y metas concretas formalizadas en un tiempo determinado. Estos objetivos abarcan a toda la institución, pueden ser de carácter general como específico, lo importante que todo objetivo está asociado a un tiempo de realización.

d) Planes para lograr los Objetivos.

Los planes son el camino de acción, la forma en como se trabajará para lograr los objetivos trazados. Es determinar los recursos, acciones, actitudes que se requieren para alcanzar los objetivos.

f) Presupuestos

Estos nos permiten concretizar en términos numéricos los antecedentes mencionados, traduciendo lo anteriormente definido en algo muy concreto, lo cual puede ser revisado analizado, controlado o redefinido, según las variaciones que se vayan gestando.

También es una herramienta de gestión muy importante en términos de analizar las variaciones de lo presupuestado a lo realizado, y el porqué de estas variaciones.

En este punto nuestra intención ha sido orientar a la dirección superior en una metodología que permita ir desarrollando las actividades con coherencia estructural, es decir que el máximo objetivo institucional esté en una misma lógica que el objetivo definido en un departamento.

2. Presupuesto como herramienta de Gestión y Control

Al revisar los elementos de análisis, gestión y control de los sistemas de información que posee la entidad y su uso por parte del directorio, nos percatamos que existe un presupuesto de carácter anual, en el cual se contemplan los distintos tópicos que alimentan este presupuesto, como número de alumnos, rentas anuales, montos de inversión, y gastos generales.

Pero si bien éste existe, no se aprecia su uso en términos de gestión, es decir estamos en presencia de un “presupuesto muerto”, donde no hay explicaciones a las variaciones que sufren los distintos tópicos que lo alimentan, no se aprecia un control al no cumplimiento de lo trazado o expuesto en éste.

Es importante como herramienta de control tener la claridad en las explicaciones del porqué de las variaciones, cómo se gestan, naturaleza y si éstas son de carácter contingente o permanente, cosa de poder aminorar los efectos negativos de éstas.

El presupuesto por característica natural es de vital importancia, por ende debe ser dinámico, analítico, certero, revisándose periódicamente en términos formales. Recomendamos revisar con prontitud esta situación y establecer a la brevedad las herramientas que permitan hacer de éste un análisis de control dinámico.

3. De la Administración Superior

Es la administración superior (Directorio), la encomendada a administrar el patrimonio de una entidad, esta gestión debe ser eficiente en el manejo de los recursos y eficaz en el logro de los objetivos. Son los accionistas los que depositan la confianza en el directorio siendo éstos los responsables, en términos legales, de cumplir a cabalidad lo dispuesto por la ley, los estatutos de la sociedad y las normas de administración.

Del trabajo efectuado se detectaron situaciones que atañen a este cuerpo directivo, que si no son normalizadas o regularizadas, el problema de administración que hoy se tiene puede convertirse en endémico. Depende del directorio corregir, a la brevedad, las falencias que a continuación se detallan.

El primer elemento a analizar es la debilidad en el desarrollo de las actividades del Directorio en la comunidad, se aprecia un bajo perfil de éste en la organización, esto pasa necesariamente por un problema de formalidad en el desempeño que cumple éste y como es visto por el resto de la comunidad.

La segunda situación a destacar es con relación a la falencia de los "roles" que deben desempeñar los miembros del directorio. Si bien estos están escriturados en el acta de constitución no está concretado el funcionamiento de estos, y se deja fuera a áreas de trabajo importantes, Administración y Finanzas, Educación, Planificación.

El problema detectado es que a los miembros del directorio les cuesta separar su rol de docente o administrativo, con sus funciones de director propiamente tal. El principal objetivo del colegio es la administración educacional, ésta es depositada en El Rector, pero no se ve en el directorio, en términos formales, un encargado o responsable de este tema, es importante establecer los controles para que el desarrollo de la actividad académica se desarrolle en los marcos de acción que el órgano rector estableció.

Un tercer elemento, importante en destacar es que toda la actividad que el directorio desarrolla debe quedar formalizada en actas debidamente confeccionadas, este funcionamiento tiene que estar apegado a los estatutos y en ausencia de estos a la ley. Todo este tratamiento está determinado en la Ley de Sociedades Anónimas, recomendamos ceñirse a estos procedimientos a la brevedad.

Como cuarto punto se aprecia una falta de pronunciamiento con relación a decisiones de mayor o menor importancia en el quehacer administrativo que el colegio desarrolla, este punto va muy conectado con lo destacado anteriormente. Es importante como elemento de gestión y control, que los pronunciamientos del directorio sean canalizados a través de los conductos regulares cuando son situaciones que atañen al funcionamiento interno y, como cuerpo cuando es una contingencia que afecta al colegio. Los pronunciamientos, para que tengan la validez y efecto deseado, deben tener la formalidad mínima necesaria.

4. No hay definición formal de la Estructura Orgánica

Es de vital importancia para el normal desempeño de las actividades de la organización tener claramente definidos los cargos y roles de la misma, para esto es preciso formalizar un organigrama en el cual se detectan claramente las jerarquías y líneas de responsabilidad.

Las falencias detectadas en este sentido abarcan los siguientes elementos, siendo unos prioritarios de resolver y otros importantes de implementar en el tiempo.

No existen Organigramas formalizados, tanto de la institución en su conjunto, como de los departamentos.

Recomendamos diseñar y aprobar formalmente el organigrama de la institución, rol que le compete al directorio en su ejecución.

No existe Descripciones de Cargo y Manuales de límites de autorización

Recomendamos la implementación de la descripción formal de cargos, ya que esto permite dar la claridad en el funcionamiento de cada uno de los cargos en sus responsabilidades y deberes.

Líneas de Responsabilidad y Autoridad no están perfectamente claras.

Esta situación está directamente relacionada con los puntos de Organigrama Formalizado y Descripciones de Cargo. El implementar los dos anteriores soluciona éste.

No existen manuales, ni procedimientos de evaluación

Esta situación está descrita mas ampliamente en el área de Recursos Humanos.

5. Auditoría Recurrente

La auditoría recurrente permite establecer los controles para que las debilidades en el orden administrativo sean detectadas, y para que la información de carácter financiero sea tratada veraz e íntegramente y que de ésta se haga una lectura confiable tanto interna como externamente.

Es una herramienta que el directorio debe implementar para dar confiabilidad de los Estados Financieros que presenta anualmente a la junta de accionista, dando absoluta transparencia a la información contable.

Recomendamos la implementación de revisión anual a dichos Estados Financieros.

II Area Contable

En esta área se detectaron deficiencias, falencias y desconocimiento en el tratamiento de la información contable.

1. Falta de Veracidad e Integridad de la Información Contable.

La información contable debe ser obtenida en forma adecuada, considerando que ésta suministra información tanto para uso interno como externo, debiendo tener como requisito el cumplimiento de los objetivos básico de la contabilidad, en cuanto a brindar información adecuada para el proceso de toma de decisiones, inherentes a la gestión.

De la revisión y conversación sostenida se detectaron falencias en lo relativo a la veracidad, debido a que cuesta concluir un saldo contable, por lo disperso del tratamiento del sistema administrativo contable, en donde el concepto de Balance se gráfica de forma anual y no como un Estado Financiero, que sirva para la toma de decisiones.

A lo destacado en el párrafo anterior, en relación a la falta de veracidad, se agrega la falta de "integridad", ya que el tratamiento que se da a la información contable es absolutamente inconexo y desintegrado, o visto por áreas de contingencia (Deudores por colegiatura, Inversión Activo Fijo, Patrimonio, Estado de Resultado etc.), no asumiendo la información contable como un todo, que gráfica los hechos económicos que afectan a la institución.

Lo expuesto anteriormente se da fundamentalmente por lo siguiente:

- a) No existe un sistema de procesamiento contable.
- b) La información contable no es tratada de acuerdo a "principios de contabilidad generalmente aceptados".
- c) No se aprecia independencia claramente determinada entre los sectores que desarrollen las funciones de autorización, ejecución y control.
- e) Tratamiento de la Información contable es dispersa y de relativa sustentabilidad.
- f) No existen normas claras de procedimientos operativos en el tratamiento de los hechos económicos que afectan a la entidad.

2. No se encuentran resguardados los activos físicos

Uno de los principales controles que debe establecer la institución es el resguardo de los Bienes Físicos, este control, por sobre toda las cosas, permite establecer al colegio una disciplina interna que tienda al uso eficiente de los bienes descritos, como al cuidado y resguardo de los mismos.

Por lo tanto, con lo anteriormente expuesto y considerando los recursos que el colegio posee para desarrollar Inversiones en Equipos, Infraestructura, Laboratorio, más el alto costo de reposición que esto significa, se hace aconsejable la implementación de un Inventario de Bienes Físicos, el cual debe ser implementado en la dimensión de una institución educacional, es decir priorizando todo aquello que requiere por su alto costo ser resguardado con un mayor sigilo.

3. Alto nivel de concentración en funciones y tareas

De la revisión efectuada al Área Administrativa Contable, se apreció que la funciones desempeñadas por el gerente Administrativo y encargado de cobranza están muy concentradas, siendo esta una debilidad en el tratamiento de la Información Contable Financiera, el resguardo de los Activos Circulantes, procedimientos y manejo de cobranza.

Entendiendo la naturaleza de la operación contable de una institución educacional se hace aconsejable proceder a implementar dos tipos de controles, uno de carácter interno, que deberá ser asumido por un miembro del directorio, y otro de carácter externo, a través de una auditoría recurrente, que sensibilice el proceso de control sobre las Áreas relevantes de la institución (Activos Circulantes, Activos Fijos, Pasivos y Patrimonio), como la exposición técnica de la información contable.

4. Falencia en capacitación del personal que desarrolla labores contables.

Producto de la naturaleza del colegio las funciones de carácter Administrativo Contable han sido aprendidas a través del tiempo, no perfeccionando al personal que desarrolla estas labores. Esto se aprecia en la falencia técnica del tratamiento de la Información Contable, Tributaria, Financiera.

Nuestra recomendación pasa por implementar una política de capacitación en esta área, y el procedimiento de revisiones externas periódicas, sólo en lo atigente al tratamiento de la información anteriormente descrita.

III Area de Recursos Humanos

Esta área es de vital importancia para cualquier organización, más aun para una que cumple labores educativas.

De la revisión efectuada se apreció un tratamiento precario de esta área, faltan políticas y planificación, que tiendan a hacer de la administración de este recurso una administración eficiente. Considerando por sobre todas las cosas que ésta es la mejor inversión que el colegio posee y que en términos de costo representa aproximadamente el 85% de los ingresos que la institución genera, es que tiene que implementarse, en la medida de lo necesario, los siguientes procedimientos:

1. Suministro de Recursos Humanos

Es implementar el diseño de una política que nos provea de docentes que reúnan las características del perfil **“docente del colegio”**.

