

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA

FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL

Y DE SISTEMAS



Reestructuración y Sistematización
en una Empresa de Comercialización
Detallista: "Primera Etapa"

Informe de Ingeniería

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE

INGENIERO INDUSTRIAL

César Alberto Hiroshi Hashimoto Kuroda

LIMA-PERU

1 994

CONTENIDO

I. ANTECEDENTES

- | | | |
|----|-----------------------------------------|---|
| 1. | BREVE RESEÑA HISTORICA | 1 |
| 2. | ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y EMPRESARIAL | 2 |
| 3. | PERFIL Y ESTRUCTURA EMPRESARIALES | 5 |

II. ESTRATEGIA Y OBJETIVOS DE RACIONALIZACION 1990-92

- | | | |
|----|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. | ESTRATEGIA Y MODELO EMPRESARIAL | 11 |
| 2. | PROYECCIONES Y HORIZONTE DE MEDIANO Y LARGO PLAZO | 14 |
| 3. | OBJETIVOS DEL PLAN DE SISTEMATIZACION - ESTRATEGIAS | 18 |
| 4. | SELECCION DE EQUIPOS Y SOFTWARE - METODOLOGIA DE PLANEAMIENTO | 20 |
| 5. | PLANEAMIENTO DE SISTEMAS Y RACIONALIZACION: METODOLOGIA Y ASPECTOS PRINCIPALES | 24 |

III. ORGANIZACION, FUNCIONES Y FLUJO DE INFORMACION

31

IV. OBSERVACIONES Y CONCLUSIONES

38

V. BIBLIOGRAFIA

46

PRESENTACION

En este documento se presenta el enfoque utilizado en el establecimiento de las bases para una reestructuración de fondo en una empresa de comercialización detallista ("tienda departamental"), como esfuerzo de una organización cuya estructura organizacional y estrategia empresarial contaban con el respaldo de décadas con un desempeño extraordinario en el país y a nivel internacional, como la organización más grande de tiendas departamentales en el mundo. Cabe destacar que el proyecto es impulsado básicamente por expectativas de mejoras operacionales, y no por problemas de resultados, rentabilidad, etc.

A diferencia de muchos enfoques, en esta oportunidad se muestra el planteamiento de un proyecto de mejora empresarial que busca integrar objetivos de corto, mediano y largo plazo. Como resultado de los logros obtenidos en los primeros 3 años, y ante la particular situación de la empresa, se está dando inicio a las primeras actividades que permitirán continuar con los objetivos de largo plazo y de mayor efecto sobre la estructura misma del negocio.

A continuación se muestra la manera en que se adoptan las decisiones que permitan asegurar el direccionamiento y continuidad del Proyecto que se iniciaba.

I. ANTECEDENTES

1. BREVE RESEÑA HISTORICA

El concepto de "Tienda Departamental", luego de haber tenido exitosos resultados en Estados Unidos de Norteamérica, es introducido en el Perú como un modelo de negocios innovador hace aproximadamente 40 años. Si bien ya se contaba con empresas comerciales de muy merecido prestigio, "Sears Roebuck" establece en el país un enfoque comercial con diferencias que lo individualizan y destacan, tales como: área de ventas muy extensa dotada de excelentes facilidades (aire acondicionado, amplia playa de estacionamiento, escaleras mecánicas), mercadería de excelente calidad importada directamente por ella y a disposición "directa" del cliente, personal muy bien entrenado y capacitado de acuerdo a metodologías y conceptos diseñados centralizadamente y con resultados comprobados, un sistema de financiación de ventas a los consumidores muy exigente e innovador, el soporte de una organización internacional de compras, abastecimiento y dirección, y un "enfoque de marketing claramente diferenciador": satisfacción garantizada o la devolución de su dinero.

En los años siguientes, se apreció que el éxito comercial de esta empresa no sólo le permitió expandirse y abrir nuevas tiendas, sino que también impulsó la actividad local en el sector

comercial, mostrando que este modelo de negocios era viable en un país de las características de desarrollo socio-económico como el nuestro; de esta manera, se establecieron nuevas empresas en el mismo rubro y se desarrolló un verdadero "nuevo" modelo empresarial.

En la década anterior, "Sears Roebuck & Co.", varía su estrategia en el mercado internacional, transfiriendo sus empresas fuera de los Estados Unidos de Norteamérica; en consecuencia, a partir de 1984, con una nueva composición en la propiedad de la empresa, ésta debe adaptar su estructura organizacional y sus objetivos estratégicos, para consolidarse localmente.

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y EMPRESARIAL

Dada su naturaleza de empresa subsidiaria y, por ende, su muy estrecha relación con una organización matriz, "Sears Roebuck del Perú S.A." presentó durante la mayor parte de su existencia una estructura organizacional y un manejo estratégico de tipo corporativo, dependiente de la definición de estrategias y políticas en la sede matriz. Así, son algunas de sus características:

- a. Modelo organizativo "divisional y descentralizado"
- b. Alta dependencia de la organización matriz para efectos de definición de estrategias, organización y metodologías, conservando autonomía operativa y táctica. Esto se traduce, en el terreno operativo, en la gran ventaja de contar con manuales y procedimientos debidamente documentados y probados por la organización en diferentes localidades
- c. El modelo global, corporativo, se reproduce de un modo

similar en cada país, contándose con una instancia corporativa central y unidades de negocio con objetivos y metas claramente establecidos, en relación de dependencia con la primera

- d. Clara diferenciación entre las "funciones corporativas" o centrales, y aquellas que deben ser asumidas directamente por las unidades. Este aspecto le brinda una facilidad de compra que le permite lograr el suministro adecuado y oportuno a través de una organización de compras eficiente y con gran capacidad de negociación, con márgenes adecuados, complementada con una estrategia de gestión de las unidades, orientada a la rentabilidad
- e. Estrategia de recursos humanos sustentada en una actividad de entrenamiento permanente, basada en métodos y procedimientos de resultados probados en la organización internacional; asimismo, el desarrollo profesional del personal según una estructura de carrera clara y basada en resultados
- f. Presencia de múltiples controles en los procesos administrativos, que buscan lograr asegurar la correcta aplicación de los procedimientos, así como un seguimiento estricto a los resultados y objetivos establecidos
- g. En el terreno del mercadeo, propio de la línea de negocio de la empresa, se cuenta con políticas y definiciones claras para estructurar, controlar y mercadear el inventario, fijadas al nivel corporativo
- h. Los Gerentes de "Unidad de Negocios" tienen metas de

rentabilidad establecidas coordinadamente, siendo evaluados de acuerdo a los resultados obtenidos (utilidad, margen comercial, rotación, productividad, recuperación de inventario, etc.)

- i. Las unidades, dentro de este marco general establecido por su relación con la matriz, deben desenvolverse adoptando decisiones operativas que les permita optimizar su eficiencia y rentabilidad

Bajo estos principios, y habiéndose efectuado algunos pequeños ajustes a la organización como consecuencia del cambio en la estructura de la propiedad, al iniciarse la presente década, la empresa contaba con una estructura organizativa con los siguientes niveles:

