

**CONFLICTOS DE INFORMACIÓN:
MALA GESTIÓN EN INA**

Andrea Melo Becerra

Universidad de Chile
Ingeniería en Información y Control de Gestión, 5to año
amelo@fen.uchile.cl

Tamara Venegas Candía

Universidad de Chile
Ingeniería en Información y Control de Gestión, 5to año
tvenegas@fen.uchile.cl

SÍNTESIS:

Este artículo fue modificado para ser presentado en la revista *CTRL + S* como material colaborativo para los estudiantes de la Facultad de Economía de la Universidad de Chile, y pretende incentivar a los alumnos de la carrera de IICG a participar de estas instancias (Congresos, cursos, charlas, etc.), en las cuales se desarrollan las habilidades que como futuros Ingenieros en Información y Control de Gestión requerimos, dejando un sello distintivo como estudiantes de la Universidad de Chile, teniendo, además, la posibilidad de conocer la carrera desde diferentes perspectivas proporcionadas por académicos, estudiantes y profesionales de distintas áreas.

En el presente trabajo se analizará el “Caso INA”, que fue presentado en el *Tercer Congreso de Ingeniería en Información y Control de Gestión* organizado por la ANEIIICG (Asociación Nacional de Estudiantes de Ingeniería en Información y Control de Gestión), cuya sede de organización fue la Universidad de Tarapacá. La investigación fue realizada por dos alumnas de 5 ° año de la carrera de Ingeniería en Información y Control de Gestión y está respaldada por el documento entregado por los organizadores del Congreso, en el cual se describía al INA de manera interna y explicaba los problemas que presentaba. Las soluciones o recomendaciones descritas para el caso fueron estudiadas tomando en cuenta el contexto de la organización, si estas eran viables y efectivas desde el punto de vista de un Ingeniero en Información y Control de Gestión, y aplicando los conocimientos adquiridos durante los 5 años de carrera.

PALABRAS CLAVE: Información y Control de Gestión, propuesta de valor, gestión de información, planificación estratégica

**CONFLICTOS DE INFORMACIÓN:
MALA GESTIÓN EN INA¹**

Andrea Melo Becerra

Universidad de Chile
Ingeniería en Información y Control de Gestión, 5to año
amelo@fen.uchile.cl

Tamara Venegas Candia

Universidad de Chile
Ingeniería en Información y Control de Gestión, 5to año
tvenegas@fen.uchile.cl

I. ANTECEDENTES GENERALES

Los datos sobre los que se basa este estudio van de acuerdo al material entregado a los participantes en el Congreso ANEIIIG del año 2014. De este modo, y a partir de dicho input, construiremos un análisis para la situación entregada, proporcionando una solución en base a las dificultades que la investigación arrojó. Para entrar en materia, lo primero será conocer el contexto específico sobre el cual nos situaremos.

¿Qué es el INA?

Es el Instituto Nacional de Abastecimiento. Ayuda a **fomentar y comercializar la producción de alimentos básicos**, en especial de maíz, arroz y frijol, regulando su abastecimiento a base de **precios estables**, que sean remunerativos para los productores y justos para los consumidores, **especialmente para aquellos de más bajos ingresos**. De la información proporcionada en el caso pudimos obtener lo siguiente:

a) Misión

“Ser la institución que fomente y se preocupe de la comercialización y producción de alimentos básicos, regulando su abastecimiento, enfocado tanto en productores como en consumidores” (INCAE, Instituto Centro Americano de Administración de Empresas, “Información en el INA”, pág. 2/20)

¹ Este texto contiene una edición del trabajo presentado por los autores para el Tercer Congreso Nacional ANEIIIG, realizado en octubre de 2014. Todas las referencias sobre el Instituto Nacional de Abastecimiento están basadas en el documento de trabajo propuesto por la organización del Congreso, el cual se encuentra en el anexo de esta edición.

b) Visión

Frente a la información proporcionada en el caso, no se pudo identificar una visión para la organización dado que no existe objetivo desafiante, ni proyección en el tiempo, así como tampoco se puede identificar ningún acercamiento a algún tipo de definición para visión.

c) Propuesta de Valor

“Entregar precios estables, que sean remunerativos para los productores y justos para los consumidores, enfocándose en aquellos sectores de bajos ingresos”.

d) Atributos

- *Estabilidad de Precios:* Que no exista gran variabilidad entre los precios que se ofrecen a productores.
- *Precios Justos:* Que los precios sean remunerativos para los productores y justos para los consumidores, dando posibilidades a aquellos de más bajos ingresos.

II. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

- **Operaciones de compra y venta** de productos agropecuarios
- Fomentar la producción agropecuaria a través de la **determinación de un precio de garantía** para futuras cosechas.
- **Como centro de almacenamiento**, para conservar y mantener en existencias cantidades adecuadas de los productos agropecuarios.
- **Mantener sistemas de distribución**, que permitan llevar el producto a un mayor porcentaje de consumidores de bajos ingresos.

a) Cadena de Valor

La cadena de valor nos permite observar el desarrollo de las actividades de una organización. El siguiente cuadro nos muestra dicha cadena para INA:



Figura 1. Elaboración propia en base a los datos del caso.

En el caso del INA, esta cadena de valor cuenta con 3 actividades primarias que reflejan la propuesta de valor, que son la logística interna (principalmente el abastecimiento), logística externa (principalmente distribución) y comercialización. Estas actividades son apoyadas por las actividades secundarias que son muy importantes para el completo desarrollo de las actividades primarias. Estas últimas se enfocan en los sistemas y su estructura, transmitiendo información relevante en cada una de sus áreas: la administración y la gestión de los proyectos que tiene el INA, coordinando aspectos generales de la organización. Cada una de estas actividades apoya día a día la gestión que realiza cada departamento del INA, tratando de cumplir su estrategia.

b) Organigrama

El organigrama que planteamos a continuación responde a las descripciones encontradas en el caso.

