



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE AUDITORIA**

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE PAUTAS PARA LA
IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE CONTROL DE
GESTION EN ORGANIZACIONES DEDICADAS A LOS
SERVICIOS PORTUARIOS**

**Tesis para optar al Título de Contador Público Auditor y al Grado de
Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión**

KATHERINE ANDREA RAMOS RAMOS

PROFESOR GUIA: IVAN CUBILLOS GARRIDO.

VALPARAISO, DICIEMBRE 2010

ÍNDICE

	Páginas
RESUMEN.....	4
 MARCO TEÓRICO:	
EL SISTEMA PORTUARIO NACIONAL.....	5
PUERTOS DE USO PUBLICO	6
EL PROCESO DE MODERNIZACION PORTUARIA EN CHIL.....	8
EL PROCESO DE CONCESIONES	14
CONTROL DE GESTION.....	19
LOS FINES DEL CONTROL DE GESTION.....	22
ELEMENTOS DEL CONTROL DE GESTION.....	23
HERRAMIENTAS DEL CONTROL DE GESTION.....	33
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	58
 OBJETIVOS:	
GENERAL.....	59

ESPECÍFICOS.....	59
------------------	----

METODOLOGIA:

ETAPA 1: RESCOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.....	60
---	----

ETAPA 2: SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA Y DETERMINACIÓN DE LA EMPRESA EN ESTUDIO.....	60
--	----

ETAPA 3: ELABORACIÓN, VALIDACIÓN Y APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA.....	60
---	----

ETAPA 4: ANALISIS Y DISCUSION DE LOS RESULTADOS.....	61
--	----

ETAPA6: EXPOSICION DE CONCLUSIONES.....	62
---	----

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

FACTORES QUE SE DEBEN EVALUAR ANTES DE TOMAR LA DECISION DE IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTION.....	63
---	----

DESVENTAJAS EN LA IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTION.....	64
---	----

VENTAJAS EN LA IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTION.....	65
--	----

PROPUESTA DE PAUTAS PARA LA IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTION EN ORGANIZACIONES DEDICADAS A ENTREGAR SERVICIOS PORTUARIOS.....	65
---	----

CONCLUSIONES.....	67
--------------------------	-----------

BIBLIOGRAFÍAS.....	69
---------------------------	-----------

ANEXOS

ANEXO N° 1: ENTREVISTA	72
------------------------------	----

ANEXO N° 2: MODERNIZACION PORTUARIA “UN DESAFIO PARA EL BICENTENARIO.....	77
--	----

RESUMEN

El Control de Gestión como una de las herramientas fundamentales para que las empresas puedan obtener productos y servicios con una eficiencia relevante, que le permitan el acceso al mundo competitivo de hoy, se ha convertido en un tema de gran actualidad. Por consiguiente se puede decir que define el tipo organización en una entidad y persigue los objetivos de esta de manera realista porque toma en consideración no solo aquello que sucede en el entorno interno, sino todo aquello que está en su entorno externo y que le afecta de manera directa e indirectamente, proyectándose hacia el futuro. Además es el gran apoyo para la toma de decisiones con el se puede mantener información confiable, porque considera todo los factores que se necesitan.

Es por ello que el presente trabajo tiene como objetivo principal mostrar todos aquellos elementos que son relevantes para desarrollar pautas para implementar un Sistema de Control de Gestión considerando como empresa en estudio las organizaciones dedicadas a entregar servicios portuarios que se encuentran en constante necesidad de elevar sus estándares de productividad y servicios debido a requerimientos tanto nacionales como internacionales sumándose a esto la modernización portuaria y la creciente necesidad de mejorar sus gestiones debido al aumento tráfico marítimo que se traduce en más importaciones y exportaciones.

La metodología será un estudio exploratorio de modo de describir, desarrollar y proponer pautas para implementar un Sistemas de Control de Gestión en las organizaciones dedicadas a los servicios portuarios, y de esta manera guiar a otras organizaciones en esta tarea de mejorar su competitividad con la seguridad y beneficios que le puede entregar el sistema de control de gestión.

Los resultados se han obtenido principalmente de la información expuesta en el marco teórico complementada con aquella que se obtuvo de la realización de entrevistas a profesionales insertos en organizaciones dedicadas a entregar servicios portuarios.

MARCO TEORICO

En el presente trabajo se pretende abordar algunos conceptos fundamentales, que sirven de base para el diseño de pautas para la implementación de un Sistema de Control de Gestión en organizaciones dedicadas a entregar servicios portuarios, así como diferentes enfoques utilizados por reconocidos autores en la materia tratada.

EL SISTEMA PORTUARIO NACIONAL

La costa chilena se caracteriza por ser abierta, desabrigada y de poca profundidad, pero la buena labor realizada por los especialistas, ha permitido construir puertos en gran parte del litoral nacional aprovechando las bahías disponibles, dotándolos de infraestructura acorde a las necesidades generadas por el tipo de producto movilizado (productos líquidos, frigorizados, gráneles, carga general, pasajeros, embarcaciones deportivas, turismo). En el norte del país los puertos sirven principalmente al transporte de minerales; en la zona central a los productos agrícolas como la fruta y a los contenedores con carga general; en el sur al movimiento de productos derivados de la madera y en la zona austral, donde la principal vía de comunicación es el mar, los puertos son casi el único medio para la transferencia y el transporte. Para efectos de este documento se entenderá como puerto todo aquel espacio de mar (sectores ribereños, fondos de mar y porciones de agua) con infraestructura marítima, instalaciones portuarias y sus recintos asociados, que permitan la transferencia de carga y/o pasajeros en rutas internacionales, entre los modos marítimos y terrestres. Esta definición considera también la existencia de una zona primaria aduanera y la operación de servicios públicos necesarios para la recepción y despacho de las naves en tráfico internacional.¹

En aquellos casos en que en un mismo sector geográfico exista más de una instalación portuaria administrada por una misma empresa, se hablará de un solo puerto constituido por diversas instalaciones o sitios y se identificará con el nombre de la empresa portuaria correspondiente.

Dada la variedad de puertos que existen, es posible subdividirlos según los siguientes criterios:

¹ Definición realizada en base al reglamento sobre Concesiones Marítimas D.S.(M) N°660 de 1998.

Según su propiedad pueden ser: puertos estatales y puertos privados.

- a) Entendiendo como puertos estatales aquellos cuyas instalaciones pertenecen al Estado de Chile y puertos privados aquellos cuyas instalaciones son de propiedad privada.
- b) Según su uso pueden ser: puertos de uso público y puertos de uso privado. Entendiendo como puerto de uso público aquel que presta servicios indistintamente a cualquier usuario que lo requiera y que constituye una actividad independiente no accesoria a la industria principal de su propietario. Por otra parte, se entiende como puerto de uso privado a aquel que ofrece un servicio exclusivo destinado a responder las necesidades de la actividad principal de su propietario.
- c) Según su destino o propósito: puertos comerciales, industriales, deportivos, pesqueros, militares, etc. Entendiendo que puerto comercial es todo aquel que tiene por misión fundamental ofrecer a los buques, las instalaciones necesarias para efectuar las operaciones de embarque y desembarque de mercancías y personas.²

El presente documento está destinado a dar a conocer el conjunto de puertos comerciales, tanto estatales como privados, que prestan servicios a lo largo del país. En el caso de los puertos de uso público, se elaboró una reseña histórica de la empresa propietaria, se describen sus características y su movimiento de carga. Mientras que para los puertos de uso privado, se reseñan solo datos técnicos.

PUERTOS DE USO PÚBLICO

En Chile estos puertos prestan los servicios de infraestructura (sitios de atraque, acopio, bodegaje) y servicios especializados (procesos de embarque, recepción, acopio y desacopio de cargas, porteo, desembarco, descarga, agenciamiento y otros a cualquier solicitante que los requiera. Como se explicó anteriormente estos puertos pueden ser de propiedad del Estado o de propiedad privada:

- I. La infraestructura de los puertos de propiedad del Estado es administrada, explotada y conservada por las 10 Empresas Portuarias del Estado, instituciones creadas el 1997 a través de la ley de “Modernización del Sector Portuario Estatal”.
- II. El Complejo Portuario Mejillones S.A. (CPM), filial de Codelco Chile, fue creado el año 1998 con el fin de proyectar, construir y explotar un puerto en la bahía de Mejillones, II Región de Antofagasta. Para eso desarrolló el proyecto, y adjudicó la construcción

² Enciclopedia General del Mar, Ediciones Garriga, Barcelona, 1968

y operación del Terminal 1, mediante un contrato de concesión a 30 años a la Compañía Portuaria Mejillones S.A., consorcio privado formado por Ultramar y Empresa Belfi, el cual ostentará la propiedad de la infraestructura hasta el fin de su concesión, cuando la traspase al Estado.

- III. La infraestructura de propiedad privada es administrada por empresas portuarias privadas, quienes trabajan en forma similar a las empresas portuarias del Estado, pero que administran y explotan su infraestructura amparados en una concesión marítima. Son autónomas en su accionar, se rigen por criterios comerciales y son reguladas por la autoridad marítima en los temas relacionados con seguridad y medio ambiente, entre otras.

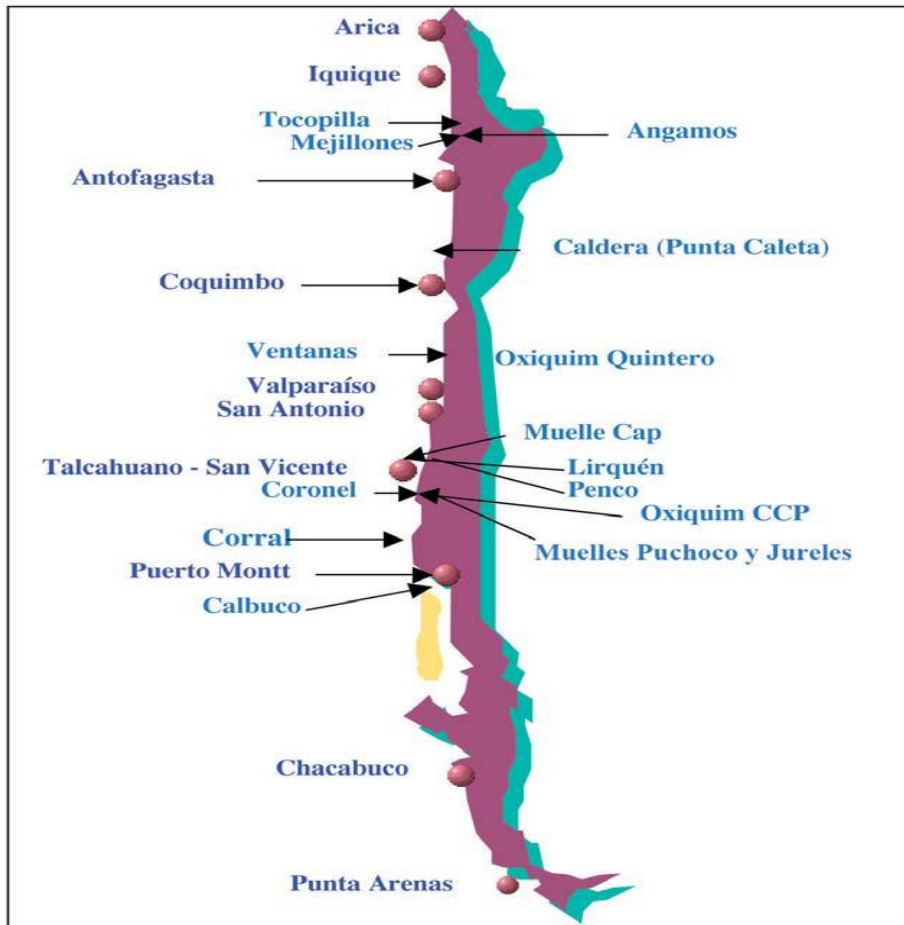
En Chile existen 10 empresas portuarias del Estado, que administran los 10 puertos comerciales estatales de uso público del país, y hay 13 empresas portuarias privadas que administran los 14 puertos comerciales de uso público del país. En la tabla siguiente se nombran estos puertos:

Tabla 4. Puertos Comerciales de Uso Público

Empresas Estatales	Empresas Privadas
Empresa Portuaria Arica	Puerto Tocopilla
Empresa Portuaria Iquique	Puerto Mejillones
Empresa Portuaria Antofagasta	Puerto Angamos (17)
Empresa Portuaria Coquimbo	Puerto Caldera
Empresa Portuaria Valparaíso	Puerto Ventanas
Empresa Portuaria San Antonio	Terminal Oxiquím Quintero
Empresa Portuaria Talcahuano – San Vicente	Puerto Lirquén
Empresa Portuaria Puerto Montt	Muelles De Penco
Empresa Portuaria Chacabuco	Muelle CAP
Empresa Portuaria Austral	Terminal Oxiquím Escuadrón
	Muelles Puchoco y Jureles
	Puerto de Coronel
	Puerto de Corral
	Terminal San José De Calbuco

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por Directemar y Cámara Marítima y Portuaria de Chile.

Figura 6: Puertos Chilenos de Uso Público



Fuente: elaboración propia en base a información de la Cámara Marítima y Portuaria de Chile y DIRECTEMAR

EL PROCESO DE MODERNIZACIÓN PORTUARIA EN CHILE

³El Estado de Chile ha buscado mejorar los niveles de eficiencia y eficacia del Sector Portuario Estatal, generando distintos procesos de modernización portuaria, los cuales tienen dos hitos relevantes: la aplicación de la ley 18.042 del año 1981, que elimina la exclusividad de EMPORCHI para realizar el movimiento de las cargas entre el gancho de la grúa y el almacenaje, y la ley 19.542 del año 1997 que crea 10 Empresas Portuarias Autónomas, elimina a la EMPORCHI y sienta las bases para la integración de capital privado en inversiones portuarias.

³ Ley 19.542 del 19/12/97 "modernización del sector portuario estatal".

A continuación se entrega una breve reseña de la evolución de este proceso modernizador y de los resultados hasta ahora obtenidos.

Primeras Medidas de Modernización Portuaria, periodo 1960 – 1980

⁴Como respuesta a la necesidad de modernización del Estado evidenciada en los años 60, el poder Ejecutivo comenzó un proceso reestructurador de la administración pública, creando una serie de empresas autónomas del Estado, entre las cuales se encontraba la Empresa Portuaria de Chile (“EMPORCHI”), dependiente del Ministerio de Obras Públicas. La cual se regía por el D.F.L 290 de 1960 y cuyas labores consistían en explotar, administrar y conservar los 10 puertos comerciales de uso público que poseía el Estado, actuar como Autoridad Portuaria Nacional, realizar en forma exclusiva la transferencia, porteo, recepción y almacenaje de cargas, y fijar las tarifas de éstas por medio de Decretos Supremos. Creada con el fin de mejorar el funcionamiento portuario, tenía ciertas regalías tributarias y estaba exenta del pago de rentas por el uso de las concesiones marítimas utilizadas, tenía la exclusividad de las labores realizadas en tierra, pero estaba imposibilitada de operar a bordo de los barcos dado que esa era tarea de los trabajadores portuarios con matrícula. El año 1975 EMPORCHI comenzó a depender del Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones, cuando éste fue creado, pasando su personal a regirse por el Estatuto Administrativo.

Reaccionando ante los problemas presentes en los puertos públicos (demoras considerables debido al uso de equipos obsoletos, pérdidas frecuentes de carga debido a descoordinaciones entre portuarios y EMPORCHI, altos costos monetarios que incluso podían ser más altos que los de producción, etc.) y a la necesidad de mejorar el servicio a las exportaciones, a fines de los 70 se adoptaron una serie de medidas tendientes a aumentar la capacidad competitiva de los puertos privados, entre las que destacaron:⁵

1. La eliminación de las “regalías” que hasta esa fecha debían pagar los puertos privados que “compitieran” con EMPORCHI, establecidas en el DFL 290 que podían alcanzar hasta el 60% de las tarifas de los puertos privados.
2. La eliminación de la descarga gratuita de fertilizantes en puertos estatales.
3. La caducidad del permiso de recalada que debía pedir el Puerto de Lirquén cada vez que un buque quería utilizar sus servicios.

⁴ decreto con fuerza de ley N° 290, de 1960

⁵ www.sepchile.cl

Buscando mejorar la calidad del servicio, la Cámara Marítima de Chile, presentó el año 1979, un análisis de la operación portuaria local⁶, proponiendo el fin de las matrículas y el traspaso al sector privado de todas las operaciones portuarias, proposición que años más tarde fue asumida como propia por ALAMAR en Cartagena, Colombia en 1980.

Finalmente, con las medidas mencionadas, en este periodo se sientan las bases para el inicio del sistema de libre competencia en las operaciones portuarias.

Cambios Introducidos por la Modernización Portuaria del año 1981

⁷El año 1981, se publicaron las Leyes 18.011, 18.032 y 18.042, las cuales pusieron término al monopolio laboral de los trabajadores portuarios, permitiendo la entrada de cualquier chileno a las faenas portuarias, propiciando el libre acceso de las empresas estibadoras a la movilización íntegra de las cargas desde el barco a los lugares de acopio, terminando con el monopolio que tenía EMPORCHI sobre las faenas realizadas entre el gancho de la grúa y el almacén. La ley 18.042 contemplaba también la posibilidad de que, a través de un sistema de remates, una empresa adquiriera el control de un sitio de atraque por un período de tiempo, disposición que finalmente nunca se aplicó.

No obstante ello, con la aprobación de esta ley, se sentó la base de un nuevo sistema portuario, **el sistema multioperador**, en el cual los servicios de estiba, desestiba, transferencia de carga desde el buque al muelle, porteo y almacenaje pueden ser realizados por una variedad de operadores privados, los cuales tienen la libertad de seleccionar a sus trabajadores y organizar libremente la totalidad de sus faenas, a excepción del almacenaje. A partir del año 1986, la Dirección Nacional de Aduanas, permitió la habilitación de almacenes extra portuarios. En este sistema, el Estado continuó manteniendo la propiedad de la infraestructura portuaria y la administración de los puertos, siendo EMPORCHI la encargada de la gestión exclusiva de los frentes de atraque y del acceso de los operadores portuarios a la prestación de servicios, pero siendo los privados los encargados de realizar las labores críticas del sistema portuario. Se aumentó la eficiencia al trabajar 3 turnos diarios, con el personal adecuado y con mayor tecnología, lo que permitió disminuir el tiempo de

⁶ "Análisis de la Competencia entre y dentro de los Puertos Chilenos", Documento de Trabajo presentado por la Cámara Marítima de Chile al II Congreso de Transporte realizado en Concepción

⁷ Leyes 18.011, 18.032 y 18.042 de 1981

estadía y la pérdida de cargas, y por lo tanto, rebajó los costes, generó aumentos considerables de productividad y mejoró la utilización de la infraestructura.

El nuevo sistema presentó sus primeros problemas a los pocos años de ser adoptado, a causa de los despidos masivos que se realizaron. Los cuales generaron una fuerte sensación de inestabilidad entre los trabajadores, provocando su movilización para exigir una vuelta atrás en las medidas tomadas. Como respuesta a esta situación, el Estado cerró la entrega de los Permisos de Trabajador Portuario (PTP), congelando el número de trabajadores y proponiendo restablecer negociaciones tripartitas. En 1985 se abrió nuevamente la entrega de permisos para trabajadores portuarios.

Por otra parte, y con el fin de complementar el marco legal del sector empresarial portuario, el año 1988, al modificarse el Libro III del Código de Comercio, se incluyó un capítulo especial que regula el funcionamiento de los operadores portuarios privados en Chile.

La importante participación privada en las operaciones de los puertos estatales, ayudó a reducir el temor que se genera para invertir en áreas donde se debe competir con el Estado, iniciándose el proceso de inversión privada en puertos de servicio público.