Presidencia Ejecutiva

Dirección Financiera

Contraloría: Auditoría y Contabilidad

Tesorería

Créditos

Sistemas

Gerencia General

Mercadería

Compras

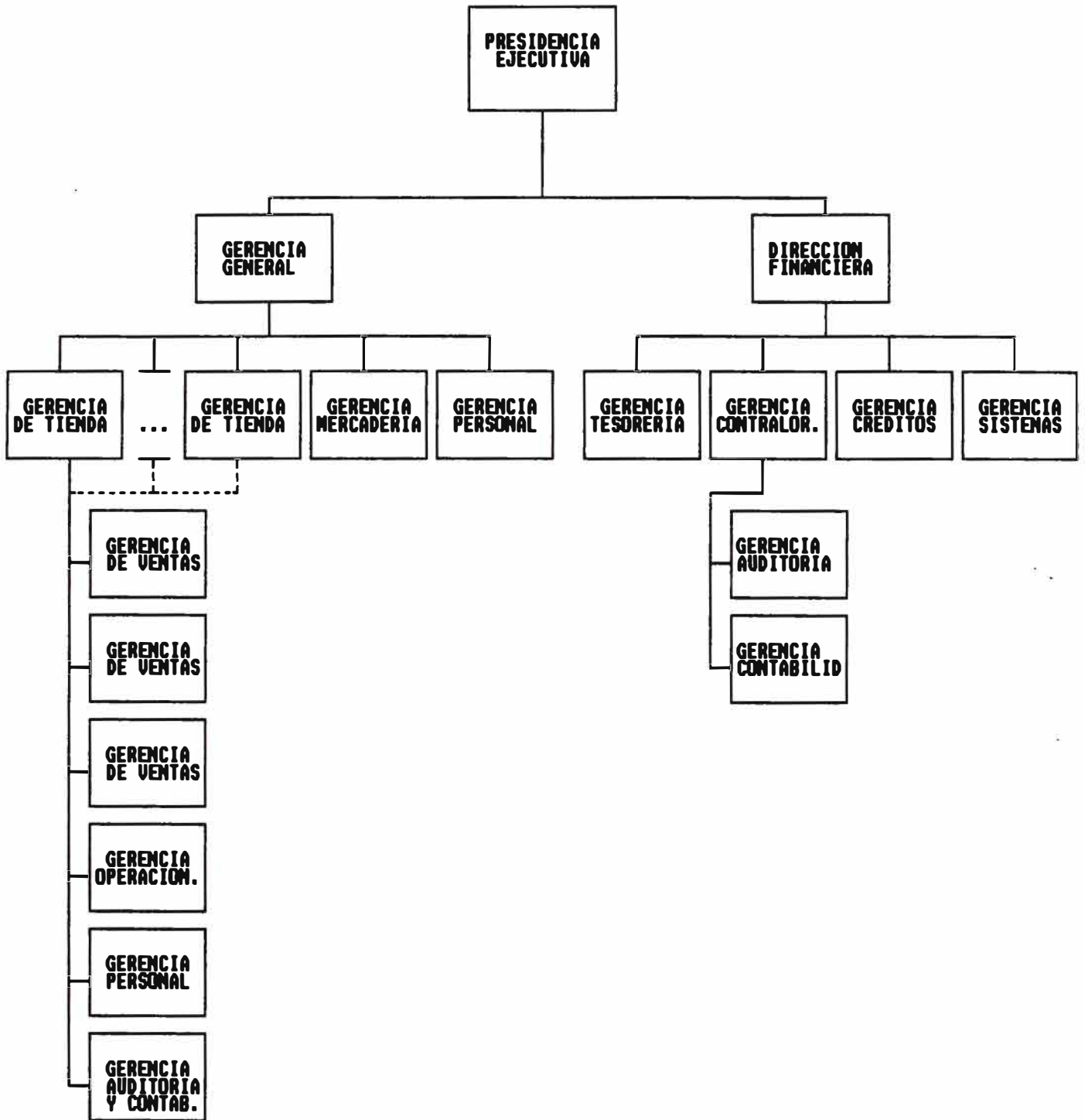
Control de Mercadería

Promoción y Ventas

Gerencia de Tienda

Superintendencia de Operaciones

ORGANIGRAMA



Superintendencias de Ventas

Divisiones

Contraloría: Auditoría y Contabilidad

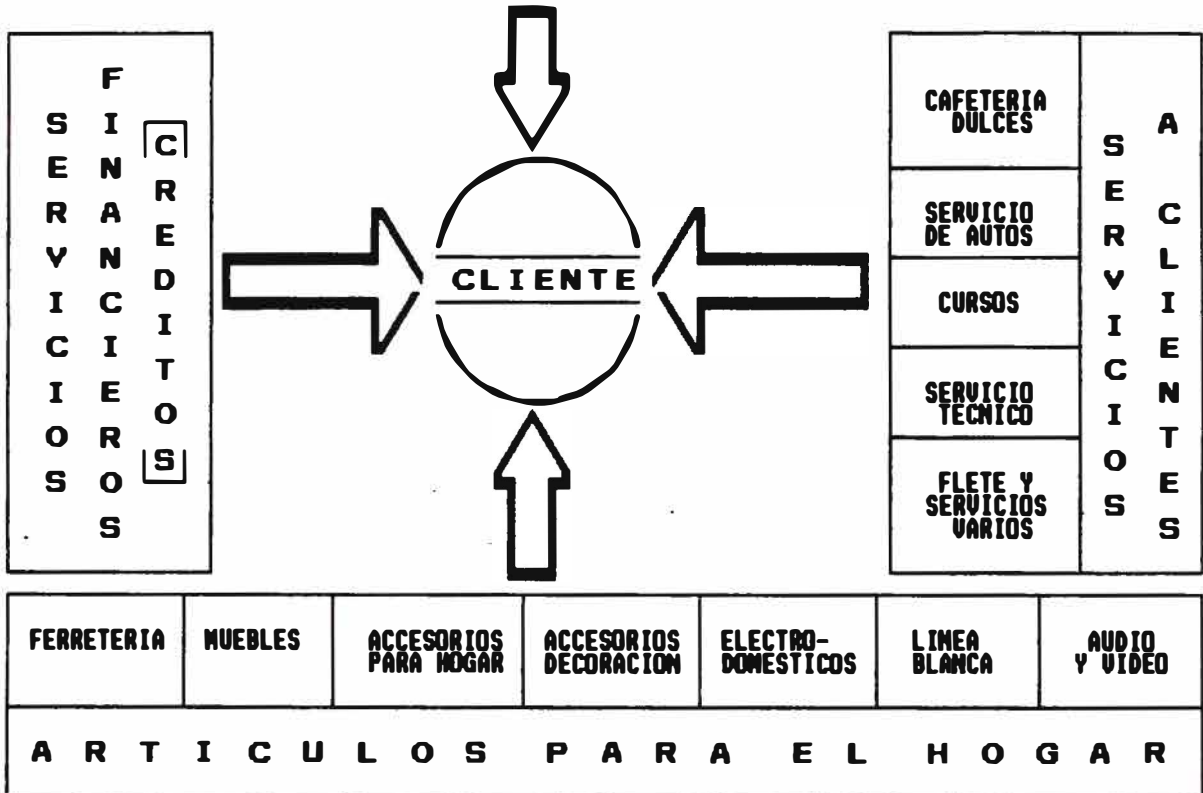
Personal

La responsabilidad de la gestión corporativa recae en el máximo nivel de la organización (Presidencia), quien cuenta con un comité de ejecutivos como mecanismo de coordinación central. Como consecuencia de lo anterior, ante la existencia de una estructura organizativa concebida dentro de la integración a una empresa corporativa internacional, con elevada influencia de esta instancia sobre los aspectos estratégicos, metodológicos y normativos, era indispensable adecuar el funcionamiento de la empresa al contexto de la nueva realidad, de una empresa autónoma, dependiente únicamente de sí misma, responsable de fijar sus propias directivas estratégicas y táctico-operativas. En los primeros años siguientes a la venta de la empresa por parte de "Sears Roebuck", se efectúa una adaptación progresiva, tratando de mantener los principios que la condujeron a la posición de liderazgo que detenta, básicamente "reagrupando" unidades, manteniendo sin embargo una estructura orgánica vertical y poblada.

3. PERFIL Y ESTRUCTURA EMPRESARIALES

La empresa, por definición, comercializa mercadería de consumo final (ropa para todas las edades, electrodomésticos, línea blanca, equipos de audio y video, muebles, artículos de decora-

M O D A (R O P A)				
B E B E S	N I N O S N I N A S	J O V E N E S	D A M A S	C A B A L L E R O S



(I.3) ACTIVIDAD EMPRESARIAL

ción y accesorios para el hogar), y brinda servicios diversos, incluyendo el servicio técnico de electrodomésticos y artefactos del hogar; asimismo, otorga financiamiento al consumidor final para la adquisición de mercadería en las tiendas de la empresa. Este último rubro se constituyó durante muchos años en uno de los componentes más importantes para la generación de ingresos y rentabilidad de la compañía, por lo cual fue el primer aspecto en recibir atención hacia la modernización de sus métodos en la década pasada.

El mercado hacia el cual orientaba sus actividades comerciales básicamente estaba constituido por el sector medio y medio alto, lo cual se refleja en su estrategia de mercadeo.

A pesar de su importancia en la actividad económica del país dentro del sector comercio, sus antecedentes de excelentes niveles de rentabilidad, su muy largo historial y su origen como empresa subsidiaria de una organización empresarial internacional de muy reconocido prestigio, los métodos y procedimientos en vigencia al iniciarse la presente década, y la utilización de tecnología en sus operaciones, no habían logrado evolucionar acorde con los tiempos y su posición de liderazgo, por lo que las proyecciones del país para los años siguientes exigían un **esfuerzo prioritario de mejora de productividad y eficiencia en sus operaciones**, así como la aplicación de tecnología para disponer de información que permita soportar una mejor toma de decisiones y una adecuada administración de mercadería, y para brindar un mejor servicio al Cliente.