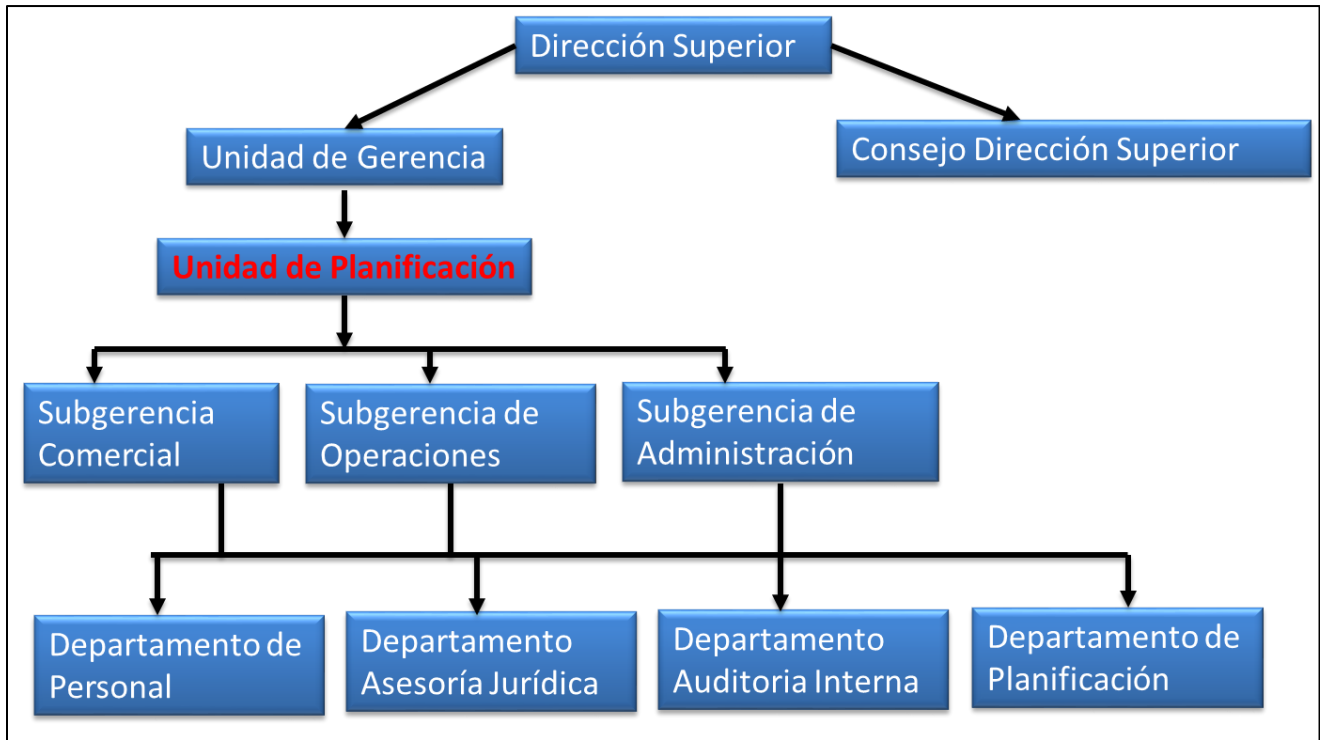


Figura 2. Elaboración propia en base a los datos del caso

El organigrama que presentamos representa las descripciones entregadas. Cabe destacar que la unidad de planificación es aquella que concentra la mayor cantidad de información que proviene desde las distintas subgerencias, departamentos internos, y fuentes externas, como son los organismos gubernamentales. La unidad transmite esta información, generando informes y cualquier tipo de documento, los cuales van dirigidos finalmente a la unidad de gerencia para la toma de decisiones. Por lo tanto esta unidad es crítica y crucial para la recopilación y entrega de información de la entidad en su conjunto. La mala gestión en este punto acarrea consecuencias a nivel global, dado el grado de centralización en términos de la información que esto generaría y las evidentes dificultades que esto traería a las demás unidades. Sin embargo hay que señalar que las decisiones cotidianas en cuanto a las actividades específicas se siguen tomando en cada área, necesitando, a pesar de esto, la aprobación final de gerencia.

III. METODOLOGÍA

El procedimiento que será utilizado para la resolución del caso consta de 4 etapas, con las que se espera poder mejorar las condiciones del Instituto Nacional de Abastecimiento. Dichas etapas responden a un objetivo general, que exponemos a continuación:

Objetivo General: Diseñar una propuesta de mejora para la institución, abarcando diferentes técnicas y herramientas de gestión para poder minimizar los problemas. El abordaje de este fin se llevará a cabo a través de las siguientes acciones o etapas:

- ✓ Identificar los problemas que afectan la organización
- ✓ Determinar aquellos problemas críticos que deben ser abordados
- ✓ Identificar y desarrollar soluciones asociadas a estos problemas críticos
- ✓ Determinar factibilidad de las soluciones bajo el contexto de la organización

IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS GENERALES Y CRÍTICOS: DIAGNÓSTICO