No obstante ello, el modelo multioperador no fue capaz de enfrentar el sostenido crecimiento del Comercio Exterior y la falta de inversiones en infraestructura, generándose nuevos cuellos de botella y problemas de coordinación al interior de los puertos, lo que unido a la reacción de los puertos privados ante los privilegios de EMPORCHI, los que le permitían tener acceso a créditos con el respaldo del Estado, poseer bienes inembargables, acceder a exención tributaria y de pago de rentas por los bienes nacionales que utilizaba, poseer el monopolio virtual de almacenamiento aduanero y participar en forma directa en lineamientos de la política portuaria y por tanto influir en los marcos normativos del sector, generó la necesidad de reorganizar el funcionamiento del Sistema Portuario Nacional.

⁸Con el fin de incorporar capital y gestión privada en obras públicas el año 1991, se aprobó el DFL 164 que autorizaba la participación privada en obras públicas, modificado el año 1996 por el Decreto 900 "Ley de Concesiones de Obras Públicas". A partir de esa fecha, el Ejecutivo abrió conversaciones con este sector para definir las bases de una posible ley general de puertos que regulara la actividad privada y estatal en los puertos.

⁸ Informe de CEPAL 1991. La reestructuración de empresas publicas

Promulgación de la Ley 19.542, Moderniza el Sector Portuario Estatal, 1997

⁹En diciembre de 1997 fue publicada la ley 19.542 de Modernización del Sector Portuario Estatal, ley que eliminó la EMPORCHI, creó 10 Empresas Portuarias Estatales y abrió la posibilidad a los privados de administrar e invertir en los frentes de atraque, con el fin de asegurar la competencia interportuaria e incentivar la participación de un mayor número de operadores portuarios, requisitos mínimos para lograr un aumento en la eficiencia del sector. Las Empresas Portuarias son empresas del Estado que se rigen por normas de las Sociedades Anónimas, están administradas por un Directorio de exclusiva confianza del Presidente de la República, se relacionan con el Estado a través del Ministerio de Obras Públicas, Transporte y Telecomunicaciones y el control de su gestión lo lleva el “Sistema de Empresas Públicas SEP”.

Estas características y los principios de autonomía, igualdad financiera, tributaria, laboral, de auditoría y control, les permite funcionar en forma similar a las empresas privadas, permitiendo una competencia de igual a igual entre ambos sectores.

Estas empresas deben autofinanciarse, sus presupuestos deben ser aprobados por el Ministerio de Economía, deben pagar impuestos de 16,5% más un sobreimpuesto de 40% sobre las utilidades, y la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda puede solicitarles que entreguen sus utilidades al Tesoro Nacional.

Dentro de sus tareas están:

- La fijación de tarifas por los servicios de almacenamiento que se presten y por el uso de bienes que se exploten.
- La coordinación de la operación de los agentes y servicios públicos que intervienen en el interior de los recintos portuarios.
- La formulación de un “Plan Maestro” y de un “Calendario Referencial de Inversiones” para los Puertos y Terminales que administren.
- La elaboración y supervisión de la reglamentación necesaria.
- El diseño de concesiones, administración de espacios comunes, servicios de almacenaje, etc.
- Garantizar a través de las tarifas una cierta rentabilidad.

La ley establece un esquema multioperador para la operación de los diferentes frentes de atraque, que podrá ser modificado y transformado a monooperador, a través de una licitación pública, en caso de:

⁹ Ley 19.542 del 19 /12/97 “modernización del sector portuario estatal”.

- ❖ Existir en los puertos y terminales de la región otro frente de atraque capaz de atender a la misma nave, o el directorio contar con un informe positivo de la Comisión Preventiva Central.
- ❖ Que el concesionario del frente de atraque se encuentre relacionado con otros concesionarios ubicados en un puerto estatal de la región que sirva a la máxima nave de diseño, en los términos que señala la ley 18.045 sobre el Mercado de Valores y en conformidad a las condiciones que haya fijado previamente la Comisión Preventiva.

La diferencia entre ambos esquemas es que en el primero distintas empresas otorgan los servicios de gestión y movilización de carga a un mismo frente, mientras que en el segundo, una sola empresa de muellaje entrega el servicio.

Ese mismo año se nombraron los primeros directores de las Empresas Portuarias, los cuales tomaron como primera resolución la licitación simultánea de frentes en esquema monooperador en los puertos de Valparaíso, San Antonio y San Vicente, y a petición de los cuales la Comisión Preventiva Central estableció restricciones de integración horizontal y vertical para quienes participaran en licitaciones.

Tratando de dar viabilidad al Proyecto Mejillones, el año 1998, se dictó el DS 53, con el cual se fijó la política portuaria de la Segunda Región, asegurando a futuros inversionistas que el puerto de Antofagasta fijaría las tarifas considerando el mejor uso alternativo de sus bienes y de acuerdo a criterios de rentabilidad privada.

En abril de 1999, se inició el proceso de licitación de concesiones portuarias en Valparaíso, San Antonio y Talcahuano-San Vicente. En julio del mismo año, se ofrecieron las de Iquique y un poco más tarde, las de Antofagasta y Arica. Con el fin de permitir una sana competencia entre los puertos de Arica e Iquique, el primero se comprometió a llevar sus tarifas a un nivel que aseguraran la justa competencia entre ambos.

En agosto del año 1999, se adjudicaron las concesiones de un frente de atraque monooperador en Valparaíso, de dos frentes monooperadores en San Antonio y de un frente monooperador en San Vicente. A fines del mismo año, se asignó la licitación de Mejillones a la empresa Compañía Portuaria Mejillones S.A. (Ultramar/Belfi) y en febrero del año siguiente, se adjudicó la concesión del puerto de Iquique.

El 1 de enero del 2000, los consorcios "Terminal Pacífico Sur Valparaíso S.A.", "Puerto Panul S.A.", "San Antonio Terminal Internacional S.A." y "San Vicente Terminal Internacional S.A." asumieron la gestión de sus respectivas concesiones, en julio del mismo año "Iquique Terminal Internacional S.A" asumió la de Iquique, el año 2003 "Antofagasta Terminal

Internacional S.A.” asumió la de Antofagasta y a fines del 2004 “Consortio Portuario Arica” asumió la de Arica. Con el proceso de Concesión de los Puertos Públicos, el Estado de Chile ha logrado reducir en 30% aprox. las tarifas, ha aumentado en un 100% la eficiencia de los terminales y ha generado una inyección de recursos al país por US\$ 270 millones.

EL PROCESO DE CONCESIONES

El proceso de concesiones de terminales portuarios chilenos se inició a mediados del año 1999 con la licitación de los principales terminales de la zona central de Chile: puertos de San Vicente, San Antonio y Valparaíso. Posteriormente, a mediados del año 2000, se concesionó un terminal en el puerto de Iquique y el mismo año se concesionó el Puerto de Antofagasta. Finalmente, a mediados del 2004 se adjudicó la concesión del Puerto de Arica. En el proceso de licitación el Estado buscó generar una competencia ex ante por los terminales portuarios ofrecidos, en base a una tarifa ofertada sobre un mínimo predefinido y un pago al Estado. Finalmente se dirimió en función de éste último, dado que todas las ofertas aplicaron la tarifa mínima propuesta.

Las ofertas ganadoras fueron las siguientes:

Tabla 1. Ofertas Ganadoras de Licitaciones Portuarias

PUERTO (terminal)	ÍNDICE TARIFARIO US\$/Ton.	CANON ANUAL US\$	PAGO UP FRONT ¹ US\$	PAGO ADICIONAL US\$	CONCESION
Valparaíso					
Frente N°1	7,29	5.700.000	10.000.000	90.600.000	TPS
Terminal Pasajeros		150.000	600.000	0	VTP
San Antonio					
Molo Sur	7,05	7.619.232	10.000.000	121.252.062	STI
Terminal Norte	2,72	246.598	1.000.000	8.369.123	Puerto Panul
San Vicente	6,62	5.500.000	6.000.000	47.057.000	SVTI
Iquique	9,50	2.330.000	0	2.000.000	ITI
Antofagasta		3.365.000	1.000.000	198.114	ATI
Arica	8,00	1.300.000	4.000.000	3.200.000	CPA
Totales		26.210.830	32.600.000	272.676.299	

Fuente: Sistema de Empresas Públicas

La participación privada en los puertos nacionales, ha permitido aumentar la cantidad de carga transportada y mejorar en más del 100% el rendimiento de los terminales portuarios,

como puede verse en las tablas 2 y 3. Esto se traduce en un aumento de la competitividad del sistema portuario nacional, un aumento de los beneficios económicos y en una mejor imagen país.

Tabla 2 Carga Movilizada por puertos concesionados antes y después de la licitación.

CONCESIONARIO	Carga movilizada (TEUS/AÑO)	
	AÑO 1999	AÑO 2003
SAN ANTONIO	374.945	524.376
VALPARAISO	278.142	319.368
SAN VICENTE	117.871	209.641
IQUIQUE	90.748	135.267
ANTOFAGASTA	41.904	60.423

Fuente: Perfil Marítimo 2003, CEPAL

Tabla 3 Rendimiento Comparativo de los distintos puertos concesionados antes y después de la licitación.

CONCESIONARIO	RENDIMIENTO 1999 (BOX / HORA ¹ / BUQUE)	RENDIMIENTO 2003 (BOX / HORA / BUQUE)
TPS VALPARAISO	26	75
STI SAN ANTONIO	26	75
SVTI SAN VICENTE	18	36
ITI IQUIQUE	18	36

Fuente: Cámara Marítima y Portuaria de Chile

Empresa Portuaria de Valparaíso

¹⁰Concesión Frente N°1, Terminal Pacífico Sur (TPS)

El consorcio operador, que se adjudicó la licitación realizada el año 1999, está integrado por la Chilena Inversiones Cosmos Limitada (Grupo Von Appen: Naviera Ultrajas, Naviera Transmares, Agencia Naviera Ultramar y Compañía de Estiba Ultraport) y la alemana Hamburger Hafen-und Lagerhaus Aktiengesellschaft (HHLA) que es operadora de terminales portuarios, frutícolas y del Centro Privado de Contenedores EXOLGAN en Buenos Aires.

La concesión, que abarca los sitios 1 al 5 del Puerto y sus áreas de respaldo asociadas, fue otorgada por un período de 20 años, comprometió US\$ 90,6 millones como pago extra al Estado y un canon anual de US\$ 5,7 millones.

¹⁰ TPS - Terminal Pacifico Sur Valparaíso, <https://www.tps.cl>

¹¹Concesión Terminal de Pasajeros, Valparaíso Terminal de Pasajeros (VTP)

El año 2002, Agencias Universales S.A. (AGUNSA), el mismo operador del Aeropuerto Internacional Arturo Merino Benítez, se adjudicó la concesión del Terminal de Pasajeros de Puerto Valparaíso por un periodo de 30 años. Esta concesión considera el desarrollo, mantención y explotación del edificio terminal, con el fin de prestar servicios públicos, comerciales, y de espera a los pasajeros de cruceros de turismo.

Este contrato implicó un pago inicial al Estado de US\$ 600 mil y comprometió un canon anual de US\$ 150 mil.

Empresa Portuaria de San Antonio

Concesión Terminal Norte, Puerto Panul S.A.

El consorcio que se adjudicó la concesión por 30 años del terminal Norte, sitio 8, del Puerto de San Antonio, está compuesto por Chilena Sociedad Punta de Lobos S.A., Inversiones la Estampa, Sociedad Productora y Distribuidora SOPRODI, Empresas Ariztía, Empresa Marítima, Inversiones Las Malvas y Gonzalo Vial.

Sociedad Punta de Lobos posee el depósito más grande de sal del país y opera el Muelle Puerto Patillo, mientras que SOPRODI mueve el 35% de los graneles para nutrición animal que entran al país y lidera la venta de soya.

El terminal norte, especializado en la descarga de graneles sólidos, es administrado bajo un sistema monooperador, significó un ingreso extra al Estado de US\$ 8,4 millones y un canon anual de US\$ 250 mil.

Concesión Terminal Molo Sur, San Antonio Terminal Internacional (STI)

El consorcio adjudicatorio está compuesto por la chilena Sudamericana Agencias Aéreas y Marítimas S.S. (SAAM) y la norteamericana Stevedoring Services of America Holdings International Inc. (SSA). La empresa SAAM es una de las principales prestadoras de servicios de muellaje, agenciamiento, remolcadores, estiba y desestiba, y equipo portuario en puertos chilenos, y opera 37 remolcadores en los principales puertos de 6 países latinoamericanos. Por otra parte, SSA ha realizado transporte internacional por más de 90 años, opera y estiba en Estados Unidos y Nueva Zelanda y tiene inversiones en unos 75 puertos alrededor del mundo. La concesión fue adjudicada por 20 años, extensibles a 30,

¹¹ www.maritimoportuario.cl

significó un ingreso extra al Estado de US\$ 121,252 millones y un canon anual de US\$ 7,6 millones.

¹²Empresa Portuaria Talcahuano-San Vicente

Concesión Puerto San Vicente, San Vicente Terminal Internacional (SVTI) El consorcio que se adjudicó esta concesión fue el mismo que se confirió el molo sur del Puerto de San Antonio (SAAM y SSA), el cual administrará y operará el terminal por 15 años, implicó un ingreso extra al Estado por US\$ 47 millones y un canon de US\$ 5,5 millones al año.

Empresa Portuaria Puerto de Iquique

Concesión Espigón, Empresa Iquique Terminal Internacional (ITI) Desde la creación de la Empresa Portuaria Iquique, ésta realizó tareas tendientes a licitar parte de la infraestructura portuaria, proyecto que se convirtió en uno de los principales desafíos de la empresa.

El año 2000 se licitó el Frente N°2 Espigón, con el propósito de desarrollar un gran Terminal de Contenedores para atender las cargas nacionales y de países vecinos.

El proceso de licitación y concesionamiento concluyó el año 2000, adjudicando por 20 años ampliables a 30, la operación bajo un sistema monooperador, del frente Espigón a Iquique Terminal Internacional S.A. (ITI), filial de SAAM, principal operador marítimo portuario del país. El pago extra al Estado fue de US\$ 2 millones y el canon anual comprometido fue de US\$ 2,33 millones.

Empresa Portuaria Antofagasta

Concesión Terminal N°2, Empresa Antofagasta Terminal Internacional (ATI) El año 2002 el consorcio conformado por Sudamericana Agencias Aéreas y Marítimas S.A. (SAAM) e Inmobiliaria Marítima Portuaria se adjudicó por 20 años la operación bajo un sistema monooperador del terminal N°2 de este puerto.

Antofagasta Terminal Internacional S.A., invertirá US\$ 18 millones durante los próximos tres años con el fin de aumentar significativamente la eficiencia del puerto e impulsar el crecimiento del Sistema Portuario Antofagasta en su conjunto.

El área concesionada se definió en dos etapas: una transitoria de corto plazo que abarca la totalidad de los sitios N° 3-4-5-6 y N°7, que dura hasta fines del año 2005, y una definitiva, que elimina el sitio N°3, y que dura hasta el término del período de concesión. Dichos sitios transfieren carga general, gráneles y contenedores.

¹² www.maritimoportuario.cl

Los requerimientos mínimos de inversión para la empresa que se adjudicó la concesión fueron la reconstrucción con parámetros antisísmicos de los sitios 4 y 5, adelantando la línea de atraque y aumentando su profundidad. También debía encarar la construcción de un almacén hermético y mecanizado para el acopio y la transferencia de concentrados de minerales u otras cargas poluentes, que entregue una solución definitiva al tema medioambiental.

Por el contrato de concesión la empresa se comprometió a la compra de equipos y maquinarias que permitirán mejorar la operatividad portuaria.

Esta concesión implicó un ingreso para el Estado de US\$ 198 mil y un canon anual de US\$ 1,3 millones.

Empresa Portuaria de Arica

¹³Concesión Frente de Atraque N°1, Consorcio Portuario Arica El año 1999, se llevó a cabo un primer proceso de licitación pública que finalmente se declaró desierto por falta de interesados. El volumen de inversión requerido era muy alto y comprendía el concesionamiento de los sitios 1 al 5 en un esquema monooperador, sin considerar la prestación del servicio de almacenaje a la carga boliviana por parte del concesionario.

Un nuevo proceso de licitación se realizó el año 2004 el cual fue adjudicado al “Consorcio Portuario Arica” conformado por Inversiones Cosmos Ltda., Compañía Naviera S.A., RANSA y SAAM, por 20 años. El cual operará bajo un sistema monooperador los sitios 1 al 6 y sus áreas de espaldo, incluido el servicio de almacenamiento de carga boliviana en tránsito, tendrá libertad tarifaria, deberá cumplir con ciertas velocidades mínimas de transferencia de carga y se comprometió a proveer servicio gratuito de almacenamiento para la carga de tránsito desde y hacia Bolivia. Además, se obligó a mejorar la infraestructura portuaria, reparar y conservar el molo de abrigo, construir un sitio antisísmico, construir instalaciones para embarques de gráneles minerales y mejorar la eficiencia en la transferencia de carga, todo lo cual significará una inversión mínima de MUS\$ 16 en infraestructura, tecnología y gestión comercial

Diagnóstico de efectos en el empleo del sistema de concesiones

La llegada de los concesionarios privados no representa un peligro de cesantía, ya que por una parte sólo se licitará algunos frentes de atraque en cada puerto y, por otra, los

¹³ www.maritimoportuario.cl

concesionarios enfrentarán la necesidad de asegurar una adecuada continuidad en los servicios desde el primer día, muy probablemente a través de la subcontratación de terceros (las mismas empresas de estiba y desestiba) o bien, directamente la mano de obra que representan hoy los trabajadores estibadores.

Como consecuencia, se estima que hay una evolución gradual hacia una mayor formalización del trabajo portuario y una mayor profesionalización de quienes trabajan en estos servicios, a través de los mayores incentivos que tienen los concesionarios a invertir en capacitación respecto de las actuales empresas de estiba y desestiba, así como una tendencia hacia una labor más permanente y mejor remunerada.

El diagnóstico del Gobierno y de las empresas portuarias es que este proceso representa una oportunidad de generar más fuentes de empleo, de mejor calidad y mayor estabilidad. Ello se funda en los siguientes factores:

- a. No hay exceso de horas hombre en el sector, por la propia naturaleza del trabajo portuario y su forma de contratación.
- b. En los próximos años continuará creciendo el volumen de carga y de horas/hombre
- c. La incorporación de tecnología será gradual, a partir del 2001, y se irá realizando en la medida en que así lo requiera el aumento de la demanda de transferencia de carga (en San Antonio, la instalación de grúas portacontenedores no significó efectos negativos en el empleo).
- d. El crecimiento de la carga transferida en los próximos años generará empleo directo e indirecto.

CONTROL DE GESTION

Definir el concepto de control de gestión implica considerar el desarrollo del mismo en su ámbito administrativo, distintos autores ha definido el concepto de acuerdo a sus propias posiciones e interpretaciones. Sin embargo la mayoría coincide en que es un sistema dinámico e importante para el logro de metas organizacionales, dichas metas provienen inicialmente del proceso de planeación como requisito básico para el diseño y aplicación del mismo, dentro de ciertas condiciones culturales y organizacionales.

Dentro de la descripción y valoración del control de gestión se especifican dos concepciones comunes aceptadas en el ámbito administrativo, por un lado se tiene al control como necesidad inherente al proceso de dirección (enfoque racional) y por el otro, en un paradigma más integral vinculado no sólo a la dirección formal, sino a factores claves como la cultura, el entorno, la estrategia, lo psicológico, lo social y la calidad, representados por los llamados enfoques psicosociales, culturales, macro sociales y de calidad.

No basta con decir claramente a donde queremos llegar con nuestros esfuerzos y como lo vamos a realizar, es imprescindible establecer cuáles son para la organización aquellos factores críticos que hay que cuidar para tener éxito (FCE), muchos de los cuales están íntimamente ligados con las estrategias que se van a desarrollar. De ahí que, si queremos tener dominio (control) sobre lo que esta ocurriendo, el control debe estar enfocado a evaluar el comportamiento de los factores críticos que inciden en el cumplimiento de las estrategias. Así, el control debe ser flexible, ajustándose permanentemente a las cambiantes estrategias de la organización.

El concepto de control bajo la perspectiva de calidad, incluye un conjunto de herramientas y técnicas de control de los procesos básicos de la organización; entre ellas se tienen al control estadístico de procesos, control de la calidad total y la gestión de la calidad total.