Los métodos y procedimientos utilizados, diseñados originalmente

por la corporación Sears, tenían una orientación "manual", con un gran requerimiento de respaldo de personal (más de 1,300 empleados, en todos los niveles), integrados con un excelente programa de entrenamiento continuo; asimismo, la disponibilidad de información de gestión giraba casi exclusivamente alrededor de la contabilidad de la empresa, con los consiguientes efectos sobre los plazos y relaciones de dependencia real para la toma de decisiones, así como de requerimientos de recursos humanos en dicha área. Este enfoque organizacional, concebido y mejorado en casi cuatro décadas de vigencia, contaba pues con el respaldo de personal de mucha experiencia, con formación en las diversas áreas de la organización, a través de la cual había sido entrenado y capacitado, así como con manuales y material adhoc que buscaba lograr la "simplicidad del método", aunque diseñados para una realidad que había experimentado muchos cambios (particularmente en el entorno legal-contable-tributario y del mercado)

Los esfuerzos de utilización tecnológica en los procesos administrativos se limitaron a aspectos aislados y totalmente operativos, como el "Pago de Remuneraciones" (Sistema de Planillas) y "Pago de Obligaciones" (Cuentas por Pagar, nivel básico); el esfuerzo realizado para lograr una adecuada administración de las cuentas por cobrar (ventas al crédito) experimentó múltiples dificultades en diferentes planos: características y rendimiento real del equipo y "software" utilizado, compromiso contractual de "conversión" y desarrollo de sistemas de información por parte del proveedor tecnológico

elegido, disponibilidad de recursos humanos calificados, metodología y definición y delimitación adecuada de los requerimientos, plazos contractuales, y otros, que limitaron sensiblemente la contribución de tales sistemas en la gestión. Sin embargo, los altos volúmenes y variedad de mercadería que se requiere manejar, la velocidad de los cambios que exigía la realidad del país al concluir los '80, los crecientes requerimientos de información contable por parte de las autoridades tributarias, aceleración inflacionaria y el deterioro alarmante de la economía, dificultaban la aplicación de los métodos convencionales y limitaban las expectativas para disponer de herramientas eficaces de gestión en tiempos difíciles y ante las proyecciones de apertura y mayor competencia previsible.

Dada la complejidad de los métodos, el incremento en el número de proveedores, la gama y variedad de mercadería por ellos ofertadas, la continua variación de precios y condiciones de pago, la variación en la estructura de costos de las empresas proveedoras, limitaban la capacidad de respuesta de la empresa a las exigencias de los cambios.

Sin embargo, los conceptos y criterios básicos utilizados en la metodología operativa y de gestión existente no habían perdido vigencia (ni lo han hecho en la actualidad), por lo que era necesario rescatar tales componentes y replantear el modelo organizativo así como los métodos y procedimientos para reestructurar la empresa, preparándola para enfrentar los nuevos desafíos y la nueva realidad, operando con una mayor eficiencia y flexibilidad a los cambios del entorno.

En resumen, entre las características operativas que afectaban la eficiencia de la organización, y la posibilidad por ello de efectuar cambios de fondo en su estrategia de negocios, podrían incluirse:

- a. Ausencia de tecnología informática como soporte a los procesos principales de la empresa (su uso, salvo en el área de Créditos, tenía un mínimo efecto)
- b. Procedimientos y metodología de trabajo, orientados a un proceso manual, no compatibles con altos volúmenes (mercadería, transacciones, variaciones de precios y características de los productos, clientes, etc.), con el consiguiente efecto sobre el flujo de información. Gran profusión de controles, con el consiguiente efecto sobre requerimientos de personal y tiempo
- d. Metodología de control de inventario orientado al manejo "valorizado" del mismo, útil para efectos contables pero no para reposición y otros fines de mercadeo acordes con los tiempos
- e. Imposibilidad de contar con información de inventarios por unidades, dada la metodología y las herramientas disponibles; el método utilizado durante 4 décadas permitía disponer de información gerencial complementada con el manejo y contacto directo de los mercaderes con la mercadería
- f. Rigidez organizativa y procedimental que dificultaba cualquier adaptación rápida a las exigencias variables del entorno

- g. El paso del tiempo y las adaptaciones que se hicieron en los Manuales Internos, así como la rotación de personal, se reflejaron en la distorsión de la aplicación de algunos procedimientos
- h. Falta de información disponible rápida y confiablemente, para efectos de planeamiento y toma de decisiones
- i. Muy limitadas posibilidades de acción rápida sobre la administración de precios

II. ESTRATEGIA Y OBJETIVOS DE RACIONALIZACION 1990-92

1. ESTRATEGIA Y MODELO EMPRESARIAL

En 1990 ya existía consenso respecto a las difíciles condiciones que habrían de caracterizar el entorno empresarial de los próximos años, independientemente de la opción política que asumiese el gobierno del país. Por este motivo, alcanza particular importancia la capacidad de las empresas y de los empresarios para adecuarse y adoptar la estrategia más adecuada que asegure su continuidad y desarrollo. En este punto es vital recordar que no son las empresas las que replantean los negocios, sino el personal que las integra, en los diferentes niveles de la organización.

Entre las características que constituían el presente y que probablemente formarían parte del futuro hasta el mediano plazo, se contarían:

- Mercado en recesión
- Medidas muy fuertes para detener y combatir la inflación
- Apertura del mercado
- Restricciones en la liquidez del sistema financiero y altos costos financieros
- Imposibilidad de continuar operando con altos costos operativos

- Modificación de la estructura del mercado y sus diversos segmentos, lo cual afectaría las estrategias de marketing
- Imperiosa necesidad de mejorar la productividad y eficiencia administrativa
- Acceso a una oferta de mercadería a través de la apertura a las importaciones que modificaría estándares de consumo y exigiría mayor eficiencia en el proceso de compra y manejo de inventario
- El Servicio como factor diferenciador y el Cliente como objetivo supremo de la empresa

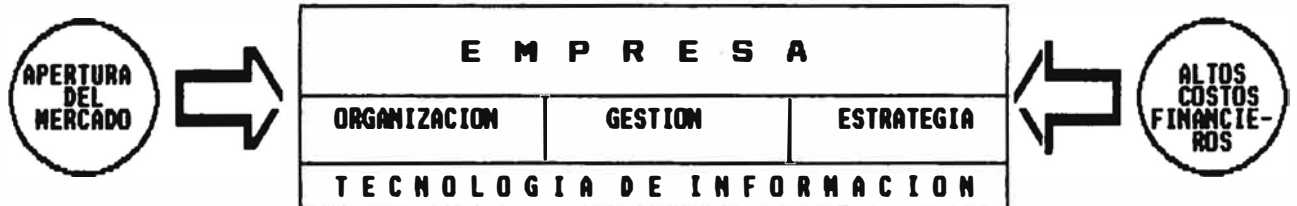
Para ello, las empresas deberían experimentar una "reestructuración interna" en mayor o menor grado, que les permita cubrir características tales como:

- a. Disponibilidad y manejo efectivo y oportuno de la información: del entorno, expectativas de clientes, interna
- b. Capacidad de respuesta rápida ante variaciones en las exigencias de los clientes, del negocio y del entorno
- c. Flexibilidad para evolucionar continuamente
- d. Capacidad de gestión de los procesos internos y mejoramiento continuo de los mismos; incremento de productividad y costos operativos menores; calidad en las acciones y decisiones

Si bien en 1990 el concepto de "reingeniería" ya había adquirido un carácter formal respaldado por autores tan importantes como Michael Hammer ("no automaticice, reemplace...") y Peter Drucker ("la reingeniería es nueva, y debe hacerse...") también es cierto que se reconocía su carácter "drástico y radical", con efectos de

mediano y largo plazo. De hecho, la definición propuesta por M. Hammer ilustra adecuadamente sus alcances: "...es el replanteamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para alcanzar mejoras dramáticas en medidas contemporáneas de performance, tales como costo, calidad, servicio y velocidad", al igual que el enfoque de "AT&T": "...un enfoque disciplinado, sistemático para definir sus metas de negocios y reestructurar sus procesos de negocios, fronteras organizativas y sistemas de gerencia, para alcanzar estas metas, generalmente construyendo nuevas capacidades, utilizando tecnología, para conseguir un cambio sustantivo en la performance del negocio". Asimismo, un aspecto que probablemente nunca concluirá en una única conclusión, gira alrededor de las condiciones más convenientes y favorables para iniciar un proyecto de reingeniería; el debate sobre las condiciones macroeconómicas en franco deterioro, la profundidad del cambio requerido y la magnitud del esfuerzo que se vislumbra para lograr las metas factibles, versus la necesidad de sobrevivencia en el corto plazo y la posibilidad de alcanzar otras metas "parciales pero rentables" en este mismo horizonte y la administración de recursos escasos.