Aquí es importante definir este perfil, aspecto que va muy conexo con lo mencionado en el punto **I.1. b) Plan estratégico, visión**, en lo relativo a la visión que tenemos de nosotros mismos.

A continuación detallamos lo que en nuestra opinión son los principales elementos dentro de este tema:

a) Investigación del Mercado

Sondeo a las Universidades de orientación pedagógica, para poder definir las características de los docentes que egresan de cada una de ellas. Creemos que por la naturaleza de los miembros del Directorio, Rector, y personal docente, este punto sólo pasa por formalizarlo.

b) Reclutamiento

Establecer en términos formales políticas de reclutamiento, acotando con éstas, cuándo, cómo y a quién se va a reclutar; es formalizar un proceso tendiente a que este mecanismo sea lo más transparente y preciso.

c) Selección

En esta etapa lo importante es establecer los criterios de selección y pautas de calidad. Es fundamental definir el grado de descentralización que hay sobre las decisiones de selección del personal.

También se hace aconsejable definir y explicitar la técnicas a emplear en el proceso de selección.

d) Integración

En la medida de lo viable, se sugiere establecer planes y procedimientos, centralizados y descentralizados para la integración de los nuevos miembros en el ambiente interno de la institución.

2. Aplicación de los Recursos Humanos

En este punto abordamos el desarrollo que se debe implementar dentro de la estructura orgánica, cosa de hacer de la administración del recurso humano una administración eficiente y eficaz, inmersa en los objetivos del colegio.

En gran medida depende de la claridad que se tenga en este punto, con el grado esperado de adhesión a las políticas y objetivos institucionales.

a) Analisis y Descripción de Cargos

Es necesario determinar los requisitos básicos de la fuerza de trabajo, como características Intelectuales, Físicas, Responsabilidades Involucradas, Condiciones de Trabajo, Nivel de Educación y Tareas.

b) Planeamiento del Recurso Humano

Significa tener claro la cantidad de personal Docente, Administrativo y Auxiliar que se necesita para el desarrollo del funcionamiento del colegio, entendiendo que cada estamento tiene su dinámica y característica particular; también es hacer una revisión y evaluación por estamento de lo que hay actualmente, lo que debería haber, y lo que habrá en relación al crecimiento que la institución obtenga.

Por último es hacer un uso eficiente de los recursos, tendiendo a optimizar la calidad del personal que labora en el colegio, con un alto grado de pertenencia de éste para con la institución.

c) Plan de Carreras

Implementar, en la medida de las necesidades institucionales, una Planificación del desarrollo del personal del colegio, estableciendo para esto una "carrera funcionaria", estimulando a los funcionarios con promociones, postulación interna a cargos de jefatura, definiendo las alternativas de oportunidades posibles dentro de la institución, entre otras medidas a tomar.

Este procedimiento es más amplio que asignar una renta por antigüedad, significa implementar un proceso de ascendencia laboral en el cual se dan una sumatoria de elementos, como antigüedad, capacitación desarrollada, objetivos logrados, evaluación, adhesión a los objetivos del colegio, etc.

d) Evaluación del desempeño

Como se expuso en los tres puntos anteriores, en relación a los requisitos y formas, también es de vital importancia que el colegio genere políticas de evaluación en todos los niveles. Para esto es importante definir planes y sistemas tendientes a la evaluación permanente de la calidad y a una adecuación de los recursos humanos en razón de los resultados.

3. Conservación de los Recursos Humanos

En este sentido lo importante está en determinar las necesidades de la institución, para establecer una administración de rentas más compacta. Hemos apreciado la gran dispersión horaria que existe, la cantidad de elementos constitutivos de renta, que hacen dificultosa la administración de remuneraciones y el manejo en el tiempo de éstas.

a) Administración de Sueldos

Es importante Evaluar y Clasificar los cargos buscando el equilibrio salarial interno, para esto es necesario implementar Políticas de Sueldo. Esta política de sueldo debe enmarcarse dentro de los distintos estamentos, niveles de responsabilidad, tiempo de permanencia en el cargo, carga horaria, capacitación desarrollada.

Pero, por sobre toda las cosas, deberá estar determinada por las necesidades de la institución, objetivos y disponibilidad de recursos.

b) Plan de beneficios

Si bien el colegio cuenta con beneficios, se sugiere que no perdiendo las características de estos, es importante reestudiar este aspecto, estableciendo los criterios necesarios para que estos beneficios no tengan un alto costo. Los beneficios al igual que las rentas afectan en un 85% promedio del total de los Ingresos.

Por ende, de la revisión y evaluación que se haga de los beneficios, permitirá racionalizar estos recursos y optimizar su uso, todo esto sin perder el objetivo natural que el colegio da a este tema.

4. Desarrollo de los Recursos Humanos

De nuestra revisión detectamos que no es clara la política de capacitación y como ésta se inserta en la necesidades de la institución. Considerando además que existen beneficios de carácter tributario, en este sentido, es viable pensar en el desarrollo del perfeccionamiento docente.

A continuación detallamos los principales elementos que pueden ser constituidos para potenciar el aprendizaje y capacitación:

a) Entrenamiento

Establecer un diagnóstico de la situación actual detectando debilidades y fortalezas, posteriormente implementar programas que abarquen distintas áreas de trabajo buscando un nivel deseado por la dirección superior. Para que esto sea viable, es importante que la institución asigne los recursos en relación a sus disponibilidades y aprovechen las franquicias que se dan(por ejemplo Sence).

b) Desarrollo y Capacitación del Personal

En este aspecto y en relación al entrenamiento, el desarrollo de una política de capacitación deben ser a mediano y largo plazo. Para esto, debe estar inmersa en los objetivos de la institución, contar con los recursos apropiados, con el objetivo de buscar el perfeccionamiento continuo.

c) Desarrollo Organizacional

Es importante que la institución desarrolle una política de rentas, capacitación y beneficios tendiente a buscar la salud organizacional.

Para un desarrollo sostenido de los recursos humanos, es importante implementar con claridad los planteamientos expuestos, desde la perspectiva de una institución educacional, analizando sus necesidades, fortalezas, debilidades y proyecciones.

5. Control de los Recursos Humanos

Todo lo expuesto pasa por poder controlar de una forma clara al personal que trabaja en la institución. Para esto recomendamos implementar los siguientes elementos.

a) Banco de Datos

Implementar una Base de Datos que reúna todos los antecedentes que afectan al trabajador, es decir crear una carpeta por cada uno de los miembros que el colegio tiene actualmente.

b) Sistema de Información

También es importante implementar un Sistema de Información del Personal, que permita acceder de forma expedita al banco de datos mencionado, realizando la actualización y mantenimiento de estos datos.

c) Auditoría de Recursos Humanos

Establecer los criterios de evaluación y adecuación permanentes de las políticas y los procedimientos de los recursos humanos.

IV Área Legal y Tributaria

1. Claridad en los Patrimonios

Se debe establecer, a la brevedad, la formalización en las estructuras patrimoniales, tanto del Colegio Winterhill S.A.C. como de la Inmobiliaria Winterhill S.A.C.

Éstas deben quedar constituidas según los estatutos y lo que determina la ley de Sociedades Anónimas. También la exposición en los Estados Financieros debe ser como indica la ley, efectuando las modificaciones contables requeridas.

2. Contabilidad Completa

Tanto el Colegio Winterhill S.A.C. y la Inmobiliaria Winterhill S.A.C. son contribuyentes de Primera Categoría, esto los obliga a llevar Contabilidad Completa autorizada por el Servicio de Impuestos Internos, implementando para esto la adquisición de un sistema contable que dé solución integral a la debilidad detectada.

3. Declaraciones Renta

Recomendamos que las declaraciones de Renta (Formulario 22) sean revisadas o preparadas por personal más capacitado, o se capacite a quien las confecciona. Esto, producto de los errores detectados en declaraciones anteriores, debido al desconocimiento de la normativa tributaria vigente.

Es importante destacar que frente a este punto son dos las situaciones a las cuales se expone la institución. Uno de carácter externo, producto de sanciones y multas que conlleva la mal confección y, otro interno, que va asociado al manejo de los recursos del colegio.

4. Corrección Monetaria

De la revisión efectuada se detectó que los estados financieros no están presentados con la Corrección Monetaria debidamente calculada, esto está determinado en la ley de la renta Artículo 41.

Esto determina claramente lo ya mencionado en el Área Contable, en lo referido al tratamiento de la Información Contable. Recomendamos regularizar estas situaciones ya descritas, considerando que por ser contribuyentes de Primera Categoría no se está exento de un procedimiento de revisión y fiscalización por parte del Servicio de Impuestos Internos.

5. Beneficios Tributarios

El Colegio Winterhill no utiliza los beneficios tributarios para capacitación, y la Inmobiliaria S.A.C. no los usa para un tratamiento especial de IVA.

a) Capacitación

Es importante destacar que el colegio por beneficio de leyes tributarias tiene la posibilidad de imputar contra el impuesto determinado el 1% de las remuneraciones canceladas, sólo por efecto de capacitación. Recomendamos realizar los estudios pertinentes de presupuesto que permitan implementar el desarrollo de la capacitación del personal.

B) I.V.A. Inmobiliaria

Es recomendable realizar un estudio de la relación comercial existente entre la Inmobiliaria y el Colegio, para poder establecer aquellas elusiones de impuesto que benefician a la comunidad en su conjunto.

6. Formalizar Sesiones Directorio

Este punto fue desarrollado en el Área de Administración y Gestión, recomendamos que se tomen las providencias necesarias para regularizar la falta de formalidad en el tratamiento de las reuniones de directorio, tanto del Colegio Winterhill S.A.C., como de la Inmobiliaria Winterhill S.A.C.

Esta formalización está determinada en los Estatutos del Colegio, y en ausencia de estos, en la Ley de Sociedades Anónimas.

V Área Financiera

Siendo esta un área de vital importancia, ya que de la administración eficiente y eficaz como a su vez del resguardo adecuado que se haga de los recursos financieros, la institución podrá materializar los objetivos que determine en el tiempo, recomendamos revisar y solucionar las siguientes situaciones detectadas.

1. Formalización Tratamiento de Cobranza

En lo referido a la cobranza se detectaron los siguientes puntos.

a) No existe claridad en política por cobro de morosos

Es importante formalizar este procedimiento, estableciendo criterios claros y no discriminatorios, asumiendo como institución un normativa para tratar este tema.

