



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PROPUESTA DE MEJORA A LOS PROCESOS DE CONTABILIDAD Y FINANZAS:
EVALUACIÓN Y MODELAMIENTO ESTRATEGICO – OPERACIONAL**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION Y DIRECCION DE
EMPRESAS**

CAREN DINA RUBIO ARAVENA

**PROFESOR GUIA:
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN**

**MIEMBROS DE LA COMISION:
WALTER CAZENAVE GUIER
JUAN CESPEDES NAVEAS**

**SANTIAGO DE CHILE
2013**

**RESUMEN PARA OPTAR AL
GRADO DE:** Magister en Gestión y
Dirección de Empresas.
POR: Caren Dina Rubio Aravena
FECHA: 19/07/2013
PROFESOR GUÍA: Luis Zaviezo S.

**PROPUESTA DE MEJORA A LOS PROCESOS DE CONTABILIDAD Y FINANZAS:
EVALUACIÓN Y MODELAMIENTO ESTRATEGICO – OPERACIONAL**

El objetivo de este estudio es proponer mejoras para cumplir con la simplificación y estandarización de los procesos de negocios a partir de la evaluación de los impactos en la gestión de los procesos e integrantes de la Gerencia de Contabilidad, Reportes y Control financiero al adoptar el nuevo modelo de disciplina operacional 1SAP BHP Billiton.

Pretendiendo dar respuestas a las preocupaciones más importantes de adoptar 1SAP que tiene la Gerencia de Finanzas. ¿Los procesos actuales están cumpliendo con los imperativos de 1SAP (Simplicidad, Responsabilidad y Eficacia), existen debilidades en los procesos actuales, cuáles serán las implicancias de los cambios en estos proceso con 1SAP, si se harán nuevas tareas o se dejaran de hacer otras, la estrategia de la gerencia está alineada con la estrategia corporativa, objetivos individuales versus el de la compañía?, etc.

En este estudio se realiza el análisis de los procesos de cierre de mes actuales de la Gerencia, caracterizándolos para luego identificar debilidades y la proposición de mejoras. En conjunto con una evaluación de los cambios de estos procesos actuales con la adopción de 1SAP como sistema único y global de la compañía. Para minimizar los impactos de los cambios con 1SAP se recurrieron a distintas modalidades, entre las cuales es asegurar que los integrantes sean partícipes claves en el cambio del sistema, comunicación periódica para enterarse de las expectativas y preocupaciones, capacitaciones, pruebas del sistema, etc.

Finalmente se realiza un diagnóstico estratégico de la gerencia y su alineamiento hacia el logro de la misión de la organización, esquematizado en el mapa estratégico en donde al alcanzar los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas, y la interacción entre éstos, la Gerencia de Finanzas contribuye a lograr el gran objetivo financiero de la compañía que es “Incrementar la creación de Valor de la compañía”.

Y como principal recomendación para la gerencia es que ésta siga impulsando la premisa de mejora continua en su gestión, porque ha servido para incrementar su reputación y ser valorada como una de las mejores gerencias financieras en BHPB ya que se ha convertido en un socio del negocio, pasando del control reactivo al consejo proactivo, llevando una gestión adaptativa, con respuestas más rápidas y mejor apoyo a la toma de decisiones

Agradecimientos

A mi familia, en especial a mi esposo Mauricio Areyuna por su apoyo y amor, y a mi hija Constanza motivo de inspiración y amor ya que nació y me acompañó en gran parte del MBA.

A Minera Escondida y Gerencia de Contabilidad, Reportes y Control Financiero por su apoyo, oportunidad y confianza depositada en mí para realizar este MBA.

A los profesores guía del curso, señores Luis Zaviezo, Ivan Braga y Walter Cazenave como también a los demás que con sus enseñanzas y experiencias lograron entregar sus conocimientos de forma práctica y aplicable al trabajo diario en los negocios tanto mineros como globales.

Y a mí querido equipo de trabajo compuesto por Mauricio Bastías, Carlos Álvarez, Cristián Diaz y Carlos Silva.

Tabla de contenido

1. Introducción.....	1
1.1. Caracterización situación actual	1
1.1.1. Área de estudio.....	2
1.2. Objetivo general	3
1.3. Alcance	3
1.4. Metodología de la investigación	4
1.5. Resultados esperados	4
2. Marco conceptual.....	5
2.1. De la gestión de los procesos a la gestión por procesos	5
2.1.1. Mejora de procesos.....	6
2.1.2. Reingeniería de procesos.....	7
2.2. Los procesos como base de la gestión de las organizaciones	9
2.2.1. Mapa de procesos	9
2.2.2. Cuadro de mando integral	11
2.3. Gestión del cambio	13
3. Análisis del proceso global de cierre de mes de la gerencia de finanzas	14
3.1. Compromiso gerencial y planificación del trabajo	15
3.2. Identificación de los procesos.....	15
3.2.1. Identificación y caracterización de los procesos	18
3.2.1.1. Macroproceso cierre de contabilidad y costos	20
3.2.1.2. Macroprocesos de consolidación de estados financieros y forecast mensual	22
3.2.1.3 Macroproceso de reportabilidad financiera.....	24
3.3. Análisis de los procesos e identificación oportunidades de mejora.....	27
3.4. Evaluación de impactos del proceso de cierre de mes con el nuevo sistema 1SAP	33
4. Diagnostico alineamiento estratégico de la gerencia de finanzas.....	37
4.1. Antecedentes preliminares.....	37
4.2. Definición del sector	37
4.3. Misión de la compañía	39
4.4. Revisión y confirmacion la visión de la gerencia	39

4.5. Establecer perspectivas	40
4.6. Desglosar la visión en perspectivas y formular los objetivos estratégicos generales	40
4.6.1. Perspectiva financiera.....	40
4.6.2. Perspectiva clientes	41
4.6.3. Perspectiva procesos internos.....	42
4.6.4. Perspectiva de aprendizaje y desarrollo	42
4.7. Identificar los factores críticos para tener éxito.	43
4.8. Mapa estratégico gerencia de contabilidad y finanzas.....	44
5. Conclusiones y recomendaciones	46
6. Bibliografía.....	48

Índice de Tablas

Tabla N°1: Resumen de los procesos, ineficiencia detectada y acciones tomadas.....	31
Tabla N°2: Resumen de categorías y gestión de Impactos.....	36
Tabla N°3: Factores claves de éxito para cada perspectiva	43

Índice de Figuras

Figura N°1: Organigrama Minera Escondida Limitada.....	2
Figura N°2: Organigrama gerencia contabilidad, reportes y control financiero.....	3
Figura N°3: Mapa de procesos de la compañía.....	16
Figura N°4: Mapa de macroprocesos de la gerencia de finanzas.....	18
Figura N° 5: Mapa de procesos cierre de mes.....	19
Figura N°6: Macroproceso de cierre de contabilidad y costos.....	21
Figura N°7: Macroprocesos de consolidación de estados financieros y forecast mensual.....	23
Figura N° 8: Macroproceso de reportabilidad financiera.....	25 y 26
Figura N° 9: Línea del tiempo cierre de mes 1.....	28
Figura N°10: Línea del tiempo cierre de mes 2.....	29
Figura N°11: Línea del tiempo cierre de mes 3.....	30
Figura N°12: Esquema mejoramiento al proceso de cierre de mes.....	32
Figura N°13: Organigrama Gerencia de Finanzas.....	38
Figura N°14: Mapa Estratégico Gerencia de Finanzas.....	45

1. Introducción

Hoy en día existe una preocupación creciente por la adecuación de los procesos a las exigencias del mercado, lo que ha ido poniendo de manifiesto una adecuada gestión, que tome los procesos como su base organizativa y operativa, siendo esto imprescindible para diseñar políticas y estrategias, que luego se puedan desplegar con éxito.