Sus principios se centran en la formación y preparación de los empleados, la unión entre directivos y empleados para la formulación de estándares, el papel de la inspección por parte de los propios empleados de los resultados durante el proceso productivo y la revisión de los errores o desviaciones bajo la premisa de mejora continua.

A continuación se cita a algunos estudiosos que define el control de gestión según su propia percepción:

Taylor (1895) fue uno de los iniciadores del Control de Gestión industrial, introduciendo la contabilidad analítica, el cronometraje de los tiempos de mano de obra directa, los estándares, la asignación de los costos indirectos, la remuneración por rendimientos. Brown (1907) “estableció la fórmula de la rentabilidad del capital. Todavía hoy se observan muchos ejemplos en las empresas el CG gira en torno al control de la eficiencia interna de la empresa, centrandó su atención en los recursos que consume, en el beneficio inmediato y en la información financiera exterior”.

Según García (1975) “el Control de Gestión es ante todo un método, un medio para conducir con orden el pensamiento y la acción, lo primero es prever, establecer un pronóstico sobre el cual fijar objetivos y definir un programa de acción. Lo segundo es controlar, comparando las realizaciones con las previsiones, al mismo tiempo que se ponen todos los medios para compensar las diferencias constatadas”.

Blanco Amat (1984)”plantea que la moderna filosofía del CG presenta la función de control como el proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y del empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa”.

Repasando diferentes definiciones sobre control de gestión se observa que: Todos los autores reconocen que los objetivos son la categoría rectora, porque el proceso de toma de decisiones está orientado a alcanzar los objetivos marcados y luego estos son el patrón para evaluar a la gestión, o sea el grado en que los resultados de la gestión se acercan a los objetivos previamente establecidos.

El control de gestión se relaciona con las actividades siguientes: formulación de objetivos, fijación de estándares, programas de acción (presupuestos), utilización de recursos, medición de resultados (verificación), análisis de desviaciones, corrección del desempeño o mejora.

Se distingue una diferenciación entre el concepto de gestión, control de gestión y la función de control, pero no se observa la misma precisión al establecer sus fronteras. Algunos consideran que el control de gestión comprende tanto la etapa de previsión como la etapa de control o verificación propiamente dicha; otros lo ven más cercano a la ejecución y verificación; para otro, abarca los procesos de asignación de recursos, el seguimiento de las acciones y la evaluación del resultado. También se considera que el control de gestión no debe ser reducido a la función de control (entendido como evaluación y corrección del desempeño solamente) sino que comprende también la fase de planificación (porque durante el proceso de definir objetivos se determinan las formas de medirlos, y su cuantificación en el estándar), que a su vez está determinada por los procesos de mejoramiento que son los que le otorgan la capacidad de diagnóstico al control de gestión.

Pocos autores como Goldratt llaman la atención sobre el papel de la gestión y el CG como un puente entre los objetivos globales y los objetivos locales, reflejando la problemática existente de que muchos sistemas de control de gestión (SCG) se quedan en la medición de los objetivos globales de la compañía pero son incapaces de medir si los desempeños locales van contribuyendo o no al alcance de los objetivos globales.

Concluimos que el CG es un proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla. Por lo cual debe entenderse que:

El CG es un medio para desplegar la estrategia en toda la organización.

Si se continúa citando autores se comprobaría que la definición de Control de Gestión no es única, varía con cada autor y con el transcurso de los años, ya que el constante cambio del entorno empresarial conduce a una evolución en la forma de pensar y actuar, así como en los métodos y herramientas empleadas para dirigir una organización. Lo antes expuesto no debe verse como un elemento o herramienta aislada sino como un sistema que relaciona e interactúa con todo el entorno.

¹⁴ Los fines del control de gestión.

- El fin último del control de gestión es el uso eficiente de los recursos disponibles para la consecución de los objetivos.

Sin embargo podemos concretar otros fines más específicos como los siguientes:

- **Informar:** Consiste en transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones.
- **Coordinar:** Trata de encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos.
- **Evaluar:** La consecución de las metas (objetivos) se logra gracias a las personas, y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.
- **Motivar:** El impulso y la ayuda a todo responsable es de capital importancia para la consecución de los objetivos. ¹⁵

¹⁴ Donoso, Patricio, (1998); "Sistemas Integrados de Control de Gestión", Revista administración y Economía UC, Primavera 1998

Elementos del Control de Gestión

“Se pueden encontrar cuatro elementos definidos y diferenciados dentro del Control de Gestión. Todos estos elementos se interrelacionan para lograr cumplir con las expectativas de un adecuado control lo que llevaría a la organización a cumplir con los objetivos planteados”. Los elementos son:

I. ¹⁶Planificación Estratégica:

Para llegar a un buen término y poseer un eficiente Control de Gestión, se necesitan metas, que se traducen en estándares o indicadores de gestión, las cuales representan el producto final de las decisiones de la alta dirección. Todo este conjunto de decisiones se determinan de la planificación estratégica, que corresponde a la formalización de la situación esperada en un período de tiempo determinado, incluyendo además los objetivos, la manera de alcanzar la situación futura deseada. Otra forma de definir este importante concepto de la administración, es diciendo que la planificación estratégica es el diseño futuro deseado de una organización. Por esto deben establecerse elementos que orienten el cumplimiento de los objetivos de corto plazo.

Toda estrategia dentro de cualquier organización, tiene como funciones:

Establecer un modelo de decisiones para toda la administración.

Poder determinar los futuros negocios de la entidad.

Lograr una real ventaja competitiva con respecto a los competidores, considerando todos los negocios en que participa la empresa.

Considerar a toda la entidad, definiendo las tareas correspondientes a cada nivel de la organización.

Para lograr estos objetivos, antes hay un proceso de formación de la estrategia que parte con la definición de su Misión y prosigue con diferentes funciones:

¹⁶ Donoso, Patricio, (1998); “Sistemas Integrados de Control de Gestión”, Revista administración y Economía UC, Primavera 1998

- **Misión del negocio**, es la razón de ser de la empresa y constituye la guía más importante de las acciones que se deben llevar a cabo en ella. La expresión del propósito del negocio, es un paso esencial en la definición de la estrategia del negocio. La declaración de Misión, corresponde una clara definición del ámbito actual del negocio y de los potenciales cambios esperados. Esto se expresa como una descripción general de la necesidad que se va a satisfacer, considerando aspectos tales como productos, mercados y cobertura geográfica.
- ¹⁷**Formación de un equipo encargado de la formulación de la nueva estrategia**, y el cómo llegar aun buen término en cada uno de sus aspectos relevantes.
- ¹⁸**Definición de las tareas de cada parte del equipo**, si la opción es trabajar en grupos de trabajo.
- **Establecimiento de Fortalezas, más conocido como el análisis F.O.D.A.** Este enfoque, consiste en establecer las amenazas que enfrenta la empresa, como son los competidores, los bienes o servicios sustitutos, entre otros factores. Toda la empresa debe estar constantemente revisando el medio que la rodea, debido que ahí se genera una gran cantidad de elementos inciertos para la empresa. Las fortalezas y debilidades, se establecen por las características internas de la organización y por los recursos con que cuenta. Las oportunidades se presentan como alternativas para competir y obtener una real ventaja sobre la competencia, en que estas se dan en la práctica por acceso a financiamiento de bajo costo, obtención de tecnologías de punta, etc. El conocimiento de las fortalezas y debilidades (aspectos internos) por parte de la alta administración, para la planificación estratégica, significa disminuir todos los aspectos que signifiquen desventajas y potenciar todas las ventajas que posee la empresa. Del mismo modo, se debe actuar con respecto a los aspectos externos, como son las oportunidades y amenazas.
- **Definición de la Unidad Estratégica de Negocios**, que corresponde a una sección plenamente identificada y definida de la organización, para así agrupar diferencialmente los productos y/o servicios de la empresa y sus clientes. El objetivo de esta división interna es responder con eficiencia a los requerimientos de los

¹⁷ Donoso, Patricio, (2003); "Instrumentalización del Control de Gestión", Universidad Católica

¹⁸ Donoso, Patricio, (1998); "Sistemas Integrados de Control de Gestión", Revista administración y Economía UC, Primavera 1998.

clientes, en forma más satisfactoria que la competencia. Esto tiene la ventaja de poder establecer estrategias y objetivos independientes, pero siempre supeditados a la planificación estratégica, y así poder evaluar el cumplimiento de cada una de las unidades de negocios.

- **Factores Críticos del Éxito**, son elementos claves presentes en toda organización que pueden significar el éxito o el fracaso de la estrategia de la empresa. Hay elementos críticos que se repiten de una empresa a otra, como son la situación financiera, productividad, los servicios al cliente, etc. Además, hay factores críticos del éxito que son propios de cada empresa o de su industria.
- ¹⁹**Concepto de Cultura Organizacional**. Según Arnaldo Hax y Nicolás Majluf, Cultura Organizacional “es un conjunto muy complejo de supuestos básicos y creencias profundamente arraigadas que comparten todos los miembros de la empresa y operando a nivel preconsciente influyen de forma importante sobre la conducta de todos ellos”. Considerando esta definición se puede concluir que existen fuerzas conductoras del comportamiento que permiten al integrante de la organización identificar la manera correcta de pensar y sentir la mayor parte de las situaciones que él enfrenta diariamente en sus labores, discriminando entre lo correcto y lo erróneo, lo verdadero de lo falso y lo aceptable de lo no aceptable. Esto es importante al momento de elaborar la estrategia, ya que las personas son quienes llevan a cabo en la empresa los objetivos dictados por la planificación estratégica.
- **La Filosofía de la empresa**, corresponde al conjunto de principios que determinan las acciones de las personas en la empresa, todas estas guías son expresadas por la dirección superior. Este concepto abarca desde el trato con clientes y proveedores, hasta con los accionistas y directores.
- **Las Políticas**, son normas para las personas de la empresa, con el fin de lograr los objetivos de la organización, determinando el cómo lograr dichas metas. En este sentido, el papel de los gerentes de alto nivel será el de desarrollar una visión lo más amplia posible acerca de lo que se quiere lograr. Esto, para conseguir un diseño de estrategia que se adapte al estilo de gestión, a la cultura organizacional y a todos los procesos administrativos.

¹⁹ Estrategias para el Liderazgo Competitivo, de Arnaldo Hax Nicolas Majluf ,Editorial: Granica, 1998

En conclusión, los elementos básicos para la formulación adecuada de una estrategia de negocios son: la definición de misión del negocio, el adecuado análisis del medio (oportunidades y amenazas), y el análisis interno (fortalezas y debilidades) de cada una de las unidades estratégicas de negocios.

II. **Diseño Organizacional**

²⁰Es un conjunto de elementos que permiten que la planificación se apoye y se haga viable, de esta forma se ve como el diseño organizacional se relaciona estrechamente con todos los elementos del Control de Gestión, pues es indispensable para alcanzar los objetivos, metas y estrategias de la organización que se han trazado en la planificación estratégica.

Para cumplir con el rol de apoyo, de hacer realizable la planificación y además de permitir el normal desarrollo de las actividades operacionales, el diseño organizacional debe definir autoridades, asignar responsabilidades, flujos de comunicación y ordenar los recursos no sólo materiales, financieros y tecnológicos, sino también el factor humano. Ordena y administra estos recursos en conjunto con la circulación de la comunicación, segregación de funciones y definición de autoridad.

De esta manera, el diseño organizacional entregará una visión a los miembros de la entidad de cómo es la forma de hacer las cosas, cuáles son las políticas de la empresa, refleja también lo que es la cultura y la filosofía que existe al interior de la empresa.

El diseño organizacional afectará positivamente al elemento humano, por cuanto se definen la distribución del poder, asignaciones de responsabilidades, se definen las jerarquías y atribuciones, lo que implica que cada integrante de la organización determine, en cierto modo, la manera en que debe comportarse, delimitando sus libertades. Esta distribución de poder dependerá de la cultura y de las políticas existentes al interior de la entidad y debe otorgarse a personas cuyas características sean las más adecuadas para que puedan ejercer en forma independiente y eficiente la toma de decisiones.

²⁰ Teoría y diseño organizacional, Autor: Ricahrd L. Daff, Editorial: Cengage Learning, Ediciones, S.A. de C.V. (México, D.F.), Año de edición: 2007, Novena Edición

Además, se establecen los canales de comunicación, dando a conocer a todos los miembros, cuáles son los objetivos y metas de la empresa. Estos canales permiten el traspaso de información, el cual no es necesariamente con apoyo de tecnología, sino también con la posibilidad de usar medios informales, aunque esto dependerá del grado de formalidad y de la cultura que existe al interior de la empresa.

Aparte de la distribución del poder y de los canales de comunicación, también se puede destacar otros elementos relacionados entre sí como son:

²¹Centros de responsabilidad: Son áreas, departamentos o sectores claramente identificables y donde también es identificable el responsable de este centro. La determinación de centros de responsabilidad permiten manejar las medidas adecuadas que expliquen y contrarresten posibles desviaciones. Por lo general, se establecen cuatro tipos de centros de responsabilidad:

Centros de Costos – Centros de Utilidades – Centros de Inversión – Centros de Ingresos.

Estructura Organizacional: es el ordenamiento, tanto de los individuos como de sus habilidades en un sistema jerárquico, para ello, es fundamental definir autoridades, dividir trabajos y delegar tareas. De esta forma, orientamos el uso de los recursos de la empresa hacia la obtención de los objetivos fijados previamente en la planificación estratégica y acorde con la cultura organizacional.

Especialización del Trabajo o Subdivisión de las Tareas: Dónde los individuos realizan con especialidad parte de una actividad en vez de desarrollarla íntegramente, dividiéndose el trabajo.

Departmentalización: Luego de la especialización del trabajo, se deben formar equipos que realicen tareas comunes, de manera de coordinar estas actividades del grupo o departamento. Por lo general, estos departamentos se pueden diferenciar según su función, territorio, producto o clientela.

²¹ Teoría y diseño organizacional, Autor: Ricahrd L. Daff, Editorial: Cengage Learning, Ediciones, S.A. de C.V. (México, D.F.), Año de edición: 2007, Novena Edición

Cadena de Mando: Se refiere a la autoridad y su flujo que va desde los niveles superiores de la entidad hasta los niveles más bajos, se define quién controla o reporta a quién. Dado el avance de la tecnología y la libertad de tomar decisiones que hoy existen por parte de todos los empleados, este punto ha ido perdiendo importancia.

Tramo de Control: Se refiere a la cantidad de personas que puede dirigir un individuo en forma eficiente, determinando así su alcance.

Centralización: Grado de autonomía o dependencia que existe en la toma de decisiones, formalmente hablando.

Formalización: Que tan flexibles o estandarizados son la realización de actividades o la definición de cargos en la organización.

Estrategia: Corresponde a los planes, que establecen en forma general, de que manera la alta dirección desea guiar la organización. Para que el diseño organizacional logre los objetivos que se propone, éste debe eliminar áreas que no son necesarias o que son redundantes y crear áreas nuevas que se justifiquen y que sean indispensables, por lo que es recomendable su flexibilidad para adaptar la empresa a los cambios del entorno que se pueda dar. Deben existir áreas necesarias que justifiquen su costo y que aporten al logro de los objetivos.

En general, el diseño organizacional crea relaciones entre los distintos centros de responsabilidad, relaciones jerárquicas o de orden de autoridad, unidades que son interdependientes y se relacionan a través de los canales de comunicación. Esto permite a todos los miembros de la organización conocer los objetivos de la empresa.

La coordinación de los esfuerzos y la organización se deben a la separación de las actividades, lo que hace que sea más fácil de controlar la forma en que se realizan dichas tareas.

El diseño organizacional debe ser flexible para adaptarse constantemente a todo tipo de cambios, nuevos requerimientos y necesidades, para permitir así, la subsistencia de la entidad en el tiempo.

El diseño organizacional puede tener diferentes características, algunas más determinantes que otras, dependiendo de la organización, de su cultura, valores y filosofía.

III. **Sistemas de información**

Actualmente, las empresas necesitan estar siempre captando información necesaria para realizar sus operaciones, sus actividades de dirección y control. Con esta información, mejorará el proceso de toma de decisiones, reduciendo el riesgo de éstas, al disminuir en cierta medida la incertidumbre²².

Por esta necesidad de acceder a la información es que se necesita de un conjunto formal de procesos que la recopile, elabore, y distribuya, de esta forma, podremos guiar a la empresa u organización hacia la consecución de sus objetivos. De ahí nacen los Sistemas de Información como un elemento importante del Control de Gestión.

Los sistemas de información son un apoyo tecnológico, pero además pueden ser manuales, dependiendo de la necesidad, posibilidades y de la utilidad que proporcione el sistema.

Para entregar una adecuada definición de sistemas de información se definen los tipos de sistemas de información que existen:

Sistemas de Procesamiento de Transacciones (SPT): Es uno de los tipos de sistemas de información más comunes y numerosos en una organización.

Su objetivo central es llevar a cabo y con gran rapidez, un gran número de transacciones u operaciones rutinarias y muy estructuradas, para ello es necesario que estos sistemas tengan una alta capacidad de procesamiento de grandes volúmenes de datos e información.

Los SPT nos ayudan también a dar mejores servicios a usuarios internos y externos, aumentar la exactitud y oportunidad, mejorar la documentación e integridad física de la información.

Su área de aplicación puede ser, por ejemplo, remuneraciones, facturación, mantención de inventarios, etc. Así encontramos sistemas de cajeros automáticos, de códigos de barras, entre otros.

²² <http://www.monografias.com/trabajos7/sisinf/sisinf.shtml>, creado por Manuel peralta

Estos sistemas son la base para los sistemas de información para la gestión.

²³Sistemas de Información para la Gestión (SIG): Estos sistemas apoyan las áreas funcionales de la empresa, es decir que puede apoyar al área financiera, de producción, de personal, comercial, entre otras.

En sus flujos de entrada podemos encontrar la planificación estratégica, la información de los SPT y otras informaciones de fuentes externas que dependerán del área funcional que se trate. En sus flujos de salida encontramos informes para uso interno o externo, aunque esto también depende del área funcional.

Existen tipos de SIG según el área:

SIG Financiero: Sus flujos de entrada corresponden a los flujos generales de un SIG aunque su planificación y políticas son de ámbito financiero. Las entradas externas pueden ser tasa de interés, políticas macroeconómicas del país, inflación, etc. Los flujos de salida son más bien de uso externo, por ejemplo: Estado Financieros.

SIG Producción: Sus flujos de entrada están referidos a la operación habitual de la entidad, además de la información que entregan los SPT. Las entradas externas pueden ser tecnologías productivas nuevas o alternativas. Las salidas pueden ser informes internos (ejemplo: costos de la materia prima), o externos (ejemplo: Informes de ambiente, de desechos, entre otros.).

SIG de Personal: Las entradas son estrategias y políticas que nos indican si la empresa va a crecer, si necesita mayor personal, etc. Sus salidas son informes de tipo interno, por ejemplo: informes de desempeño, licencias, entre otros.

SIG Comercial: Las entradas corresponden a información que entrega el mercado para determinar que hacer con los productos, precios, etc. y en base a esto definir las estrategias y políticas. Las salidas son informes internos por ejemplo: informes sobre ventas por productos, por área, entre otros.

Sistema de Apoyo a la Toma de Decisiones (SAD): estos sistemas apoyan fundamentalmente la toma de decisiones no estructurada o semiestructurada. Como entrada necesita el apoyo de los SIG y sus salidas son de uso principalmente interno.

²³ http://ing.utralca.cl/~fespinos/21-Sistemas_informaciOn.pdf, Universidad de Talca, Fernando Espinoza Fuentes

Para estos sistemas necesitamos modelos de apoyo por ejemplo: modelos estadísticos, financieros, etc. relacionándolos con base de datos y archivos.

Sistemas Expertos: Estos sistemas nacen del traspaso de la experiencia (inteligencia) de un ser humano experto en cierta actividad hacia un software.