Lo anteriormente expuesto, se debe a que de la revisión efectuada a esta área, se aprecia un relajo en el cobro, y una lenta rotación de morosos lo que genera niveles de endeudamiento que son un perjuicio patrimonial para el colegio.

b) Nivel de morosidad

El nivel de morosidad es excesivamente alto (20%) , debiendo regularizarse esta situación a la brevedad, ya que el colegio se ve enfrentado a compromisos contractuales no diferibles, debiendo por esto asegurar un flujo de efectivo mensual que le permita hacer frente a estos pagos.

c) Planificación de cobro

Recomendamos a la Dirección Superior realizar los estudios necesarios para diseñar una política de cobro que normalice el proceso de cobranza, considerando como objetivo fundamental las necesidades de financiamiento de la institución.

2. Apalancamiento ciclo Ingresos / Egresos

Al no existir una planificación en el tratamiento de los flujos de ingreso y egreso se producen descalses, pudiendo generar un grave daño a la institución, debido a los compromisos contraídos, ya que estos flujos de egresos son de carácter contractual, no pudiendo diferir dichos pagos. Estos flujos de egreso son fundamentalmente, Remuneraciones, Imposiciones y Pasivos contraídos.

Recomendamos a la dirección superior realizar una reorganización, o tener la claridad en el manejo de los flujos de ingreso, cosa de evitar o prevenir los riesgos mencionados en el párrafo anterior.

3. Manejo eficiente de los recursos

De la revisión efectuada se detectó en forma frecuente el manejo de saldos positivos en cuentas corrientes, en un período de tiempo, lo que conlleva a un manejo poco eficiente de los recursos financieros pudiéndose invertir estos recursos en activos financieros de corto plazo.

4. Estudio de Becas

Es importante realizar una evaluación al Sistema de Becas, debido a que el volumen de éste, es excesivamente alto y merma los ingresos aproximadamente en un 15% (M\$ 25.000 Anuales). Recomendamos una revisión a los procedimientos de otorgamiento, seguimiento y control.

VI Área Manejo de Información

Este ha sido un tema recurrente en la revisión a los distintos departamentos y unidades del colegio, encargadas del que hacer administrativo contable. Las falencias detectadas pasan por una falta de rigurosidad en el tratamiento de la información.

1. Información Dispersa

De la revisión efectuada se pudo determinar que cuesta construir la información, los sistemas de información que posee el colegio son sólo para el departamento que los necesita o requiere, no integran un sistema en general.

A modo de ejemplo, en el departamento de cobranza, los comprobantes de Ingreso de Dinero que realiza la unidad son una sumatoria de comprobantes menores, que constituyen un saldo, que es reflejado en caja diaria. De esta situación, se determinan dos cosas, que con la información que existe es posible constatar el monto, pero a un alto costo de tiempo.

Hemos querido exponer esta situación para demostrar que este tema tiene que ser tratado en forma integral, es decir diseñar sistemas de información que aglutinen a las unidades relacionadas con hechos económicos que las afectan, por ejemplo el Proceso de Matrícula.

El mejoramiento de esta situación requiere de tiempo, no basta con implementar un Software, es necesario diseñar políticas en el manejo de la información, procedimientos que afecten a las distintas unidades y papelería que cumpla con estas necesidades.

2. Información como Control

No existe un manejo de la información como elemento de control, es más, cuesta confeccionar información que sirva para efectuar acciones de control. El nivel que posee la información del colegio es de muy poco tratamiento, rudimentaria y poco eficiente.

La información proporcionada sólo permite tener visión de una parte del conjunto de los hechos económicos, lo que lleva a desdibujar acciones de control, a modo de ejemplo se pierde la perspectiva del nivel de morosidad tolerable con el de Ingreso por Colegiatura, pudiendo afectar con esto la seguridad en los flujos de ingreso.

3. Información para la Toma de Decisiones

El principal objetivo que tiene la información, es servir para tomar decisiones, de lo expuesto anteriormente no se aprecia la construcción o tratamiento de la información en la búsqueda de este máximo objetivo.

En nuestra opinión, el desarrollo que debe afectar a esta área se orienta a lograr que toda la información que emane de los hechos económicos que afectan al colegio deben tener un objetivo estructural, que es servir por sobre todas las cosas a la toma de decisiones.

En este sentido, al igual que lo expuesto en los puntos anteriores, no basta con implementar sistemas computacionales, hay que asumir con rigurosidad, el tratamiento de la información, para que ésta tenga veracidad e integralidad.

I ANALISIS DEL COLEGIO.

A. SERVICIOS EDUCACIONALES.

B. SITUACION ACTUAL.

1. ASPECTOS GENERALES.

- Del Colegio
- Enseñanza Media
- Enseñanza Básica

2. COMPETENCIA.

3. IMAGEN.

4. CLIENTES.

5. CRECIMIENTO.

6. COSTOS DE LOS SERVICIOS EDUCACIONALES.

7. COLEGIATURA.

8. RECURSOS HUMANOS.

II MISION.

III PLAN ESTRATEGICO (HORIZONTE A 10 AÑOS).

A. OBJETIVOS ESTRATEGICOS.

B. ESTRATEGIAS Y PLANES DE ACCION.

C. PROYECCION DE RESULTADOS.

I. ANALISIS DEL COLEGIO

A. SERVICIOS EDUCACIONALES

- **Conformación**

The Mackay School es una institución que cuenta con servicios educacionales completos en las Areas Pre-Básica, Básica y Educación Media.

Las características de su conformación interna y sus expectativas aparecen explicitadas en su proyecto Educativo, el cual está fundamentado en cuatro enfoques:

⇒ **Concepto de Educación:**

Específicamente se sustenta en los avances y modernización del proceso de aprendizaje, teniendo al alumno como centro del proceso, en el cual, desarrolle habilidades intelectuales, artísticas y corporales, internalice valores y actitudes de convivencia social, se adapte a los cambios y sepa resolver eficientemente problemas prácticos.

⇒ **Perfil del alumno:**

Corresponde a las características deseables que debe reunir todo alumno del Mackay al terminar sus estudios: Analítico, crítico, creativo, selectivo, participativo, solidario, gestor activo de su propio aprendizaje, practicante de valores fundamentales postulados por el Colegio, enfatizando la práctica del Fair Play y la Disciplina (Honestidad, Lealtad, Amistad, Justicia, Respeto, Responsabilidad, Solidaridad y Caballerosidad).

⇒ **Perfil del Profesor:**

Todo Profesor en el Colegio Mackay debe ser bilingüe en Inglés, demostrar permanentemente un espíritu de superación personal y profesional, desarrollando sus habilidades, actualizando sus conocimientos. Además, permanentemente debe planificar, coordinar y controlar eficientemente lo relativo a los programas de asignaturas y actividades extraprogramáticas. Es fundamental que demuestre permanentemente su adhesión a los principios y valores del Colegio y asuma, a cabalidad, los fines y objetivos del Proyecto Educativo.

⇒ **Perfil del Apoderado:**

Corresponde a las características deseables que deben tener las familias respecto del Colegio. Primeramente, la familia tiene la fundamental responsabilidad en la formación de los hijos. Por lo mismo, debe apoyar la labor educativa del Colegio, estar informada a través de los canales adecuados, mantener estrecha comunicación con los Profesores Jefes, proporcionar a sus hijos un ambiente familiar sano y con el máximo de estabilidad para un mejor cumplimiento de sus deberes y obligaciones escolares, apoyar las iniciativas del Centro de Padres destinadas a enriquecer el proceso educativo y proteger el prestigio del Colegio y de los miembros de la comunidad.

La realización del Proyecto Educativo ha implicado cambios significativos en áreas fundamentales:

• **Curriculum.**

Dentro del área curricular se han hecho innovaciones importantes y otras se encuentran en etapa de investigación, entre ellas podemos citar las siguientes :

- Implementación de nuevas metodologías en el Infant, centrada en el interés de los alumnos y en experiencias concretas.
- Reestructuración de los Programas educacionales, que en términos progresivos deberá abarcar todos los ciclos, según el Programa de Mejoramiento de la Calidad y Equidad de la Educación del Ministerio de Educación (MECE).
- A lo anterior deben agregarse los nuevos enfoques evaluativos, ligados estrechamente a las metodologías empleadas.
- Profundización en los propósitos del Bachillerato Internacional y ampliación de la cobertura del programa a un mayor número de alumnos. Actualmente, por decisión académica, todos los alumnos de 3° y 4° Medio pueden acceder a la obtención de Certificados y Diplomas cuyo financiamiento está a cargo del Colegio.

- Ampliación de la cobertura de atención del Departamento de Educación Física hacia el Deporte masificado y el mejoramiento de los estándares competitivos. En este sentido se hizo una reestructuración del Departamento para facilitar el logro de una mejor organización, cuyos resultados se han podido apreciar en el aumento de alumnos participantes (en el año 1997 la participación aumento en un 70% respecto a 1995) y en el número de competencias en las cuales el colegio estuvo presente. Asimismo, se han mejorado las dependencias deportivas y el equipamiento correspondiente.
- Mediante planes anuales, desde 1996 a la fecha, se han desarrollado programas de perfeccionamiento para el personal del Colegio. En el área docente el perfeccionamiento se ha centrado en computación, innovaciones metodológicas, curriculum y técnicas de enseñanza de Inglés. En el segmento de ejecutivos, los programas han apuntado a Planificación Curricular y Dirección y Liderazgo. En el área administrativa en aspectos relacionados con secretariado, relaciones públicas y atención al cliente.
Finalmente al grupo de auxiliares se ha capacitado en temas de: Seguridad Laboral, Gasfitería, Instalaciones Sanitarias.

- **Gestión Administrativa.**

- Se han ejecutado políticas de dirección basadas en la reestructuración de áreas académicas y gerenciales que han dado una nueva dinámica a la organización, buscando racionalizar los gastos e inversiones para lograr una óptima asignación de los recursos de que dispone el Colegio. Paralelamente se han otorgado más atribuciones a los Jefes de Area para que estos puedan hacer una gestión innovadora, mejorar los mecanismos de control del desempeño y en conjunto con los Jefes de Departamento, desarrollar planificaciones operativas y determinar las necesidades de recursos en equipamiento e infraestructura.
- En administración y finanzas se han sistematizado las bases de datos buscando información real y oportuna, controlada mediante presupuestos, que permiten tomar decisiones relativamente acertadas en nuestras inversiones y gastos operacionales. La información de Balances y Estados de Resultados, conjuntamente con los controles presupuestarios son mensuales.
- Respecto a las comunicaciones internas y externas estas se han centrado a través de la Inspectoría General y de los Jefes de Area. Además en el año 1998 se ha creado una Unidad de Comunicaciones y Relaciones Públicas, la cual tiene la responsabilidad de sistematizar la información relevante del Colegio.