Los antecedentes expuestos en el caso sobre las condiciones en que se encuentra actualmente el Instituto Nacional de Abastecimiento, así como el uso de la información que aparece detallado en el Plan Anual de cada una de las actividades que se realizan, nos permitieron concluir la existencia de diversos problemas que dan origen a los inconvenientes e irregularidades que se han presentado en el último tiempo. En primera instancia, podemos destacar lo expresado en el comienzo del caso por el gerente, quien señala:

“La información que disponemos, debería sernos útil para aumentar nuestra capacidad de control, facilitar el proceso de decisiones en los diferentes niveles de la organización y permitir la evaluación del impacto de nuestros programas. Sin embargo, considero que la información de que disponemos con frecuencia es muy incompleta y poco oportuna. Frecuentemente, esta situación me coloca, como gerente, en la condición de un capitán de barco que navega a ciegas sobre bancos de arena, esperando siempre la catástrofe inminente” (INCAE, Instituto Centro Americano de Administración de Empresas, “Información en el INA”, pág. 1/20)

En estas palabras queda en evidencia la inminente preocupación por el futuro de la organización, el cual se ve complejo dadas las condiciones actuales en donde la información es el principal factor de conflicto. Sin embargo se pueden detectar también otros problemas originados por esta situación. A continuación presentamos un análisis de cada uno de ellos, para luego continuar con la posterior búsqueda de soluciones.

a) Mala Gestión de la Información

Analizando a las diversas unidades y sus comportamientos en cuanto a manejos de la información, se puede observar que ésta no se encuentra estandarizada (no se analizan los mismo parámetros)

y tampoco existe una periodicidad pre determinada para su envío. Esta situación se encuentra presente en la mayoría de las unidades, generando un problema a nivel organizacional difícil de resolver. El retraso en el envío/recibo de la información se transforma en un aspecto crítico considerando el rubro en el cual el INA trabaja. Esto genera problemas en los procesos de comercialización y abastecimiento, lo que provoca pérdidas y malas estimaciones completamente justificadas.

Complementariamente, no se posee un sistema de información global unificado al cual puedan acceder los miembros de la organización para realizar sus informes, o simplemente conocer datos de otras áreas (sin la necesidad de un llamado telefónico o una visita). De hecho, en el caso se menciona que la información sobre las existencias se suministra telefónicamente a través de llamadas a larga distancia entre plantas y oficinas centrales, lo cual resulta más costoso e impreciso dejando sin respaldo esta información. En efecto, como resultado de los análisis de información que cada departamento realizaba por separado, la Unidad de Planificación tenía que juntar todos estos, analizarlos y realizar otros informes, lo que dificultaba la toma de decisiones, por el tiempo en el cual se requerían y por la información que muchas veces no era la más óptima.

Un ejemplo de este problema, eran los retrasos que presentaba la información contable. Muchas veces tenía retrasos de hasta 3 meses, dificultando la toma de decisiones y las soluciones para problemas que se generan día a día. De este problema principal, se derivan otros que a continuación expondremos, por ser relevantes para la ejecución y formulación de la solución.

b) Falla en la comprensión de la estrategia

La forma de actuar en cuanto a procedimientos básicos, como por ejemplo el control de existencias, no demuestra estar alineado con los pilares básicos de la organización, considerando estos como la Misión, Visión y Propuesta de Valor. En consecuencia, la organización no está cumpliendo con ninguna propuesta y esto impacta directamente al cliente. Una de las justificaciones que se le puede encontrar a este problema es lo mencionado previamente sobre la mala gestión de la información en cuanto a transmitir esta propuesta a los diferentes departamentos o sub departamentos que el INA posee, y si además los medios y mecanismos a través de los cuales se realiza esta transmisión presentan fallas, resulta difícil llevar a cabo lo estipulado, y por tanto, es de esperar que existan problemas en los procesos más importantes de la cadena de valor.

Adicionalmente y en base a la información proporcionada en el caso, podemos identificar una estrategia que a nuestro parecer no da la suficiente claridad para que todos los miembros de la organización puedan tomar decisiones de forma correcta, poniendo en duda la existencia de un mapa estratégico que muestre los objetivos organizacionales. Cabe señalar, asimismo, que lo que previamente se ha definido como “objetivos organizacionales” no tiene la consistencia suficiente como para dar más indicios de la estrategia implementada, pues por el contrario, podría ser

interpretado simplemente como la enumeración de las funcionalidades y actividades realizadas por el Instituto Nacional de Abastecimiento.

c) Falta de Control

La estructura organizacional que posee actualmente la organización evidencia poco control por parte de los cargos superiores hacia las unidades inferiores. Esto se ve reflejado, por ejemplo, en los múltiples traspasos de información existentes desde las diferentes áreas y departamentos hacia la Unidad de Planificación, otorgándole a ésta la gran responsabilidad de analizarla y posteriormente comunicarla a la Gerencia para su aprobación final. Si bien esto nos hablaría de un monitoreo permanente sobre el actuar de cada departamento, el problema surge al prestar atención a la descripción del uso de la información en cada uno de los procesos, pues en la mayoría de las situaciones los implicados terminan consultándose unos con otros sobre situaciones para la toma de decisiones, cuando sería mucho más provechoso para todos tener acceso a la información de forma independiente.