Concretamente las empresas demandan de los CFO (directores de finanzas) mucho más que la administración de números y la presentación de informes. Esperan de ellos el soporte estratégico y el liderazgo que contribuyan a impulsar el rendimiento de todos los gerentes de la compañía y, también, a incrementar las ganancias.

Según indica Ferez (2007) las áreas de finanzas además de presiones externas (estándares internacionales de contabilidad, futuro imprevisible y atención a las mejores prácticas), enfrenta presiones internas. “Los presidentes ejecutivos exigen informes de gestión certeros y de más visibilidad; los gerentes quieren información relevante y rápida, que dé mejor soporte a la toma de decisiones, y la necesidad de mayor competitividad añade una presión extra: la reducción de costos en el departamento de finanzas”

Para cumplir eficientemente con todos los requerimientos, las áreas financieras deben sistematizar y centralizar un estándar de rutinas. Para lograrlo es necesario invertir en sistemas integrados de información, que realmente devuelvan al usuario datos “limpios”, consistentes; una única verdad basada en un único banco de datos. Después hay que armar un equipo de alta performance, capaz de analizar la información y de proveer una acertada evaluación del desempeño.

1.1. Caracterización situación actual

Actualmente BHP Billiton (BHPB) está en la puesta en marcha del proyecto corporativo 1SAP, el cual es una transformación de la manera en que se maneja sus negocios, al establecer métricas y procedimientos comunes, simples y efectivos para toda la corporación, a partir de la información de un único sistema basado en la tecnología SAP, a través de un cambio radical en la manera de gestionar los negocios para ser más competitivo en el mercado Global.

Entre los procesos que se encuentran dentro de este proyecto corporativo es el de Finanzas, base de este estudio, donde las actividades e integrantes se desempeñaran de acuerdo a un modelo de disciplina operacional único en todo BHPB, caracterizado por la simplificación y estandarización de los procesos de negocio.

1.1.1. Área de estudio

BHPB es la compañía de manejo de recursos diversificados más grande del mundo y es el accionista mayoritario de Minera Escondida Limitada (MEL)

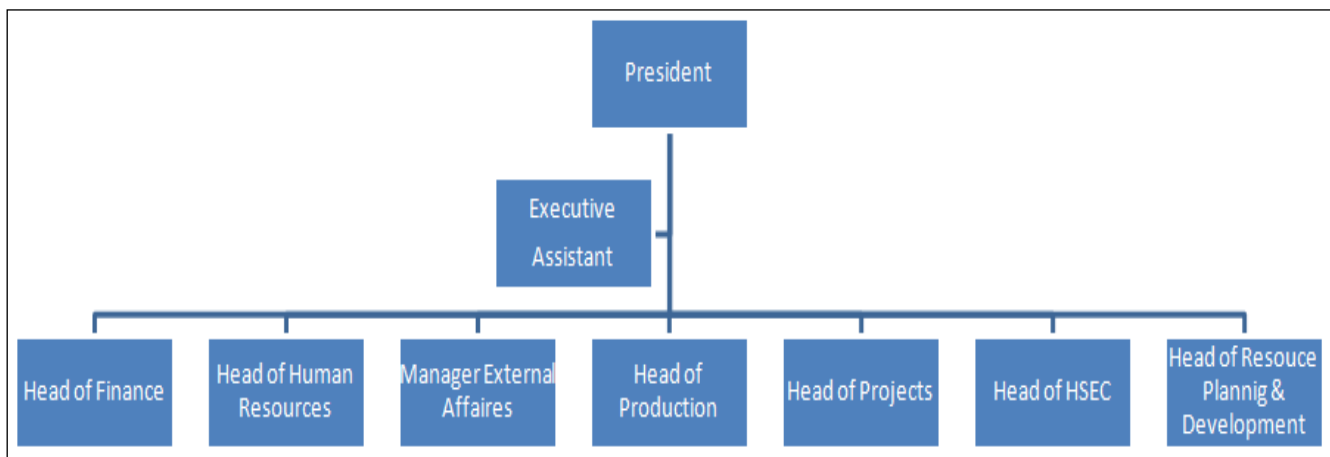
MEL se constituyó en marzo del año 2001 de la fusión de dos grandes empresas de clase mundial: BHPB, de capitales australianos, y Billiton, de capitales británicos. La estructura de propiedad de MEL está constituida con el 57.5% por BHPB (Controlador de MEL), 30% Rio Tinto, 10% Jeco Corporation, 2,5% JECO Inc 2.

MEL es la mayor compañía minera privada en Chile, y la mayor mina de cobre del mundo. Su producción en el año 2011 alcanzó a 819.261 Ton. de cobre, y las utilidades reportadas durante el mismo año, alcanzaron a US\$ 2.775,2 millones, presentando los mejores resultados de una empresa privada en el país.

MEL está ubicada a 3.100 metros de altura sobre el nivel del mar en el Desierto de Atacama, a 170 kilómetros de la ciudad de Antofagasta, Segunda Región, Chile. En la ciudad de Antofagasta se encuentra el puerto de embarque de concentrado, en Coloso, y las oficinas corporativas. Produce concentrado de cobre, mediante un proceso de flotación de mineral sulfurado y cátodos de cobre, aplicando un proceso convencional de lixiviación de mineral oxidado y también un proceso de bio lixiviación de sulfuros de baja ley.