- **Características Específicas:**

Infant School (Nivel Pre Básico):

Pre-Kinder, Kinder y Primero Básico
(4 y 5 años).

Junior School (Nivel Básico):
de

Está formado por los niveles
2° Básico a 6° Básico.

Senior School (Nivel Medio):
de

Lo componen los niveles
7° Básico a 4° Medio.

B. SITUACION ACTUAL.

1. ASPECTOS GENERALES .

- **DEL COLEGIO.**

El Colegio está ubicado en el centro de Reñaca permitiendo en forma expedita acceder a la población de estudiantes provenientes de Jardín del Mar, del Sector Norte de Reñaca y Viña del Mar.

⇒ **Infraestructura.**

Hoy constituye una debilidad, pues no reúne las condiciones necesarias para otorgar un servicio educacional cómodo y moderno para alumnos y profesores la cual requiere con urgencia una renovación.

Especial mención merece el déficit de camarines, duchas y baños, como asimismo, lugares de trabajo para profesores, laboratorios y talleres.

⇒ **Equipamiento.**

El equipamiento del Colegio en relación a Medios Audiovisuales, Materiales de Laboratorios, Talleres y Tecnología computacional, se ha impulsado de manera importante durante los tres últimos años y se encuentra en un nivel adecuado. En este período de tiempo se ha materializado una inversión de M\$ 230.000, cuyo origen esta en haber establecido como política destinar aproximadamente el 8% del ingreso de la función educacional, a inversión en equipamiento. Sin embargo, es importante destacar que persisten debilidades de equipamiento en talleres de artes, laboratorios de ciencias, material deportivo y número de canchas.

AREA	5200 MT ²
Dependencias académicas	
SALAS	Nº 38
BIBLIOTECA	1
LABORATORIO	4
TALLERES	4
Dependencias	
CANCHAS	2
MULTI CANCHA	1
GIMNASIO	1
CAMARINES	2
Dependencias de	
ENFERMERIA	1
BODEGA	1
TALLERES	1
ADMINISTRACION	10

⇒ **Cuerpo Docente.**

Está constituido por profesores calificados, la mayoría con gran experiencia metodológica tanto externa como internamente. La antigüedad promedio de permanencia es de 11 años.

El total de docentes y para docentes que atienden los distintos niveles del colegio alcanza a 81 personas distribuidas de la siguiente manera:

INFANT SCHOOL	18
JUNIOR SCHOOL	16
SENIOR SCHOOL	43
INSPECTORIA	4

Como apoyo a la labor docente en lo que respecta al desarrollo psicológico de la personalidad de los alumnos existe un Area de Orientación conformada por 5 profesionales: 3 Psicólogos, 1 Psicopedagoga, 1 orientador.

⇒ **Organigrama.**

En base a la formulación del Proyecto Educativo se estableció la estructura organizacional general del Colegio, la cual se muestra en el Organigrama adjunto. Respecto a éste último están pendiente de concretar los siguientes niveles:

Vicerrector Académico : Le corresponderá la Dirección de la operación académica del Colegio, planificando, coordinando, supervisando el proceso educacional de las tres áreas, velando por el cumplimiento de los programas, horarios, evaluaciones, informes de rendimiento, informes académicos y normas del Ministerio de

Educación. Se reportará directamente al Rector entregando antecedentes para la toma de decisiones.

Comité de Desarrollo Técnico Pedagógico: Su función estará centrada en la elaboración y evaluación de proyectos, estudios y propuestas de innovación educativa, recopilación y consultas técnicas sobre el desarrollo del proceso educativo. Dependerá directamente del Rector.

Unidad de Control de Gestión: Se configurará con dependencia del Directorio de la Fundación. Su función será controlar el buen cumplimiento de las políticas académicas y administrativas definidas por el Directorio.

Area Extensión Cultural: Le corresponde el estudio y proposición a Rectoría de nuevos proyectos curriculares y su ejecución en el ámbito cultural, tales como cursos, seminarios, talleres de las humanidades, las ciencias y las artes que ayuden a los alumnos a obtener el sello distintivo del Colegio y que les sirva para su formación integral. Asimismo, proyectar la imagen externa del Colegio basada en la Misión, como una Institución que además de preocuparse por el ingreso de los alumnos a la Universidad, también es un lugar de encuentro y diálogo acerca de actividades culturales y humanísticas relevantes.

⇒ **Asociaciones y Organismos Relacionados:**

- **ABSCH:** Asociación de Colegios Británicos, de la cual el Colegio es Socio Fundador (1° de Octubre de 1977).

Primitivamente esta vinculación estaba en orden a establecer intercambio deportivo y cultural entre alumnos de los Colegios afiliados cuyos intereses educativos eran afines. Paulatinamente se fueron incorporando acciones tendientes a establecer relaciones entre los profesores a través de la creación de los comités por departamentos de asignatura, cuyos objetivos han sido el estudio y uniformidad de criterios en la aplicación de programas de estudio, análisis de nuevos métodos y conocimiento de nuevas estrategias en educación.

En los últimos diez años, esta Asociación ha fortalecido su organización, a través de un Directorio elegido por los Rectores representantes de los Colegios afiliados

Recientemente la Asociación ha creado el centro de recursos, organismo destinado a apoyar la labor pedagógica de los Colegios con talleres, cursos y seminarios.

- **FIDE:** Federación de Educación Particular, creada por Colegios privados de Iglesia en la década del 50. Actualmente aglutina a más de 300 Colegios privados pagados y subvencionados a lo largo de todo Chile.

Los fines de este organismo son velar por una educación católica, asesorar jurídicamente y apoyar el desarrollo de proyectos educativos de los Colegios afiliados.

No dicta pautas, ni normas, ni tampoco realiza programas que afecten el deporte y las actividades culturales de los Colegios.

Este vínculo es positivo para el Mackay en razón a la asesoría jurídica que otorga respecto a las leyes, normas y circulares del Ministerio de Educación.

- **The Mackay School Old Boys Association.**
- **Centro General de Padres y Apoderados.**

⇒ **Servicios de Apoyo.**

- **Comedores.**

El colegio cuenta con un servicio de alimentación para alumnos y profesores, el cual se otorga en los comedores (Club House) mediante los servicios de un Concesionario, desde marzo de 1996 a la fecha.

El 60% de la atención corresponde al personal y el 40% a alumnos, con un promedio de 120 colaciones diarias.

La infraestructura, el equipamiento y los espacios de comedores no son los adecuados para dar un servicio de calidad, a pesar de los esfuerzos que se han hecho por mejorar las dependencias (bodega, lavadero, cocina, mejor mobiliario).

Respecto a la calidad de los alimentos, se hacen evaluaciones periódicas (una vez al mes) con la administración del servicio con el objeto de mejorar el programa de MENUS. Es característico que después de esta evaluación las colaciones mejoren, pero paulatinamente van bajando en calidad nuevamente.

Objetivamente, el servicio debe mejorar en:

- Calidad de las minutas.
- Atención expedita al personal y alumnos.
- Convenios con apoderados para venta de colaciones a los alumnos.
- Atención preferencial a los alumnos.

- **Kiosco.**

Perteneciente al Centro General de padres y entregado para su administración a los apoderados de Tercero medio, quien con los recursos obtenidos pueden financiar en mejor forma el tour a Inglaterra.

Este servicio es muy bien percibido y aceptado por el alumnado del Colegio.

⇒ **Localización Geográfica.**

El Colegio está ubicado actualmente en Reñaca, en un lugar privilegiado para desarrollar una educación de calidad, permitiendo el contacto permanente del alumno con la naturaleza.

Este factor se constituye en una fortaleza relevante debido a que los apoderados que acuden al Colegio son atraídos por los espacios verdes y por las reales posibilidades para sus hijos de practicar deportes. Además, cabe destacar que la ubicación del Colegio es relativamente cercana a los hogares de los alumnos (el 70% vive en el Sector de Jardín del Mar, Reñaca Bajo y sector Norte de Reñaca) permitiendo con ello fluidez en los desplazamientos de los alumnos.

De acuerdo al proyecto del Nuevo Colegio Mackay, éste se ubicará en Bosques de Montemar en una superficie mayor que la actual lo cual permitirá mayor número y mejores áreas deportivas para satisfacer las necesidades del Colegio y una mejor calidad de vida para alumnos y profesores.

⇒ **Enseñanza Media (Senior School):**

En este nivel se desempeñan los profesores del Colegio en sus respectivas especialidades y su labor se destaca por buenos resultados académicos que el Colegio obtiene en la Prueba Aptitud Académica y en el Bachillerato Internacional. Dichos docentes están agrupados en los siguientes departamentos: Matemáticas, Castellano, Inglés, C. Naturales, C. Sociales, Deportes, Artes, Computación.

En la Enseñanza Media el servicio educacional que el Colegio entrega está basado en la riqueza metodológica que el Bachillerato Internacional aporta. Existe un plan común de 1° a 4° Medio que contiene las principales asignaturas de las áreas humanística, científica y artística.

Una de las fortalezas de la Institución está en la Educación Media. En este nivel se deben consolidar todos los objetivos educacionales que se explicitan en la misión del Colegio: el bilingüismo en Inglés, la adquisición de valores superiores académicos y deportivos y buenos rendimientos académicos en la Prueba de Aptitud Académica, Pruebas de Conocimientos Específicos y Bachillerato Internacional.

Paulatinamente dicho plan común va reduciéndose para dar paso a un aumento del Plan Electivo del Bachillerato Internacional. Es importante destacar que el modelo pedagógico sobre el cual se sustenta el BI, está siendo adoptado cada vez más por colegios privados nacionales, además del creciente interés que este programa está alcanzando en establecimientos del sector municipalizado y particular

subvencionado, por lo tanto, la diferencia competitiva, a futuro, estará centrada en la eficiencia de los profesores para cumplir con los planes del BI.

Dicho modelo ha permitido profundizar en asignaturas del plan científico y humanista permitiendo a los alumnos estar mejor preparados para enfrentar los estudios superiores con mejores expectativas de éxito.

⇒ **Enseñanza Básica (Junior School):**

Corresponde a los cursos de Segundo Básico a Sexto Básico.

En este segmento se ha realizado una reforma a los planes y programas de estudio, modernizando los contenidos y ajustándose a las reformas orientadas por el Ministerio de Educación. Además, estratégicamente, los profesores del área conjuntamente con los profesores especialistas de los departamentos han formulado un plan de aplicación paulatina (6 años) de los planes y programas del Bachillerato Internacional, cuyos métodos garantizan aprendizajes de mayor calidad y preparan mejor a los alumnos para el Bachillerato Internacional a nivel del Senior School.