Del mismo modo, existen decisiones cotidianas en relación a existencias, entregas, etc., en las se observa también un problema con la delegación de responsabilidad. Como lo anteriormente planteado, esto cobra relevancia al implicar intrínsecamente a la metodología de control constante que se utiliza sobre las decisiones y la información que se maneja, aspectos que en este caso no aparecen evidenciados. Por el contrario, los reiterados problemas expuestos con respecto a los tiempos de respuesta, entrega de información, etc., nos hablan más bien de una falta de control por parte de los altos cargos, en donde no se han tomado medidas correctivas frente a estas irregularidades. Al no existir un claro control en este aspecto se corre el alto riesgo de confusiones o errores, en donde la información proveniente de los departamentos inferiores estuviese falseada o “maquillada”, por ejemplo, según la conveniencia en cuanto al cumplimiento de metas y/o al desempeño organizacional. A pesar de lo anterior, la “última palabra” sigue estando en manos de los altos mandos, frente a lo cual se produce una incongruencia dado que en primera instancia se les delega responsabilidad para sus decisiones de unidad, pero de todas formas se les exige la aprobación de entidades superiores. De todas formas, en cualquiera de las situaciones anteriores, con decisiones centralizadas o descentralizadas se hace necesaria la existencia de un control exhaustivo y una retroalimentación correspondiente. Es así como la falta de control se transforma en un problema crítico para la organización ya que da la posibilidad que se sigan suscitando situaciones perjudiciales para el correcto funcionamiento de los procesos.

d) Relaciones débiles con entidades asociadas

Parte de la información más importante a considerar para la toma de decisiones dentro de la organización, que incide directamente en la política de precios, proyecciones de demanda, entre otros, es procesada y elaborada por la Unidad de Planificación. Sin embargo, su origen proviene de cuatro instituciones externas:

- Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)
- Dirección General de Estadística y Censos
- Banco Central de Reserva
- Ministerio de Planificación y Coordinación del Desarrollo Económico y Social

Según lo señalado, estos datos hacían referencia principalmente a precios de productos básicos, estimaciones de producto nacional, expectativas de siembra, capacidades de almacenamiento, costos de traslado, etc. Todo esto es sumamente relevante para obtener procesos eficaces, y por sobre todo, para llevar a cabo la estrategia cumpliendo con esto la propuesta de valor ofrecida.

En base a los análisis realizados se puede concluir que la “dependencia” de las entidades externas, que necesitan esperar la llegada de la información para poder tomar decisiones importantes, se presenta como un problema que entorpece el correcto funcionamiento de la organización. Esto se ve reafirmado en palabras del mismo jefe de la unidad de Planificación, quien señala: “Como casi toda esta información es producida por otras instituciones, no tenemos ningún control sobre ella” (INCAE, Instituto Centro Americano de Administración de Empresas, “Información en el INA”, pág. 3/20).

Mucho se habla del retraso en la llegada de la información, lo que traía como consecuencia que las decisiones fueran tomadas fuera del tiempo adecuado. En este aspecto hay que considerar el rubro con el cual se está trabajando: alimentos, los cuales por su naturaleza no tienen mucha duración. Cualquier información alterada, o como ocurre en este caso, retrasada, genera un impacto mucho mayor tanto para la organización como para los productores, con los cuales se comercializa y a los que se ofrecen precios justos, especialmente para aquellos de más bajos ingresos. La principal justificación que se le atribuye a esta problemática es que las relaciones con las entidades gubernamentales no son lo suficientemente fuertes como para generar compromiso respecto al envío de la información. Para entidades de esta naturaleza, que tienen tantas labores, lo único que pueda asegurar un flujo sano que permita contar con los datos a tiempo es una buena relación entre ambas; de lo contrario seguirá ocurriendo lo expuesto previamente.

Si bien la debilidad en las relaciones no se vincula directamente con el problema de mala gestión de información anteriormente estipulado, por no ser parte de las operaciones internas, reafirma la importancia de la información y de su buena utilización. Encaminándonos ya hacia el diagnóstico final y la generación de soluciones, proponemos un abordaje algo más global que el problema recién mencionado. Es cierto que el recibir información retrasada por parte de estas entidades alterará la toma de decisiones internamente, pero no consideraremos esta situación como un problema crítico pues si solucionamos los problemas detectados dentro de la organización, la problemática del retraso también tendrá mejoras indirectamente, como resultado de las acciones remediales. Optaremos, entonces, por una gestión macro en función de una transformación general, que termine por abarcar dichas temáticas.

IV. SOLUCIONES

Considerando los problemas detectados y su relevancia para la organización, se han encontrado diversas soluciones que abarcarían la totalidad de los problemas desde distintas perspectivas, combinando el Control de Gestión, los Sistemas de Información, la Administración y las Finanzas.

1. Reformulación Estratégica

Luego de concluir que lo que hemos nombrado como “pilares básicos” se encuentra expuesto de forma poco clara, hemos redefinido estos conceptos de manera que guíen y logren alinear todas las soluciones que serán posteriormente propuestas. Dicha reformulación se presenta a continuación:

a) Misión

“Abastecer y comercializar productos básicos, logrando un equilibrio entre productores y consumidores”

La nueva misión sigue los mismos objetivos existentes detrás de la definida inicialmente por la organización. Sin embargo, el cambio radica en el reforzamiento de la idea sobre las actividades realizadas, así como en la mayor simplicidad de la explicación del **“compromiso social”** existente entre los productores y consumidores, de modo que ambas partes queden satisfechas en igualdad de condiciones.

b) Visión

“Ser la principal institución de abastecimiento y comercialización en el país, en un plazo no superior a 5 años, mejorando la calidad de producción de nuestros clientes”

En este caso nuestra propuesta no posee un punto de comparación, ya que en la definición de la organización no existían indicios de una visión ya establecida. Por tanto se recogió la información presentada en el caso que daba pistas de lo que la organización desea ser, estipulando una proyección de tiempo y una meta desafiante lo más realistas posibles de acuerdo al rubro y a las condiciones esperadas, dada las mejoras que conlleva la implementación de las soluciones propuestas en el presente trabajo.