La estructura Orgánica de MEL está compuesta en primer lugar por el Presidente de la Compañía y su comité directivo integrado por un conjunto de Vicepresidentes (Head of) y Gerentes (Manager)

Figura N°1: Organigrama Minera Escondida Limitada

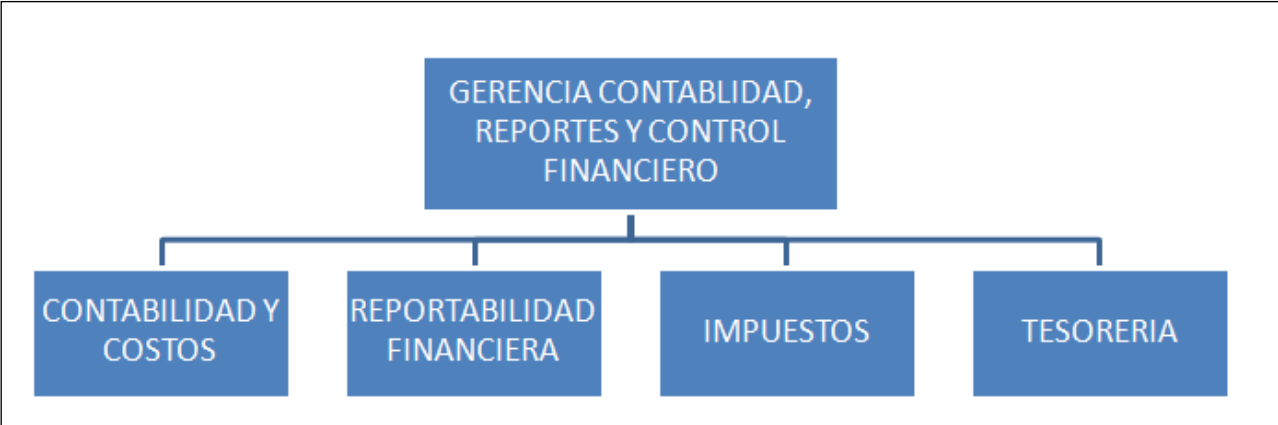


Fuente: Elaboración Propia

El área específica de estudio es la Gerencia de Contabilidad, Reportes y Control financiero (Gerencia de Finanzas) perteneciente a la Head of Finance.

La Gerencia de Finanzas cuenta con la siguiente estructura orgánica.

Figura N°2: Organigrama gerencia contabilidad, reportes y control financiero



Fuente: Elaboración Propia

Es en esta área específica de estudio se analizan los impactos de la implementación del proyecto corporativo 1SAP, evaluando la gestión del proceso de cierre de mes de la Gerencia, donde existe la oportunidad con este análisis de los procesos de identificar las debilidades proponiendo mejoras además de un análisis estratégico donde se identifican los objetivos de la Gerencia y su contribución a la estrategia de la corporación.

1.2. Objetivo general

Proponer mejoras para cumplir con la simplificación y estandarización de los procesos de negocios a partir de la evaluación de los impactos en la gestión de los procesos e integrantes de la Gerencia de Contabilidad, Reportes y Control financiero al adoptar el nuevo modelo de disciplina operacional 1SAP BHP Billiton.

1.3. Alcance

Diagnóstico del alineamiento de la estrategia de la Gerencia con los lineamientos corporativos y evaluación interna de los procesos, actividades y responsabilidades de los integrantes del área de Contabilidad, Reportes y Control Financiero, de acuerdo con la estructura actual versus la nueva estructura a adoptar de acuerdo a 1SAP, en conjunto con la evaluación de impacto de los cambios.

El foco será el proceso de cierre de Finanzas desde el proceso de cierre de costos hasta la entrega de los informes finales (Actual & Forecast o Previsión) de cada cierre a BHPB.

Las áreas involucradas en el proceso de cierre de Finanzas: Internas tales como Contabilidad, Costos, Reportabilidad, Impuestos, Tesorería; y Externas tales como Control de gestión, Marketing, en el ámbito de la preparación y entrega de información para el cierre de mes financiero

1.4. Metodología de la investigación

Levantamiento de los procesos de cierre de mes para la comprensión, identificación de problemas, posibles mejoras e impacto de los procesos con 1SAP.

Análisis del alineamiento estratégico de la gerencia con la corporación a través de la confección del mapa estratégico de la gerencia a través de la metodología del Cuadro de Mando Integral.

1.5. Resultados esperados

Identificación y propuesta de eliminación de debilidad en el proceso de cierre de mes de finanzas que permitan el cumplimiento efectivo del modelo de disciplina operacional 1SAP e incrementar la reputación del CFO MEL en BHPB (mejoramiento en el performance monitoring, en timeless y Quality)

Contar con una evaluación de los impactos de los cambios con 1SAP y las acciones a tomar para mitigar estos impactos.

Modelamiento estratégico de la Gerencia y su alineamiento hacia el logro de la misión de la Corporación, integrando a todos los participantes con la planificación estratégica de la organización.

2. Marco conceptual

Para la elaboración del Marco conceptual se utiliza como tema central la gestión de procesos, la cual es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores (Bravo, 2011)

La visión de procesos es una forma integradora de acercamiento a la organización que permite comprender la compleja interacción entre acciones y personas distantes en el tiempo y el espacio. Más allá de un conjunto de actividades, un proceso ayuda a entender la Globalidad de la tarea que desempeñamos.

Dice Bravo (2011), citando a Hammer: “Una empresa de procesos es la que estimula, posibilita y permite que sus empleados realicen una labor de proceso. La labor de proceso es toda tarea que se centra en el cliente; toda labor que tiene en cuenta el contexto más amplio dentro del que se está realizando; toda tarea que va dirigida a alcanzar unos resultados, en lugar de ser un fin en sí misma; toda tarea que se realiza siguiendo un diseño disciplinado y repetible. La labor de proceso es toda tarea que permite obtener los altos niveles de rendimiento que los clientes exigen actualmente”.

El proceso ofrece una visión horizontal de la organización y da respuesta a un ciclo completo, desde cuando se produce el contacto con el cliente hasta el producto o servicio es recibido satisfactoriamente. Este ciclo completo debe entenderse como un proceso de transformación irreversible donde el tiempo juega un rol fundamental.

Existen técnicas para gestionar y mejorar los procesos, de las que se citan el Método sistemático de mejora y la Reingeniería, ambas de aplicación puntual a procesos concretos o de uso extendido a toda la empresa. Por otro lado están los modelos de gestión, en que los procesos tienen un papel central como base de la organización y como guía sobre la que articular el sistema de indicadores de gestión. De estos modelos se examinan el mapa de procesos y el cuadro de mando integral. Finalizando con el tópico de la gestión del cambio, ya que siempre es necesario evaluar los impactos de los cambios en especial cuando son mejoras de procesos tanto a nivel de actividades como de capital humano.

2.1. De la gestión de los procesos a la gestión por procesos

El entorno está sometido a variaciones rápidas (originadas por una globalización creciente y por cambios tecnológicos) y los clientes piden a cada proveedor y a sus competidores nuevas soluciones con características derivadas de las novedades tecnológicas.

Para responder a estas demandas, cambian las metas de la empresa y sus métodos de funcionamiento, o sea sus procesos. Ya no se piensa que los procesos puedan diseñarse con una estructura ideal, que vaya a permanecer inmutable con el paso de los años. Por el contrario, los procesos están permanentemente sometidos a revisiones para responder a dos motivos distintos. Por un lado, desde un punto de vista interno, todo proceso es mejorable en sí mismo, siempre se encuentra algún detalle, alguna secuencia que aumenta su rendimiento en aspectos de la productividad de las operaciones o de disminución de defectos. Por otro lado, los procesos han de cambiar para adaptarse a los requisitos cambiantes de mercados, clientes, nuevas tecnologías.