Los profesores del Junior School son todos calificados (Educación General Básica), aun cuando no son todos bilingües en Inglés, desempeñando en cada curso la mayoría de las asignaturas del plan de estudio (Matemática, Castellano, Inglés, Ciencias Sociales, Ciencias Naturales). Las asignaturas de Artes, Religión y Deportes son desarrolladas por especialistas.

⇒ **Enseñanza Pre-Básica:**

Corresponde a los cursos de Pre Kinder, Kinder y 1º Básico.

En esta área desde 1994 se ha estado aplicando una metodología activo - participativa centrada en "Como el niño aprende" poniendo énfasis en una estrategia de aprendizaje que emplea la mayor cantidad de sentidos y acciones, aprovechando su experiencia personal a modo de conectar sus conocimientos dentro de un ambiente grato y óptimo para el desarrollo del potencial creativo del niño.

Dicha metodología ha rendido frutos en los siguientes aspectos:

- Mayor autonomía
- Mayor creatividad
- Satisfacción del niño
- Mejor relación con sus pares
- Mejor relación Profesor - Alumno

2. COMPETENCIA.

- **Aumento de establecimientos en el entorno con mejores infraestructuras:**

El desarrollo de nuevos modelos de edificios ofrece una mejor calidad de vida para alumnos y profesores.

- **Nuevas ofertas en lo académico:**

En el Area Pre-Básica existe una tendencia a consolidar la base de la pirámide educativa a través de la oferta del Play Group, ya en marcha en el colegio St.Peter's. El traslado de colegios de prestigio (Colegio Francés, Albamar, Jesus Heart) al sector, los cuales son una real alternativa para los apoderados que deseen ingresar a sus hijos al nivel de Pre-Kinder y Kinder.

- **Colegio SEK Internacional**, el cual presenta una estructura académica basada en planes educativos similares a los nuestros como es el Bachillerato Internacional.

- **Aumento de la oferta laboral para profesores especializados:**

Otros establecimientos que contarán con mejores dependencias y nuevas propuestas pedagógicas, necesitarán de los servicios de docente más calificados ofreciendo nuevas alternativas laborales y competirán por conseguir los mejores docentes.

Actualmente el Colegio Sek está integrando, a su planta de docentes, a profesores especialistas en Bachillerato Internacional, reclutando profesionales de Santiago. Sin embargo, en un futuro cercano, es probable que Colegios adscritos al Bachillerato Internacional ofrezcan estimulantes contratos a profesores especialistas de nuestro Colegio.

3. IMAGEN.

Para la población de Viña del Mar, en general y para los Colegios ligados a la ABSCH., en particular, el Colegio se percibe como:

- Organizado.
- Ordenado.
- Alegre.
- Con Tradición valórica.
- Mística.
- Excelencia Académica.
- Buen Nivel de Inglés.
- Buen Desarrollo Deportivo.
- Buen Nivel de Profesores.

Al mismo tiempo se percibe como debilidad no superada el mal uso del uniforme y las desordenadas tenidas deportivas de alumnos y profesores.

En los alumnos y profesores se percibe un orgullo de pertenecer a la Institución, representarla, engrandecerla y fortalecerla. Esta identificación con el Colegio es el elemento fundamental que ha permitido mantener la profunda mística que existe en los alumnos, las generaciones de ex-alumnos, trascendiendo a los padres y apoderados y reconocida en toda la comunidad Mackayina, dándole el carácter de una gran familia.

4. CLIENTES.

La Familia sobre la cual el Colegio ejerce atracción pertenece al grupo socio económico medio alto (ABC1). En dicho grupo, los atributos que los padres observan al momento de elegir un Colegio son:

- **Atributos esenciales:**
 - ⇒ Ambiente grato y cálido para los alumnos
 - ⇒ Métodos de enseñanza
 - ⇒ Excelencia académica de los profesores
 - ⇒ Educación completa Básica y Media
 - ⇒ Biblioteca
 - ⇒ Especial preocupación por los deportes
 - ⇒ Colegio Bilingüe en Inglés
 - ⇒ Infraestructura
 - ⇒ Laboratorios
 - ⇒ Desarrollo de habilidades artísticas
 - ⇒ Educación personalizada
 - ⇒ Gimnasio
 - ⇒ Computación

- **Atributos importantes:**
 - ⇒ Educación mixta
 - ⇒ Colegio Orientación Cristiana
 - ⇒ Ubicación del Colegio
 - ⇒ Imagen del Colegio en la Comunidad

- **Atributos de mediana importancia:**

- ⇒ Tradición
- ⇒ Valor de la colegiatura
- ⇒ Valor de la cuota de incorporación
- ⇒ Disciplina fuerte
- ⇒ Nivel Social de los apoderados

- **Atributos de poca importancia:**

- ⇒ Colegio donde estudiaron los padres
- ⇒ Colegio bilingüe en Francés
- ⇒ Colegio bilingüe en Italiano
- ⇒ Colegio bilingüe en Alemán

El Colegio, cumple en buena forma, con la mayoría de los atributos esenciales. Sin embargo se constituyen en debilidades no superadas, su infraestructura, laboratorios y el desarrollo de habilidades artísticas.

5. CRECIMIENTO.

El Colegio desde 1991 a 1995 mantuvo una matrícula promedio de 772 alumnos y su crecimiento se estancó en el rango comprendido entre 747 alumnos en el año 1991 y 785 alumnos en 1995 (aumento de un 5% en el quinquenio).

El comportamiento de la matrícula varió significativamente en los últimos tres años: de 785 alumnos en 1995 a 939 alumnos en 1998 (Un 19,61% de crecimiento en tres años).

AÑO	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
MATRICULA	747	750	790	791	785	851	902	939

Los cambios realizados se han constituido en fortalezas permitiendo crecer en forma importante. Los cambios más relevantes se resumen en:

- El sentido de misión y la estabilidad de propósitos del Directorio de la Fundación .

- Haber cambiado una política de Orientación al Alumno, como único sujeto de educación y aprendizaje, por una política de Orientación a la Comunidad en la cual participan alumnos, profesores, apoderados y ex-alumnos, que ha permitido mantenernos en una permanente búsqueda de cambios que permitan mejorar nuestro servicio educacional en todos sus aspectos, ofreciendo una educación de calidad dentro de los principios, tradiciones y valores sustentados por el colegio.
- Reorganización de la estructura académica y administrativa.
- Evitar la complacencia y tener permanentemente una adecuada actitud al cambio y la crítica.
- Haber generado una política de relaciones públicas, entregándole al Colegio un sentido de servicio.

Nuestro crecimiento tiene un límite máximo de 1.200 alumnos, incluyendo el Play Group.

6. COSTO DE LOS SERVICIOS EDUCACIONALES.

El principal costo operativo de los servicios educacionales lo constituyen los costos laborales, siendo su principal ítem el de remuneraciones. Las rentas de los profesores durante muchos años se han mantenido bajas, tendencia que ha cambiado en los últimos años observándose presiones al alza, lo cual ha significado que nuestros costos laborales han crecido en forma moderada y controlada. A esto se suma la necesidad de entregar a nuestro personal docente adecuados programas de capacitación, aumentar la carga horaria en áreas en que se observan debilidades (ej. Área de Artes y Humanidades), mantener un nivel adecuado de tecnología educacional (Mail, Internet y otros) y acceder a nuevos materiales didácticos. Esta tendencia al alza en los costos de los servicios educacionales se estima que se mantendrá durante los próximos años.

7. COLEGIATURAS.

Para enfrentar adecuadamente esta tendencia al alza en los costos operacionales el Colegio mantiene una política de aumento moderado y sistemático de las colegiaturas, de tal forma que no se vea afectado el financiamiento global de la función educativa y mantener márgenes que permitan sostener un adecuado nivel de inversiones. El alza en las colegiaturas ha sido mas moderada que el aumento en los costos, lo cual ha sido posible gracias al importante crecimiento en el número de alumnos en los últimos años.

En los Colegios de la Región, de similares características al nuestro, se ha observado que también se han visto afectados por la tendencia al alza en los costos, debiendo aumentar sus colegiaturas a niveles similares y superiores a los del Mackay. De lo anterior se deduce que los Colegios particulares, para agregar valor al proceso educativo y poder competir, necesariamente deberán aumentar sus costos operacionales, como a su vez aumentar las colegiaturas para poder mantener sus niveles de ingresos y no afectar la calidad de su servicio educacional.

Este aumento sistemático en las colegiaturas plantea al Colegio un desafío muy importante, ya que para sostenerlo en el tiempo debe posesionarse adecuadamente en su segmento de mercado, de tal forma que los apoderados perciban y diferencien claramente un mayor valor agregado por el servicio educacional que el Mackay entrega.

8. RECURSOS HUMANOS.

El Colegio cuenta una planta de personal compuesta por 124 personas:

	1996	1997	1998
- Ejecutivos	6	6	6
- Docentes Ed. Básica	27	29	30
- Docentes Ed. Media	47	50	50
- Administrativos	11	11	11
- Auxiliares de Párvulos	5	5	5
- Auxiliares	<u>22</u>	<u>22</u>	<u>22</u>
	118	123	124

El estamento docente, con una antigüedad promedio de 12 años en el Colegio, satisface plenamente las necesidades actuales del plan de estudios y por su grado de experiencia pueden adaptarse eficientemente a las innovaciones tecnológicas. Sin embargo, por el crecimiento sostenido del Colegio (deberá haber un Tercero Medio más en 1999 y un Cuarto Medio más en el 2000), por la inserción de nuevas asignaturas del plan de Bachillerato Internacional, por la creación de nuevas academias y talleres de Ciencias, se requerirá aumentar en los próximos años el número de profesionales.

Uno de los aspectos fundamentales para mejorar el nivel de calificaciones en los docentes es el entrenamiento, por ello, durante los últimos tres años se han desarrollado programas anuales de capacitación en aspectos generales de pedagogía y en asignaturas del Bachillerato Internacional. No obstante, observamos que aún es insuficiente, para un Colegio cuyas fortalezas se sustentan en la calidad de sus docentes.

Para mantener un staff de primera categoría, la política del Colegio es buscar satisfacer las expectativas de las personas que en el laboran en torno a:

- Brindar posibilidades de reconocimiento social por medio de la promoción profesional y entregar las mejores condiciones de calidad de vida a su personal, en relación a los otros Colegios de la Región.
- Posibilitar el desarrollo profesional a través de planes de perfeccionamiento interno y externo.
- Posibilitar los ambientes físicos y equipamiento tecnológico adecuado para desarrollar eficientemente su trabajo. Actualmente los profesores no tienen oficinas o lugares para trabajar con los integrantes del departamento y atender a los alumnos.
- Mantener un alto nivel de Rigor en las exigencias y trabajos.