Al respecto existe una variante de enfoque que gira alrededor del concepto de "**mejora del negocio**", como alternativa de menor envergadura y profundidad que la "reingeniería del negocio", buscando "mejorar" el negocio introduciendo nueva tecnología y simplificando los procesos. Bajo este método, se busca mejorar la eficiencia y orientar los esfuerzos hacia funciones y/o procesos específicos. En este punto es conveniente recordar que un enfoque



"orientado a procesos" es diferente a otro "orientado a tareas o funciones" y quizá sea la diferencia más profunda entre el concepto de "reingeniería de procesos" y otros de mayor difusión. Como se apreciará, en estas circunstancias el análisis gira alrededor de dos aspectos:

- El enfoque o metodología a seguir
- Las restricciones que las condiciones y exigencias internas y macroeconómicas establecen

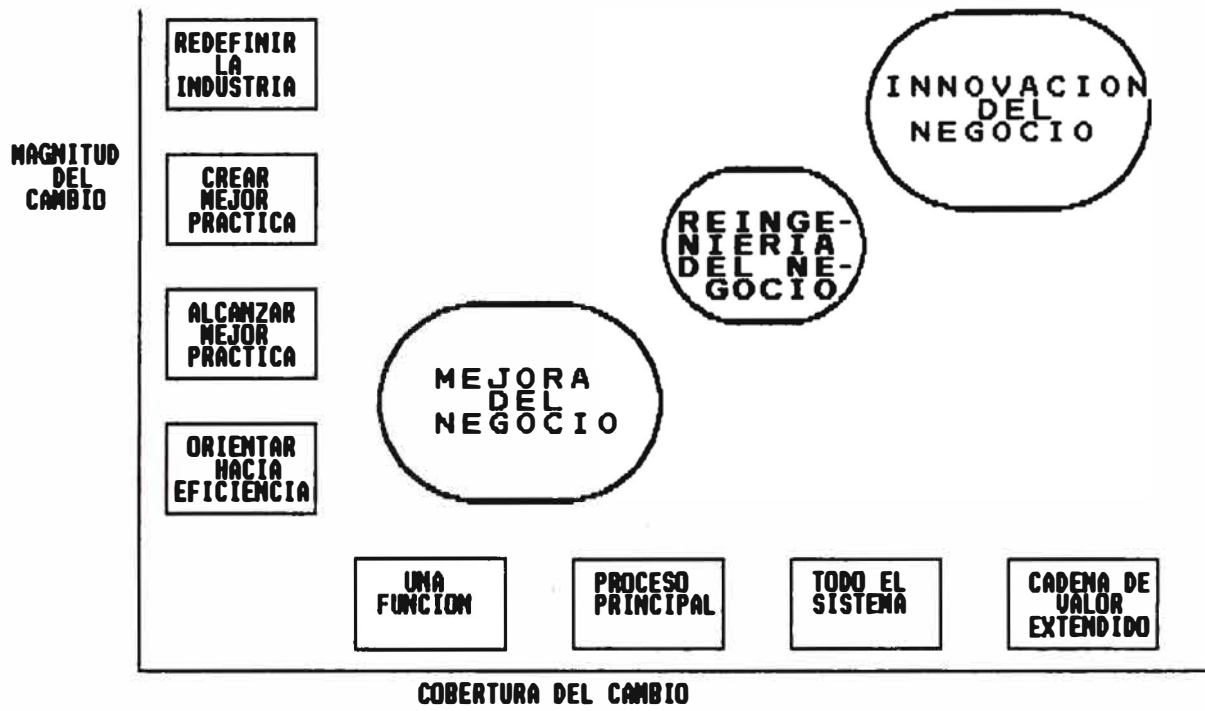
De esta manera, dentro del enfoque de "Tres Fases de Transformación Empresarial" formalizada por W. H. Davidson y empresas como "AT&T", se estaría optando por una modalidad en la cual la coyuntura exigía desdoblar la primera fase de "eficiencia operacional" en dos horizontes de tiempo: corto/mediano (hasta 2-3 años) y largo plazo (3 a 7 años). Sin embargo, el objetivo final debe ser mantenido: la transformación de la empresa; esto es, el planteamiento de sistemas de información y modificación o renovación de métodos y procedimientos no como objetivo en sí mismo, sino la revisión de la estructura empresarial en todo su contexto, partiendo del establecimiento claro de objetivos estratégicos del negocio.

2. PROYECCIONES Y HORIZONTES DE MEDIANO Y LARGO PLAZO

Dados los antecedentes y características de la organización, así como el valioso "know-how" existente en la empresa y la dramática necesidad de contar con resultados en plazos muy reducidos con respecto a las metodologías convencionales de "planeamiento estratégico de largo plazo", se hace necesario evaluar diferentes

enfoques y metodologías para lograr el equilibrio entre la necesidad del cambio y los objetivos del mediano y largo plazo. En 1990 aún se mencionaban conceptos ya "maduros" como "planeamiento estratégico de negocios", "business systems planning", "excelencia", "mejoramiento continuo de calidad" y otros que innovaban el terreno formal, como "reingeniería de procesos" y otros similares, y personalidades como M. Hammer, P. Drucker, E. Miles y M. Porter presentaban diferentes propuestas sobre enfoques organizacionales, estrategias empresariales y búsqueda de la excelencia; asimismo, localmente se contaba con experiencias desarrolladas durante la década de los '80 en el tema del "planeamiento estratégico de sistemas", con resultados diversos, aunque básicamente en el terreno táctico-operativo, con limitados efectos sobre un real cambio en la estrategia empresarial o en el enfoque organizacional. Igualmente, las dificultades económicas derivadas de las condiciones macroeconómicas dieron prioridad a enfoques de reducción de costos e inversiones, aplicación de tecnología computacional de menor tamaño y requerimientos operativos, y mayor productividad ("downsizing"), etc. Sin embargo, la coyuntura del momento exigía acciones de corto plazo que permitiesen enfrentar condiciones sumamente difíciles en el entorno macroeconómico, con la consiguiente presión para priorizar la obtención de resultados iniciales con impacto sobre la eficiencia administrativa y la disponibilidad de información más oportuna.

Todas las proyecciones sobre las distintas opciones de política económica de los próximos años coincidían en un escenario



VARIACIONES DE ENFOQUES DE REINGENIERIA

(fuente: AT&T)

sumamente difícil, con un mercado limitado en mayor o menor grado, condiciones de competencia más duras. En este sentido, los estudios realizados por diferentes organizaciones especializadas a las que se acudió, coincidían en lo esencial.

Por este motivo, como corolario del análisis de entorno que se hiciera con la Alta Dirección de la empresa, con participación del Presidente Ejecutivo y del Director Financiero, se decide mantener una estrategia de inversión en informática como medio de lograr objetivos de corto/mediano y largo plazo. Dada la magnitud de los requerimientos de la empresa, y la necesidad de efectuar esfuerzos limitados de inversión, y de obtener resultados en el corto plazo, fue necesario realizar un análisis preliminar y sumario de la situación actual, necesidades y posibles beneficios, llegando finalmente a un primer nivel de priorización de objetivos. Para ello, en el **corto y mediano plazo (1990-92)** se priorizan dos sectores considerados críticos y un tercero que, dadas las características de operación de la empresa, actúa como complemento indispensable:

- a. **Administración de créditos a clientes** (cuentas por cobrar)
Actividad de gran importancia estratégica, con serias dificultades para la obtención de datos, como consecuencia de las limitadas funciones y servicios que brindaba el Sistema de Información desarrollado años atrás
- b. **Mercadeo: ciclo compra-inventario-venta**
Dadas las condiciones ya existentes y las complicaciones proyectadas en el escenario macroeconómico, era necesario

agilizar el manejo operativo de la mercadería (en todo sentido), posibilitando la disponibilidad de información cuantitativa y confiable

- c. **Registro Contable (Contabilidad General) y pago de remuneraciones (planilla)**: incluye la emisión de algunos reportes "extra-contables" o gerenciales, como soporte a la gestión o gerencia intermedia; el segundo se refiere a un proceso que por su naturaleza resultaba obvio incluir en esta etapa

De esta manera, se establece como objetivo inicial el contar con un soporte de Sistemas de Información en el nivel operativo que permita mejorar la productividad administrativa y brindar un primer nivel de datos para la gestión, en temas relacionados a las líneas principales del negocio. Al adoptar esta estrategia, se considera la dificultad para aplicar en las condiciones vigentes un programa de reestructuración más agresivo que parta del "análisis de procesos" y concluya con el replanteamiento del negocio y de la forma en que éste se desarrolla; asimismo, como se expresara líneas atrás, ante las proyecciones disponibles era imprescindible "asegurar" el corto plazo como punto de partida para alcanzar horizontes más amplios.

Simultáneamente, se establece como objetivo de **mediano y largo plazo** la utilización de la tecnología como complemento a la estrategia de negocios basado en el servicio al cliente (frente externo) y la disponibilidad de Sistemas de Información Estratégicos como soporte a la gestión de la empresa al más alto nivel (frente interno).

3. OBJETIVOS DEL PLAN DE SISTEMATIZACION - ESTRATEGIAS

Habiendo definido los "procesos" del negocio que contarían con la prioridad inicial para la asignación de recursos y esfuerzos, era necesario establecer "objetivos estratégicos" relacionados a la orientación y naturaleza de los proyectos e inversiones.

Como es habitual en acciones de esta envergadura, ha sido de vital importancia la participación directa y activa de los ejecutivos del más alto nivel en la dirección de la empresa: el Presidente Ejecutivo y el Director Financiero.