Admitida esta necesidad de revisión y cambio, la empresa ha de buscar, en cada caso, el ritmo adecuado de cambio. Si el cambio puede ser gradual, el método recomendado, experimentado en miles y miles de empresas con buenos resultados, es la mejora progresiva. Por el contrario, si la empresa ha perdido su posición competitiva y necesita mejoras espectaculares en tiempos cortos, tendrá que recurrir a la reingeniería.

2.1.1. Mejora de procesos

La experiencia japonesa, sobre todo en los años setenta y ochenta, con sus métodos de trabajo en equipo y la participación de todo su personal en las mejoras empresariales, popularizó las ventajas obtenidas en la revisión y retoque continuo de los procesos empresariales (Federico, 2003)

Kaoru Ishikawa difundió por todo el mundo su modelo de Método sistemático o científico de mejora de procesos, basado en el recorrido de una serie de pasos o etapas, desde la detección de un problema o de una posibilidad de mejora (dependiendo de que el motor sea una serie de defectos detectados, o una nueva posibilidad tecnológica u organizativa), pasando por su estudio en busca de sus causas, de posibles perfeccionamientos o soluciones, la elección de la solución o conjunto de soluciones que parecen idóneas, hasta llegar a su implantación y a la medida de las mejoras conseguidas (Zaratiegui, 1999).

Según Cabrera (2009), citando a Harrington, el mejoramiento del proceso en la empresa es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de elegir sus procesos. Esta metodología ataca el corazón del problema de los empleados de oficinas en los Estados Unidos, al centrarse a eliminar el desperdicio y la burocracia. También ofrece un sistema que le ayudará a simplificar y modernizar sus funciones y, al mismo tiempo, asegurará que sus clientes internos y externos reciban productos sorprendentemente buenos.

Un proyecto de mejora de procesos se compone de tres fases: análisis, diseño e implementación y tiene como objetivos:

- Crear procesos que respondan a las estrategias y prioridades de la empresa.

- Conseguir que todos los miembros de la organización se concentren en los procesos adecuados.
- Mejorar la efectividad, eficiencia y flexibilidad del proceso para que el trabajo se realice mejor, de una forma más rápida y más económica.
- Crear una cultura que haga de la gestión de procesos una parte importante de los valores y principios de todos los miembros de la organización.

2.1.2. Reingeniería de procesos

Desde un punto de vista gerencial, reingeniería es el análisis del sistema actual, considerando sus metas, y los factores que en lo futuro permitirán medirlo. Para Hammer y Champy (1994) desde el punto de vista organizacional reingeniería significa un cambio radical (no efectuar cambios superficiales, ni tratar de arreglar lo que ya está instalado) del proceso organizativo ya que su fin es alcanzar mejoras dramáticas en la ejecución de las actividades que se realizan en la organización, de forma tal que refleje un beneficio en los costos, en la calidad del servicio, y en la velocidad del desempeño laboral de las actividades administrativas. Por tanto, desde esta perspectiva la reingeniería consistiría en rediseñar, partiendo desde cero, los procesos más significativos para el negocio que desarrolla una compañía en orden a conseguir un despegue notable en los principales indicadores que posibilitan medir su eficiente en la satisfacción de las necesidades de los clientes a los que sirve.

En la práctica, las empresas se concentran en aplicar programas de reingeniería a procesos, con el fin de mejorar la forma como se desarrollan las cosas internamente en la organización. Este análisis y diseño de los procedimientos parte de sistemas de información ya existentes, con un marcado énfasis en la aplicación de la técnica del Top Down (estrategia informal que utiliza el enfoque incremental, paso a paso, para analizar módulos de un sistema) para detallar cuáles procesos requieren de mejoras en su funcionamiento.

La reingeniería se puede aplicar según Eneka (2004) a todo tipo de empresas como son:

- “Empresas que atraviesan graves dificultades, por lo que la reingeniería podría ayudar a realizar cambios profundos y rápidos para mejorar su nivel de rendimiento.
- Empresas que no atraviesan dificultades serias, pero que sin embargo los directivos prevén que en un futuro más o menos cercano se van a producir cambios en el entorno que podrían comprometer la estabilidad de la empresa.
- Empresas que se encuentran en una posición privilegiada y que aspiran a mantener o incrementar su ventaja competitiva frente a los competidores”.

Manganelli (2004) propone una especificación para realizar una metodología de reingeniería de procesos, la cual define como una manera sistemática de alcanzar una meta:

- “Empezar por desarrollar una clara explicación de las metas y las estrategias corporativas.

- Considerar la satisfacción del cliente como la fuerza impulsora de las estrategias y metas.
- Referirse a los procesos más bien a las funciones y poner de acuerdo los procesos y las metas corporativas”.

La realización de mejoras en los procesos significa innovación en la forma como funciona en la actualidad el proceso, por lo que la innovación es una de las mejores herramientas de que dispone la organización para redescubrir mejoras sustanciales que se reflejen en un aumento de la eficiencia de los procesos. Al aplicar reingeniería a las organizaciones se busca hacer el trabajo más fácil y más rápido, con menos pasos y con menor cantidad de recurso humano, así que otra de las consecuencias que se logra con la aplicación de reingeniería es la reducción de personal, particularmente de aquel que está en los niveles más bajos. La naturaleza de este tipo de diseño está orientado a lograr control sobre los aspectos técnicos y mantener autonomía de las variables de la organización, lo que en ocasiones produce ansiedad entre el personal.

Davenport (1996) hace hincapié que ante cualquier cambio organizacional cobra relevancia la gestión del cambio, es así que desde el comienzo de su más conocido trabajo plantea que “la reingeniería es solo una parte de lo que hace falta para el cambio radical de los procesos; se refiere específicamente al diseño del proceso nuevo, El término innovación de procesos comprende la visualización de las estrategias de trabajo, la propia actividad de diseño del proceso y la implantación del cambio en todas sus complejas dimensiones; la tecnológica, la humana y la organizativa”. En este sentido, sostiene que la reingeniería requiere de un profundo cambio cultural, más allá del rediseño del flujo de procesos y de la estructura que les rodea, siendo este hecho el que provoca largos periodos de implantación.

Para reducir el riesgo al mínimo, es recomendable tomar ciertas precauciones, sobre todo al inicio. Éstas pueden ser según Zaratiegui (1999):

- Explorar a fondo lo que demandan los clientes y las recompensas que ofrece el mercado.
- Explicar ampliamente qué se va a intentar y qué se pretende con ello.
- Formar y adiestrar al grupo al que se va a encargar del proyecto en las técnicas más comprometidas (trabajo en equipo, análisis de gestión por procesos, despliegue de los cambios).
- Explicar al grupo de proyecto el resultado final que se desea (en términos no restrictivos) y dejar que vuele.
- Colaborar con el grupo de proyecto, durante las fases de innovación de ideas y de elaboración de las mismas, para ganar tiempo y vender sus ideas al resto de la empresa.

De este modo, la implantación de los cambios será más suave, ya que las ideas y los programas se habrán ido conociendo y discutiendo durante el período de desarrollo del proyecto de reingeniería.