Este sistema se encargará de realizar las funciones rutinarias que el experto humano le ha enseñado, teniendo la capacidad principal de poder realizar mil veces la misma operación sin incurrir en error. El experto humano realizará otras funciones no rutinarias las cuales en distinta medida podrá ir enseñando al sistema experto para que este obtenga mayores conocimientos y no exista una brecha entre los conocimientos del experto y el sistema.

IV. Elemento Humano

El elemento humano es el más importante del Control de Gestión, pues son las personas quienes ejecutan las tareas que se desprenden de los objetivos trazados en la planificación estratégica. Su participación dependerá del nivel de responsabilidad que se le asignó según la estructura organizacional, así como del establecimiento de estándares de desempeño y de la cultura organizacional de la entidad²⁴.

Las personas son quienes, dentro de la organización, toman las decisiones y llevan a cabo la gestión, por ende son el objeto del Control de Gestión. Se debe controlar su actuación en todos los niveles de la organización, para ello siempre tendremos que contar con los otros elementos del Control de Gestión como son los Sistemas de Información, la Planificación Estratégica y el Diseño Organizacional, pues estos nos entregan el contexto del cual se realiza el control de las personas.

El éxito o fracaso en el logro de los objetivos de la entidad dependerá de la habilidad, capacitación y conocimiento que las personas tengan o adquieran de acuerdo al medio en que se han desarrollado y las industrias que participan en el mercado.

Indispensable en el comportamiento organizacional antes mencionado, aparte de las personas quienes conforman el sistema social interno de la entidad, es la estructura, la cual

²⁴ El control de gestión renovado: factor humano y nuevos instrumentos de gestión empresarial, Nevado Peña, Domingo, Editorial : AECA, año1999.

define formalmente las relaciones entre las autoridades, delegación de responsabilidades y funciones. Para que las tareas se lleven a cabo es necesario un apoyo tecnológico, por medio del cual se puede realizar el trabajo con eficiencia y eficacia, entregando los recursos necesarios para que las personas realicen sus actividades, ejecutando más tareas en menos tiempo. Las anteriores actividades están afectas a normas regulatorias, a la industria, a la competencia, etc. y a todo el entorno en general en que se desenvuelve la empresa.²⁵

Actualmente, en las empresas, se tiende a estimular con mayor énfasis el trabajo en equipo por sobre el trabajo individual, ya que los objetivos están orientados generalmente a grupos más que a personas específicas y de hecho, el trabajo en equipos es la forma más común de desarrollar las tareas dentro de las empresas.

Para que el trabajo de grupo se ejecute en forma adecuada y se pueda influir en variables tales como el ausentismo laboral, satisfacción laboral, productividad, rotación, es importante considerar los siguientes aspectos:

Liderazgo y Poder: Es la habilidad de algunas personas para influir en el comportamiento del grupo, motivándolos y creando un adecuado clima laboral para la consecución de los objetivos. Esta capacidad puede ser de índole personal como es el conocimiento, personalidad, prestigio o bien puede venir de las atribuciones que la organización le otorga, por ejemplo, una jefatura o gerencia.

Comunicaciones: Es un medio de traspaso de información que permite la expresión de los individuos.

Influye en la toma de decisiones, pues la expresión no sólo se refiere al aspecto técnico sino también emocional (un estado de ánimo puede hacer cambiar una decisión). Las comunicaciones pueden ser un muy buen medio de control, sobre todo cuando se formalizan (entrega de documentos verificables), además entregan una percepción de la realidad a los integrantes del equipo.

²⁵ El control de gestión renovado: factor humano y nuevos instrumentos de gestión empresarial, Nevado Peña, Domingo, Editorial : AECA, año1999.

Conflicto: La diversidad de las personalidades o de los pensamientos y tendencias de cada persona, hacen que el trabajo en equipo genere siempre algún nivel de discrepancias de opiniones o conflictos. Bajo ciertos niveles, éste puede ser positivo, pues genera una mayor competencia entre los integrantes de un equipo. Sin embargo, un excesivo nivel de conflicto puede generar problemas.

Herramientas del Control de Gestión

I. Presupuestos

Los presupuestos cuantifican los planes futuros de acción. Un presupuesto se basa en el desempeño histórico (real) y se expande para incluir las consideraciones del desempeño futuro esperado. Los presupuestos hacen que las perspectivas de los administradores se canalicen hacia delante.²⁶

Generalmente las organizaciones pequeñas y nuevas tienden a hacer uso intensivo de los presupuestos a medida que crecen, a fin de tener una herramienta de control en el desempeño. Se basan en datos históricos, que permiten comparar el desempeño actual con el pasado. A medida que crecen, se convierten en un paso importante en el crecimiento y mejoramiento del sistema contable.

Los presupuestos cambian el comportamiento humano (y sus decisiones), en formas que desea la alta administración. Por ejemplo, se amplían los horizontes de planificación, lo que anticipa y evita dificultades potenciales.

En forma genérica, un presupuesto es una expresión cuantitativa de un plan de acción, y una ayuda para la coordinación e implantación de este plan. Los presupuestos tienen funciones adicionales tales como la coordinación e implantación de actividades, las comunicaciones, las acciones de autorización, motivación, control y evaluación de desempeño, etc.

Estos deben ser elaborados dentro de la Planificación Estratégica por el Comité Ejecutivo. En este comité, participan los gerentes de las áreas más importantes de la organización para definir la estrategia.

²⁶ Jiménez Bermejo, Patricio. Control de Gestión. Chile. Editorial Jurídica Conosur, 1996.

El presupuesto en relación a la organización y sus planes estratégicos.

Los planes estratégicos de una organización, guardan relación con sus presupuestos, dado que los directivos al momento de efectuar el presupuesto deberán tener presente las metas estratégicas establecidas previamente.

Con el objeto de alcanzar las metas estratégicas de la empresa, al confeccionarse el presupuesto se considera en forma global a la organización, tratando de coordinar las actividades del negocio.

Efectos en las expectativas del presupuesto.

En la administración y control de operaciones, la administración debe mostrarse realista y debe evitar ser o indebidamente conservadora o irracionalmente optimista. El cuidado con el que se fijan las metas del presupuesto para partidas tales como ventas, niveles de producción, costos, desembolsos de capital, flujos de efectivo y productividad, determina que tan beneficioso es un programa de planificación y control de operaciones. Para los fines de la planificación y control, los objetivos empresariales y las metas específicas del presupuesto deben expresar expectativas realistas. Para que sean realistas, las expectativas deben relacionarse: ²⁷

Con sus dimensiones específicas de tiempo.

Con un medio ambiente externo e interno supuesto (o proyectado) que prevalecerá durante ese período de tiempo.

Dentro de estas dos limitaciones las expectativas realistas deben suponer un elevado nivel de eficiencia general; sin embargo los objetivos y las metas deben ser realizables. Las metas que se fijan demasiado altas, que sean prácticamente imposibles de alcanzar, desalientan a los serios esfuerzos para cumplirlas. Por el contrario, las metas que se fijan demasiado bajas, no exigen ningún esfuerzo especial y no representan ninguna motivación. La administración general de la empresa tiene la responsabilidad directa de definir el nivel de reto que debe estar representado por las expectativas realistas.

²⁷ Jiménez Bermejo, Patricio. Control de Gestión. Chile. Editorial Jurídica Conosur, 1996. .

Tipos de presupuestos ²⁸

- **Presupuesto Fijo:** Se aplican generalmente en las instituciones del Estado, estableciendo o asignando una cantidad fija de dinero, los aumentos en los gastos sólo pueden hacerse bajo autorización de asignaciones especiales.

Este tipo de presupuesto tiene varias desventajas en su aplicación:

- Incentivar a gastar hasta el límite de asignación.
 - Es un presupuesto rígido.
 - No permite medir eficiencia.
- **Presupuesto Flexible:** El presupuesto flexible es aquel que se adapta a las condiciones y a la visión del futuro derivado del planeamiento estratégico.

Para lograr una mayor eficiencia el sistema presupuestario debería concebirse pensando en que se adapte a posibles cambios en la empresa. Por este motivo los presupuestos pueden ser confeccionados considerando posibles variaciones en el volumen de las ventas estimadas y considerando que este hecho podría producir cambios en toda la estructura presupuestaria.

- **Presupuesto Base Cero:** Se define como un proceso operativo de planeamiento y presupuestación, orientado a que cada gerente analice la relación costo – beneficio de las actividades en que se descompone su función.

Se confecciona el presupuesto por actividad y no por rubro de gastos.

Las ventajas de esta técnica en líneas generales son:

- Es un sistema dinámico, renovándose anualmente.
- Es flexible, ya que se adapta a las condiciones actuales y a las proyecciones futuras.

²⁸ Contabilidad, costos y presupuestos para gestión financiera / Torres Salazar, Gabriel -- Santiago : LexisNexis, 2006.

- Obliga y permite la participación de la dirección superior, de la gerencia media y la operativa.
- La dirección superior puede adecuar los presupuestos de cada área hasta lograr el equilibrio de este con los fondos disponibles.
- Permite el análisis de la relación costo – beneficio de cada actividad.

Ventajas de presupuestar

²⁹El presupuesto permite controlar los gastos, establecer responsabilidades, coordinar las ventas, la producción y todas las actividades del negocio en forma global. Permite además, informar los metas, planes de la organización.

- **Fijación de Metas:** Permite a la dirección fijar y definir anticipadamente las metas, de acuerdo a la planificación estratégica.
- **Establecimiento de Medios de Control:** El presupuesto debe contemplar medidas de control, dado que sin el control adecuado, el presupuesto tendría poco o ningún valor para la administración en general. Al permitir comparar los resultados reales con las cifras presupuestadas, nos entrega una herramienta de medición de la eficiencia de las operaciones, permitiendo controlar los gastos, asignar responsabilidades y tomar medidas correctivas en forma oportuna.

El establecer medios de control a través de presupuestos tiene las siguientes ventajas:

- El control presupuestario influye en el uso económico de los recursos.
- Es uno de los sistemas de control más integrados, ya que cubre todas las áreas de la empresa.
- Facilita la coordinación.
- Incentiva a la dirección a monitorear el mercado y sus procedimientos internos.
- Facilita la asignación de responsabilidades.

²⁹ Contabilidad, costos y presupuestos para gestión financiera / Torres Salazar, Gabriel -- Santiago : LexisNexis, 2006.

- Promueven la comunicación y coordinación dentro de la organización.

Limitaciones a los Presupuestos

- **Errores de Estimación:** Debido a que existe la posibilidad de que las predicciones no siempre sean enteramente correctas, se dice, que los presupuestos son guías y no sustitutos del buen juicio.

Un buen presupuesto debe ser flexible, dado que, por muy acucioso que se haya cuantificado y elaborado un plan, se debe considerar que ha intervenido el ser humano y que la empresa está sujeta a infinidad de variables e imponderables. Por este motivo se requieren revisiones periódicas del presupuesto.

- **Problemas Humanos:** Al tratar de introducir una adecuada coordinación en el sistema presupuestario, en su preparación u operación, “se podrían herir susceptibilidades” en algunas personas acostumbradas a preparar sus propios programas.

El presupuesto, al asignar responsabilidades y controlar los rendimientos sin considerar a las personas, puede desencadenar problemas de relaciones humanas.

- **Exige Mucho Tiempo:** Un aspecto muy importante a considerar es que la preparación y puesta en práctica de un sistema presupuestario es una labor de demanda bastante tiempo.

El tiempo es importante, ya que el presupuesto es una herramienta al servicio del control, para promover la eficiencia y, al no ser oportuno, se estaría perdiendo toda su utilidad.

Control presupuestario

³⁰El control presupuestario es una herramienta con la que cuentan las organizaciones, que sirve de apoyo a la etapa de planificación, y que les permite a éstas alcanzar con mayor efectividad los presupuestos que han sido formulados.

³⁰ Jiménez Bermejo, Patricio. Control de Gestión. Chile. Editorial Jurídica Conosur, 1996.

De esta forma, debe estar contemplado para operar en todos los niveles de decisión de la organización, ya sea, estratégica, táctica u operativa. Esto tiene como objetivo comprobar que se están obteniendo los resultados que se esperaban.

Característica del control presupuestario

³¹Las organizaciones que cuentan con un sistema integral de presupuesto, que se apoya con un adecuado control presupuestario, requieren estimaciones de datos e instrumentos de gestión financiera, que le permita a la administración planificar y controlar el uso de los recursos en forma óptima, asignar dichos recursos definiendo responsabilidades y tomar decisiones sobre una base razonable.

En consecuencia, para que el control presupuestario sea eficiente debe contener las siguientes características:

- ✓ Económico: El control presupuestario origina gastos, pero estos deben ser menores que las consecuencias económicas de los posibles desvíos que pudieran producirse.
- ✓ Simple: La detección y corrección de desviaciones, debe ser sobre la base de un sistema lo más simple como sea posible.
- ✓ Comprensible: El control presupuestario, para que cumpla su función, requiere ser claro y comprensible para las personas que deban implementarlo.
- ✓ Oportuno: Debe permitir la detección de las desviaciones en forma oportuna, de manera de aplicar las medidas correctivas a tiempo.
- ✓ Continuo: Debe ser aplicado en forma permanente, de manera de asegurar el cumplimiento del proceso.
- ✓ Control y responsabilidad: Las personas que sean responsables de ejecutar determinadas acciones deben tener la suficiente autoridad para lograr que se cumplan los controles definidos.

³¹ Jiménez Bermejo, Patricio. Control de Gestión. Chile. Editorial Jurídica Conosur, 1996.

Proceso del control presupuestario

El control presupuestario implica una serie de etapas que deben ser aplicadas sucesivamente, y que forman parte de un proceso que se describe a continuación:

Establecimiento de Estándares.

A través de los estándares, se obtienen los criterios adecuados con que son comparados los resultados obtenidos. Inician el proceso de control y constituyen la base para su funcionamiento.

Los estándares deben ser definidos de modo adecuado, de manera tal que represente apropiadamente las características de los hechos que se van a controlar.

Además deben estar referidos a resultados significativos para la organización, y no a aquellos resultados que no sean realmente importantes para la organización.

Por último, los estándares deben ser fijados basándose en los eventos claves que se van a controlar, verificando periódicamente las posibles variaciones, de modo tal, de detectar los problemas con el tiempo suficiente que permita solucionarlos aplicando medidas correctivas oportunamente.

➤ ³²Medición del Desempeño.

Es necesario al aplicar el control presupuestario, que el desempeño real basado en los resultados obtenidos sea medido y comparado con los estándares que fueron previstos, para efectuar la aplicación de las medidas correctivas que sean necesarias.

➤ Detección de Desviaciones.

El proceso de control presupuestario requiere de una etapa, donde se comparen los resultados reales con los estándares previstos, logrando así determinar la magnitud y significación de las desviaciones tanto favorables como desfavorables.

³² Jiménez Bermejo, Patricio. Control de Gestión. Chile. Editorial Jurídica Conosur, 1996.
www.eclac.cl/ilpes/.../luna_israel_Instr_de_Control_Gestion_parte_IV.pdf

Una vez determinada la magnitud y significancia de las variaciones, es necesario determinar el área donde se registraron las variaciones, para así evaluar las que requieren de una atención con mayor urgencia.

➤ **Medidas Correctivas.**

Una vez detectadas las desviaciones a los estándares previstos, se deben tomar las medidas correctivas de acuerdo a la importancia de las desviaciones.

En todo caso, las desviaciones producidas pueden haber sido originadas por un sin número de decisiones, pero lo importante es que las medidas correctivas sean las adecuadas y aplicadas oportunamente.

II. El Cuadro de Mando Integral: The Balanced SCORECARD

“³³El Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación”.

Los indicadores financieros, cuentan la historia de hechos y acontecimientos pasados, el Cuadro de Mando Integral los complementa con medidas de los inductores de actuación futura. Expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros. Los ejecutivos de una empresa pueden, ahora medir la forma en que sus unidades crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura.

El Cuadro de Mando Integral captura las actividades críticas de creación de valor, creadas por experto y motivados empleados de la organización. A diferencia de la perspectiva financiera, un interés a corto plazo, el Cuadro de Mando revela claramente los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de categoría a largo plazo.

El cuadro de mando integral como sistema de gestión

Muchas empresas disponen de sistemas de medición de la actuación que incorporan indicadores financieros y no financieros. El Cuadro de Mando Integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de

³³ “El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard” Robert S. Kaplan y David P. Norton

información para empleados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones; los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo.

El Cuadro de Mando Integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento. Los indicadores están equilibrados entre los indicadores de los resultados, los resultados de esfuerzos pasados y los inductores que impulsan la actuación futura.

Se utiliza el enfoque de medición del Cuadro de Mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar el feedback y formación estratégica.

III. Análisis de costos

³⁴Esta herramienta del Control de Gestión es de gran utilidad ya que permite hacer un paralelo entre el costo presupuestado y el costo real incurrido. Constantemente los gerentes confrontan decisiones sobre el precio de venta, costos variables y costos fijos. Básicamente los gerentes deben decidir como adquirir y utilizar los recursos a la luz de algún objetivo. A no ser que ellos puedan hacer predicciones razonablemente exactas acerca de los niveles de costos y de ingresos, sus decisiones pueden producir resultados indeseables o más aún desastrosos.

De acuerdo a lo anterior nace la necesidad de establecer un control de costos que permita conocer bajo un determinado indicador, las variaciones de los costos incurridos durante un

³⁴ <http://www.monografias.com/trabajos17/costo-volumen-utilidad/costo-volumen-utilidad.shtml>, por David Delgado Borrel.

período respecto de un período anterior, respecto de un presupuesto estático o bien respecto de un costo estándar. Al conocer las variaciones descritas anteriormente, podremos controlar la gestión de los administradores en lo que se refiere a la predicción de costos y así logra una mayor eficiencia en la utilización de los recursos.

IV. Indicadores de gestión

Un indicador es un reductor de variedad de información que permite tomar conocimiento del estado de un proceso, función, clima organizacional, productos y/o cualquier unidad u objeto de análisis sin necesidad de tener un dominio del tema, es una relación entre una o más partes que provee de información necesaria para el Control de Gestión al comparar nuestros indicadores con los del mercado, los esperados y/o los deseados.³⁵

Estos ayudan a visualizar las áreas críticas de la empresa, dando a la alta dirección la información necesaria para implantar medidas correctivas que aseguren el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Al medir una actividad es importante saber qué medir, cuándo medir, dónde medir y contra qué medir. Todas estas respuestas deben relacionarse con la misión de la entidad respectiva. Cuando hablamos de un “Indicador”, nos referimos a una medida de sí estamos alcanzando los objetivos planeados para la organización, de si estamos haciendo lo correcto. Los indicadores nos permiten obtener orientación acerca de la situación inicial (valor del indicador en la primera medición), la situación actual (valor del indicador después de un tiempo de medición) y la situación futura (valor deseado del indicador), de una forma relativamente objetiva.

Ventajas de los indicadores de gestión

- Permite detectar ineficiencias.
- Refuerzan las funciones de planeación y control. Con los indicadores construidos, cada unidad administrativa podrá observar su situación actual y medir su propio avance.

³⁵ Lorino, Philippe. El control de gestión estratégico, la gestión por actividades. España. Editorial Alfaomega Marcombo, 1993.

- Refuerzan el compromiso del personal con la unidad administrativa misma y con la empresa como un todo.
- Sirven de base para los sistemas de reconocimientos y premios.
- Sirven de base para la asignación presupuestaria. Realizar asignaciones presupuestales según los resultados obtenidos.
- Aumenta la coordinación entre unidades.
- Incentivan conductas deseadas en el personal de una organización.

Tipos de indicadores

³⁶Existen indicadores de tres tipos, que se describen a continuación:

1. Indicadores de Eficacia: Son medidas de cantidad, asociadas a metas de la organización

2. Indicadores de Eficiencia: Miden los servicios prestados en relación con el uso de los recursos; se expresan como porcentajes relativos de los recursos utilizados.

3. Indicadores de Calidad: Tienen relación con la calidad de los servicios prestados.

V. Análisis de procesos organizacionales

En los cambios ocurridos producto de planes en las organizaciones, es preciso tomar en cuenta el impacto potencial sobre los elementos del sistema, cuando uno de estos elementos sufre un cambio, considerando el desarrollo mismo de las organizaciones como un sistema, compuesto de elementos relacionados entre sí, tales como principios, procesos y tecnología.