II. MISION.

FORMAR JOVENES SOBRESALIENTES, IDENTIFICANDO Y POTENCIANDO SUS APTITUDES PERSONALES, ENFATIZANDO LA PRACTICA DEL FAIR PLAY Y LA DISCIPLINA QUE LES PERMITA VENCERSE A SI MISMOS EN TODA CIRCUNSTANCIA, A TRAVES DEL ARTE, LA PRACTICA DEL DEPORTE Y UNA EXCELENCIA ACADEMICA BILINGÜE BASADA EN VALORES PERMANENTES COMO AMISTAD, LEALTAD, HONESTIDAD Y RESPETO.

III. PLAN ESTRATEGICO (HORIZONTE A 10 AÑOS).

A. OBJETIVOS ESTRATEGICOS.

Han sido enfocados de modo tal que abarquen las distintas áreas y elementos que deberán tenerse en cuenta en los próximos diez años a fin de mantener y acrecentar la posición de liderazgo y excelencia con que cuenta el Colegio actualmente.

- 1. LOGRAR EL MAS ALTO STANDARD DE CALIDAD ACADEMICA.**
- 2. ENTREGAR LAS MEJORES CONDICIONES DE CALIDAD DE VIDA AL PERSONAL ENTRE LOS COLEGIOS DE LA REGION.**
- 3. FORTALECER EN LOS ESTUDIANTES LOS VALORES Y LAS CAPACIDADES QUE LES PERMITAN DESENVOLVERSE EXITOSAMENTE EN LA SOCIEDAD.**
- 4. FOMENTAR EL DESARROLLO DEL AREA DE LAS ARTES Y HUMANIDADES.**
- 5. INCREMENTAR EL DESARROLLO DEL BILINGÜISMO EN INGLES.**
- 6. INCREMENTAR EL DESARROLLO Y LOS ESTANDARES DE RENDIMIENTO DEPORTIVO.**
- 7. ORIENTAR EL SERVICIO EDUCACIONAL A SATISFACER LAS NECESIDADES DE LOS ALUMNOS Y APODERADOS DENTRO DE LOS OBJETIVOS DEL COLEGIO.**
- 8. OBTENER LA ACREDITACION INTERNACIONAL.**

B. ESTRATEGIAS Y PLANES DE ACCION.

Las estrategias y planes de acción llevarán al Colegio a hacer realidad los objetivos estratégicos a largo plazo, consideran el fortalecimiento de los factores de éxito identificados en el análisis que hayan sido determinantes para lograr la posición que actualmente ocupa el Colegio en el ámbito educacional. En algunos casos esto significa una reafirmación de la política seguida hasta ahora y en otros una importante readecuación.

1. INVERSIÓN CONSTANTE EN INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO.

Elaborar planes de desarrollo que permitan obtener y mantener un equipamiento adecuado en las Areas de Artes, Ciencias, Idiomas, Deportes y de la modernización de los métodos de enseñanza y de los sistemas de evaluación. Para ello, se mantendrá la política de destinar un 8% del ingreso anual a inversión en equipamiento, de tal forma que el Colegio mantenga su equipamiento en un alto nivel.

La infraestructura del colegio deberá modificarse radicalmente en el corto plazo, si el Colegio quiere mantener el nivel alcanzado. Deberá decidir su traslado, construyendo adecuados edificios, o en su defecto planificar cambios urgentes en su actual infraestructura.

2. TECNOLOGÍA EN LA ENSEÑANZA.

Para mantener y mejorar los estándares académicos es necesario adaptarse permanentemente a nuevas tecnologías de enseñanza y a la vez mejorar las técnicas y métodos de aprendizaje:

- Aplicación de tecnologías del Bachillerato Internacional en Primary Years Programme (PYP) y en Middle Years Programme (MYP).
- Reforma al Plan de estudio Bachillerato Internacional, en lo relativo a introducir nuevas signaturas a nivel de 1° y 2° medio y mejorar la oferta de curso de nivel Diplomado en Tercero y Cuarto Medio.

- Elaborar y presentar un proyecto de factibilidad para el desarrollo de la inteligencia integral, mediante la aplicación de programas especiales desde el Infantil hasta el Senior, en el ámbito de la inteligencia racional y la inteligencia emocional.
- Aplicación de nuevos métodos en el Departamento de Inglés.
- Utilización de tecnología de vanguardia en la enseñanza asistida por computador en todos los Departamentos.
- Capacitar y motivar a los profesores para que utilicen nuevas técnicas mediante el empleo de medios audiovisuales.

3. ATENCIÓN AL ALUMNO Y AL APODERADO.

El Colegio desarrollará una política que busque entregar una solución integral del servicio educacional al alumno y al apoderado.

- Hacer grato el entorno a alumnos y apoderados. Buenos espacios de recepción, oficinas de atención de apoderados, áreas verdes, amplia biblioteca, buenos comedores.
- Capacitar y coordinar a los Profesores Jefes para brindar una eficiente atención a los problemas de alumnos y apoderados, especialmente en la forma de entregar las notas y de comunicarse con el apoderado.
- Información oportuna y completa en los aspectos administrativos y docentes, tanto a alumnos como apoderados cuando corresponda.
- Capacitación a todo el personal (docentes, administrativos y auxiliares) orientada a mejorar la actitud de servicio.
- Desarrollar con los padres talleres de ayuda pedagógica y orientación del desarrollo de la personalidad de sus hijos.
- Desarrollar un plan orgánico de orientación al alumno en tres direcciones: orientación personal, orientación vocacional, orientación profesional.

- Utilizar la metodología de Focus Groups y Encuestas con alumnos, apoderados y ex-alumnos, para conocer cualitativamente sus percepciones sobre el funcionamiento y soluciones que el Colegio da a problemas, permitiendo al Colegio efectuar las correcciones que correspondan en el momento oportuno.
- Desarrollar plan orgánico de extensión, mediante la puesta en marcha del Area de Extensión Cultural, la cual debe conducir al Colegio a ser un lugar de encuentro, diálogo para padres y alumnos acerca de actividades culturales y humanísticas relevantes.

4. GRUPO DOCENTE.

La política se orientará a buscar para el colegio el más identificado, motivado y capacitado grupo docente, que cumpla con el perfil del profesor del colegio Mackay.

- Perfeccionamiento Profesional en las disciplinas que requieran actualización y especialización mediante becas de estudio en Universidades Nacionales y Extranjeras.
- Conformación de equipos de trabajo de Profesores Jefes y Profesores de asignaturas que apliquen consistentemente las políticas y disposiciones institucionales, transmitiendo el mismo mensaje en todos los niveles del Colegio.
- Promoción y mejoramiento del estatus económico basado en el desempeño.

5. CRECIMIENTO HASTA 1.200 ALUMNOS.

Para lograr alcanzar el crecimiento deseado se debe mantener y acentuar la política de Orientación a la Comunidad, el sentido de misión y una adecuada actitud de sentido crítico, que posibilite los cambios necesarios para sostener un Servicio Educacional de calidad creciente.

La meta de 1.200 alumnos se puede alcanzar en cuatro a cinco años, logrando una tasa de crecimiento anual del 5%, la cual se produciría si se mantiene la baja tasa de retiros de alumnos en los cursos superiores,

observada en los últimos años, permitiendo aumentar en un curso adicional hasta cuarto medio. En todo caso, este crecimiento se puede acelerar fuertemente una vez creado el nivel de Play Group.

Adicionalmente, favorece al sector el mejoramiento de las vías de comunicación y anuncios de ejecución de nuevos proyectos, como así también la mejor calidad de vida que ofrece la zona. Esto se ve refrendado en los siguientes datos estadísticos :

Crecimiento poblacional del país : 1.5% anual.

Crecimiento poblacional de Viña del Mar : 2.5% anual.

Población de Viña del Mar : 330 570 hbs.(27% son menores de 15 años)

Población de Valparaíso : 283 460

(Fuente: SERPLAC-V Región).

6. UBICACIÓN GEOGRÁFICA.

El Colegio, en un mediano plazo, debería desplazarse hacia Bosques de Montemar, uno de los sectores de mayor crecimiento de la ciudad, donde dispondrá de infraestructura nueva y mayores áreas destinadas al deporte permitiendo una mejor calidad de vida para alumnos y profesores.

7. COLEGIATURA.

La tendencia al alza en los costos operacionales en el mediano plazo, nos señala que debemos mantener la política de aumento moderado y sistemático de las colegiaturas.

8. PUBLICIDAD Y MARKETING.

- La política será orientar la publicidad a difundir eventos institucionales a través de los medios de prensa de la V Región.
- Se deberá buscar un mensaje de diferenciación
- Se diseñará y mantendrá un plan sistemático de publicaciones (Mackay News, Magazine, folletos, videos institucionales).

- La Unidad de Comunicaciones y Relaciones Públicas, deberá elaborar un plan anual de relaciones públicas, publicidad y marketing que permita mantener una adecuada comunicación interna y externa del Colegio.

9. SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.

⇒ Establecimiento de la Unidad de Control de Gestión.

Se configurará a nivel de Directorio de la Fundación una Unidad de Control de Gestión, la cual velará por el cumplimiento de las políticas académicas y administrativas establecidas por el Directorio.

⇒ Comedores.

Mantener la política de evaluar periódicamente la administración del servicio por parte del concesionario, manteniendo un alto nivel de exigencia, por ser esta un área especialmente sensible. El servicio debe mejorar en la calidad de las minutas, convenios con apoderados para venta de colaciones y atención expedita y adecuada a todos los usuarios. Si no se observa una mejoría en estos aspectos, llamar a una licitación que permita al Colegio disponer de un servicio de comedores que cumpla con nuestras expectativas.

10. RECURSOS HUMANOS.

Al colegio Mackay le interesa que todo su personal mantenga un alto nivel de motivación e identificación con la institución, es por eso que debe mantener y acentuar las políticas de :

- Brindar posibilidades de reconocimiento social por medio de la promoción profesional y entregar las mejores condiciones de calidad de vida a su personal, en relación a los otros Colegios de la Región.
- Posibilitar el desarrollo profesional a través de planes de perfeccionamiento interno y externo.
- Posibilitar los ambientes físicos y equipamiento tecnológico adecuado para que puedan desarrollar eficientemente su trabajo.
- Realizar anualmente evaluaciones de desempeño, que permitan a las jefaturas comunicarse adecuadamente con sus subalternos,

planteándoles las debilidades que deben ser mejoradas y las fortalezas que se deben mantener.