c) Propuesta de Valor

“Proveer de un servicio de abastecimiento y comercialización con estándares globales (ISO), con precios justos y a tiempo para la producción”

Al reformular la propuesta de valor, el nuevo texto se referirá a lo que se ofrece, considerando aquellas cosas que los destacarán por sobre la competencia, que son valoradas por el cliente y que se reflejan en los atributos de esta propuesta.

d) Atributos

- *Estándares globales:* Los alimentos que se provean tendrán un proceso previo de control y supervisión en cuanto a su mantención, lo cual podrá asegurar la calidad al momento de ser entregado a los clientes. Esto estará respaldado por la aplicación de la ISO 9001.
- *Precios Justos:* Manteniendo la consciencia social manifestada por la organización, se reafirma el hecho de que los precios sean remunerativos para los productores y justos para los consumidores, dando posibilidades a aquellos de más bajos ingresos.
- *A tiempo:* Dado que los procesos de siembra y cosecha poseen estacionalidades, es necesario que los recursos que se ofrecen como abastecimiento sean entregados en los tiempos correctos, lo cual dependerá del buen control que se tenga sobre los inventarios.

Con respecto a la definición original de la organización, quisimos ampliar el espectro de atributos que se ofrecen en la propuesta de valor, yendo más allá de los precios, y complementándolo con las condiciones que se generarán producto de las soluciones propuestas.

Cliente objetivo: Como el INA es una entidad fijadora de precios, su cliente objetivo serán los productores de los alimentos básicos (maíz, trigo, frijol), que están sujetos a este precio para determinar las características de sus cosechas en cada temporada.

2. Organigrama

El nuevo organigrama que proponemos busca responder a la necesidad de descentralizar la recopilación de información que tenía la unidad de planificación, agilizando este proceso y el traspaso de información a la unidad de gerencia:

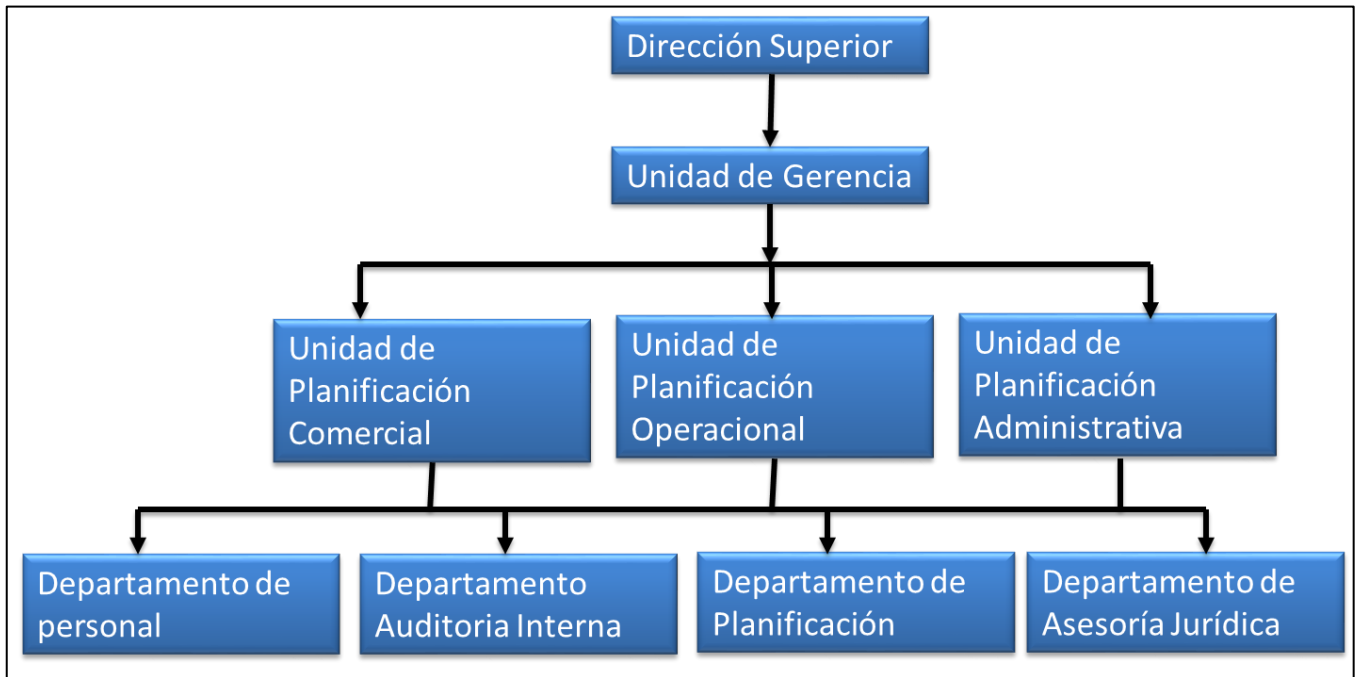


Figura 3. Elaboración propia.

Este cambio impacta directamente en la propuesta de valor y en el servicio que la organización entrega a sus clientes. Por esta razón, ahora existirían tres unidades de planificación con distintos objetivos (comercial, operacional, administrativa). La información llegará segmentada desde los distintos departamentos internos, sumándose a ésta la información externa, que proviene de los organismos gubernamentales. Cada unidad de planificación podrá ordenar, archivar y mandar esta información relevante a la unidad de gerencia para la toma de decisiones.