➤ Motivación

Dentro del estudio del comportamiento organizacional, una de las materias más estudiadas ha sido la motivación.

³⁶ Lorino, Philippe. El control de gestión estratégico, la gestión por actividades. España. Editorial Alfaomega Marcombo, 1993

En términos generales, se puede decir que la motivación es el resultado de la interacción del individuo y una situación, con distintos impulsos motivacionales.

En términos específicos, la motivación se entiende como el deseo de esforzarse para alcanzar las metas que la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual.

➤ **Conflicto y técnicas de resolución**

El conflicto interpersonal en las organizaciones, surge por desacuerdos lícitos con respecto a objetivos, políticas, estructuras y prácticas, como así mismo por diferencias personales que surgen entre los seres humanos. No siempre el conflicto es negativo en las organizaciones, sea motivado por diferencias interpersonales, competencia o rivalidad, permite incrementar la motivación y las energías de los individuos, diversificando además los puntos de vista.

Aún cuando los conflictos entre los miembros de la organización son naturales e incluso ineludibles, los enfoques o técnicas directas para enfrentar esta realidad no lo son, dentro de las organizaciones, y resultan decisivas para lograr que el conflicto ayude de alguna forma a mejorar las relaciones entre los miembros de una organización.

Una de las técnicas de resolución de conflictos más usada es el diálogo. El objetivo fundamental del diálogo consiste en manejar el conflicto mediante la solución o el mejor control a modo de mejorar las relaciones laborales que permitan la identificación de las personas con las metas de la organización.

Otras técnicas menos empleadas son las negociaciones de las partes en conflicto, dónde las posiciones deben ceder o flexibilizarse. También esta la resolución directa del problema, dónde generalmente los intereses de las partes no son mutuamente excluyentes, posibilitando la creación de soluciones alternativas.

➤ **El poder**

El poder constituye una realidad bastante difusa dentro de las organizaciones modernas, y corresponde a la capacidad de lograr que los demás hagan lo que queremos. El poder se deriva de una gran cantidad de factores, incluyendo la propia reputación y las conexiones sociales que se tengan, y se ejerce de muchas maneras.

Bases de poder

Sin las bases del poder, es poco lo que puede hacerse para influir en los demás. A su vez un puesto formal constituye la base del poder más ampliamente difundida. Este es parte de una combinación del nombre del puesto, su descripción y las responsabilidades prescritas, proporcionando a la persona la autoridad formal necesaria para controlar y dirigir las actividades de sus subordinados.

Las bases del poder se dividen formalmente en individuales y departamentales. Las primeras se asocian con actividades particulares y experiencias anteriores más que con el trabajo en sí. Por su parte las departamentales se arraigan en el trabajo mismo y no en la capacidad o habilidad de un individuo.

Las bases del poder individuales más importantes son el conocimiento (pericia, información, antigüedad), personalidad (carisma, reputación, credibilidad profesional) y apoyo de los demás (acceso político, apoyo del personal).

Las bases del poder departamentales, varían de una organización a otra, pudiendo modificarse con el tiempo dependiendo de las condiciones económicas y tecnológicas. Se compone de tres aspectos fundamentales: La capacidad de enfrentarse a la incertidumbre que afecte a toda la organización, la cualidad de ser insustituible o difícilmente reemplazable, y la centralización, en el caso de que otros departamentos o unidades dependan en gran medida de una unidad específica la que tiene el poder en relación con el flujo de trabajo.

➤ La comunicación

Realiza cuatro funciones básicas en el interior de una organización: Control, Motivación, Expresión Emocional e Información.

³⁷Por una parte la comunicación propicia la motivación a esclarecer a los empleados lo que deben ser, la eficiencia con que lo están llevando a cabo y que medida tomar para mejorar el desempeño en caso de ser insatisfactorio. Proporciona además la información que necesitan los individuos y grupos para tomar decisiones al transmitir los datos con los cuales identificar y evaluar las deferentes opciones.

³⁷ <http://www.monografias.com/trabajos52/procesos-gerenciales-cuba/procesos-gerenciales-cuba2.shtml>

VI. Liderazgo

Hoy en día cada vez son más las empresas que se enfrentan a retos de adaptación: cambios de ámbito mundial en las sociedades, los mercados y la tecnología les están obligando a aclarar sus valores, desarrollar nuevas estrategias y aprender nuevas maneras de funcionar. La tarea más importante para los líderes, en vista de tales desafíos es movilizar a todos los empleados de la organización para trabajar en la adaptación.

El liderazgo no es algo místico y misterioso. No tiene nada que ver con tener “carisma” o cualquier otro rasgo exótico de la personalidad. No es el dominio de los elegidos. El liderazgo tampoco es necesariamente mejor que la gestión, no sirve para sustituirla.

Por el contrario, el liderazgo y la gestión son dos métodos de actuar diferentes y complementarios. Cada uno tiene su propia función y sus actividades características. Ambos son necesarios para el éxito en el entorno empresarial actual.

El liderazgo, se ocupa del cambio. Una de las razones por las que el liderazgo ha adquirido importancia en los últimos años es que el mundo empresarial es cada vez más competitivo y volátil. Cuantos más cambios, más liderazgo se necesita.

Las sociedades de éxito no esperan a que los líderes surjan espontáneamente. Buscan activamente personas que tengan potencial de liderazgo y los someten a experiencias profesionales diseñadas para desarrollar ese potencial. De hecho, con una cuidadosa selección, formación y apoyo, decenas de personas pueden desempeñar funciones de liderazgo en una organización empresarial.

No obstante, a la vez que mejoran su capacidad para liderar, las empresas deberían recordar que un liderazgo fuerte con una dirección débil no es mejor, y en ocasiones puede llegar a ser peor, que lo contrario. El verdadero reto consiste en combinar un liderazgo fuerte con una gestión fuerte, y conseguir que ambos se equilibren entre sí.

VII. Consultoría de procesos

³⁸La consultoría de procesos es una herramienta basada en el desarrollo organizacional que apoya notablemente el proceso de Control de Gestión en la empresa, en aspectos tan importantes como el acceso a información y servicios externos que sirvan para el crecimiento de la organización.

Se define como un conjunto de actividades del consultor que ayudan al cliente a percibir, a comprender y a actuar sobre los procesos que ocurren en su ambiente. El consultor de procesos trata de lograr que el cliente “perciba” lo que ocurre alrededor de él, dentro de él y entre él y las personas. Los sucesos que se observan y de los cuales se ha de aprender son principalmente las acciones humanas que ocurren en el flujo normal del trabajo, en la dirección de reuniones y en los encuentros, formales e informales, entre los miembros de la organización.

➤ El consultor de procesos se puede relacionar con la organización de acuerdo con los siguientes modelos:

- Modelo de la Compra:

Consiste en la compra de información experta o de servicio experto. El comprador, un gerente o un grupo de la organización, determina la información que desea obtener o una actividad que desea realizar, y si se cree que la propia organización no tiene el tiempo o la capacidad necesaria para ello, buscará un consultor que satisfaga tal necesidad

- Modelo de Diagnóstico:

Consiste en que uno o más ejecutivos de la organización deciden llamar a un consultor o a un equipo de consultores para que revise sus procesos. Los consultores harán un diagnóstico de la situación organizacional y aconsejarán medidas correctivas en caso de encontrar fallas.

Generalmente es el gerente el que escoge la unidad de la organización que será analizada por el consultor.

³⁸ <http://www.monografias.com/trabajos52/procesos-gerenciales-cuba/procesos-gerenciales-cuba2.shtml>

Este modelo tiene algunas dificultades como la negación de información importante para el consultor de parte de la unidad en estudio y la no-aceptación del diagnóstico por parte de ésta. Por esto la consultoría consiste en realizar el diagnóstico en conjunto con el cliente y en traspasar a éste la capacidad de diagnosticar.

VIII. Técnicas de análisis de flujos

El análisis de flujos se basa en la teoría de sistemas. Supone que las organizaciones son sistemas abiertos; que constan de varios subsistemas, cada uno de los cuales se puede caracterizar por consistir en flujos de variables similares; que muchas de estas variables están conectadas. Representa gráficamente el complejo conjunto de relaciones que existen en una situación organizacional problemática.

Con el análisis de flujos se puede diagramar y analizar visualmente el gran número de interrelaciones por medio del seguimiento a través de los diagramas y de la identificación de conjuntos de problemas relacionados que se pueden extraer del diagrama y analizar por separado. Este proceso permite una mejor comprensión de los diferentes aspectos, la manera como están conectados y las acciones que se deben tomar para manejarlos, en particular y como un conjunto de problemas interrelacionados.

Además con la técnica de análisis de flujos también se puede describir el nuevo patrón de condiciones ambientales que debe crearse para modificar el comportamiento de los empleados.

Hablando en términos generales, es una teoría de procedimientos, describe los pasos específicos necesarios para realizar un proceso de cambio.

El enfoque del análisis de flujos se basa en la creación de representaciones gráficas de los tres componentes centrales de cualquier proceso de cambio organizacional planeado:

Diagnóstico de Problemas – Planificación de la Intervención – Seguimiento del Proceso de Cambio.

Diagnóstico de Problemas: Consiste en realizar un diagrama de diagnóstico de los problemas organizacionales.

Planificación de la Intervención: La planificación de las actividades de intervención se puede lograr con un diagrama parecido al de diagnóstico, excepto que en este caso, el eje vertical del diagrama de flujo representa el tiempo.

Seguimiento del Proceso de Cambio: La parte final del enfoque de flujo es el diagrama de seguimiento de flujos. Este diagrama es igual al diagrama de planificación, pero contiene información que describe lo que en realidad sucedió y no lo que se había planeado.

IX. Benchmarking

➤ Definición de Benchmarking

³⁹“Benchmarking es un proceso continuo de medida de los productos, servicios y procesos en relación con los competidores más fuertes, o aquellos considerados como líderes mundiales en sus sectores”.

Una definición práctica sería “La búsqueda de las mejores prácticas que conducen a un rendimiento superior”. Benchmarking se utiliza a nivel estratégico a fin de determinar los estándares de rendimiento sobre cuatro prioridades corporativas:

- Satisfacción de los clientes
- Motivación y satisfacción de los empleados
- Participación de mercado
- Rentabilidad de los activos

Y en un plano operativo, para comprender las mejores prácticas y procesos que faciliten la consecución de rendimientos superiores.

Estos input ayudan a establecer objetivos realistas en los planes operativos e identificar las acciones específicas y los recursos requeridos para mejorar el rendimiento. La finalidad no es sólo alcanzar los niveles de rendimiento existentes, sino superarlos para convertirse en los mejores en aquellas áreas que ayudan a la consecución de ventajas competitivas. El

³⁹ “Benchmarking” Michael J. Spendolini, 1994

proceso es continuo, debido al elevado ritmo de cambio en el entorno de los negocios y, en consecuencia, las medidas del benchmarking son continuamente redefinidas.

En síntesis, benchmarking es una oportunidad para que una organización aprenda de las experiencias de otras. Pero, como con todas las experiencias de aprendizaje, existen factores que conducen al éxito o al fallo. Benchmarking facilita una revisión de las políticas y prácticas de un negocio y pone en cuestión sus normas y metodologías. La implementación de los resultados y descubrimientos depende de la voluntad de cambio y de la adaptación a las nuevas formas de hacer las cosas.

Benchmarking no es tampoco un medio para reunir datos para los directivos. Muchos ejemplos de la aplicación de benchmarking se han basado en directivos que patrocinan proyectos a fin de reunir datos estadísticos, comparando sus organizaciones con otras organizaciones a través de las cifras, sin ningún intento por comprender las prácticas y los comportamientos de los procesos.

➤ **Tipos de Benchmarking**

⁴⁰“Esencialmente existen cuatro tipos de benchmarking, que han ido surgiendo mediante un proceso evolutivo en el que cada tipo supone un avance sobre los anteriores:

- **Benchmarking Interno:** Este tipo de benchmarking se aplica más a las grandes organizaciones que tienen varias unidades de negocios. Se trata de comparar las operaciones internas entre las distintas unidades de negocios.
- **Benchmarking Competitivo:** Es la comparación específica entre competidores utilizando el producto o función de interés. Es importante comprender y aprender acerca de las formas de trabajar de los competidores: sus procesos, innovaciones, estrategias, mercados, etc.
- ⁴¹**Benchmarking Funcional:** Comparación entre las funciones similares dentro del mismo sector, utilizando los líderes del sector como bases de referencia

⁴⁰ “Benchmarking” Michael J. Spendolini, 1994

- **Benchmarking Genérico:** Establecer comparaciones de las funciones o procesos del negocio, que son los mismos, con independencia del sector. El benchmarking genérico es un desafío a largo plazo y refleja un cambio total en la cultura de la organización”.

X. Calidad total

➤ **Definición de calidad total**

“La calidad total puede definirse en por lo menos tres maneras distintas. Una es describir el principio unificador que constituye la base de toda la estrategia, la planificación y la actividad en una empresa que adopte su filosofía. Expresado en forma sencilla, dicho principio es la *dedicación total al cliente*. Una empresa con un objetivo de calidad total firmemente establecido se dedica por entero a la satisfacción del cliente en toda forma posible. En una organización así, todos los empleados participan en el mejoramiento de la capacidad de ésta para alcanzar semejante dedicación; todas las actividades de todas las funciones se diseñan y se realizan para satisfacer todos los requerimientos del cliente final y exceder sus expectativas”.

Una segunda manera de definir la calidad total es describir los resultados por los que pugna una empresa dedicada a la calidad total, esto es, los principales resultados de las diversas actividades que su personal busca crear o mejorar. Estos se agrupan en cuatro categorías.

Los clientes son sumamente leales. Se sienten más que satisfechos porque se cubren sus necesidades y se superan sus expectativas.

El tiempo para responder a los problemas, necesidades y oportunidades se reduce al mínimo. Los costos también se reducen al mínimo al eliminarse o minimizarse las tareas que no implican un valor añadido.

Se establece un ambiente que respalda y estimula el trabajo de equipo, y lleva a un desempeño más satisfactorio, motivador y significativo para los empleados.

Existe una ética general de mejoramiento continuo. Además, una metodología que los empleados comprenden para alcanzar un estado de mejoramiento continuo.

Una tercera forma de definir la calidad total es analizar las diversas herramientas, técnicas y demás elementos que conducen a los resultados; es decir, describir los componentes de un programa de CT:

Las herramientas tradicionales tomadas del control de calidad, el aseguramiento de la calidad y de la ingeniería para la confiabilidad apuntan hacia la raíz de los problemas, muestran con claridad cuáles son éstos y pueden ser útiles en hacer previsible el proceso para ofrecer bienes y servicios.

Las herramientas y técnicas del sistema justo – a – tiempo pueden reducir drásticamente los costos y tiempos. Incluyen formas de acelerar el flujo de producción, señalar y eliminar actividades que no brinden un valor añadido al cliente, agrupar las tareas bajo el concepto de centros de transformación y alterar el método de planificación y programación del trabajo.

Varios elementos del desarrollo organizacional son útiles para la CT, incluidos la medición del clima laboral, la reducción al mínimo de las barreras políticas y de comunicación hacia el trabajo de equipo, el desarrollo de actividades gerenciales, la innovación y el diseño de la estructura organizacional (formal e idónea) y el aumento de la participación de los empleados en la toma de decisiones.

Por último es necesario aplicar conceptos modernos de liderazgo. El líder moderno dirige creando una visión de lo que puede ser la organización y generando el establecimiento de un clima que estimule a cada uno de los empleados a adoptar dicha visión y a hacerla propia, a personalizarla de manera que adquiera significado.

➤ **El cambio hacia la calidad, los 14 puntos de Deming**

⁴²Los principios del Dr. Deming para transformar la gestión en las empresas occidentales son una teoría, una filosofía, que permite entender cómo funcionan las cosas y qué es lo que proporciona la calidad en una organización; señala como se debe administrar una empresa para asegurar su éxito por medio de la calidad.

- Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio.
- Adoptar la nueva filosofía.

⁴² <http://www.reischel.cl> - Reischel.cl - INFORMATICA - SISTEMAS - GESTION

- Dejar de depender de la inspección de todos los productos como forma de asegurar la calidad, ya que esto no la garantiza.
- Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio únicamente, la nueva labor de compras y ventas.
- Mejorar constantemente el sistema de producción y servicio.
- Implantar la formación (Instruir la capacitación en el trabajo).
- Adoptar el nuevo estilo de dirección.
- Desechar el miedo.
- Eliminar las barreras organizacionales que impiden trabajar en equipo para lograr la mejora continua.
- Eliminar los lemas, exhortaciones y metas para la mano de obra.
- Eliminar las cuotas numéricas para la mano de obra.
- Fundamentar el accionar de la dirección con base en planes, no con base en metas numéricas.
- Eliminar las barreras que privan a la gente de su derecho a estar orgullosa de su trabajo
- Estimular la educación y la automejora de todo el mundo.
- Generar un plan de acción para lograr la transformación.

XI. Reingeniería

➤ Definición de reingeniería

⁴³La reingeniería, significa comenzar de nuevo. No significa efectuar cambios incrementales que dejen intactas las estructuras básicas. Significa examinar sin prejuicios el trabajo que se desarrolla y abandonar, en su caso, los procedimientos establecidos quizá hace mucho

⁴³ www.todomercado.com/.../Reingeniería-De-Procesos-Y-Transformación- Organizativa

tiempo. Rediseñar una empresa requiere abandonar los viejos sistemas y comenzar de nuevo. Implica volver a empezar e inventar una forma mejor de hacer el trabajo.

Una definición formal sería: “Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas del rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”. El proceso se convierte en el concepto clave.

Pocas organizaciones se encuentran orientadas hacia los procesos. Por el contrario, la mayoría están enfocadas a tareas, oficios, personas y estructuras.

Se define un proceso como un conjunto de actividades que reciben uno o más inputs y crean un producto de valor para el cliente. Se entiende que el cliente puede ser interno o externo.

La reingeniería tiene que centrarse en los procesos fundamentales, naturales, del negocio, no en departamentos ni en otras unidades organizativas. Una vez que se rediseñe el aspecto real del trabajo (el proceso), el aspecto formal (la estructura organizativa necesaria para ejecutar el trabajo), se hará evidente y casi con toda seguridad será muy deferente a la de la vieja organización.

➤ **El verdadero concepto de reingeniería**

⁴⁴La reingeniería conlleva, en principio, el rediseño de una organización. Rediseñar una organización no es lo mismo que reorganizarla o reducir el número de niveles, aunque la reingeniería puede producir como output secundario, una organización más plana. El problema que enfrentan las organizaciones tiene sus raíces en el aspecto real derivado de la estructura de sus procesos, no en su estructura organizacional. Cambiar la organización manteniendo los procesos no aporta nada, excepto confusión, a la solución de los problemas.

Por otra parte, aplanar la organización significa rediseñar los procesos de manera que no estén fragmentados. Los costos de estructura o indirectos provienen, precisamente, de dicha fragmentación.

⁴⁴ [www.todomercado.com/.../Reingeniería-De-Procesos-Y-Transformación- Organizativa](http://www.todomercado.com/.../Reingeniería-De-Procesos-Y-Transformación-Organizativa)

⁴⁵Asimismo, la reingeniería difiere de la filosofía de gestión de la calidad Total, en el sentido de que los programas de calidad trabajan con los procesos existentes de una empresa y persiguen la mejora incremental y continua de los mismos. La reingeniería busca avances decisivos, cambiando los procesos existentes por otros enteramente nuevos.

➤ **El rediseño de los procesos y las consecuencias organizacionales**

Para hacer frente a las demandas contemporáneas de calidad, servicio, flexibilidad y bajo costo, los procesos deben ser sencillos. Esta característica genera considerables consecuencias en cuanto a la manera de diseñar los procesos y estructurar las organizaciones.