Algunos de los objetivos estratégicos fijados en esta etapa son:

- a. **Renovación de equipos:** adquisición de equipos de nueva tecnología, tanto en el nivel de procesamiento de datos, como en Puntos de Venta, que permitan la captura directa de los datos de ventas para su posterior procesamiento, así como brindar un mejor servicio a los Clientes
- b. **Adquisición de "software" aplicativo:** como alternativa que permite combinar el logro de resultados en plazos adecuados, y el aprovechamiento de experiencias y resultados probados en otras empresas similares; de esta manera se opta por descartar el software ya disponible en la empresa
- c. Combinar la adquisición de los dos primeros en un solo proceso tipo "**llave en mano**", con la finalidad de asegurar el compromiso y participación del proveedor de equipos no sólo en la instalación de éstos, sino también en el proceso de adaptación y puesta en marcha ("implementación") de los Sistemas y así garantizar el resultado final
- d. Participación directa de los ejecutivos de la empresa,

- involucrados en las diversas etapas del Plan, impulsando y promoviendo el mismo
- e. Reestructurar el área de informática, constituyendo un equipo humano calificado y con potencial de desarrollo
 - f. Adecuación progresiva de los métodos y procedimientos en una primera etapa (corto/mediano plazo), con la finalidad de producir una evolución por asimilación y experiencia
 - g. Cubrir los requerimientos más urgentes en el nivel táctico operativo, posibilitando la disponibilidad de la información requerida para la gestión de la empresa, asegurando así las bases para el desarrollo de sistemas de información para ejecutivos en la segunda etapa (mediano/largo plazo)
 - h. Lograr una mejora de la productividad y eficiencia administrativa, basado en mejores métodos y procedimientos, así como en la utilización de la tecnología informática
 - i. Paralelamente se trabajará en un frente de requerimientos coyunturales, que facilite el proceso de transición o desarrollo, y en subsanar deficiencias y limitaciones críticas en el "Sistema de Créditos" existente, para asegurar la continuidad del servicio
 - j. Preparar un equipo humano que esté en capacidad de ampliar y continuar con los proyectos hasta alcanzar los objetivos trazados para el mediano y largo plazo; asegurar la continuidad y nivel de calidad del equipo de trabajo
 - k. Al concluir la primera etapa (1990-92), debería darse inicio a las actividades que permitirían profundizar los cambios, incidiendo ya en temas de estructura y estrategia

empresariales

Como se aprecia, se opta por un enfoque que permite logros en el corto plazo, tanto mediante la puesta en funcionamiento de nuevos sistemas a ser adquiridos, como por el esfuerzo final para superar en el muy corto plazo las serias restricciones de un sistema que cubre un proceso crítico en las operaciones del negocio. De esta manera, si bien los sistemas de información existentes han de ser descartados en un plazo breve, y dado el tiempo requerido para la puesta en funcionamiento de cualquier nuevo sistema, se concluye que es indispensable lograr superar dichas limitaciones como paso previo a cualquier intento de iniciar un proyecto de mayor envergadura en tal sector de la empresa.

En esta etapa se discute la orientación del proyecto y sus alcances en el mediano y largo plazo, de modo que se cuente con un esquema coherente e integral. La identificación de la Alta Dirección con estos puntos es de vital importancia para asegurar la continuidad del compromiso de respaldo, así como la identificación y coincidencia con los objetivos empresariales.

4. SELECCION DE EQUIPOS Y SOFTWARE - METODOLOGIA DE PLANEAMIENTO

Como se indicara en la sección anterior, para la selección de equipo y software se optó por realizar una convocatoria a proveedores líderes, bajo la modalidad "llave en mano"; para ello los proveedores deberían cumplir los siguientes requisitos:

- a. Proveer equipos ("hardware") de tecnología vigente, con capacidad adecuada para los requerimientos planteados, y

procesadores dedicados a funciones específicas de la empresa, con capacidad de respaldo mutuo e integración entre sí

- b. Ofrecer una solución de software de gestión de tiendas departamentales, con resultados probados en organizaciones similares, incluyendo la versión "fuente" de los programas, que estaría a disposición de la empresa
- c. Presentar datos técnicos y performance esperada, de los equipos y software ofertados, así como referencias verificables de instalaciones similares
- d. Presentar alternativas de financiación
- e. Los Puntos de Venta deben permitir el intercambio de datos con los equipos de procesamiento de datos, así como posibilidad de verificación automática, centralizada o interconectada (integrada), de ventas al crédito
- f. Para la adecuación de software, o el desarrollo complementario (según correspondiese), el proveedor debería acreditar experiencia local en el desarrollo de sistemas, así como disponibilidad de un soporte local o externo relacionado a la línea de negocios de la empresa (comercialización detallista o "retailing"). Asimismo, para esta tarea su equipo de trabajo se integraría con el personal interno que la empresa designase, con lo que se lograrían metas de capacitación y "transferencia tecnológica" en el mismo proceso de adecuación e implementación, así como una mejor utilización de la experiencia del proveedor del sistema aplicativo de comercialización, en el análisis de métodos

y procedimientos correspondiente

- g. Sustentar las posibilidades de crecimiento y compatibilidad, y garantizar la disponibilidad de servicio técnico y soporte local por un mínimo de 5 años
- h. La responsabilidad de los proveedores concluiría con la puesta en funcionamiento de los equipos y sistemas, y la aceptación correspondiente por parte de la empresa, para lo cual se establece contractualmente un "protocolo de aceptación"

Dadas las diferentes características y arquitecturas de los equipos ofrecidos localmente, fue necesario establecer que el horizonte de desarrollo estaba dirigido a ambientes distribuídos, con sistemas interconectados. Asimismo, si bien se descartó el uso de sistemas tipo "mainframe", con gran capacidad de procesamiento central, se hizo lo mismo con el uso exclusivo de microcomputadores; sin embargo, ello no implicaba prescindir del requisito de conectividad de los equipos "centrales" con redes de micromputadores, ni la integración aplicativa con ellos, de acuerdo a las tendencias en la aplicación de tecnología de información.

En el aspecto de software, se estableció que, dada la estrategia elegida para enfocar el mediano y largo plazo, los Sistemas Aplicativos que se eligiesen deberían asegurar su vigencia y compatibilidad en el tiempo, con respecto al software de base (sistema operativo, sistema de gestión de archivos o bases de datos, generadores y compiladores, etc.); de esta manera, la elección del "software base" y la "tecnología de punta" en

software, no se constituían en el objetivo en sí. Asimismo, este enfoque permitía realizar una evaluación más minuciosa de los efectos de los cambios que se estaban presentando en el ambiente de software y de arquitectura de sistemas (sistemas abiertos y propietarios, orientación a objeto, procesamiento de imágenes y documentos, bases de datos de nueva generación, lenguajes de programación y generadores orientados a objeto, procesamiento y sistemas distribuidos, "multimedia", etc.), aspecto particularmente importante en las circunstancias de cambios rápidos y profundos que se estaban apreciando en el mundo de la tecnología. Esta modalidad de conjugar las tendencias tecnológicas con los conceptos de arquitectura de sistemas disponibles localmente y los objetivos de corto/mediano y largo plazo, aseguraba una transición coherente en el mediano y largo plazo, una vez alcanzadas las metas iniciales acordadas. De igual manera, buscaba asegurar que el software aplicativo ofertado hubiese tenido la oportunidad de haber mostrado su real eficiencia en las plataformas ofrecidas (sea localmente o en el exterior), respaldado por una organización importante cuya estrategia gire alrededor de la utilización de tecnología de información permanentemente actualizada. Por otro lado, la exigencia de una organización de software de experiencia y calidad reconocidas, permitía asegurar las proyecciones en tal sentido.

Finalmente, como en todo proyecto de selección de equipos, se utilizaron parámetros de comparación de performance elaborados por organizaciones de prestigio reconocido y de aceptación general, al igual que información "propietaria" sobre este tema. Sin

embargo, a fin de asegurar el cumplimiento de las expectativas de rendimiento de los equipos y software en adquisición, se estableció el compromiso del proveedor para subsanar cualquier posible dificultad que afectase la performance requerida, bajo su única responsabilidad; de esta forma se buscaba eliminar o minimizar el factor de riesgo que representan las "unidades de medida de performance" basadas en "perfiles estándar de carga de trabajo" en relación con una instalación en particular, para lo cual se proporcionaron datos actuales y proyectados de volúmenes de datos y niveles de uso estimado de los aplicativos. Luego, durante la puesta en marcha, se ratificaría en los hechos la ventaja de incluir una exigencia de esta naturaleza en el proceso de oferta y selección.

Dentro de la estrategia asumida de mantener la participación de la Alta Dirección como forma de identificar el avance del mismo con tal nivel ejecutivo, la metodología incluyó su intervención en la etapa final de la selección.

Al incluirse en la adquisición un Sistema para Comercio Detallista (modalidad "tienda departamental"), esta etapa necesariamente incluye la elaboración de un perfil inicial de las funciones básicas de la empresa, para posibilitar la evaluación del software.