Descentralizando el flujo de información se espera también que la toma de decisiones relevantes pueda ser llevada a cabo de forma más rápida, dado que, si bien se desea integrar a todas las unidades, existirán decisiones macro en las cuales la gerencia deberá hacerse partícipe también. Es así como detrás de este organigrama se encuentra un Consejo Directivo, el cual estará conformado por los encargados de cada área (Subgerentes o Jefes según corresponda) más el Gerente, ofreciéndole la oportunidad de integrarse y a la vez controlar.

Mapa Estratégico

El mapa estratégico que proponemos a continuación, responde a la necesidad de centrar los esfuerzos en los recursos y actividades claves de la organización para poder entregar la propuesta de valor a los clientes.

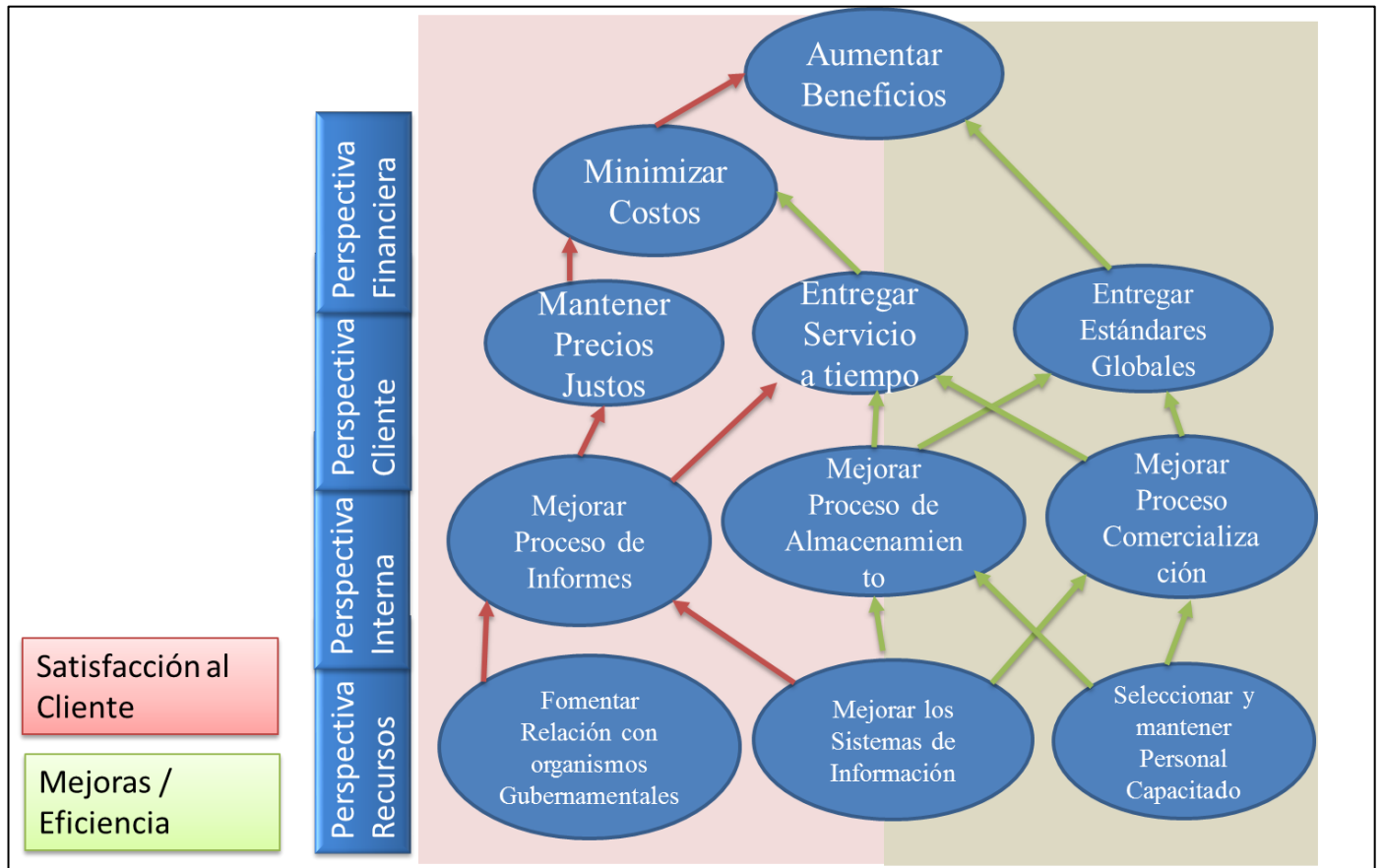


Figura 4. Elaboración propia.

Este mapa tiene como base tres recursos fundamentales para el INA: i) las relaciones con los organismos gubernamentales que proveen de información relevante para la toma de decisiones, ii) los sistemas de información, que son uno de los recursos críticos para que esta información llegue eficientemente a los distintos departamentos y iii) el capital humano, que es un elemento importante en toda organización. Los esfuerzos de mejoras se centrarán en los primeros dos recursos, tratando de mejorar su gestión dentro de la organización e impactando así al tercero.

3. Implementación de un Sistema de Información

Las palabras del Gerente de INA, en donde señalaba que “se poseía información incompleta y poco oportuna” es lo que resume la problemática a la cual viene a hacer frente esta solución. Ocurre que, en la mayoría de los casos, la información se ve como un costo en el que forzosamente hay que incurrir, en cuanto a tiempo y recursos, para que siga funcionando la organización. Sin

embargo hemos podido concluir que la información, de ser utilizada como un recurso, conlleva una serie de beneficios que mejorarían la situación de toda organización.