11. COMITÉ DE DESARROLLO TÉCNICO PEDAGÓGICO.

Para evaluar permanentemente los objetivos, los planes académicos y los procesos se creará un Comité de Desarrollo Técnico Pedagógico. Este Comité mediante estudios e investigaciones aportará los antecedentes y análisis necesarios para la toma de decisiones, a nivel de Rectoría, en todos los aspectos relacionados con planes, programas, métodos e innovaciones pedagógicas.

C. PROYECCION DE RESULTADOS.

- ⇒ **Numero de Alumnos:** Se ha estimado un crecimiento muy conservador en el número de educandos, para lo cual se ha supuesto que los alumnos existentes actualmente permanecerán, al menos en el mismo número para cada nivel, hasta cuarto medio en la medida que pasan los años. El crecimiento paulatino se produce a través de aceptar un mayor número de alumnos en los niveles de Play Group, Pre-Kindergarten, Kindergarten y 1° Básico. En todo caso es importante observar, que para el colegio aceptar ese mayor número de alumnos, especialmente en los niveles indicados, depende exclusivamente de una decisión del Mackay, ya que actualmente en las promociones anuales para incorporar alumnos en los distintos niveles, el Colegio mantiene una larga lista de postulantes en espera. Se ha considerado también, que en el año 2001 o 2002 el Colegio estará funcionando en los terrenos de Bosques de Montemar.
- ⇒ **Proyección de Ingresos por Colegiatura:** Se proyectan desde el año 1998 al 2008, el nivel que deberán alcanzar las colegiaturas del Colegio, para lograr los niveles de ingresos necesarios que le permitan trasladarse de su actual ubicación en Reñaca a su futura ubicación en Bosques de Montemar. Esto significará para los alumnos, disponer de instalaciones modernas y la mejor infraestructura de todos los colegios de la V Región.
- ⇒ **Estados de Resultado 1998-2008:** Están expresados en M\$ constantes al 31/12/98, para lo cual se estimó un IPC de 6,0% para el año 1998. En líneas generales se estimó un crecimiento para todos los Costos y Gastos de 3,4% en 1999, 3,0% para el año 2000 y 2001 y un 2,0% para cada año entre el 2002 y

el 2008. Se han exceptuado de esta norma los Costos Laborales del año 1999, a los cuales se les aplicó un crecimiento del 10,0%, más un aumento equivalente al costo de tres personas para el funcionamiento del nuevo nivel de Play Group que comenzará a funcionar ese año. Así también en el caso del costo del Seguro, junto con estimar un crecimiento en su costo anual, se adecuó su valor al número de alumnos existentes cada año. Referente a los ingresos, el monto fijado para las colegiaturas es razonable para un colegio de las características del Mackay y están dentro del mercado. Si fuera necesario aumentar los ingresos, bastaría con aceptar un alumno más por curso (3 cursos por nivel) de básica y media, para alcanzar un mayor ingreso marginal de M\$ 50.000 anuales, con costos marginales mínimos.

⇒ **Intereses y Dividendos:** En la proyección de los Estados de Resultado, se ha hecho una estimación de los Intereses y Dividendos que deberá solventar el Colegio para cubrir un crédito hipotecario final de UF 134.000 a 20 años.

NUMERO DE ALUMNOS

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
P. G.	65	58	66	63	67	30	35	40	50	55	60	60	60	60	60
P.K.	74	73	76	75	71	70	70	80	80	80	80	80	80	80	80
K	62	74	72	78	76	77	80	80	82	82	82	82	82	82	82
1° B	66	60	69	75	79	75	80	80	82	82	82	82	82	82	82
2° B	69	66	53	74	79	78	75	80	82	82	82	82	82	82	82
3° B	55	63	73	55	76	75	79	78	75	80	82	82	82	82	82
4° B	57	55	67	74	62	76	75	79	78	75	80	82	82	82	82
5° B	70	54	59	65	71	62	76	75	79	78	75	80	82	82	82
6° B	51	69	58	68	63	71	62	76	75	78	75	80	82	82	82
7° B	60	51	68	57	72	63	71	62	76	75	79	78	75	80	82
8° B	39	52	58	67	55	72	63	71	62	76	75	79	78	75	80
1° M	40	37	56	58	67	55	72	63	71	62	76	75	79	78	75
2° M	39	35	39	54	53	67	55	72	63	71	62	76	75	79	78
3° M	44	38	37	39	52	53	67	55	72	63	71	62	76	75	78
4° M															
TOTAL	791	785	851	902	939	1003	1038	1066	1107	1122	1146	1157	1177	1183	1190
Incorporados					110	116	88	95	96	87	87	82	82	82	82
Incorporados con Cuota Incorp.					110	86	83	90	86	82	82	82	82	82	82

RENTAS AÑO 98

UNIDAD	Datos	Mar-98	Sep-98	Var Real 10%
				Mar-99
Area Infant	Cuenta de NOMBRE	17	17	20
	Suma de SBruto a/m Marzo	5,960	6,115	7,502
	Prom SBruto a/m Marzo 98	351	360	375
Area Inspectoría	Cuenta de NOMBRE	5	5	5
	Suma de SBruto a/m Marzo	2,572	2,639	2,903
	Prom SBruto a/m Marzo 98	514	528	581
Area Junior	Cuenta de NOMBRE	14	14	14
	Suma de SBruto a/m Marzo	6,530	6,699	7,369
	Prom SBruto a/m Marzo 98	466	479	526
Area Orientación	Cuenta de NOMBRE	5	5	5
	Suma de SBruto a/m Marzo	2,060	2,113	2,325
	Prom SBruto a/m Marzo 98	412	423	465
Area Senior	Cuenta de NOMBRE	1	1	1
	Suma de SBruto a/m Marzo	1,136	1,165	1,282
	Prom SBruto a/m Marzo 98	1,136	1,165	1,282
Biblioteca	Cuenta de NOMBRE	2	2	2
	Suma de SBruto a/m Marzo	820	841	925
	Prom SBruto a/m Marzo 98	410	420	462
Depto. Artes	Cuenta de NOMBRE	10	10	10
	Suma de SBruto a/m Marzo	2,904	2,980	3,278
	Prom SBruto a/m Marzo 98	290	298	328
Depto. Castellano	Cuenta de NOMBRE	5	5	5
	Suma de SBruto a/m Marzo	3,246	3,330	3,663
	Prom SBruto a/m Marzo 98	649	666	733
Depto. Ciencias Naturales	Cuenta de NOMBRE	4	4	4
	Suma de SBruto a/m Marzo	3,022	3,100	3,410
	Prom SBruto a/m Marzo 98	755	775	853
Depto. Computación	Cuenta de NOMBRE	2	2	2
	Suma de SBruto a/m Marzo	531	545	599
	Prom SBruto a/m Marzo 98	266	272	300
Depto. Deportes	Cuenta de NOMBRE	6	6	6
	Suma de SBruto a/m Marzo	3,767	3,865	4,252
	Prom SBruto a/m Marzo 98	628	644	709
Depto. Ciencias Sociales	Cuenta de NOMBRE	6	6	6
	Suma de SBruto a/m Marzo	2,808	2,881	3,169
	Prom SBruto a/m Marzo 98	468	480	528
Depto. Ingles	Cuenta de NOMBRE	8	8	8
	Suma de SBruto a/m Marzo	7,516	7,711	8,482
	Prom SBruto a/m Marzo 98	939	964	1,060
Depto. Matematicas	Cuenta de NOMBRE	4	4	4
	Suma de SBruto a/m Marzo	2,342	2,403	2,643
	Prom SBruto a/m Marzo 98	585	601	661
Enfermería	Cuenta de NOMBRE	1	1	1
	Suma de SBruto a/m Marzo	234	240	264
	Prom SBruto a/m Marzo 98	234	240	264
Gerencia	Cuenta de NOMBRE	7	7	7
	Suma de SBruto a/m Marzo	4,425	4,540	4,994
	Prom SBruto a/m Marzo 98	632	649	713
Rectoría	Cuenta de NOMBRE	4	4	4
	Suma de SBruto a/m Marzo	4,182	4,291	4,720
	Prom SBruto a/m Marzo 98	1,046	1,073	1,180
Servicios Generales	Cuenta de NOMBRE	23	23	23
	Suma de SBruto a/m Marzo	3,832	3,931	4,324
	Prom SBruto a/m Marzo 98	167	171	188
Total Cuenta de NOMBRE		124	124	127
Total Suma de SBruto a/m Marzo 98		57,885	59,390	66,105
Total Prom SBruto a/m Marzo 98		467	479	527

Variación Mensual Planilla
Variación Anual Planilla

6,715
80,580

Estados de Resultado 1998-2008 (M\$ Constantes AL 31/12/98)