5. PLANEAMIENTO DE SISTEMATIZACION Y RACIONALIZACION: METODOLOGIA Y ASPECTOS PRINCIPALES

Habiendo establecido los lineamientos estratégicos del plan de acción para una primera etapa en el esfuerzo de dotar a la

empresa de sistemas de información operativos y de gerencia intermedia, integrados a métodos y procedimientos más efectivos y productivos, es necesario formular el planeamiento correspondiente.

Debe notarse que, al tomar como punto de partida un Sistema de Información para Tienda Departamental ya existente ("Software for Retailing"), se presenta una primera gran diferencia contra cualquier enfoque de planeamiento basado en un nuevo desarrollo total. Si bien el proyecto debe iniciarse con un análisis conceptual de los procesos y funciones de la empresa, se posibilita avanzar más rápidamente hacia el análisis o enfoque de cada función individualmente. Por ello el proyecto se estructuró de la siguiente forma:

- a. Habilitación de infraestructura y organización del equipo de trabajo

Objetivo:

Disponer de la totalidad de recursos requeridos (local/facilidades, hardware, software, personal)

Observación:

Incluye actividades como:

- Habilitación de local
- Instalación de equipos y software
- Selección de personal (proveedor y empresa)
- Capacitación y entrenamiento (local/externo)
- Revisión final y aprobación del plan

Se formaliza ante la organización el inicio del proyecto

El punto de control final está dado por la existencia de los equipos de trabajo en condiciones de iniciar sus actividades

b. Revisión conceptual del negocio

Objetivo:

Identificación y definición de las funciones básicas de la empresa y sus relaciones

Las conclusiones finales son sometidas a discusión y revisión con los Gerentes de área

c. Priorización de Módulos

Objetivo:

De acuerdo al relevamiento anterior, debe establecerse la secuencia en que han de adaptarse e implementarse los módulos adquiridos

Esta priorización concluye con la aprobación de la Alta Dirección

d. Administración de Cuentas por Cobrar (Créditos-Clientes)

Observaciones:

Como se indicara anteriormente, en este rubro se estableció una estrategia diferente, priorizando la atención de requerimientos de corto plazo, con carácter de transitorio

El equipo de trabajo designado contaría con un plan de trabajo inicial que consistiría de:

Diagnóstico de situación actual

Identificación de problemas relacionados al Sistema existente

- Identificación de requerimientos adicionales extremadamente críticos
- Priorización de requerimientos
- Diseño
- Programación y pruebas
- Entrenamiento
- Puesta en marcha y depuración de datos

Esta etapa concluye con la disponibilidad de un sistema mejorado, capaz de brindar un servicio satisfactorio durante el período de transición

e. Adaptación e implementación de Módulos

Objetivo:

La puesta en marcha de los diferentes módulos adquiridos, con los correspondientes procedimientos actualizados

Observaciones:

En cada módulo se prevén las siguientes actividades:

- Revisión y diagnóstico técnico del Módulo (incluye pruebas internas de funcionamiento)
- Análisis funcional de la empresa: profundización de las funciones relacionadas con cada Módulo y su inter-relación con otros
- Identificación de requerimientos de la empresa (en relación al Módulo)
- Formalización de la definición de requerimientos de adaptación (con fines contractuales)
- Diseño/especificaciones técnicas, programación,

documentación y pruebas

- Elaboración de manuales y procedimientos (nuevos o actualizados)
- Pruebas globales y entrenamiento
- Puesta en marcha y seguimiento post-implementación, de evaluación y ajustes finales
- Formalización de la aceptación del módulo (requerimiento contractual)

En la etapa anterior se había concluido en la contratación de dos Sistemas:

- Un sistema de comercio detallista ("retailing") elaborado por una empresa especializada en este sector (con sede en Estados Unidos de Norteamérica), que cubre el ciclo básico del mercadeo (compra-inventario-venta), incluyendo los conceptos relacionados (recibo/marcado de mercadería, cuentas por pagar/cobrar, planeamiento, costos de importación, análisis de ventas, etc.)
- Un sistema de apoyo a la gestión, en los aspectos contable (contabilidad general, presupuestos, activo fijo y conciliación bancaria) y pago de remuneraciones; elaborado por una empresa con sede en Chile

Por este motivo, y de acuerdo a las condiciones contractuales establecidas en el proceso de selección, ambas empresas proveedoras externas asignaron personal al proyecto, incluyendo el entrenamiento de integrantes del equipo local en sus oficinas matrices. Ello permitió que, debido a la experiencia de la empresa americana en proyectos similares, con clientes de

envergadura y complejidad mayor, se simplificase la etapa preparatoria y de priorización de módulos.

Nótese que este detalle permite destacar la ventaja de la estrategia adoptada para efectos de compatibilizar la obtención de resultados en el corto y mediano plazo dentro de un proyecto de esta magnitud; asimismo, la exigencia de proveedores con experiencia previa en proyectos y empresas de características similares y la precisión de los requerimientos contractuales estableciendo su participación, es indispensable para lograr concretar realmente las ventajas del "outsourcing" y de la utilización de sistemas estándar.

Para efectos de la "GERENCIA DEL PROYECTO", se establecieron dos niveles:

a. Gerentes de Proyecto: un representante de la empresa y otro del proveedor

Reportan a la Alta Dirección de cada empresa

Función básica:

Supervisión y conducción global del proyecto; revisión de avances y metas; cumplimiento contractual

b. Jefes de Proyecto: en cada módulo se designa un representante de la empresa y otro del proveedor, que lideran el equipo de trabajo asignado al módulo, reportándose directamente a los Gerentes de Proyecto

Función Básica:

Conducción directa de cada módulo

Para efectos de "CONTROL" del proyecto, se estableció el siguiente mecanismo:

- a. Elaboración de planes de trabajo detallados al iniciarse cada módulo o etapa dentro del mismo
Responsable: Jefe de Proyecto
- b. Elaboración mensual de informes y actualización sustentada de planes de trabajo
Responsable: Jefe de Proyecto
- c. Reportes periódicos a la Alta Dirección de la empresa
Responsable: Gerente de Proyecto

Inicialmente se consideró la posibilidad de establecer una instancia "corporativa" (comité) para la supervisión y seguimiento del proyecto; sin embargo, dada la alta dedicación del comité ejecutivo de la Alta Dirección en aspectos tácticos del corto plazo, se optó por una alternativa de dependencia directa a esta última instancia. Ello le otorgaría mayor relevancia al tema, e implicaría un mayor efecto de la identificación de la Alta Dirección con el desarrollo y los objetivos del proyecto, manteniendo también su compromiso con el mismo.

De esta forma, hasta este punto el lanzamiento en sí del Proyecto ha sido estructurado cubriendo temas como: gestión, planeamiento, ejecución y control en diferentes niveles. Asimismo, recuérdese que la meta se concentra en el corto y mediano plazos, buscando mejorar la productividad y eficiencia de la empresa, estableciendo las bases para un trabajo con objetivos de largo plazo.

III. ORGANIZACION, FUNCIONES Y FLUJO DE INFORMACION

Como se indicara anteriormente, la organización que funcionara en la empresa mientras fue una filial internacional de una gran corporación, experimentó ligeras modificaciones adaptándose a la nueva estructura de decisiones estratégicas. Tal organización, al mantener la estructura básica, en los primeros dos años de esta década aún se caracteriza por ser divisional, parcialmente descentralizado y "frondoso verticalmente", como puede apreciarse en la figura correspondiente. Complementan esta organización, algunos comités especializados que funcionan regularmente para la coordinación de aspectos tácticos de la empresa (ejemplo: plan promocional).

Dado que una de las decisiones adoptadas con la Alta Dirección al inicio del proyecto contemplaba que el análisis organizacional sería liderado por un equipo de trabajo especialmente designado para tal efecto, el replanteamiento de funciones o métodos de trabajo constituía únicamente la base para la reestructuración organizativa, no siendo la meta final del proceso.

A continuación se describen muy brevemente las principales funciones "especializadas" de la empresa:

- a. **COMPRA**: asegura el correcto suministro de mercadería en la empresa y establece la "estructura de la mercadería"

- (aspecto sustancial en el "merchandizing"); coordinación con las áreas de ventas para la elaboración del presupuesto de ventas y la estructura de precios; permite captar las características del componente "oferta"
- b. **PROMOCION:** función que permite impulsar y apoyar la realización del plan de ventas; responsable de la presentación de la mercadería en las Tiendas y el diseño de éstas (exhibición y marketing visual), así como del aspecto promocional y publicitario
 - c. **VENTAS:** función de venta propiamente dicha, asignada al personal de ventas de las Tiendas; complementariamente, permite captar los requerimientos o características del componente "demanda" para estructurar los planes de venta
 - d. **OPERACIONES:** función de apoyo, responsable de brindar el apoyo de infraestructura requerido, así como la recepción y marcado de mercadería
 - e. **ADMINISTRACION DE MERCADERIA:** cubre todo el ciclo de mercadeo: análisis del plan de compras, la supervisión de compras de mercadería, administración de existencias, análisis de información de mercadeo (ventas, márgenes, existencias, etc.), evaluación de promociones y otras relacionadas con la mercadería y el mercadeo
 - f. **SERVICIOS FINANCIEROS:** incluye el servicio de financiación de compras de clientes, así como la administración de la cartera de obligaciones por cobrar; administración de fondos y tesorería
 - g. **SERVICIOS A CLIENTES:** abarca los servicios complementarios

que se brindan a los clientes: transporte, servicio técnico, relaciones institucionales con clientes, etc.