2.2. Los procesos como base de la gestión de las organizaciones

Según Bravo (2011), es indispensable conocer la gestión de procesos para lograr productividad en la organización, de cara al cliente. Los procesos representan el hacer de toda la empresa y sobre ellos se puede hacer gestión en la forma de identificar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y rediseñar.

Debido a lo anterior, han surgido varios modelos de gestión basados en los procesos. Por su aceptación extendida, por los resultados que están dando en bastantes organizaciones y por su integración creciente con otros modelos de gestión, como el marketing relacional y el modelo europeo (EFQM) de excelencia empresarial, se describen a continuación dos de ellos: el Mapa de procesos y el Cuadro de mando integral.

2.2.1. Mapa de procesos

Para adoptar un enfoque basado en procesos, la organización debe identificar todas y cada una de las actividades que realiza. A la representación gráfica, ordenada y secuencial de todas las actividades o grupos de actividades se le llama mapa de procesos y sirve para tener una visión clara de las actividades que aportan valor al producto/servicio recibido finalmente por el cliente. En su elaboración debería intervenir toda la organización, a través de un equipo multidisciplinar con presencia de personas conocedoras de los diferentes procesos.

Una característica importante de los procesos, que queda de manifiesto en cuanto se elabora el mapa de procesos, es que las actividades que lo constituyen no pueden ser ordenadas de una manera predeterminada, atendiendo a criterios sólo de jerarquía o de adscripción departamental. Se puede decir que el proceso cruza transversalmente el organigrama de la organización y se orienta al resultado, alineando los objetivos de la organización con las necesidades y expectativas de los clientes, sin atender en sentido estricto a las relaciones funcionales clásicas.

La gestión de procesos consiste en dotar a la organización de una estructura de carácter horizontal siguiendo los procesos interfuncionales y con una clara visión de orientación al cliente final. Los procesos deben estar perfectamente definidos y documentados, señalando las responsabilidades de cada miembro, y deben tener un responsable y un equipo de personas asignado.

De forma sintética, se puede resumir la aplicación de este modelo en los siguientes pasos:

- a) La empresa acepta previamente una clasificación genérica de los procesos en tres categorías: estratégicos, operativos y de apoyo o soporte. Dentro de cada una de estas categorías, la importancia de los procesos para la marcha de la empresa los clasifica en prioritarios y secundarios:

- Estratégicos: procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.
 - Operativos: procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.
 - De apoyo: procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.
- b) La empresa analiza el núcleo de sus actividades, identifica sus procesos y los coloca en cada uno de esos tres grupos. Una vez repartidos los procesos en los tres grupos, la atención de la empresa se centrará en el grupo de los procesos operativos.
- c) La empresa relaciona los procesos en secuencias ordenadas, agrupadas alrededor de los procesos prioritarios. Estos procesos prioritarios requerirán el concurso de procesos secundarios realizados de forma eficiente para desarrollarse con un alto nivel de rendimiento.
- d) Para poder gestionar los procesos, la empresa ha de realizar un despliegue detallado de los mismos. Este despliegue puede comprender, por ejemplo:
- El desarrollo en subprocesos, con las relaciones entre los mismos.
 - La ficha de cada proceso y subproceso, con su objetivo, entradas y salidas, responsable, indicadores, etcétera.
 - Las matrices de relación de los procesos y subprocesos, con la indicación de los propietarios, clientes y proveedores de cada uno de ellos.

Este método de visualizar las actividades de la empresa, a todos los niveles, mediante los procesos ordenados por sus jerarquías y relaciones, junto con el despliegue sistemático de objetivos, responsabilidades, características, relaciones, etcétera, de cada proceso, proporciona a la dirección de la empresa, sobre todo:

- Una visión integrada de las actividades que la empresa necesita para cumplir sus obligaciones ante el mercado
- Una ayuda imprescindible para planificar nuevas estrategias o el despliegue de nuevas políticas. Este aspecto se hace especialmente relevante cuando la innovación (tecnológica o de reingeniería) tiene un papel destacado en esas nuevas políticas.

De ahí el uso extendido del Mapa de procesos en las empresas que emplean una estrategia de Calidad Total, con su fuerte componente de innovación, cambio y adaptación al entorno.

2.2.2. Cuadro de mando integral

En este camino de una gestión continua de los factores con influencia importante en la empresa, otro modelo que está teniendo mucho éxito es el propugnado por Robert S. Kaplan y David P. Norton, «The balanced scoreboard», traducido al español como Cuadro de mando integral (CMI).

Según sus creadores, Kaplan y Norton (2000), el CMI pretende unir el control operativo a corto plazo y la estrategia a largo plazo de la empresa. De esta forma, la empresa se centra en unos pocos indicadores fundamentales, financieros y no financieros, relacionados con los objetivos más significativos de la empresa. Por tanto, el CMI según Dávila (1999) complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Asimismo, los objetivos e indicadores del BSC se derivan de la visión y estrategia de la organización.

Para Kaplan y Norton (2000) el CMI expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocios más allá de los indicadores financieros. Los ejecutivos de una empresa pueden, ahora medir la forma en que sus unidades de negocios crean valor para sus clientes y accionistas, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura. El CMI captura las actividades críticas de creación de valor, creadas por expertos y motivados empleados de la organización. Mientras sigue reteniendo, por medio de la perspectiva financiera, un interés en la actuación a corto plazo, el CMI revela claramente los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo.

Alberola y Mula (2005), indican que el CMI permite vigilar y ajustar la puesta en práctica de la estrategia y, si fuera necesario, hacer cambios en la misma (feedback). La elaboración de una estrategia y la construcción de un CMI adecuado que contenga las principales relaciones causa-efecto que derivan de la misma, plantean una valiosa herramienta en la detección de desviaciones, suposiciones erróneas o cambios inesperados en el comportamiento del mercado.

Según Olarte y García (2005) el CMI refleja el balance que se debe lograr entre objetivos de corto y de largo plazo, entre mediciones financieras y no financieras, entre indicadores de resultado y de tendencia, y entre resultados de perspectivas externas e internas. La relación estratégica, entre las variables de estas perspectivas, permiten a las mediciones del BSC estar amarradas en una serie de relaciones de causa y efecto. Estas relaciones entre las variables a medir describen o narran la historia de la estrategia.

Además Olarte y García (2005) agregan que el CMI no se trata solo de medir unos indicadores relacionados entre sí. Se trata de aprender del pasado para reformular permanentemente la estrategia del futuro y que le permitirá a la organización alcanzar su visión deseada por medio, no de un sistema integrado de indicadores, sino por un sistema de gestión estratégica.