M\$ Constantes al 31/12/98

Matrícula	UF	5
Cuota Incorporación	UF	40
Unidad de Fomento al 31.12.98	\$	14,800

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
N° de Alumnos	939	1003	1038	1066	1107	1122	1146	1157	1177	1183	1190
Alumnos con pago Cuota Incorporación	110	86	83	90	86	82	82	82	82	82	82
RESULTADO OPERACIONAL											
Ingresos Función Educación											
Colegiaturas	1,005,817	1,175,948	1,292,647	1,327,046	1,380,625	1,402,650	1,436,854	1,454,935	1,484,365	1,496,821	1,514,450
Matrículas	53,345	74,222	76,812	78,884	81,918	83,028	84,804	85,618	87,098	87,542	88,060
Otros	17,782	21,049	23,138	23,754	24,713	25,107	25,720	26,043	26,571	26,793	27,109
Total Ingresos Función Educación	1,076,944	1,271,219	1,392,598	1,429,684	1,487,256	1,510,785	1,547,378	1,566,596	1,598,064	1,611,166	1,629,619
Costo y Gasto Función Educación											
Costos Laborales	(807,786)	(888,565)	(915,222)	(942,678)	(961,532)	(980,762)	(1,000,378)	(1,020,385)	(1,040,793)	(1,061,609)	(1,082,841)
Costo Educación	(84,460)	(87,332)	(89,952)	(92,650)	(94,503)	(96,393)	(98,321)	(100,287)	(102,293)	(104,339)	(106,426)
Seguros	(40,722)	(44,802)	(48,234)	(51,532)	(55,670)	(57,559)	(59,972)	(61,764)	(63,460)	(64,422)	(65,451)
Reparación y Mantenimiento	(13,800)	(14,269)	(14,697)	(15,138)	(15,441)	(15,750)	(16,065)	(16,386)	(16,714)	(17,048)	(17,389)
Gastos de Servicios	(23,650)	(24,454)	(25,188)	(25,943)	(26,462)	(26,991)	(27,531)	(28,082)	(28,644)	(29,216)	(29,801)
Gastos de Operación	(55,980)	(57,883)	(59,620)	(61,408)	(62,637)	(63,889)	(65,167)	(66,470)	(67,800)	(69,156)	(70,539)
Otros Gastos	(7,100)	(7,341)	(7,562)	(7,788)	(7,944)	(8,103)	(8,265)	(8,431)	(8,599)	(8,771)	(8,947)
Depreciación	(40,000)	(41,360)	(42,601)	(43,879)	(44,756)	(45,652)	(46,565)	(47,496)	(48,446)	(49,415)	(50,403)
b Total Costo y Gasto Función Educac	(1,073,498)	(1,166,007)	(1,203,075)	(1,241,017)	(1,268,946)	(1,295,100)	(1,322,263)	(1,349,302)	(1,376,749)	(1,403,976)	(1,431,796)
Resultado Operacional	3,446	105,212	189,523	188,667	218,311	215,686	225,114	217,294	221,315	207,180	197,823
RESULTADO NO OPERACIONAL											
Otros Ingresos	8,019	9,534	10,444	10,723	11,154	11,331	11,605	11,749	11,985	12,084	12,222
Cuota Socio Cooperados	52,250	50,912	49,136	53,280	50,912	48,544	48,544	48,544	48,544	48,544	48,544
Gasto Financiero	(4,270)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Corrección Monetaria	(1,500)	(1,500)	(1,500)	(1,500)	(1,500)	(1,500)	(1,500)	(1,500)	(1,500)	(1,500)	(1,500)
Resultado No Operacional	54,499	58,946	58,080	62,503	60,566	58,375	58,649	58,793	59,029	59,128	59,266
Excedente (Deficit)	57,945	164,159	247,604	251,169	278,877	274,061	283,764	276,088	280,345	266,308	257,089
Pago Intereses y Dividendos	7,962	114,917	199,090	199,090	199,090	199,090	199,090	199,090	199,090	199,090	199,090
Excedente Final	49,983	49,242	48,514	52,079	79,787	74,971	84,674	76,998	81,255	67,218	57,999
Punto de Nivelación (N° Alumnos)	863	934	972	996	1,017	1,035	1,051	1,067	1,084	1,099	1,113
Punto Niv (N° Alumnos) Sin /div	857	847	829	854	876	893	909	926	943	959	972

FLUJO CREDITO HIPOTECARIO

	Oct-98	Total 98	Abr-99	Sep-99	Oct-99	Total 99	Total 00	Total 01	Total 02	Total 03
Monto Crédito UF	34,000		50,000	50,000		134,000				
Interes Anual UF + 9,5%		538	269	665		4,402				
Div Hipot 20 Años UF + 8,0%				1,121		3,363	13,452	13,452	13,452	13,452
Totales en UF	34,000	538	269	665	1,121	7,765	13,452	13,452	13,452	13,452
Totales en M\$ al 31/12/98		7,962				114,917	199,090	199,090	199,090	199,090
Excedentes Proyectados M\$		45,289				90,108	117,052	137,247	182,512	196,046
Saldo con Pago Dividendo M\$		37,327				-24,809	-82,038	-61,843	-16,578	-3,044
Expectativa de Saldo M\$		50,000				50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
Diferencia con Expectativa M\$		12,673				74,809	132,038	111,843	66,578	53,044
Número Alumnos 1° Bas a 4° Med		801				826	853	866	895	905
Colegiatura Proyectada M\$		110.4				115.6	117.6	119.5	121.5	123.5
Alza Colegiatura por Diferencia M\$		3.16				9.06	15.48	12.91	7.44	5.86
Colegiatura Ajustada M\$		113.56				124.66	133.08	132.41	128.94	129.36

Flujo Efectivo Trimestral (Período 1999-2001 en M\$)

Flujo Caja
Expresado en M\$ 31/12/98
UF 31/12/98= \$14.800,00

Ingresos	1999			2000			2001					
	Enero-Marzo	Abril-Junio	Julio-Septi.	Octu.-Diciem.	Enero-Marzo	Abril-Junio	Julio-Septi.	Octu.-Diciem.	Enero-Marzo	Abril-Junio	Julio-Septi.	Octu.-Diciem.
Cuentas de Balance 31.12.98												
S. Inicial												
Disponible	140,331											
Deudores	5,876											
Documentos por Cobrar (C) 2/c UF	20,935	6,500		20,935	6,500		20,882		143,343	430,029	6,500	22,644
Gastos por Recuperar	6,500											
Sub Total	146,207	6,500		20,935	6,500		20,882		143,343	430,029	6,500	22,644
Ingresos												
Metriculas Antiguos (5)	121,766	385,288	385,288	385,298	134,314	402,842	402,842	402,842	143,343	430,029	430,029	430,029
Metriculas Nuevos (5)			42,466	27,834			71,854	71,854				74,814
C. Incorporación (40)			1,302	28,253			30,636	30,636			1,421	7,104
Intereses por Morosidad	1,174	1,906	3,317	2,878	2,116	3,216	2,671	2,671	2,089	3,345	3,576	29,274
Ingresos Financieros	1,224		624	3,432	1,224	1,416	4,224	4,224	1,182	1,362	1,362	2,778
Otros Ingresos	2,714	4,684	4,708	3,672	3,687	4,160	3,140	3,140	3,894	4,326	4,341	4,282
Sub Total	126,878	371,888	417,715	437,879	141,341	410,318	522,497	522,497	150,428	437,700	440,729	551,547
Total Ingresos	273,085	378,398	417,715	458,814	141,341	416,818	543,379	543,379	150,428	444,200	440,729	574,191
Egresos												
Cuentas de Balance 31.12.98												
S. Inicial												
Provisiones y Retenciones 1998	25,820											
Sueldos	186,704	176,969	179,033	183,361	202,225	182,488	184,552	188,885	195,656	195,656	195,656	195,657
Bonificación Especial			23,662	59,149			24,371	60,824				68,358
Seguro Laboral	1,329	1,515	1,836	2,169	1,329	1,515	1,836	2,374	1,816	1,816	1,816	1,816
Honorarios y Asesorías	5,583	6,595	5,460	5,460	5,652	6,802	5,667	5,670	6,126	6,126	6,126	6,126
Alimentación	7,010	10,910	10,910	10,910	7,079	11,117	11,319	11,417	10,233	11,566	11,566	11,566
Seguros	15,998	13,137	13,253	2,414	17,142	14,281	14,397	14,414	16,349	16,349	16,349	16,349
Fotocopias y Formularios	3,400	3,600	3,700	3,800	3,400	3,600	3,700	4,235	3,845	3,845	3,845	3,845
Reparación y Mantenimiento	3,418	2,317	6,109	2,425	4,100	3,000	3,792	3,805	5,785	2,785	2,785	3,783
Gastos de Operación	24,319	17,570	16,920	16,370	25,380	17,641	17,491	16,912	22,939	16,939	19,939	19,939
Eventos	3,300	3,800	6,850	13,450	3,050	4,550	8,669	14,223	4,520	6,520	2,521	10,521
Cursos	3,796	1,988	4,988	1,988	3,750	12,450	4,950	2,790	4,500	14,520	6,200	3,200
Rev. Publil. Libros y Equi. Educ.	3,300	3,100	2,212	2,000	2,412	806	806	1,112	2,599	2,599	1,250	10,521
Gastos de Viaje	15,300	4,990	5,800	1,750	15,300	4,990	5,800	1,885	18,250	5,000	6,200	3,000
Total Gasto y Egresos	308,279	257,001	279,931	305,256	290,829	264,646	287,350	317,649	292,618	283,725	293,748	327,047
Total Egresos	308,279	257,001	279,931	305,256	290,829	264,646	287,350	317,649	292,618	283,725	293,748	327,047
Flujo Mensual	(35,194)	121,397	137,987	153,558	(149,488)	152,172	126,026	225,730	(142,190)	160,475	146,981	247,144
Flujo Acumulado	(35,194)	86,203	232,987	377,545	228,057	360,229	506,255	731,985	599,795	750,270	897,251	1,144,395

Flujo Efectivo Trimestral (Periodo 1999-2001 en M\$)

Inversiones y Amortizaciones

	Enero-Marzo	Abril-Junio	Julio-Septi.	Octu.-Diciem.	Enero-Marzo	Abril-Junio	Julio-Septi.	Octu.-Diciem.	Enero-Marzo	Abril-Junio	Julio-Septi.	Octu.-Diciem.
Flujo Mensual	(35,194)	121,397	137,784	153,558	(149,488)	152,172	126,026	225,730	(142,190)	160,475	146,981	247,144
Flujo Acumulado	(35,194)	86,203	223,987	377,545	228,057	380,229	506,255	731,985	589,795	750,270	897,251	1,144,395
Inversiones Leasing												
Amortización	1,813	5,439	5,439	5,439	5,439	5,439	5,439	5,439	5,439	5,439	5,439	5,439
Total Obligación Leasing	-	1,813	5,439	5,439	5,439	5,439	5,439	5,439	5,439	5,439	5,439	5,439
Inversión Anual												
Departamentos			10,000			15,000			20,000	20,000	20,000	
Servicios de Apoyo a Docencia		10,000	5,000			10,000	15,000			15,000	15,000	
Infraestructura	10,000											
Total Inversiones	-	10,000	15,000	-	-	25,000	15,000	-	40,000	35,000	35,000	-
Total Inversión Anual	-	11,813	15,439	5,439	5,439	30,439	20,439	5,439	45,439	40,439	40,439	5,439
TOTAL INVERSION	-	11,813	15,439	5,439	5,439	30,439	20,439	5,439	45,439	40,439	40,439	5,439
Amortización CH												
	-	21,050	33,452	39,653	62,352	62,352	62,352	62,352	62,352	62,352	62,352	62,352
Flujo Mensual	(60,057)	72,455	77,652	85,727	(217,319)	59,341	43,195	157,899	(250,021)	57,644	44,150	179,313
Flujo Acumulado Sin Sobregiro	(60,057)	4,359	82,021	167,748	(49,571)	9,770	52,965	210,864	(39,157)	18,487	62,637	241,950
Línea Crédito	-	70,000	(70,000)	-	51,000	(51,000)	-	-	41,000	(41,000)	-	-
Flujo Acumulado Con Sobregiro	1,503	4,359	82,021	167,748	1,429	9,770	52,965	210,864	1,843	18,487	62,637	241,950