Complementariamente, como en toda organización, se cuenta con otras funciones de apoyo y asesoría: contabilidad, personal, auditoría, y otros. Su "distribución" en una "estructura organizativa" dependerá del enfoque y estrategias elegidos, como se ha discutido ya anteriormente. Orgánicamente, estas funciones pueden agruparse en diferentes áreas o "conceptos funcionales":

Mercadeo: orientado a la ejecución de las funciones propias de la comercialización de bienes y servicios

Finanzas: incluye los servicios financieros para clientes, así como las funciones registrales y de administración de fondos y recursos financieros

Operaciones: abarca las funciones de soporte administrativo y normativo

Como se aprecia, la estructura organizacional que soporta estas funciones puede presentarse de una manera muy similar en las unidades de negocios constituídas por las "Tiendas", con lo cual ratifica su carácter "divisional y descentralizado". Sin embargo, dada la reducción de las operaciones comerciales, así como la necesidad de reducción de costos operativos, fue necesario replantear aquellos servicios que pueden ser brindados únicamente a nivel central, sin afectar los niveles deseados de mercadeo. De esta forma, la organización propia de cada Tienda debe ser "ligera" y únicamente incluir aquellas funciones que le resultan indispensables "localmente", permitiéndole así concentrarse en su actividad primordial: mercadeo.

El análisis de estas funciones se planteó considerando básicamente los siguientes principios:

- a. Distinción entre organización "formal" y "real"
- b. Verificación de manuales y otros documentos normativos internos
- c. Revisión y discusión en grupos con personal operativo y gerencial
- d. Énfasis en relaciones "inter-funcionales"
- e. Análisis comparativo con estructura vigente bajo la modalidad de "filial corporativa internacional", dado los altos índices de eficiencia logrados en tal período
- f. Estrecha vinculación con el equipo de trabajo responsable del análisis organizacional
- g. Diagnóstico de las oportunidades de mejora, vigencia de los conceptos funcionales bajo el entorno actual e identificación de los procesos y datos involucrados

Como se indicara en anteriores secciones, el método y la estrategia elegidos para enfrentar los requerimientos del corto y mediano plazo no buscan inicialmente introducir una "innovación revolucionaria" en la manera de hacer el negocio, ni reorientar la estrategia de mercadeo, sino enfatizar la necesidad de dotar a la empresa de sistemas, métodos y procedimientos que le permitan realizar sus funciones básicas con mayor eficiencia y eficacia, posibilitando también la disponibilidad de información para un adecuado proceso de toma de decisiones. En este sentido cabe destacar que una buena "forma organizacional" es el resultado de un adecuado balance de tres conceptos básicos:

ESTRATEGIA (en armonía con el mercado), **ESTRUCTURA** (los recursos deben responder a la estrategia) y procesos de **GESTION** (acorde con la estrategia y la estructura). Por este motivo, bajo el enfoque adoptado, resultaba de significativa importancia la precisión en la definición de las líneas y metas estratégicas de la empresa y la correcta identificación del eventual "realineamiento" de los métodos y procedimientos, y la disponibilidad de información confiable y oportuna de gestión (gerencia "técnica" e intermedia); la construcción o consolidación de esta red o infraestructura funcional era uno de los objetivos del mediano plazo y largo. Una clara definición de este "ajuste armónico" de los componentes de la forma organizacional facilitarían posteriormente cualquier esfuerzo orientado hacia la redefinición de procesos y la existencia de una organización dinámica, de rápida respuesta de adaptación a la evolución del entorno.

Asimismo, no debe olvidarse que, de acuerdo a los enfoques organizacionales y de negocios que empezaron a difundirse en la segunda mitad de la década pasada, el análisis y desarrollo funcional sólo brinda soluciones de corta duración, o mejoras de menor magnitud. El "enfoque orientado al proceso" plantea justamente la necesidad de "recrear" la compañía, de abandonar procedimientos de larga data y buscar nuevamente la forma de "hacer el negocio"; el debate alrededor del "momento" o las "condiciones requeridas" no ha concluído, pero todo esfuerzo de planeamiento de mediano y largo plazo debe incluir la evaluación de la posición de la dirección de la empresa ante esta disyuntiva. Si bien algunos especialistas sustentan la conveniencia de

adoptar este enfoque cuando la empresa enfrenta situaciones realmente críticas, también es necesario considerar otros factores como: niveles de inversión, prioridades y políticas de administración de la liquidez, disponibilidad de personal calificado (opciones de consultoría externa versus equipo interno), proyecciones macro y microeconómicas, etc.

Para la presentación de los avances en este tema se optó por un esquema de preferencia gráfico, con utilización de herramientas convencionales, como los denominados "Diagrama de Flujo de Datos" (DFD); asimismo, se complementó con la utilización de los Sistemas adquiridos, como método práctico de mostrar algunas partes de los procesos (similar al uso de "prototipos") para obtener una mejor interpretación "gráfica y práctica" del resultado del análisis. Además, este método permite establecer el punto de partida para la definición de requerimientos subsiguientes.

Una vez "cubiertas" las funciones de la empresa, las conclusiones permiten identificar las posibles oportunidades para la utilización de Tecnología de Información (equipo, aplicaciones y servicios utilizados por las organizaciones para proporcionar datos, información y conocimiento) como medio de reducir costos, mejorar la calidad de los servicios y mercancía, mejorar el servicio a clientes, integrar el entorno con la empresa y, en general, permitir a la organización superarse continuamente. Estas "oportunidades" identificadas, son luego evaluadas para la correspondiente priorización y planeamiento de introducción. En el desarrollo de las actividades, se efectuaron ajustes a la

organización (tanto en la distribución o precisión de funciones, como en la modificación real de la estructura de las unidades), con la finalidad de lograr un mejor "flujo" de procesos. Algunos de estos cambios surgieron como requerimiento para lograr el funcionamiento de los métodos, y otros fueron consecuencia de la vigencia de éstos últimos. En el período 1990-93 la organización se modificó, manteniendo el concepto funcional, pero simplificando sus relaciones, reduciendo su "frondosidad" y buscando "aplanar" su estructura; asimismo, el Presidente Ejecutivo asumió la función principal: mercadeo.

Para concluir este capítulo, nótese que en el planeamiento, tan importante como la metodología a aplicar en el desarrollo de sistemas (concebidos éstos como constituidos NO sólo por programas, archivos y procedimientos), es la definición estratégica de conceptos relacionados al negocio en sí y la organización que la representa; es por este motivo que en el desarrollo de estas páginas se ha optado por individualizar algunos de los temas que estuvieron presentes en la definición de la orientación estratégica del proyecto, más que la precisión en sí de los detalles metodológicos del desarrollo de sistemas de información, de las herramientas tecnológicas empleadas o de las ventajas y desventajas de las plataformas y diseños posibles.

OBSERVACIONES Y CONCLUSIONES

1. Los antecedentes muestran el caso de una empresa exitosa durante muchos años, cuya organización no se desarrolló de acuerdo a la evolución del entorno, manifestándose el efecto en:
 - a. Debilitamiento del balance entre los componentes formales de una estructura o forma organizacional
 - b. Efectos sobre la productividad administrativa de algunas actividades
 - c. Adaptación "no sincronizada", como reacción natural de la organización
 - d. Dificultad para reaccionar ante las nuevas exigencias del entorno

2. En todo proyecto de revisión organizacional y de sistematización y racionalización general de métodos y procedimientos, deben combinarse adecuadamente los objetivos de corto, mediano y largo plazo, debiendo partir de una definición estratégica de los objetivos del negocio y de las metas a alcanzar, sumamente claras; asimismo, es indispensable lograr la integración entre las diferentes etapas. El "largo plazo", sin el "corto plazo", no es viable; el caso inverso no ofrece resultados perdurables