Generalmente, los procesos rediseñados con éxito gozarán de determinadas ventajas, con independencia del tipo de organización. Estas ventajas son, entre otras las siguientes:

- **Varias tareas se combinan en una sola.** Al desaparecer el trabajo en serie, la responsabilidad de los distintos pasos se asigna a una persona, la cual ejecuta o dirige todo el proceso y sirve también como único punto de contacto con el cliente. Además, como el nuevo proceso genera menos errores y malentendidos, la empresa no necesita personal adicional para encontrarlos y corregirlos. Al mismo tiempo se facilita el control, mediante una asignación de responsabilidades más nítida y una valoración del desempeño más objetiva.
- **Los trabajadores toman decisiones.** La reingeniería no sólo supone comprimir los procesos horizontales, confiando tareas múltiples y secuenciales a los trabajadores, sino también verticalmente. Los trabajadores no acuden a su superior jerárquico, sino que toman sus propias decisiones.
- **Los procesos tienen múltiples versiones.** Esto es el final de la estandarización. Los procesos tradicionales tienen por objeto suministrar producciones masivas para un mercado masivo. Todos los inputs se manejan de idéntica forma, de modo que las empresas pueden producir bienes y servicios uniformes. En un mundo de mercados diversos y cambiantes, esta lógica es obsoleta.

⁴⁵ Reingeniería de procesos de negocios: Un planteamiento metodológico / Barros V., Oscar -- Santiago : Dolmen, 1995. -- 228

Se reducen las verificaciones y controles.

Se combinan las ventajas de las operaciones centralizadas y descentralizadas en un mismo proceso. La informática permite que las empresas funcionen con operaciones autónomas (descentralización) y, al mismo tiempo, la organización disfruta de las economías de escala que crea la centralización.

Las principales consecuencias en las organizaciones son:

- **Los departamentos funcionales pierden su razón de ser.** Los gerentes dejan de actuar como supervisores y se comportan como entrenadores. Los trabajadores tienen un comportamiento más profesional: piensan más en las necesidades de los clientes que en ser leales a sus jefes. Las actividades y valores cambian en respuesta a los nuevos incentivos.
- **Cambian las unidades de trabajo.** Los departamentos funcionales se convierten en equipos de proceso. Estos equipos reemplazan la antigua estructura departamental.
- **El trabajo se desarrolla en equipo y de forma multidimensional.** Los trabajadores no son individualmente responsables de una tarea determinada; su responsabilidad es compartida con sus compañeros de equipo sobre el rendimiento del proceso total, no sólo de una pequeña parte del mismo. Todos los miembros del equipo tiene al menos un conocimiento básico de todos los pasos del proceso y probablemente realizarán varios de ellos. El trabajo es más enriquecedor y satisfactorio. Sin embargo, también es más exigente y difícil, ya que gran parte del trabajo de rutina se elimina o automatiza.

La medida del rendimiento y las compensaciones se desplazan de la actividad a los resultados. En las empresas rediseñadas, el rendimiento se mide por el valor creado y la compensación se fija de acuerdo con ello.

Las estructuras organizacionales cambian de jerárquicas a planas. La estructura tiende a ser plana, pues el trabajo lo desarrollan equipos de personas esencialmente iguales las unas a las otras que operan con gran autonomía y tienen el apoyo de unos pocos directivos.

➤ **⁴⁶Metodología de la reingeniería**

Los procesos corresponden a actividades naturales de los negocios, pero, con frecuencia, las estructuras organizacionales los fragmentan y oscurecen.

La reingeniería tiene como objeto los procesos y no las organizaciones, no se rediseñan los departamentos, sino el trabajo que realizan las personas.

Una vez que los procesos se identifican, es necesario resolver cuáles necesitan reingeniería y el orden en que se deben diseñar. Ninguna empresa puede rediseñar simultáneamente todos sus procesos de alto nivel. Lo normal es que se apliquen tres criterios a fin de seleccionar.

¿Qué procesos se encuentran en mayores dificultades?

¿Cuales ejercen un mayor impacto en los clientes de la empresa?

¿Qué procesos de la empresa son en este momento más apropiados para la reingeniería?

Una vez que se ha elegido un proceso para rediseñarlo, el paso siguiente es entender el proceso en su estado actual. No se trata de analizar el proceso, sino de comprenderlo. El equipo busca conocimiento y comprensión. Entender un problema es menos complejo y laborioso en el tiempo que analizarlo. Sin embargo, entender es más difícil que analizar, ya que implica considerar las metas y los problemas fundamentales de los clientes.

Una vez que el equipo comprende lo que necesita el cliente (externo o interno) del proceso, el paso siguiente es averiguar lo que proporciona el proceso actual. La finalidad es entender el qué y el porqué del proceso, no el cómo.

También se pueden buscar referencias (benchmarking), pero ello supondrá que el objetivo es alcanzar a otra organización, no ir por delante de todas.

El equipo estudia los procesos existentes, debido a que cuanto más sepan los miembros acerca de los objetivos reales de un proceso, estarán mejor capacitados para rediseñarlo.

⁴⁶ Reingeniería de procesos de negocios: Un planteamiento metodológico / Barros V., Oscar -- Santiago : Dolmen, 1995. -- 228

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El aumento de la capacidad de las naves, la mayor rapidez de los tránsitos, la necesidad de disminuir los tiempos de operación en los puertos y la modernización de los elementos de transferencia de carga, entre otros. Han desencadenado un gran número de cambios internos impulsando a las organizaciones a adaptarse a estos, creando estrategias para evaluar su desempeño y mejorar su funcionamiento con el fin de lograr los objetivos y mejorar su competitividad en el rubro.

Asimismo, la demanda por estos servicios llevan a hacer más eficiente el uso de los espacios y el equipamiento portuario, hacen necesario que las empresas están obligadas a definir estrategias que le permitan el acceso al mundo competitivo de hoy, y si estas estrategias no van acompañadas de las herramientas de gestión que garanticen su materialización, los esfuerzos serán inútiles. En tal sentido un adecuado diseño del Sistema de Control de Gestión es de vital importancia en este sentido.

Por lo tanto, el propósito de esta tesis, es diseñar pautas para implementar un Sistemas de Control de Gestión en las organizaciones dedicadas a entregar servicios portuarios con la finalidad de que sirva como guía básica al momento de tomar la decisión de implementarlo, para que luego, estas puedan definir un sistema de control de gestión de acuerdo sus requerimientos, considerando todos aquellos elementos que sean relevantes, y con esto puedan mejorar su competitividad con la seguridad y beneficios que le puede entregar un sistema de control de gestión.

OBJETIVOS

Objetivo General:

- Diseñar una propuesta de Pautas generales para la implementación de un Sistema de Control de Gestión en las organizaciones de servicios portuarios, de acuerdo a su situación actual, considerando como referencia para este objetivo la información recopilada en el presente año 2010.

Objetivos Específicos:

1. Determinar los factores que se deben evaluar en las empresas de servicios portuarios antes de tomar la decisión de implementar un sistema de control de gestión esto con información entregada por profesionales insertos en las empresas en estudio.
2. Determinar las ventajas y desventajas que existe en la implementación del sistema de control de gestión en las empresas dedicadas a entregar servicios portuarios, a través de información entregada por profesionales insertos en las empresas en estudio y que tienen un amplio conocimiento de la materia tratada
3. Elaborar pautas para la implementación del sistema de control de gestión en empresas dedicadas a entregar servicios portuarios. A través de información conceptualizada en el marco teórico que se complementara con aquella entregada por los profesionales insertos en este tipo de organizaciones.

METODOLOGIA

La metodología tendrá un paradigma Cualitativo con un enfoque Descriptivo-Causal, en el cual se describirán factores y pautas en la implementación del sistema de control de gestión, se determinaran la ventajas y desventajas que genera en las organizaciones en estudio.

- **Etapa 1: Recopilación de Información.**

- ✓ Revisar bibliografía relacionada con el tema de estudio como el libro de Control de Gestión y Presupuesto de patricio Jiménez Bermejo, Revista Logística Puerto de Valparaíso, entre otros.
- ✓ Examinar material en páginas Web como www.camport.cl (Cámara Marítima y Portuaria de Chile), www.epv.cl (Empresa Portuaria de Valparaíso) o comentarios asociados directamente con el tema como los de FENATROPORCHI (Federación Nacional de Trabajadores Portuarios de Chile), entre otros.
- ✓ Indagar el material existente en los diarios nacionales que tengan relación con el tema como Diario La Nación, entre otros.

- **Etapa 2: Sistematización de la información y determinación de la empresa en estudio.**

- ✓ Clasificar la información por: referente a la actividad portuaria y situación de la actual de de este tipo de organizaciones. Estructura de un sistema de control de gestión con todos sus elementos y características asociadas, importancia de este, riesgos asociados, pautas de funcionamiento, entre otros.

- **Etapa 3: Elaboración, validación y aplicación de la entrevista.**

- ✓ Se considero usar como empresas en estudio organizaciones localizadas en la V región específicamente aquellas que entregara sus servicios en el puerto de Valparaíso, que de acuerdo a evaluación previa se determino que ambas organizaciones tiene departamentos de planificación y control de gestión, la primera es ZEAL, se encuentra

en proceso de desarrollo de un sistema de control de gestión y la segunda organización es EPV una empresa estatal que tiene amplio conocimiento sobre la materia tratada debido a que tiene un sistema de control de gestión implementado.

- ✓ En la elaboración de la entrevista se consideran preguntas que sirvan de base para validar los objetivos planteados y la obtención de conocimiento del funcionamiento de la organización.
- ✓ El contacto inicial: se realizarán entrevistas a gerentes de EPV (Empresa Portuaria de Valparaíso), a ZEAL Sociedad Concesionaria S.A, sobre el efecto que provoca en la empresa el proceso de implementación de los sistemas de control de gestión y sobre los procedimientos utilizados actualmente por las empresas, con el propósito de obtener un conocimiento real y actual de la aplicación de las pautas de funcionamiento.
- ✓ Realización Entrevista: Se les consultara acerca de los factores a evaluar en la implementación de los sistemas de control, actividades realizadas en el proceso, procedimientos para disminuir los riesgos asociados, desventajas y beneficios que conlleva, entre otros.
- ✓ Transcripción: los datos obtenidos de la entrevista se transcribirán para poder contar con respaldo escrito y poder analizarlo en profundidad.
- ✓ Informe Entrevista Final: en este documento se redactará la entrevista final la cual se presentara de forma oficial en este proyecto de tesis.
- **Etapa 4: Análisis y discusión de los resultados.**
 - ✓ Identificar los factores que se deben evaluar antes de tomar la decisión de implementar un sistema de control de gestión.
 - ✓ Describir los elementos que se deben considerar en el proceso de implementación para acotar los riesgos y aumentar las probabilidades del éxito.

✓ Diseño y propuesta de pautas para la implementación de un sistema de control de gestión

- **Etapa 5: Exposición de las conclusiones.**

✓ En esta etapa se muestran las conclusiones logradas a través del desarrollo de toda la investigación.

Análisis y Discusión de Resultados

Para llegar a estos resultados y a cumplir con los objetivos específicos planteado anteriormente la herramienta principal que se utilizó fue la entrevista a expertos en el área, que además están insertos en organizaciones dedicadas a los servicios portuarios, con esto se pudo cumplir con los objetivos propuestos apoyándonos también en el marco teórico.

Factores que se deben evaluar antes de tomar la decisión de implementación de un sistema de control de gestión.

- Estructura organizacional: Podrían darse situaciones de descoordinación si hay una estructura organizacional que no esté apta para responder ante los requerimientos del sistema de control de gestión, es necesaria la participación de los directivos a todos los niveles. También es necesario tener departamentos especializados en logística, mantenimiento, informática, entre otros para coordinar las actividades de las terminales.
- Conocer las estrategias, funciones y responsabilidades de cada unidad de negocio y dentro de esta de cada unidad funcional para poder delimitar las necesidades de control de gestión no solo a nivel particular sino también a nivel organizacional.
- El tamaño de la empresa debe de ser considerado para evaluar los requerimientos de sistemas computacionales que apoyen el proceso, que exista un departamento que solo se encargue de planificar y controlar las gestiones.
- Los propios objetivos son fundamentales para desarrollar el sistema de control de gestión, no puede haber una mínima distancia de lo que se pretenda conseguir con un sistema de control de gestión y los objetivos para lo cual fue creada la organización en un principio.
- La complejidad de la organización que está directamente relacionada con el grado de centralización y descentralización que exista en la estructura organizativa, Si este factor se evalúa de forma eficiente podemos coordinar y supervisar las actividades portuarias

involucrando no solo a la alta dirección sino que a toda la organización, cumpliendo los procedimientos establecidos para el éxito del sistema.

- La cultura, tanto del entorno interno y externo de la organización, esta puede afectar la capacidad de adaptación al nuevo sistema, en ocasiones puede resultar mucho más complejo el crear conciencia para que se hagan partícipes de este nuevo desafío. Por el hecho de hacer cambios tanto en los procesos como en otras actividades puede provocar un rechazo al sistema que se quiere implementar.
- La normativa vigente y la posibilidad de la promulgación de nueva normativa que afecte directa o indirectamente a la organización. Debido a que este tipo de organizaciones se rigen tanto por normativas nacionales e internacionales de servicios, es necesario considerarla ya que pueden tener una incidencia y ver limitado la entrega de sus servicios.

Desventajas en la implementación de un sistema de control de gestión.

- Existencia de una fase previa de estudio y consultoría que normalmente involucra a todos los responsables de la organización esto requiere tiempo para crear el ambiente. En este tipo de organizaciones es muy difícil detener las labores de trabajo y disponerse totalmente a las capacitaciones, ya que el requerimiento de servicios es constante.
- La Inadecuada estructura organizativa, que supone entre otras la ausencia de un departamento de planificación y gestión, y la delimitación clara de las responsabilidades de los diferentes directores y por lo tanto un control interno deficiente a la realidad empresarial.
- La inversión, en un principio resulta difícil que se observen ventajas y rentabilidades por lo menos en la etapa de implementación no se van a ver resultados positivos sino más bien nuevos procesos y actividades que necesitan más atención y la readecuación del sistema, esto aumenta los costos y es necesario disponer de nuevos recursos para llevarlo a cabo.

Ventajas en la implementación de un sistema de control de gestión

- Proporciona una visión conjunta de la situación económica financiera de manera actual y acorde a la realidad de la organización.
- Perfecciona el sistema de control interno y está constantemente evaluando procedimientos.
- Obliga a rediseñar la organización de manera global para encaminarla al logro de objetivos planteados desde su creación.
- Mejora el flujo de información y disminuye el tiempo de respuesta a los requerimientos de cada departamento.

Propuesta de Pautas para la implementación de un sistema de control de gestión en organizaciones dedicadas a entregar servicios portuarios.

De acuerdo a la información proporcionada en el marco teórico más aquella información obtenida de las entrevistas a los profesionales de las empresas consideradas como objeto de estudio se extraen todos aquellos componentes relevantes que se deben considerar.

❖ Referente a la Organización

- Definir los objetivos de estudio tomando en consideración las directrices generales de la alta dirección respecto al nuevo sistema
- Planificar para definir un plan de trabajo que abarque una evaluación de la situación que se vive en la organización, esto puede hacerse mediante entrevista tanto a los directivos como al resto del personal de la organización.

- ❖ Referente al análisis de la situación existente y las necesidades: con eso se pretende alcanzar la mejor comprensión del entorno y problemática en que se va a desarrollar el sistema, y detectar cuales son las necesidades reales de información.

- Estudio de las actividades por área.

- Estudio de estructura organizativa.

- Estudio de sistema informáticos existentes.

- Estudio de circulación de la información

- Estudio de documentos y archivos existentes

- Identificar las necesidades y las limitaciones de cada área

- Identificar los procesos de todas las áreas de la organización

- Mentalización a todos los niveles sobre la necesidad de unificar información

- Involucrar a la organización desde el máximo nivel de jerarquía en el desarrollo del sistema.

CONCLUSIONES

- 1) A través del análisis a la información recopilada y mediante entrevistas realizadas a los profesionales de organizaciones dedicadas a entregar servicios portuarios se puede señalar que el sistema de control de gestión debe contemplar la totalidad de las funciones y recursos de la organización siendo su finalidad la de aprovechar con la mayor eficiencia los recursos que la empresa dispone para el logro de objetivos establecidos. El control de gestión debe ser capaz de asegurar que todos los fines se cumplan, esto dependerá de las características de cada empresa aunque tengan el mismo giro y las mismas unidades de negocios no existe un sistema de control único para cada empresa sino que debe ser la propia organización quien debe diseñar su propio Sistema de Control de Gestión. Por lo tanto el Control de gestión tendrá claramente dos etapas bien diferenciadas, la primera, su diseño, que es una etapa estática de evaluación previa a la situación de la organización, la segunda dinámica que a su vez estará condicionado o limitado por el entorno de la empresa, los propios objetivos, el tamaño y la complejidad de la organización que estará relacionado con el grado de centralización-descentralización que exista en las diferentes estructuras organizativas y por último la cultura.

- 2) El proceso global de planificación estratégica integra a todas las áreas de la empresa y es además un proceso completo e interactivo, que se debe ir adaptando a los cambios del entorno, esta es una de las funciones más importantes de la organización ya que nos direcciona directo al logro de los objetivos, esta proporciona información para la planificación táctica y operativa de la empresa que supone un equilibrio entre lo que se podría hacer y lo que se puede hacer en función a la propia capacidad de la empresa. Considerando el concepto de planificación como elemento básico indiscutible para optima toma de decisiones que intenta prever el futuro pero a la vez controlarlo, y habiendo analizado la necesidad creciente de desarrollar un proceso de planificación completo, se puede afirmar que la planificación es esencial, por lo tanto cuando se afronta un proceso de planificación lo primero es el análisis de la situación interna de la empresa , de la competencia y del entorno que tiene por objeto conocer la fortalezas y debilidades de la organización y sin él, resto del proceso sería inútil

- 3) Todas las desventajas que se presentan en la etapa de implementación o reestructuración el sistema de control de gestión irán desapareciendo con el tiempo a medida que la organización se vaya adaptando y mejorando aquellas complicaciones que se presenten, es por ello que normalmente debieran mantenerse los beneficios identificados previamente y agregándose otros a medida que se consolida el sistema.

- 4) A través de esta investigación y consistentemente con lo expuesto anteriormente se puede asegurar que la implementación de un sistema de control de gestión con una correcta planificación y estudio previo beneficia a las organizaciones ayudando al logro de objetivos, obligándola a mejorar, entre otras cosas, tanto el control interno como la fluidez de la información para la toma de decisiones, permite estar preparados para enfrentar los cambios en el entorno y enfrentar cualquier eventualidad que afecte el correcto funcionamiento de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

Teoría y diseño organizacional, Autor: Ricahrd L. Daff, Editorial: Cengage Learning, Ediciones, S.A. de C.V. (México, D.F.), Año de edición: 2007, Novena Edición

El control de gestión renovado: factor humano y nuevos instrumentos de gestión empresarial, Nevado Peña, Domingo, Editorial : AECA, año1999

Bustamante Bravo, Yanett Patricia. Bases para el control de gestión administrativa de la función mantención en SOQUIMICH. Chile.1989.

Hax, Arnoldo, Majluf, Nicolás. Gestión de empresa con una visión estratégica. Estados Unidos. EDICIONES DOLMEN, 1996.

Lorino, Philippe. El control de gestión estratégico, la gestión por actividades. España. EDITORIAL ALFAOMEGA MARCOMBO, 1993.

Contabilidad de gestión: Herramienta para la toma de decisiones / Garrison, Ray H.; Noreen, Eric W. -- Barcelona : Profit, 2010.

Control de gestión y control presupuestario/ Carlos Mallo, José Merlo, editorial Madris: McGraw-Hill , 1995.

Contabilidad, costos y presupuestos para la gestión financiera/torres Salazar, Gabriel- Santiago, Editorial Lexis Nexis, 2006.

Donoso, Patricio, (2003); "Instrumentalización del Control de Gestión", Universidad Católica

Donoso, Patricio, (1998); "Sistemas Integrados de Control de Gestión", Revista administración y Economía UC, Primavera 1998.

Estrategias para el Liderazgo Competitivo, de Arnoldo Hax Nicolas Majluf ,Editorial: Granica, 1998.