En primera instancia, la información ayuda a todos aquellos trabajadores que no posean total conocimiento sobre algún tema, a enfrentar situaciones complejas; apoya la gestión del cambio proveyendo los lineamientos a los cuales se regirá la organización en la nueva situación, demostrando los beneficios y costos de dicho cambio. Finalmente, la buena gestión de la información conlleva un aumento en la rentabilidad, pues mejora la eficiencia en los procesos y disminuye sus costos. Bajo esta perspectiva es que la primera solución se basa en la implementación de un sistema de información, considerándose como la mejor opción un sistema integrado, el cual mediante módulos y diversas secciones, se adapte a las necesidades específicas con las que la organización puede encontrarse. En este caso, por ejemplo, el manejo de inventarios, los pedidos a proveedores, así como también el pago de remuneraciones –aspecto también alarmante expuesto en el caso desarrollado –estarán cubiertos.

Cabe destacar que el contexto bajo el cual se expone el caso (1970) acota el ambiente de posibilidades en cuanto a sistemas de información, dado que la evolución de la tecnología y la innovación no era tan considerable como hoy en día. A pesar de esto, creemos que la propuesta de un Sistema no solo se limita a la tecnología sino a la estructuración y estandarización sobre el manejo de la información, logrando así su unificación, y por tanto, la mejor toma de decisiones. Si la situación enfrentada por el Instituto Nacional de Abastecimiento tuviera lugar en el presente, en donde el desarrollo tecnológico ha demostrado las facilidades a las cuales se puede optar (en cuanto a mejorar el manejo de la información), la propuesta de solución decantaría en la Implementación de una ERP, dadas las ventajas expuestas a continuación.

Una ERP ofrece Integración de mandos, Unificación de Información y Tiempo real. Todos estos son aspectos que, vistos bajo la mirada de una propuesta de valor, corresponderían a sus atributos, y al vincularlos con las problemáticas que se sugiere enfrentar en este caso, otorgarían una muy buena respuesta. En otro sentido, es cierto que los costos en los que muchas veces hay que incurrir para realizar esta implementación son considerablemente altos, sumado a que la situación actual no es la “óptima”. Sin embargo, la rentabilidad que se espera obtener, dadas las múltiples soluciones, entregarían un retorno sobre la inversión dentro de rangos normales en cuanto a tiempo y cantidad. Esto se reafirma aún más con el crecimiento exponencial que se observó en el Diagnóstico realizado por la consultora. Tras estos avances, la interrogante que queda pendiente apunta necesariamente a las ganancias de la empresa, y para esto las respuestas son numerosas y adicionalmente representativas de las necesidades del Instituto Nacional de Abastecimiento:

- ✓ **Mejora el proceso de toma de decisiones:** Al otorgar la posibilidad de obtener una base de datos con información compartida se espera que todas las áreas involucradas en los

procesos puedan tener acceso a la misma información, de manera que la toma de decisiones sea con la misma base.

- ✓ **Planificación realista de los escenarios futuros:** Si se posee información real en cuanto a niveles de existencias, compras y ventas, las proyecciones y presupuestos que se realicen podrán ser más precisas.
- ✓ **Mínimas duplicidades:** Al poseer unificación de la información, cada departamento se encargará de utilizar aquellos datos que le son atinentes en base a sus funciones específicas, por tanto se reducirá el riesgo de que dos departamentos realicen los mismos análisis.
- ✓ **ERP son modulares:** La posibilidad que genera la existencia de módulos en los ERP viene ligado con el potencial crecimiento de la organización, situación clave evidenciada en este caso. Frente a esto, se podrán implementar gradualmente las funciones requeridas, según el tamaño, actividades, etc.
- ✓ **Total adaptación a las necesidades de la empresa:** Al implementar este tipo de sistemas, serán estos los que se adaptarán a las necesidades que se le presenten, aspecto importante para entender el rubro que estamos tratando.
- ✓ **Mayor Control (Seguimiento):** Al poseer información actualizada constantemente, se puede hacer un seguimiento efectivo de las compras, ventas, etc., lo cual permite reforzar aquellas actividades realizadas correctamente y tomar las medidas correspondientes en caso del no cumplimiento de objetivos.
- ✓ **Mejor comunicación interna:** Se suprimen barreras de comunicación, utilizando el mismo lenguaje, en cuanto a montos y terminologías utilizadas para realizar los análisis. Conjuntamente, se disminuye considerablemente la necesidad existente de consultar a otra área por un dato determinado, teniendo que esperar su respuesta y retrasando los propios procesos.
- ✓ **Menos costos:** Dado los niveles de eficiencia logrados con esta implementación, se reduce la posibilidad de cometer errores que afecten finalmente en la rentabilidad. Actualmente no se tiene conciencia absoluta de estas repercusiones porque no se manejan volúmenes ni costos verdaderos. Con el ERP será posible descubrir (al enfrentarse a lo que, se espera, sea un mayor margen) las deficiencias existentes previamente.

La implementación de este sistema de información se asemeja a la solución propuesta por la Consultora en el caso analizado; sin embargo, ellos solo se limitaron a la propuesta de mecanización, considerando un ambiente más rígido y con algunas similitudes a nuestra propuesta, como la unificación de información y la optimización en la toma de decisiones. En nuestro caso, la propuesta busca ir más allá, complementándose directamente, por una parte, con la primera solución respecto a la reformulación estratégica, pero abordando también –y por sobre todo – las implicancias que conlleva un cambio como éste en los individuos de la organización. La solución que este caso requiere exige la consideración de otros factores, trayendo luces sobre cómo enfrentarlo y gestionarlo, pues sabemos bien que la implementación de la ERP por sí sola no lograría los beneficios previamente señalados.