3. La tecnología de información (TI) debe considerarse en la presente década como elemento indispensable para el desarrollo empresarial; deben analizarse las diferentes formas como la TI y el "conocimiento" pueden utilizarse para acelerar la transformación de la empresa. Ello exige que el tema sea parte del análisis de la Alta Dirección en el proceso de direccionamiento estratégico del negocio
4. La participación activa e identificación de la Alta Dirección con un proyecto de tal horizonte en el tiempo, resulta vital, aunque resulte reiterativo el afirmarlo. No sólo es importante contar con su apoyo y respaldo para efectos de la iniciación del proyecto, sino también contar con su participación y "respaldo visible" a lo largo de todo el proceso de ejecución
5. Las tendencias actuales de "calidad total", "reingeniería", "mejoramiento continuo", "potenciación del trabajador", deben constituir parte del análisis a realizar. La profundidad del "cambio viable" o las expectativas de resultados, determinarán la orientación metodológica final. No debe olvidarse que la obtención de resultados progresivos facilita el desarrollo de las diversas etapas
6. La "organización plana y dinámica", al igual que los conceptos de "pirámide invertida" (organización "bottom-up") orientada al cliente, se tornan más viables en la medida que cuenten con el respaldo de un servicio de información dirigido a los diferentes niveles y procesos de la empresa; las condiciones del entorno exigen la reducción dramática

de "gestión intermedia"

7. El enfoque adoptado y descrito en los capítulos anteriores enfatizó la ventaja de compatibilizar y enfocar simultáneamente los objetivos de corto y mediano plazo, en armonía con las metas estratégicas establecidas para el largo plazo; ello posibilitaría una transición "suave" y natural, estableciendo las bases para una reestructuración profunda del negocio
8. La posibilidad de adoptar medidas en 1993 con la finalidad de asegurar su existencia durante el período más difícil de su historia (y los resultados obtenidos), permitió comprobar la ventaja de haber establecido una estrategia inicial que permitía asegurar objetivos de corto y mediano plazo, manteniendo la perspectiva del horizonte más profundo
9. Los enfoques tradicionalmente utilizados en la década anterior para el "planeamiento estratégico de sistemas" solían enfatizar el análisis funcional para efectos de un desarrollo de largo plazo; en la actualidad, este horizonte de planeamiento se asocia mejor con un enfoque orientado a procesos
10. El énfasis excesivo en la elección de la "metodología de desarrollo de sistemas" más apropiada, muchas veces hace olvidar o subvaluar la importancia del planeamiento estratégico en sí, al producirse la distorsión de la ejecución del "plan de desarrollo de sistemas" convertido en la razón en sí del proyecto, concluyéndose de esta manera en un

análisis de largo plazo sin sustento para asegurar su continuidad y vigencia en el tiempo, al carecer del nexo vital con las perspectivas del negocio

11. Dadas las características de la tecnología actual, la inversión en este aspecto debe considerarse como integrada en varios componentes: equipamiento, software y personal (capacitación continua; soporte bibliográfico; motivación)

12. Entre los logros alcanzados por el desarrollo del plan, se podrían mencionar:

a. Se cuenta con soporte informático para las funciones básicas de la empresa; entre otras:

- Compras
- Control de Inventarios (por unidad y valorizado)
- Administración de Mercadería (supervisión y análisis)
- Ventas
- Gestión de Cuentas por Cobrar de Clientes ("Créditos")
- Contabilidad
- Control Presupuestal
- Recibo y marcado de mercadería
- Gestión de Cuentas por Pagar
- Reposición de Mercadería
- Remuneraciones
- Administración y Análisis de Información Estadística
- Elaboración de Reportes Gerenciales

- b. Incremento de eficiencia en el manejo administrativo de mercadería e información relacionada, apreciable, por ejemplo, en el menor tiempo para procesar una orden de compra y administrar los presupuestos de compras; asimismo, la organización logra operar con mejor calidad de información y resultados, con aproximadamente menos del 50% del personal original. Asimismo, al administrarse las órdenes de compra en el Sistema, se hace innecesario contar con copias adicionales de la misma o el manejo de un archivo de "pendientes de recibo" en la "recepción" de cada local, con el consiguiente efecto sobre costos operativos y agilidad de manejo.
- c. Disponibilidad de información sumamente amplia, detallada y rápida, lo cual no sólo representa una mejora de productividad, sino el acceso a información antes no disponible en la empresa.
- d. Mayor flexibilidad para la introducción de variaciones en modalidades de mercadeo y operación, dada la disponibilidad de información y herramientas, así como la estandarización efectuada en diversos aspectos; ello fue ampliamente comprobado en el período 1992-93.
- e. Reducción de gastos operativos, tal como se aprecia en los estados financieros por unidad, aunque obviamente la lectura directa de tales cuadros no refleja el efecto únicamente de lo realizado, sino de

medidas complementarias adoptadas ante la gravedad de la crisis

- f. Posibilitó un control real y preciso sobre deficiencias en el registro de ventas en las cajas registradoras, con el consiguiente efecto sobre "faltantes" de dinero y merma de inventario
- g. Al disponer de información, fue posible la modificación de criterios para la adopción de decisiones sobre mercadeo; por ejemplo: análisis de precios, evaluación de costo de reposición, planeamiento de ventas y niveles mínimos de inventario, evaluación de rebajas y promociones, análisis de velocidad de venta, etc. Ello permitió manejar menores niveles de inventario, con el consiguiente efecto sobre la rotación, productividad, liquidez, así como la adopción de medidas oportunas de mercadeo (cambio de precio, reposición, etc.)
- h. Se facilitó la adopción de medidas y el seguimiento y evaluación correspondiente, que permitieron la continuidad de la empresa a pesar de la más profunda crisis que haya atravesado la empresa (1991-93)
- i. Disponibilidad de una base sólida que facilitará el trabajo previsto para la siguiente etapa, consistente en la profundización del análisis estructural. A pesar de que las circunstancias de 1992-93 obligaron a diferir las acciones previstas a la conclusión de la "primera etapa", se cuenta actualmente con infor-

mación que está permitiendo estructurar las características de este nuevo esfuerzo (objetivos, diagnóstico, plan de trabajo, metodología, etc.)

- j. La simplificación y automatización en el manejo de datos de ventas e inventarios, han permitido que el personal de ventas en las Tiendas puedan destinar su tiempo básicamente a su "funcion intrínseca", reduciendo significativamente su carga de trabajo "administrativa"
 - k. Se ha permitido detectar con mayor detalle y mejor oportunidad, las acciones que afectan las diferencias de inventarios (básicamente "mermas"): errores en la venta, fraude, error de marcado de mercadería y en la aplicación de directivas de mercadeo
 - l. Se cuenta con información detallada de extraordinaria utilidad en la tarea de planeamiento de mercadeo (compras, ventas, promociones)
13. Si bien los efectos han sido altamente significativos tanto cualitativamente (confiabilidad de datos, por ejemplo) como cuantitativamente (reducción de tiempo y costos de proceso operativo, por ejemplo), sin embargo las particulares características del período 1991-93 no permiten asociar los indicadores habituales de la empresa (rotación, margen comercial, productividad de inventario, utilidad de operaciones, gastos operativos, porcentaje de rebajas, etc.) directamente con el avance del Proyecto, dado que también reflejan otras medidas que fue necesario adoptar.

Sin embargo, por ejemplo, la disponibilidad de información sobre inventarios, rentabilidad, velocidad de ventas y performance de proveedores, permitió en el presente año mejorar las decisiones de compra, incrementar la rotación en alrededor del 50%, y disponer de herramientas para la orientación y supervisión de concesiones y programas promocionales

BIBLIOGRAFIA

1. International Business Machines Corporation; "Business Systems Planning"; 1981
2. "Building Strategy on Technology"; Enterprise, Summer 1991
3. W. H. Davidson; "Beyond Re-engineering: The Three Phases of Business Transformation"; IBM Systems Journal, Vol. 32 No. 1, 1993
4. J. C. Henderson, N. Venkatraman; "Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations"; IBM Systems Journal, Vol. 32 No. 1, 1993
5. "Lean Management"; Enterprise, March/April/May 1992
6. Bob Lindgren; "Reengineering - How to Get Out of Gridlock"; Enterprise, March/April/May 1992
7. Michael Hammer, James Champy; "Reengineering the Corporation: a Manifesto for Business Revolution"; Harper Business, 1993
8. Robert Waterman; "The Renewal Factor"; Bantam Books, 1987
9. Peter F. Drucker; "Managing in Turbulent Times"; Harper & Row, 1980
10. Peter F. Drucker; "Managing for the Future: The 1990s and Beyond"; Truman Talley Books, 1992

11. Fernando Flores; "Inventando la Empresa del Siglo XXI"; Ediciones Pedagógicas Chilenas S.A., 1989
12. Peter G. W. Keen; "Competing in Time"; Harper Business, 1988
13. Al Ries, Jack Trout; "Bottom-Up Marketing"; McGraw-Hill, 1989
14. Raymond Miles, Charles C. Snow; "Fit, Failure and the Hall of Fame"; California Management Review, Vol XXVI, No. 3, Spring 1984
15. Jay R. Galbraith; "Strategy and Organizational Planning"; Human Resource Management, Spring/Summer 1963, Vol. 22
14. Raymond E. Miles; "Organizations: New Concepts for New Forms"; California Management Review, Vol. XXVII, No. 3, Spring 1986
15. Raymond E. Miles; "Adapting to Technology and Competition: A New Industrial Relations System for the 21st Century"; California Management Review, Vol. 31, No. 2, Winter 1989