El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard, Robert S. Kaplan y David P. Norton, año 2005, Editorial Gestión 2000.

Jiménez Bermejo, Patricio. Control de Gestión. Chile. Editorial Jurídica Conosur, 1996.

Contabilidad, costos y presupuestos para gestión financiera / Torres Salazar, Gabriel -- Santiago: LexisNexis, 2006.

Reingeniería de procesos de negocios: Un planteamiento metodológico / Barros V., Oscar Santiago : Dolmen, 1995. – 228

Benchmarking” Michael J. Spendolini, 1994

Estrategias para el Liderazgo Competitivo, de Arnoldo Hax Nicolas Majluf ,Editorial: Granica, 1998

Lorino, Philippe. El control de gestión estratégico, la gestión por actividades. España. Editorial Alfaomega Marcombo, 1993.

PAGINAS WEB

- ✓ www.ilo.org/public/spanish/dialogue/.../ch9.htm -estudio sobre reestructuración portuaria (revisada en Mayo y Noviembre 2010)
- ✓ www.gestiopolis.com (revisada Junio 2010)
- ✓ www.epv.cl, Empresa portuaria de Valparaíso (Revisada en Mayo 2010)
- ✓ www.camport.cl Cámara Marítima y Portuaria de Chile (Revisada en Octubre 2010)
www.sepchile.cl (revisada en Noviembre 2010)
- ✓ www.maritimoportuario.cl (Revisada en Noviembre 2010)
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos7/sisinf/sisinf.shtml>, creado por Manuel peralta (revisada en Septiembre 2010)
- ✓ http://ing.otalca.cl/~fespinos/21-Sistemas_informaciOn.pdf, Universidad de Talca, Fernando Espinoza Fuentes (revisada en Mayo 2010)
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos17/costo-volumen-utilidad/costo-volumen-utilidad.shtml>, por David Delgado Borrel. (revisada en Mayo 2010)
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos52/procesos-gerenciales-cuba/procesos-gerenciales-cuba2.shtml> (revisada en mayo 2010)

- ✓ <http://www.reischel.cl> - Reischel.cl - INFORMATICA - SISTEMAS – GESTION (revisada en Junio 2010)
- ✓ www.todomercado.com/.../Reingenieria-De-Procesos-Y-Transformacion-Organizativa
- ✓ TPS - Terminal Pacífico Sur Valparaíso, <https://www.tps.cl> (Revisada en Mayo 2010)

REVISTAS

Revista Lógica Puerto de Valparaíso

TESIS

- ✓ Sistema para el control de gestión, Autora, Tatiana Alvear Rodríguez, Universidad de Chile.
- ✓ Control de Gestión y auditoria de recursos humanos en la empresa actual, Rodrigo Saavedra Lillo, Universidad de Chile.

LEYES Y REGLAMENTOS

- ✓ Definición realizada en base al reglamento sobre Concesiones Marítimas D.S.(M) N°660 de 1998.
- ✓ Enciclopedia General del Mar, Ediciones Garriga, Barcelona, 1968
- ✓ Ley 19.542 del 19 /12/97 “modernización del sector portuario estatal
- ✓ Decreto con fuerza de ley N° 290, de 1960
- ✓ Leyes 18.011, 18.032 y 18.042 de 1981

PAPERS

- ✓ Informe de CEPAL 1991. La reestructuración de empresas publicas
- ✓ Análisis de la Competencia entre y dentro de los Puertos Chilenos”, Documento de Trabajo presentado por la Cámara Marítima de Chile al II Congreso de Transporte realizado en Concepción

Anexo 1

Diseño y Aplicación de Instrumento

Las entrevistas se realizaron a dos gerentes de empresas dedicadas a entregar servicios portuarios y que se relacionan con el sistema de control de gestión en sus organizaciones, la primera entrevista se hizo a Mario Gerente de Desarrollo y Control de Gestión de ZEAL Sociedad Concesionaria S.A, esta empresa está en la etapa inicial en donde están evaluando a la organización para implementar un sistema de control de gestión y la segunda entrevista se hizo a Rodrigo Crichton Díaz encargado del Área de Planificación y Control de gestión de la empresa estatal EPV, esta empresa ya a implementado el sistema y está en la etapa de mejoramiento y reestructuración.

Entrevista realizada a Mario Troncoso F., Gerente de Desarrollo y Control de Gestión, ZEAL Sociedad Concesionaria S.A. Valparaíso, Chile:

Entrevista N° 1

1. ¿Indique que elementos son considerados para el diseño del sistema de control de gestión?

Los Objetivo Estratégicos de la Empresa

2. ¿Cuales son aquellas consideraciones que contempla el diseño de control de gestión para el momento de implementación de acuerdo a características y necesidades de su organización?
 - La empresa ha sufrido una reestructuración Organizacional, para adaptarse a su estrategia.
 - Se están levantando los procesos y diseñándose otros nuevos, lo cual permitirá hacer un diseño de control de gestión, para posteriormente realizar la implantación.
3. ¿Cuáles son las etapas a considerar para el desarrollo del sistema de control de gestión de acuerdo a las necesidades de su organización?

Actualmente estamos redefiniendo algunos procesos, así como los indicadores que permitirán desarrollar un control de gestión.

4. ¿Cuáles son las mayores dificultades que se encuentran en el proceso de implementación del sistema de control de gestión?

Definir indicadores por sus características cuantificables de la gestión de los departamentos y unidades.

5. ¿Al diseñar el sistema de control de Gestión cuales son aquellos factores claves a considerar para el éxito de la empresa?

Los factores claves es traducir las variables de control en una ecuación que finalmente mida los objetivos buscados.

6. ¿Ha aplicado herramientas de control de gestión en la organización y cuáles han sido los resultados que estas han dado?

NO

7. ¿Cuál es su postura en la idea de crear un clima favorable a nivel organizacional del punto de vista de los recursos humanos para la implantación del sistema de control de gestión. ¿Ustedes han considerado esta situación al implementar el sistema?

Un control de gestión debe involucrar a las personas y sus responsabilidades en el cumplimiento de de los indicadores, por lo cual estamos desarrollando el proceso en conjunto con la redefinición de los procesos.

8. ¿Fue o es necesaria la asesoría de expertos para la implementación del sistema de control de gestión o para su reinención?

Hasta la fecha no.

9. ¿Cada cuanto tiempo se modifica y perfecciona el sistema de control de gestión a nivel organizacional? (en el ámbito del sistema integrado y no departamental)

Es el primer intento que estamos realizando.

10. ¿Qué áreas de la organización requieren muchas más atención y control?

Comercial y Operaciones.

11. ¿Una vez implementado el sistema de control de gestión de manera integral ha notado beneficios dentro de la organización y ventajas en relación al desempeño y competitividad?

Como no lo hemos implementado no hemos evaluado beneficios.

Entrevista realizada a Rodrigo Crichton, Gerente de Desarrollo y Control de Gestión, Empresa Portuaria de Valparaíso, Chile:

Entrevista N°2

12. ¿Indique que elementos son considerados para el diseño del sistema de control de gestión?

Se consideran principalmente en el caso de nuestra organización la estructura organizacional de la empresa.

13. ¿Cuales son aquellas consideraciones que contempla el diseño de control de gestión para el momento de implementación de acuerdo a características y necesidades de su organización?

Tenemos identificar las necesidades que tiene la organización, revisar si existen departamentos que apoyen la logística de la empresa, reestructúralos si es necesario, principalmente hacer estudios técnicos sobre las áreas de operación que necesitan mucho más atención, en nuestro caso los servicios portuarios que entregamos van muy relacionado con la logística de apoyo a otras organizaciones y la supervisión para que cumplan ciertos parámetros para la entrega de los servicios, no necesariamente contratamos expertos externos, sino que podemos hacerlo nosotros mismos con nuestros especialistas en el área, en nuestro caso ya cumplimos con estos elementos.

14. ¿Cuáles son las etapas a considerar para el desarrollo del sistema de control de gestión de acuerdo a las necesidades de su organización?

No puedo identificarlas porque el sistema ya esta implementado

15. ¿Cuáles son las mayores dificultades que se encuentran en el proceso de implementación del sistema de control de gestión?

Normalmente tiene costos asociados por el tema capacitar al personal de toda la organización en los procesos, también estamos en proceso de implementar un sistema computacional en las áreas claves que apoyan las operaciones, esto mejorara el flujo de la información entre departamentos pero tiene un gran costo asociado con la mantención, la compra y la capacitación, además del tiempo que se va a necesitar

16. ¿Al diseñar el sistema de control de Gestión cuales son aquellos factores claves a considerar para el éxito de la empresa?

Claramente los objetivos que persigue la organización, sino nos enfocamos primeramente en ellos no estaríamos cumpliendo ninguna finalidad, además tenemos que considerar las practicas y costumbres de la organización porque normalmente controlar a veces significa que los trabajadores dejen de hacer cosas que habitualmente hacían para ceñirse por reglas y procedimientos nuevos.

17. ¿Ha aplicado herramientas de control de gestión en la organización y cuáles han sido los resultados que estas han dado?

Si tenemos un cuadro de mando integral pero adecuado mucho más a la empresa no es tan técnico, también usamos indicadores de acuerdo a las expectativas de lineamiento estratégico.

- Eva, que se usa para ver el valor económico agregado, es para ver la tasa de ganancia de la inversión
- Análisis comparativos mensuales
- Metas estratégicas

18. ¿Cuál es su postura en la idea de crear un clima favorable a nivel organizacional del punto de vista de los recursos humanos para la implantación del sistema de control de gestión. ¿Ustedes han considerado esta situación al implementar el sistema?

19. ¿Fue o es necesaria la asesoría de expertos para la implementación del sistema de control de gestión o para su reinversión?

No asesoría, porque APV siempre ha tenido un departamento encargado de gestión que alinea la estrategias de la empresa de acuerdo a la logística de cada departamento

20. ¿Cada cuanto tiempo se modifica y perfecciona el sistema de control de gestión a nivel organizacional? (en el ámbito del sistema integrado y no departamental)

Siempre, cada vez que vemos alguna debilidad se trata de evaluar y mejorar los procesos para que seamos totalmente funcionales

21. ¿Qué áreas de la organización requieren muchas más atención y control?

Las áreas de operaciones pero en general todo lo que tiene que ver con la logística de la empresa

22. ¿Una vez implementado el sistema de control de gestión de manera integral ha notado beneficios dentro de la organización y ventajas en relación al desempeño y competitividad?

Claramente si, la empresa esta mas estructurada, tenemos las metas claras y las llevamos a cabo con el apoyo de la gestión y sus herramientas, en nuestro rubro es necesario el apoyo del control de gestión ya que los procesos en terreno sobre todo requieren de mucho cuidado y supervisión, y el área logística tiene que hacer fluidez de información para organizar la entrega de los servicios

Anexo 2

MODERNIZACION PORTUARIA: "UN DESAFIO PARA EL BICENTENARIO" *

"Mare Vitale Est"

*Humberto Senarega Puga ***

Introducción.

Las estadísticas disponibles indican que más del 90% del intercambio comercial del país se desarrolla por vía marítima y los especialistas coinciden en señalar que parte importante del comercio mundial al inicio del presente siglo, seguirá incrementándose en la Cuenca del Pacífico.

Entre los países ribereños, Chile destaca por su privilegiada posición geográfica y lo que antes parecía una desventaja, hoy se ha transformado en una fortaleza que es posible capitalizar. Adicionalmente, nuestro país ha ido consolidando a nivel nacional, una conciencia que cada vez con mayor fuerza reconoce la trascendencia que para el desarrollo del país representa la actividad marítima y la importancia de aprovechar las oportunidades que se visualizan. Percibiendo esta realidad, es que en la segunda mitad de los años noventa se dio impulso a la modernización del sector portuario nacional, mediante la promulgación de cuerpos legales que concretaran las aspiraciones de autoridades y empresarios. Las medidas dispuestas involucraron una serie de reformas en los principales puertos del país. Por la trascendencia que representan las transformaciones emprendidas, su repercusión en el acontecer nacional y su contribución al incremento de los Intereses Marítimos Nacionales, el presente trabajo, de acuerdo a las características del concurso, está orientado a describir resumidamente el escenario y los aspectos más relevantes relacionados con el proceso de modernización en desarrollo.

A través de las siguientes líneas se sintetizará en un lenguaje sencillo la evolución de la situación portuaria nacional y el contenido de algunos documentos incluidos en diversas publicaciones, a fin de comprender en mejor forma la situación actual, los efectos del marco legal vigente y los desafíos que esto representa, en los inicios del tercer milenio y en la víspera del Bicentenario de la Independencia de la República de Chile.

Las modestas aspiraciones del autor, sólo pretenden introducir al lector en un tema vigente y de trascendencia para el país, despertando adicionalmente el interés por profundizar en una materia que todo marino debe conocer.

El escenario de los desafíos.

Seguramente en los inicios del siglo XX la mayoría de las personas en el mundo no esperaba grandes cambios, incluyendo el ámbito de la actividad marítima. Sin embargo la historia nos muestra que precisamente en "los últimos cien años, se han producido más cambios que en todos los siglos anteriores".

Hoy por el contrario, al iniciarse un nuevo siglo y también otro milenio, aún cuando no podamos predecir exactamente qué cambios ocurrirán, podemos visualizar ciertos avances en el ámbito marítimo, los cuales involucrarán al mundo y con seguridad a nuestro país. La población mundial crecerá y por ende también lo hará la demanda por alimentos y otros bienes. Países como Chile continuarán desarrollándose y en ese proceso requerirán una mayor cantidad de materias primas para las industrias en expansión, más combustible para satisfacer estas necesidades y por lo tanto aumentará el intercambio comercial de productos. Como la tendencia indica, el transporte marítimo deberá satisfacer estas necesidades, considerando sus ventajas comparativas en cuanto a costos, volumen de carga, seguridad y respeto por el medio ambiente.

Siguiendo el avance de los buques de pasajeros, las naves de carga serán más rápidas y en pocos años no nos sorprenderá contemplar velocidades superiores a los 50 nudos, lo que disminuirá los tiempos de traslado, haciendo más eficaz y competitivo el transporte marítimo. Los combustibles derivados del petróleo serán más escasos y de acuerdo a los avances tecnológicos, se abren "insospechadas interrogantes respecto a la energía solar, nuclear o alguna otra fuente por descubrirse".

Tal como existirán buques más veloces, también crecerá el tamaño de los mismos, según se compatibilicen los aspectos económicos y logísticos. Adicionalmente los sistemas de control serán más complejos y la electrónica aportará innovación, exactitud y rapidez en estos procesos.

La navegación será más tecnológica y segura, debido a la implementación de mejores ayudas automáticas, que asistirán las funciones de las tripulaciones. Las cartas electrónicas desplazarán a las de papel y a los compases magnéticos, dada su disminución de confiabilidad como ayuda radiogoniométrica.

Los enlaces satelitales en combinación con otros avances, optimizarán los sistemas de organización y control de tráfico, permitiendo además variar automáticamente los rumbos a fin de evitar peligros a la navegación y adoptar medidas de salvamento en forma casi instantánea.

Indudablemente que los adelantos meteorológicos contribuirán a esta labor, al implementar mejores sistemas de predicción que disminuyan los riesgos de navegación por zonas peligrosas.

En el plano de las comunicaciones, es probablemente donde con mayor nitidez se aprecia una revolución tecnológica. Se ven lejanos aquellos años en que al zarpar las naves quedaban prácticamente aisladas y sólo una limitada capacidad de enlace radial era el nexo con tierra. Hoy la versatilidad de los sistemas y la globalización del mundo, tienen en las comunicaciones su máxima expresión. Un capitán con su buque en emergencia puede comunicarse simultáneamente con su dueño, armador y quienes lo socorren, lo cual contribuye a tomar mejores decisiones.

Quizás en el 2099, algún periodista describiría a los "viejos lobos de mar"³ de esos años, haciendo sus reuniones de camaradería y recordando con nostalgia sus largas estadías en los puertos del mundo. Probablemente contarían historias marineras que relatarían cómo eran los riesgos de antaño y las dificultades que les producía intentar ver un partido de fútbol de las Olimpiadas de Sydney 2000, en el Pacífico Sur, comprendiendo a las nuevas generaciones de marinos, porque carecen de emoción y atractivo en su trabajo.

El origen del cambio.

En el país, basados principalmente en el modelo económico imperante en la época, desde hace décadas la explotación, administración y desarrollo de todos los puertos estatales, se concentraba en manos de una sola entidad pública, la Empresa Portuaria de Chile (Emporchi).

A contar de 1981, se modificó la ley orgánica de Emporchi reestructurándose el sistema portuario, en el sentido de suprimir la operación exclusiva de la propia Emporchi al interior de los puertos estatales, permitiéndose a empresas privadas el libre acceso a la operación de servicios de movilización de carga.

Con la dictación de una nueva ley en 1990, se estableció en el sector privado la ejecución de los servicios de estiba, desestiba, transferencia y porteo, lo cual produjo libertad en los particulares, para elegir la empresa que les brindaría tales servicios. Con esto, Emporchi quedó limitada a cumplir tareas de almacenaje y administración de la infraestructura portuaria. Si bien es cierto las anteriores reformas contribuyeron a aumentar la productividad y elevar el rendimiento del sistema portuario estatal, las autoridades estimaron que el sistema multioperador implementado, no generó los incentivos de largo plazo esperados, para captar la inversión privada en infraestructura y tecnología. Esta evaluación concluyó en

la necesidad de efectuar mayores transformaciones, a fin de incrementar las acciones que contribuyeran a lograr las metas propuestas.

La modernización portuaria estatal.

El aumento de la capacidad de las naves, la mayor rapidez de los tránsitos, la necesidad de disminuir los tiempos de operación en los puertos y la modernización de los elementos de transferencia de carga, son entre otros, algunos de los factores que originaron la modernización del sector portuario estatal. Asimismo, la demanda por servicios que hagan más eficiente el empleo de los espacios y el equipamiento portuario, hicieron necesario crear las condiciones para atraer la inversión de capitales privados.

Al inicio de la década de los noventa, existía consenso internacional respecto de la importancia de "descentralizar los puertos y la urgencia con que debía hacerse".⁴ La comprensión del problema indicado en el país, concitó el acuerdo entre los principales entes involucrados, a fin de materializar en una ley, una serie de iniciativas tendientes a concentrar en esta normativa, los principales aspectos para mejorar la administración de la actividad portuaria nacional.

¿Qué contiene la ley?

En 1997, con la promulgación de la ley N° 19.542 de Modernización del Sector Portuario Estatal (en adelante La Ley), se dio inicio a un proceso de transformación, cuyas principales disposiciones se pueden resumir en los siguientes aspectos:

- *Calendario referencial de inversiones.* En lo substancial establece un programa de inversiones en frentes de atraque, áreas conexas y bienes comunes de los puertos, los cuales pueden ser ejecutados por las mismas Empresas Portuarias o por particulares. El calendario, debe ser estructurado por dichas Empresas.
- *Planes maestros portuarios.* Elaborados por las mismas Empresas Portuarias, establecen un Plan Territorial en el que se delimitan las áreas marítimas y terrestres comprometidas. Esta planificación se orientará al desarrollo de puertos o terminales y eventuales ámbitos en que se desarrollarán las actividades, tales como la pesca, turismo o industria entre otras.
- *Regulación de la licitación.* Mediante el establecimiento de normas específicas, se regulan los procesos de licitación pública para el otorgamiento de Concesiones Portuarias en un plazo de hasta 30 años. Por otra parte se establecen los procedimientos para celebrar contratos de arrendamiento y el marco reglamentario en el que participarán las personas naturales o jurídicas incluidas en las sociedades que formen las Empresas Portuarias. Este

aspecto es particularmente importante para la Dirección General del territorio Marítimo y Marina Mercante Nacional (Directemar), dado que a contar del vencimiento de las actuales concesiones a favor de esta Dirección, éstas deberán ser renovadas por la propia empresa propietaria de los bienes portuarios.