Fernández (2001) señala la utilidad del CMI no depende del tipo de empresa, sino de los problemas a los que se enfrenta. El CMI se ha implantado en empresas grandes y pequeñas, en sectores regulados y no regulados, en organizaciones con y sin ánimo de lucro, así como en empresas con alta rentabilidad y con pérdidas. El cambio depende del grado de satisfacción con el actual modelo de gestión y con la comprensión de la estrategia de la empresa que demuestran las personas de nuestra organización. Al aplicarlo, a través de la relación entre sus elementos, se conseguirá simplificar la gestión, priorizar lo importante, alinear la organización y promover el aprendizaje en ella. Los elementos del CMI según Fernández (2001) son:

- Misión, Visión y Estrategia: Establecer la misión implica determinar de forma explícita en qué términos la organización rendirá cuentas en el futuro y de qué manera guiará su actividad. Como indican Mora y Vivas (2001), su definición debe incluir los servicios ofrecidos, los mercados y usuarios destino, la tecnología y filosofía de la entidad y la responsabilidad social e imagen pública.
Siguiendo un proceso escalonado, es decir, se debe establecer a continuación el conjunto de actividades e iniciativas que la entidad va a realizar para lograr sus objetivos, el plan estratégico. La estrategia es el camino elegido para alcanzar las metas, es decir, el conjunto de decisiones que determinan las políticas y planes adoptados para satisfacer las necesidades de los grupos de interés.
- Mapas Estratégicos: Según Fernández, (2001) los mapas estratégicos son un conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones de causa-efecto. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del CMI. Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa. Dentro del CMI se utiliza el mapa estratégico como la representación gráfica de la estrategia de la empresa, ordenada en función de cuatro perspectivas (financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje e infraestructuras) que permite visualizar, a través de las relaciones causa y efecto, la coherencia de los objetivos que se quieren alcanzar para el plazo de vigencia del plan estratégico.
- Propuesta de Valor al Cliente: El concepto de propuesta de valor para el cliente ha sido definido por Kaplan y Norton (2000) como aquella que se compone de los atributos del producto, sea un bien o un servicio, la imagen de la empresa y la relación entre la empresa y el cliente.
- Indicadores y Metas: Los indicadores son el medio que se tiene para visualizar si se está cumpliendo o no los objetivos. Para cada indicador se deben fijar metas.
- Iniciativas Estratégicas: Son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos.

- Responsables y recursos: Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener su responsable. Una persona a cargo que controla su cumplimiento. También indica que otro aspecto clave es asignar los recursos necesarios para el buen desarrollo de las iniciativas estratégicas, como primer paso para el cumplimiento de la estrategia. Por ello es necesario establecer los equipos a cargo de cada iniciativa, así como el papel que diferentes personas van a jugar en ellos.
- Evaluación subjetiva: Aparte del establecimiento de indicadores para el seguimiento de los objetivos e iniciativas, es deseable dotar de una cierta flexibilidad al modelo como instrumento de evaluación, análisis y reflexión estratégica. Por este motivo, es importante establecer los procedimientos para una evaluación subjetiva de los diferentes elementos, complementaria al cumplimiento de los indicadores específicos que se utilicen para la medición.

2.3. Gestión del cambio

Como lo informa Kotter (1997), la ola de procesos de cambio a gran escala en las organizaciones a nivel mundial, está aumentando con sus trascendentes y hasta traumáticos replanteamientos de misiones, estructuras y procesos, y aunque se piense que este movimiento disminuirá en relativo corto tiempo, es probable que siga en aumento. Se trata de fuerzas macroeconómicas y macroculturales muy poderosas, y en este sentido, este oleaje de cambio probablemente crecerá en extensión e intensidad en las próximas décadas.

Por eso en los últimos años la gerencia ha empezado a percibir que los cambios parciales y reactivos son, cada vez menos, una eficiente respuesta a los estancamientos que padecen las organizaciones, ante este mundo vertiginoso de cambio. Si bien es cierto que el cambio a gran escala surge del análisis estratégico (desajustes tecnológicos, económicos y políticos de la organización en su entorno), su percepción y dinámica tiene una connotación esencialmente revolucionaria, esto es, reclama modificaciones sustanciales de la estructura organizacional, de las relaciones de poder, de las responsabilidades sociales, de sus modelos de liderazgo y gerenciamiento, de su dinámica de comportamiento y en general de su proyecto cultural. En este sentido parece estarse afirmando que las organizaciones llegan a determinados niveles de desajuste estructural tanto a nivel externo como interno, que reclaman necesariamente un enfoque de planeamiento de cambio a gran escala.

Beer (1990), concluye partiendo de una investigación en empresas norteamericanas, donde se gestaron procesos de cambio a gran escala, que el cambio requiere una actuación concentrada, contundente y que impacte en forma estructurada la organización en su conjunto. Cuando el cambio no se planifica en forma estructurada, ante los fracasos la gerencia del cambio tiende a ensayar otros programas, mientras la inteligencia de la resistencia crece en insubordinación y astucia, hasta que se genera un clima de escepticismo donde el lenguaje del cambio se desgasta y con ello cualquier posibilidad de motivarlo.

Los investigadores organizacionales, están observando las nuevas dimensiones que el aprendizaje en las organizaciones está tomando, dada la dinámica del nuevo ambiente de globalización y competencia. Con los cambios de mercados protegidos y monopolios a mercados abiertos de competencia mundial, el aprendizaje orientado a la innovación se torna en un imperativo de competencia y supervivencia. Se Presenta en forma sintética la ruptura paradigmática en cuanto a capacitación empresarial y aprendizaje que se genera con la dinámica de globalización y competencia.

En los actuales ambientes globalizados se acentúan los procesos de estructuración, fusiones y decisiones organizacionales con tradicionales impactos en la vida futura de las organizaciones que todavía la investigación organizacional no ha examinado con la debida amplitud y profundidad.

Especialmente es necesario evaluar los impactos que estos cambios a gran escala están produciendo en el tejido de aprendizaje de las organizaciones y en su imagen y cultura corporativa, determinantes (credibilidad, sentido de pertenencia y compromiso de sus clientes internos y externos), de sus posibilidades de supervivencia y desarrollo

3. Análisis del proceso global de cierre de mes de la gerencia de finanzas

El objetivo de este capítulo es realizar un inventario global de los procesos de cierre de mes de la Gerencia de Finanzas donde se muestran los pasos seguidos y resultados obtenidos.

Entre los resultados obtenidos con el levantamiento de procesos y por motivos de confidencialidad por parte de la Compañía se muestran los macroprocesos de la Gerencia y procesos generales de cierre de mes.

Además se confecciona una línea del tiempo con actividades generales del cierre de mes en donde se realiza un análisis a fin de determinar el tiempo que lleva cada actividad. También se elabora la caracterización del Proceso Global de cierre de mes con las áreas involucradas, las entradas y salidas que se entregan al cliente interno o externo. Terminando con los aspectos que ameriten cambiar o mejorar, con la finalidad de mejorar los productos o servicios que ofrece la Gerencia de Finanzas a sus usuarios.

A continuación se exponen los pasos realizados para la elaboración del mapa de procesos.

3.1. Compromiso gerencial y planificación del trabajo

El Gerente de Finanzas fue el principal interesado en la realización del levantamiento de los procesos claves del cierre de mes, para identificar la existencia de cuellos de botella y su eliminación a través de mejoras.