4. Esquema de Incentivos y Gestores del Cambio

Cualquier cambio tan drástico en una organización como lo es la implementación de un sistema de información completamente ajeno a los conocimientos y el trabajo diario de los individuos, conlleva el rechazo de una parte de ellos. Podrían, entonces, presentarse situaciones de resistencia al cambio en donde los individuos se opongan a la utilización de un nuevo sistema para el desarrollo de sus operaciones. Es necesario considerar que el proceso de implementación y transformación completa al instalar un nuevo sistema va entre los 6 y los 12 meses, tiempo suficiente para que aquellos que no estén de acuerdo puedan replantearse e incluso buscar otro trabajo si así lo decidiesen, dejando un espacio vacío en la organización. Frente a esta posibilidad cualquier esfuerzo por mejorar las condiciones actuales se vería reducido, sin embargo, es aquí en donde una de las principales herramientas del Control de Gestión deben hacerse presentes: Los esquemas de incentivos.

Los esquemas de incentivos llegan como “salvavidas” para influir sobre el comportamiento de los individuos en una situación como esta, haciendo que el cambio resulte positivo para todas las partes involucradas. Sin embargo, la implementación de esta solución no puede ser llevada a cabo de forma autónoma. Es necesario que exista un Líder que gestione este cambio, que transmita los beneficios, los costos de esta modificación y que señale los límites bajo los cuales pueden actuar para llevar a cabo sus actividades. Otro aspecto importante a tener en consideración, es que en el transcurso del proceso el líder mantenga un monitoreo constante sobre los individuos de la organización, las actividades que realizan y su relación con los objetivos definidos en la estrategia. Además, y para completar el proceso de control, es necesario entregar un feedback correspondiente a cada una de las unidades evaluadas, de manera que éstas puedan modificar su comportamiento en pro de los beneficios organizacionales. Es necesario que el individuo que sea escogido como líder tenga Visión Global sobre la organización y el contexto en el cual se encuentra, de manera que al transmitir la estrategia esto sea realista y esté adaptado a las

condiciones actuales. En la siguiente tabla se ejemplifican algunos incentivos con los cuales se podría controlar el grado de aversión al riesgo:

Solución	Desempeño	Incentivo	Dirigido a
Reformulación Estratégica	Mejorar relaciones con entidades gubernamentales que son fuentes de	Reconocimientos públicos	Jesfes de área
	Realizar requerimientos oportunos de información	Beneficios económicos	Trabajadores intermedios
Implementación ERP	Utilizar esta herramienta por sobre las antiguas	Beneficios en tiempos	Trabajadores intermedios
	Compartir conocimientos del sistema	Reconocimientos públicos	Trabajadores intermedios
	Tomar capacitaciones sobre el nuevo sistema	Beneficios de tiempos	Trabajadores intermedios

Figura 5. Elaboración propia.

Cabe aclarar que, a través de estas acciones, se propone una mejora en las relaciones con las entidades que proveen la información en reemplazo de una solución más directa, como lo es el internalizar las investigaciones, dado que no es factible analizar si una solución es viable o no. Ya que no poseemos información sobre los costos asociados a esta medida, ni la capacidad de la empresa para generar una unidad e investigación y desarrollo que abarque la labor realizada por estas cuatro entidades gubernamentales, no sería ésta la opción más indicada. El tipo concreto de incentivo ofrecido frente a cada desempeño esperado debe estar determinado en base a la cultura de organización que presente la empresa, a los valores que se quieran inculcar, a la ética y los recursos de los cuales se dispongan.

IV. CONCLUSIÓN

A través de este trabajo realizado para el Tercer Congreso ANEICG 2014, queremos incentivar a todos los alumnos de la Facultad y de nuestra carrera a que participen de estas instancias, que son muy valiosas en el ámbito personal y profesional. Creemos que el hecho de vivir todo el proceso de preparación antes de exponer un trabajo frente a estudiantes de 8 universidades distintas, es un proceso difícil pero necesario, pues sin esta instancia no hubiésemos podido, ni enfrentar de la mejor manera la exposición, ni haber logrado el 3er lugar. Queremos dejarlos invitados a informarse de todas estas instancias, no solo de los congresos, sino también de todas las oportunidades que la facultad brinda para poder demostrar nuestros conocimientos, y para que nosotros mismos podamos hacernos conscientes de nuestra calidad como profesionales.

Del trabajo realizado se puede concluir que las diversas problemáticas encontradas en el Instituto de Abastecimiento pueden abordarse desde distintas perspectivas del Sistemas de Información y el Control de Gestión. Para este caso, las soluciones fueron propuestas en base a la efectividad de ellas, considerando los datos expuestos por el INCAE, donde se incluye el diagnóstico realizado por una consultora.

Es así como se observaron los siguientes problemas:

- Mala Gestión de la Información
- Falla en comprensión de la estrategia
- Falta de Control
- Relaciones débiles con entidades asociadas

Para esto, se propusieron dos mejoras que deberían ser implementadas en forma conjunta para lograr el objetivo final. Las soluciones fueron:

- Establecer un Sistema de Información para gestionar de manera eficiente y rápida la información dentro de la organización
- Crear un esquema de incentivos para poder alinear los objetivos de la organización
- Generar información oportuna y que cree va los con los sistemas de información y esquemas de incentivos conjuntamente

Consideramos que con estas medidas se podría iniciar el proceso requerido, para así cumplir con lo señalado en la propuesta de valor, en su misión y logrando su visión, bajo una estrategia compartida por todos los miembros de la organización.