- *Comité portuario.* A través de los instrumentos previstos, se crea un Comité Portuario de Coordinación de Servicios Públicos, para la coordinación de los órganos y autoridades de la administración del Estado, quienes deberán velar por la eficiencia de las actividades desarrolladas en los recintos portuarios. Adicionalmente, se enfatiza la necesidad de que estos funcionarios simplifiquen y agilicen los trámites para el mejor aprovechamiento de los medios disponibles. Todo lo anterior, con el propósito de evitar interferencias y duplicidad de funciones con los otros entes involucrados.

- *Planes de gestión.* Se determina elaborar Planes de Gestión Anuales, a fin de "promover la calidad y eficiencia en la gestión estratégica, operacional, económica y administrativa de las empresas, como asimismo el mejoramiento en la calidad de la prestación de los Servicios Portuarios".⁵ A su vez se le asigna al Ministerio de Transportes y telecomunicaciones la responsabilidad de "mantener una estadística unificada de los indicadores de gestión de las diversas empresas con el objeto de comparar su evolución".⁶

- *Actividades de empresas portuarias.* Mediante diferentes procedimientos, se adecúan las normas legales aplicables a las Empresas Portuarias creadas por La Ley. En términos generales, las empresas tendrán por objeto administrar, explotar servicios, desarrollar y conservar los puertos terminales y bienes que detenten.

Otras disposiciones.

Entre otras disposiciones, La Ley determina que los puertos y terminales administrados por las Empresas Portuarias sean de uso público y estén obligados a prestar servicios en forma continua y permanente, ya sea directamente o a través de terceros. Para cumplir con lo anterior, las empresas podrán otorgar concesiones portuarias, celebrar contratos de arrendamiento o constituir sociedades anónimas abiertas, las cuales no podrán administrar y explotar los frentes de atraque. A su vez para cumplir con el objeto anterior, se dispone que los servicios de estiba, desestiba, transferencia de carga y porteo en los recintos portuarios, deben ser prestados por particulares debidamente habilitados. En cambio los servicios de almacenamiento y acopio podrán ser realizados por particulares o las citadas empresas.

Es importante destacar que las empresas tendrán la obligación de realizar directamente algunas funciones, tal como la coordinación de la operación de los agentes y servicios

públicos que intervengan o deban intervenir en el interior de los recintos portuarios, de acuerdo con el Decreto Supremo que establezca las normas que rijan dicha relación. Esta actividad será desarrollada paralelamente a las facultades que la Ley de Navegación le entrega a la Autoridad Marítima, lo que representa una interferencia con las responsabilidades asignadas a la Directemar en relación con los recintos portuarios.

La normativa vigente declara transferible la concesión portuaria, como un todo, a quien reúna los requisitos legales para ser el concesionario.

Otro aspecto interesante lo constituye la regulación de las labores de movilización de carga en los frentes de atraque, en base a los sistemas multioperadores, es decir, mediante un sistema " de operación portuaria donde las distintas empresas de muellaje pueden prestar sus servicios en un mismo frente de atraque",⁷ salvo que la licitación pública se implemente en esquema de monooperador en ellos.

La Ley incluye una serie de definiciones legales, las cuales de alguna manera vienen a llenar un vacío existente o bien son creadas para satisfacer las necesidades que otorguen operatividad a la misma.

En otro plano, se debe consignar que La Ley no establece limitaciones relativas a la nacionalidad de las personas naturales o jurídicas que eventualmente exploten un frente de atraque, mediante la obtención de una concesión marítima, aún cuando sí existen en las actividades de estiba y desestiba.

Objetivos específicos de la modernización.

La Ley promulgada en 1997 representó la apertura a la inversión privada en puertos estatales, a través de concesiones para la operación de terminales portuarios y asimismo, mediante un ininterrumpido cronograma, la descentralización de Emporchi en diez empresas estatales autónomas.

Tal como La Ley lo expresa, *"Las licitaciones de concesiones a privados, buscan fundamentalmente incentivar la inversión en eficiencia, para atender en forma oportuna y mejorada la demanda de Servicios Portuarios, evitando que los puertos se transformen en un cuello de botella para el creciente comercio exterior"*.⁸ Entre sus objetivos más importantes se pueden destacar los siguientes:

- *Licitaciones competitivas.* Mediante el fomento de la competencia transparente entre los diversos componentes, sobre la base de las mismas reglas para los principales puertos.
- *Frentes de atraque.* Uso intensivo de los Frentes de atraque, aumentando la capacidad física y operativa de los puertos.

- *Inversión privada.* Hacerla más eficiente y modernizar los frentes licitados a través de inversiones en tecnología, con el propósito de reducir las tarifas portuarias, los costos portuarios por efecto de la disminución de tiempos de espera de las naves y el ahorro de fletes debido a la recepción de naves de mayor tamaño.
- *Incentivar la competencia.* Velando por la sana competencia y promoviéndola entre terminales licitados y nuevos puertos. Por otra parte, protegiendo a los usuarios de discriminaciones en el Servicio Portuario.
- *Calidad del servicio.* Asegurando la calidad del servicio a los usuarios, en términos de tiempos de espera y atención de naves.

La descentralización.

Durante 1998 se formaron diez Empresas Portuarias autónomas, con patrimonio propio y continuadoras legales de EMPORCHI, distribuidas en los principales puertos del país, organizadas en base a Directorios nombrados por el Presidente de la República y sujetas a las regulaciones del funcionamiento de Sociedades Anónimas. Dichas empresas son:

- Empresa Portuaria Arica.
- Empresa Portuaria Iquique.
- Empresa portuaria Antofagasta.
- Empresa Portuaria Coquimbo.
- Empresa Portuaria Valparaíso.
- Empresa Portuaria San Antonio.
- Empresa Portuaria Talcahuano-San Vicente.
- Empresa Portuaria Puerto Montt.
- Empresa Portuaria Chacabuco.
- Empresa Portuaria Austral (Opera en el puerto de Punta Arenas y el terminal de transbordadores de Puerto Natales).

Las empresas anteriores tendrán "duración indefinida y se relacionarán con el Gobierno por intermedio del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones",⁹ para lo cual también se le han fijado sus funciones y responsabilidades.

El proceso de descentralización de la Empresa Portuaria de Chile (EMPORCHI), constituyó la primera fase de la planificación. El término de esta etapa en diciembre de 1998, marcó la disolución de EMPORCHI.

Licitación de concesiones.

Mediante un proceso paralelo a la descentralización, a contar del último trimestre de 1998, se llevó a cabo la etapa de licitaciones de concesiones de frentes de atraque, administrado por los diferentes directorios de las empresas portuarias. La situación de los frentes de atraque licitados al mes de Junio del presente año es la siguiente:

1999

- Frente de atraque N°1 del Puerto de Valparaíso; sitios de atraque N° 1-2-3-4-5.
- Terminal Norte del puerto de San Antonio; Muelle Panul.
- Terminal de Contenedores del puerto de San Antonio; Molo Sur.
- Puerto de Talcahuano - San Vicente.

2000

- Frente de Atraque N° 2 del puerto de Iquique; sitios de atraque N° 3-4.
- Terminal N°2 del puerto de Arica; sitios de atraque N° 1-2-3.

Efectos en la situación laboral.

Junto con la implementación de las disposiciones contenidas en la Ley, se estableció la jubilación anticipada de cierta cantidad de trabajadores y en otros casos, algunos de ellos se acogieron a un plan de retiro voluntario.

Durante el año 1999 se originó un conflicto en el sector de los trabajadores portuarios, quienes a raíz de la licitación de los puertos estatales sintieron amenazadas sus fuentes de trabajo. Ante esa realidad, se llegó a un acuerdo entre el gobierno y las principales representaciones sindicales, que en lo substancial involucró las siguientes acciones:

- Estudiar una solución para los trabajadores en estado de invalidez parcial o temporal.
- Promover un Proyecto de Ley para reemplazar el contrato del trabajador portuario eventual, por uno de mayor estabilidad laboral.
- Implementar un Programa de Fiscalización Preventiva de la normativa laboral.
- Establecer un Comité de Coordinación de Seguridad en los puertos.
- Desarrollar un Programa de Protección Social.
- Despachar un Proyecto de Ley que modifica el Código del Trabajo, eliminando la contratación de trabajadores portuarios bajo la modalidad de contrato y finiquito diario.
- Promulgar un nuevo Reglamento de Trabajo Portuario.

Reglamento de trabajo portuario.

El 24 de enero de 2000, se dictó el Decreto Supremo N° 90 del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, que fijó un texto refundido del Reglamento de Trabajo Portuario, el cual estableció los siguientes aspectos de interés:

- Sólo podrán desempeñarse como trabajadores portuarios aquellos que previamente hayan aprobado un curso básico de seguridad de faenas portuarias.
- La Autoridad Marítima deberá elaborar una base de datos computacional que individualice al trabajador y la fecha de aprobación de curso básico de seguridad de faena portuaria.
- La Autoridad Marítima otorgará a los trabajadores portuarios incorporados a la base de datos, un permiso de seguridad nominado e intransferible.
- Las empresas de muellaje deberán remitir a las Capitanías de Puerto, una nómina con los trabajadores contratados y que realicen un turno.
- La Autoridad Marítima efectuará el control de acceso a los puertos, a través de la verificación de la información contenida en la nómina a que se refiere el artículo precedente. En lo general la mayoría de las medidas dispuestas ya se encuentran vigentes y controladas por la Autoridad Marítima.

¿Cuáles son los beneficios de la modernización?

Los beneficios de la modernización, derivados del proceso de transformación de los frentes de atraque licitados, se pueden expresar en una disminución general de los costos portuarios, como consecuencia de los siguientes aspectos sintetizados:

- Reducción de tarifas portuarias.
- Mayor eficiencia y reducción de los tiempos de espera de las naves.
- Menor valor de los costos de transporte, debido a la posibilidad de atraer naves de mayor capacidad con menores tarifas de flete marítimo, en los frentes modernizados.

"Mare Vitale Est".

Desde aproximadamente 1980 que la Administración del Estado viene desarrollando una estrategia económica basada en la aplicación de los principios del libre mercado, que favorece la iniciativa privada y define la función del Estado como subsidiaria.

En este contexto la apertura al comercio exterior y el intercambio comercial que ello concita, constituyen la base de la economía del país. Si continuamos en esta línea de razonamiento, comprobaremos que de acuerdo a las estadísticas, alrededor del 90% de la carga nacional movilizada emplea como medio de transporte la vía marítima, lo que a su vez representa alrededor del 75% del valor total de los bienes intercambiados.¹⁰

Consecuente con lo señalado, también podremos apreciar que las exportaciones de rubros tan importantes como la minería y forestales, así como las importaciones de vehículos y maquinaria pesada, son movilizados a través del mar.

La actual fisonomía de las Líneas de Comunicaciones Marítimas de Chile, posee un movimiento de naves que tienen como destinatarios más relevantes, los terminales marítimos ubicados en Asia y Europa, los cuales en conjunto concentran más del 70% de la valorización total de los productos enviados al exterior. Así mismo, Norteamérica, se ha transformado paulatinamente en el principal origen de las importaciones nacionales, las que equivalen hoy en día a más del 35% del valor total de los productos ingresados al país.

De los antecedentes apreciados, se deduce que existe una notoria "sensibilidad y dependencia del intercambio comercial del país, en relación a las Líneas de Comunicaciones Marítimas entre Chile y Asia - Oceanía, en conjunto con las que nos comunican con el canal de Panamá y la costa Oeste de EE.UU., a través del Pacífico".¹²

Como ejemplo ilustrativo se puede citar el caso de Asia. Hacia esta región se transporta el 40% de las exportaciones de cobre y se importa más del 50% de los computadores e insumos electrónicos y cerca del 60% de los vehículos de pasajeros, camiones y automóviles que llegan al país.

Por otra parte los acuerdos de la Convención sobre el Derecho del Mar (CONVEMAR), han originado un incremento de las disputas territoriales en aquellas áreas marítimas abundantes en recursos, lo cual se intensificará en la medida que la población mundial continúe creciendo y por lo tanto también lo haga la demanda por los bienes y productos.

En el Asia-Pacífico se estima que la "rápida sucesión de acontecimientos que se ha dado en el Pacífico Sur es producto de un efecto dominó, en el que los primeros conflictos comenzaron a enviar a otros países señales de que ningún grupo racial es demasiado pequeño como para exigir su propia representación política". La inestabilidad continuará y China aparece como actor trascendente, que en la medida de no lograr acuerdos estables con Taiwán, constituirá una amenaza para los otros estados, quienes a su vez estarán concentrados en dirimir sus disputas en las aguas archipelágicas y litorales. Por otra parte, existen antecedentes que muestran a China "con inversiones portuarias claves a cada extremo del canal de Panamá, mediante acuerdos con empresas que incluyen una compañía controlada por el gobierno chino y un destacado multimillonario de Hong Kong fuertemente dependiente de Beijing, paralelamente existe una estrecha asociación con la Corporación Naviera Oceánica China que ha estado bajo la supervisión del Ejército de Liberación Popular chino por años".

También existe un desarrollo de corredores bioceánico entre las costas Este y Oeste de EE.UU., lo cual entre otras cosas podría indicar un cierto desinterés por el futuro del Canal, sin embargo por su valor estratégico es difícil de asumirlo. Sin lugar a dudas que la evolución de estas situaciones puede tener proyecciones y consecuencias dignas de un estudio prospectivo más acabado.

Mención aparte merece las consecuencias que puedan tener los acuerdos entre Corea del Norte y del Sur, en la medida que los intereses de China, Rusia, Japón y EE.UU. no se contrapongan en esa área de interés.

"Los volúmenes de importación y exportación, es decir, el Transporte Marítimo, ciertamente son un elemento *VITAL* para la economía del país" y por ende es indispensable asegurar su normal flujo. No se requiere un análisis profundo, para comprender los efectos que puede tener en Chile la interrupción del comercio exterior, hacia o desde las áreas señaladas en los párrafos anteriores. En ese caso, no tan sólo tiene incidencia en el desarrollo, sino en la subsistencia nacional con sus eventuales efectos económicos y sociales.

En el umbral del Bicentenario de la República de Chile, la modernización portuaria es coherente con la actual Política Nacional y representa parte esencial de los Intereses Marítimos de la nación.

Los desafíos para el bicentenario.

Como se ha visto el objetivo fundamental de La Ley de Modernización Portuaria, ha sido crear las condiciones para lograr una explotación más eficiente del sector portuario estatal, incentivando la inversión de privados en lo relacionado con infraestructura, tecnología y gestión, así como el desarrollo de mayores niveles de competencia al interior de cada uno de los puertos.

El panorama mundial actual, se encuentra dominado por el fenómeno de la globalización, los continuos avances tecnológicos y está regido por concepciones económicas liberales, en las que el comercio exterior es el sustento económico de muchos países. Luego pareciera ser el ambiente apropiado para consolidar las reformas puestas en práctica con La Ley.

Lo anterior constituye el mayor desafío para los actores involucrados, quienes al disponer de una legislación adecuada, deberán superar los inconvenientes o vacíos que eventualmente puedan producirse, a fin de materializar en el mediano plazo, los objetivos planteados en La Ley.

En este sentido, los objetivos de corto y mediano plazo para materializar las metas propuestas, se podrían identificar de la siguiente forma:

- Asegurar la protección del medio ambiente.
- Compatibilizar las responsabilidades y obligaciones de la Autoridad Marítima con las atribuciones y funciones de privados dispuestas en La Ley.
- Dar seguridad e independencia al país para su transporte marítimo.
- Minimizar el costo total del transporte marítimo.
- Minimizar la inversión de capital.
- Maximizar la recuperación del capital invertido.
- Maximizar el rendimiento de las instalaciones portuarias existentes.
- Ofrecer a las compañías navieras y consignatorios, las mayores posibilidades de un servicio de calidad, en términos de aumentar la velocidad de transferencia y reducir las mermas, daños y pérdidas de mercancía.
- Operar los puertos al menor costo posible
- Optimizar el tiempo de estadía de los buques en puerto.
- Optimizar las relaciones laborales y promover la participación de los trabajadores con un nuevo método de diálogo.
- Otorgar al recurso humano, estabilidad en su fuente laboral.

Sin lugar a dudas que el cumplimiento de los objetivos planteados, deberá tener presente el escenario internacional en el que cada vez con más fuerza se consolida la implementación de Megapuertos, verdaderos complejos de infraestructura, que concentran los servicios más variados y necesarios por el transporte marítimo. Así mismo, también se deberá considerar la tendencia a reforzar la estructuración de Alianzas Navieras y Logísticas, las cuales constituyen en cierta forma la base del futuro transporte marítimo.

Como marco del proceso en desarrollo, es importante tener como "faro"¹⁶ las palabras del destacado escritor Benjamín Subercaseaux, quien se refiere a nuestro país diciendo que "Chile es una tierra de océano. O sea, un país que por su estructura y su posición geográfica no tiene mejor objetivo, ni mejor riqueza, ni mejor destino más aún - ni otra salvación que el mar. Para el mar nació, del mar se alimentaron sus aborígenes, por el mar se consolidó su conquista, en el mar se afianzó su independencia, del mar deberá extraer su sustento y sin el mar no tiene sentido su comercio". No es casualidad que "navegando" por Internet, las encontremos como introducción de la información que la Dirección General del Territorio Marítimo y de Marina Mercante ofrece a la comunidad. Con especial acierto, Subercaseaux interpreta el destino de nuestra nación, cuya naturaleza marítima exige espíritu creativo, claridad, estabilidad de la legislación vigente, y una adecuada dosis de pragmatismo. A lo anterior debemos agregar la función de la Armada de Chile, institución que se encuentra

comprometida en ambiciosos proyectos de renovación de su Poder Naval, cuyo rol es esencial en la defensa y seguridad de los Intereses Marítimos.

Estos serán los pilares sobre los cuales se construirá la modernización portuaria y se enfrentarán con éxito los desafíos que nos presenta el Bicentenario de la Independencia de la República de Chile.

Conclusiones.

- ✓ La futura situación mundial, aparejada a un significativo avance tecnológico, contribuirá al crecimiento y perfeccionamiento de la actividad marítima mundial. En este contexto, el proceso de globalización impone a las empresas navieras optimizar su gestión, a fin de estar acordes a los nuevos escenarios que plantea la realidad internacional.
- ✓ La actividad portuaria nacional se regía por una legislación antigua que cumplió parcialmente con las metas propuestas y no generó los incentivos de inversión esperados. En 1997 se inició el actual proceso de modernización, a través de un cuerpo legal que concentró los principales aspectos relacionados con el mejoramiento de la gestión en la administración portuaria nacional. Los objetivos del proceso emprendido buscan incentivar la inversión y optimizar los servicios brindados en los puertos del país.
- ✓ La materialización de la nueva legislación ha incluido la implementación de una serie de reglamentos y disposiciones orientados a obtener beneficios mediante la reducción de los costos del transporte marítimo, optimización del rendimiento de las naves y por otra parte, una concentración de las recaladas en aquellos puertos eficientes y de menores costos de operación.
- ✓ Entre los efectos negativos producidos por la aplicación de La Ley, se incluyen algunos vacíos legales que se contraponen con las atribuciones entregadas anteriormente a la Autoridad Marítima, los cuales deberán ser subsanados en la medida que se materialicen las medidas dispuestas. Asimismo, la situación laboral de los trabajadores portuarios, también deberá ser estabilizada, sin perjuicio de las acciones que ya se encuentran vigentes. El desarrollo económico del país se sustenta vitalmente en el intercambio comercial que se realiza por la vía marítima, debido a lo cual es esencial asegurar la normalidad del transporte marítimo y elevar su rendimiento, lo cual es coincidente con la Visión Estratégica de la Armada de Chile y sus proyectos en desarrollo.

- ✓ La trascendencia que tiene para la subsistencia y el desarrollo de Chile el comercio marítimo, plantea nuevos desafíos que tienen, en la modernización portuaria, una importante expresión de la preparación para enfrentarlos. El cumplimiento de los objetivos planteados deberá tener presente las soluciones y tendencias mundiales, junto al análisis de la realidad particular del escenario nacional, a fin de vencer los obstáculos aparecidos y consolidar exitosamente el proceso emprendido.