Se estableció una reunión inicial donde se manifestaron las expectativas de este trabajo en conjunto con el Superintendente de Contabilidad y Costos y Jefe de Reportabilidad, estas dos áreas son las que involucran más procesos de cierre de mes.

Se informó de la realización de este trabajo a los integrantes de la Gerencia, la explicación de trabajo a realizar y la importante necesidad de colaboración por parte de ello en este proceso.

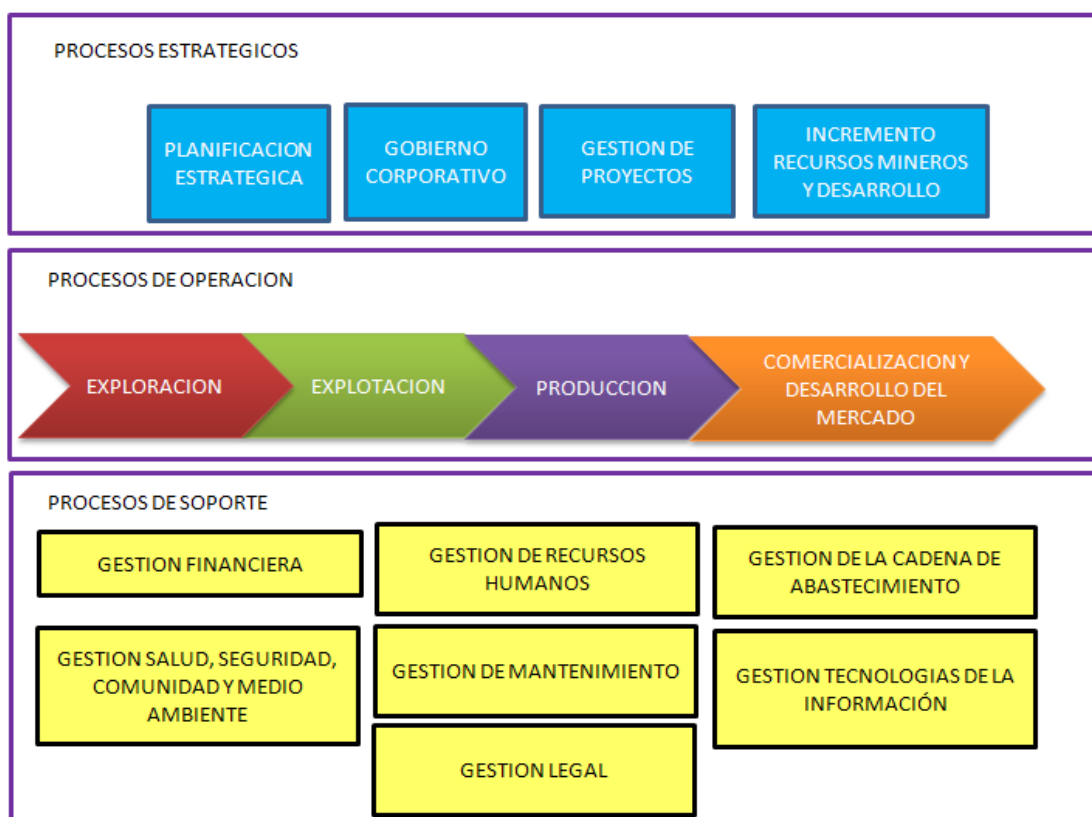
Se instauraron fechas para entregar los avances del mapeo de procesos, problemas identificados y sus posibles mejoras.

3.2. Identificación de los procesos

Lo primero en identificar es el mapa de procesos de la compañía, definiendo los procesos en estratégicos, operación y soporte.

En la siguiente figura se resumen el mapa de procesos de la compañía.

Figura N°3: Mapa de procesos de la Compañía



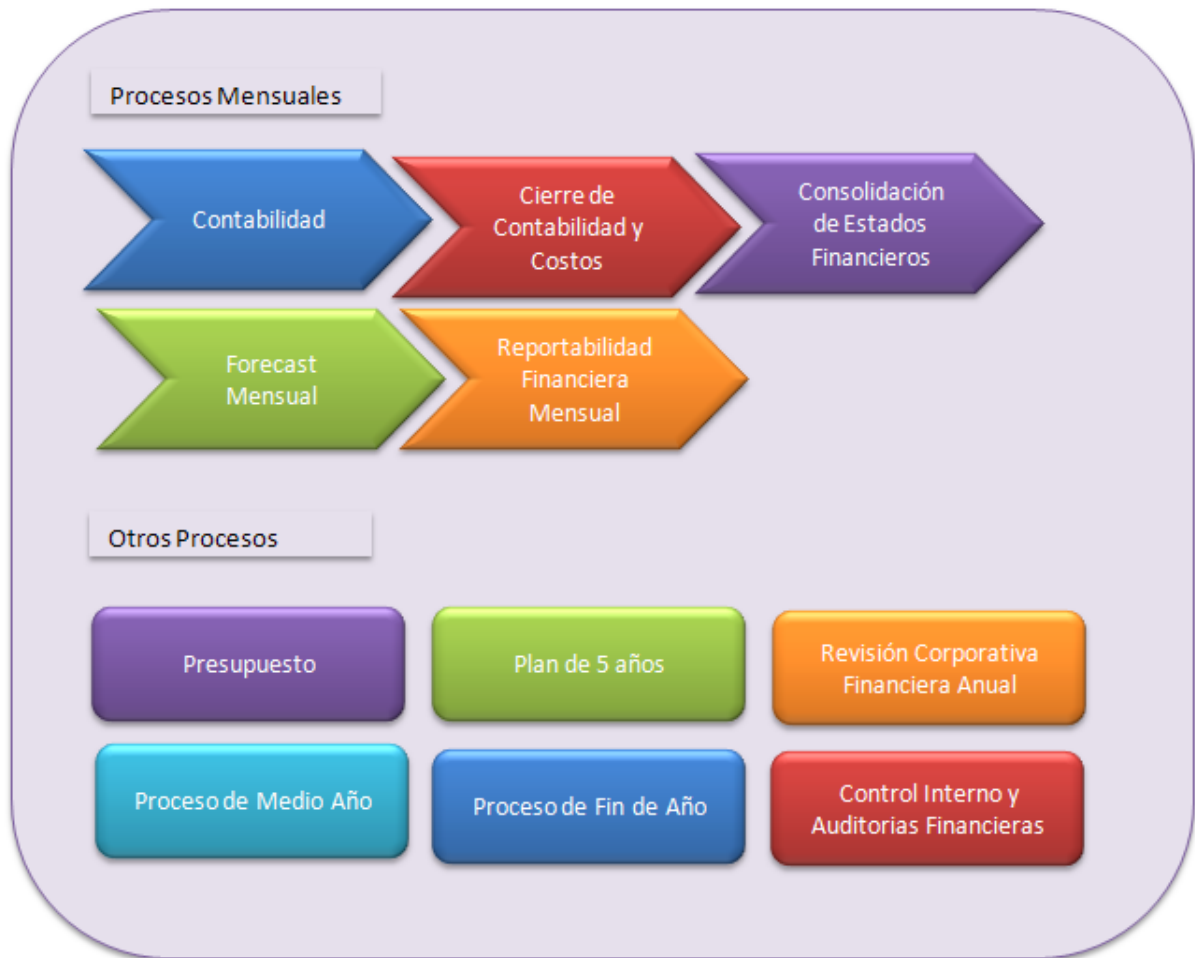
Fuente: Elaboración Propia

Una vez identificado el mapa de procesos de la compañía se identifican los siguientes macroprocesos para la Gerencia de Finanzas, resumidos en la figura n° 4:

- **Contabilidad:** Proceso que involucra actividades para el análisis y registro de las transacciones financieras de la compañía, tales como provisiones, Activo fijo, efectivo, misceláneos, etc.
- **Cierre de Contabilidad y Costos:** Proceso que involucra actividades del cierre de las imputaciones contables y distribución de costos.
- **Consolidación de Estados Financieros:** Proceso que involucra reclasificaciones, validaciones y actualización de la información para generar los Estados Financieros Consolidados de la Compañía bajo los parámetros de BHPB.
- **Forecast Mensual (Previsión):** Proceso mensual que involucra las actividades para la confección y reportabilidad de las previsiones de la Compañía tanto en resultados Financieros como Estadísticos.

- **Reportabilidad Financiera (BHPB, MEL y externa):** Proceso que involucra las actividades para generar los Reportes solicitados al área, tanto por MEL, BHPB y otros stakeholders externos.
- **Presupuesto:** Proceso Anual detallista y exhaustivo que involucra consolidar la información operativa, estadística y confección de la información Financiera para el presupuesto con un horizonte de 2 años, incluyendo los comentarios y análisis respectivos de las varianzas.
- **Plan 5 años:** Proceso Anual General que involucra consolidar la información operativa y estadística y Confección de la información Financiera para el presupuesto con un horizonte de 5 años, incluyendo los comentarios y análisis respectivos de las varianzas.
- **Revisión Corporativa Financiera Anual:** Proceso anual exhaustivo que involucra las actividades de revisión de cuentas y transacciones contables realizado por el operador BHPB.
- **Proceso de Medio Año:** Proceso que involucra las actividades de contabilización y reportabilidad específica según las instrucciones de BHPB para medio año.
- **Proceso de Fin de Año:** Proceso que involucra las actividades de contabilización y reportabilidad específica según las instrucciones de BHPB para fin de año.
- **Control Interno y Auditorías Financieras:** Proceso periódico que involucra las actividades de Control Interno que realiza la Gerencia y las auditorías financieras realizadas por la Corporación (internas) y por Auditores Externos.

Figura N°4: Mapa de macroprocesos de la gerencia de finanzas



Fuente: Elaboración Propia

3.2.1. Identificación y caracterización de los procesos

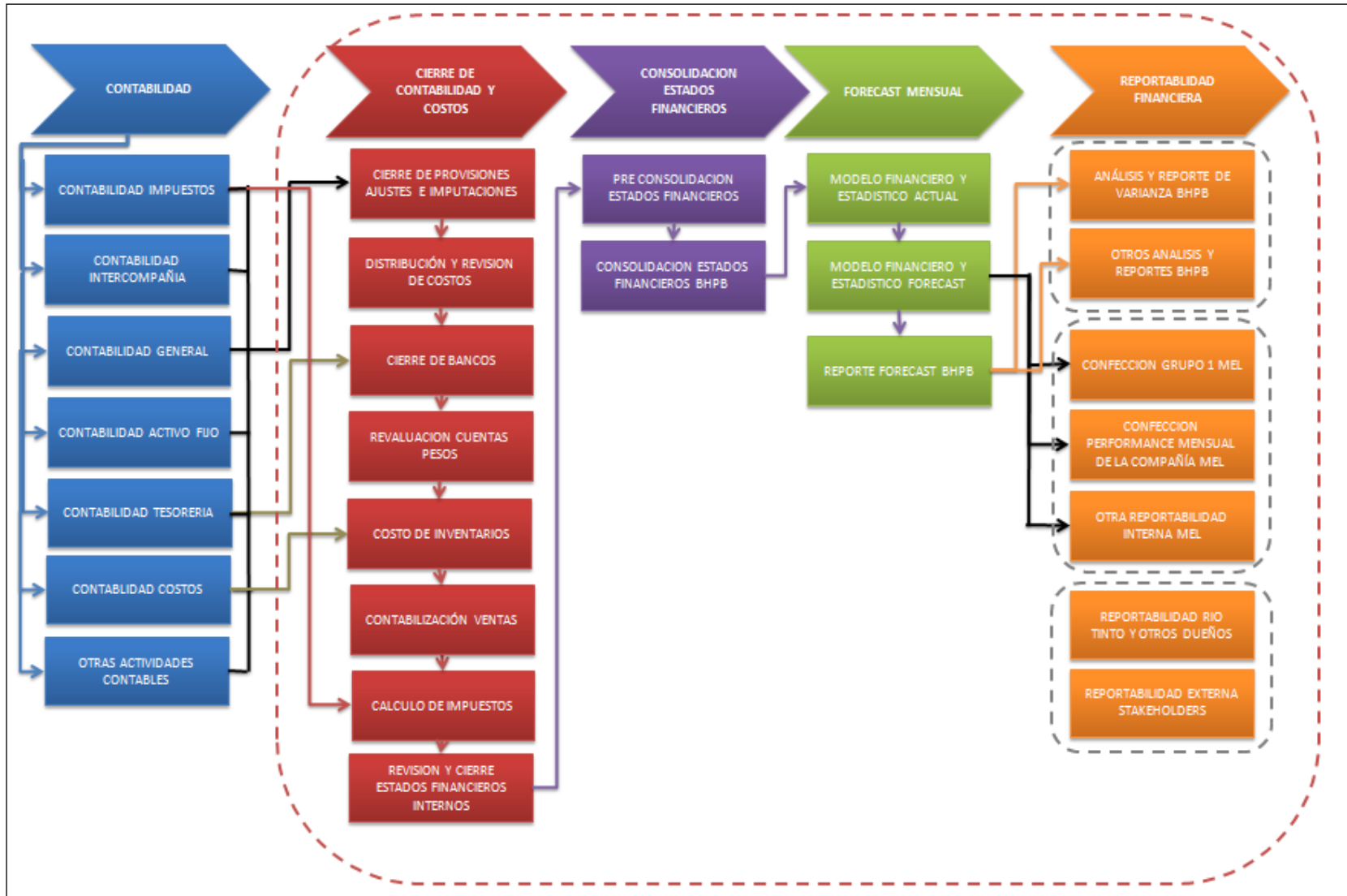
En esta fase se han determinado los macroprocesos de la Gerencia de Finanzas que se desarrollan en el cierre de mes, los cuales son:

- Cierre de Contabilidad y Costos
- Consolidación de Estados Financieros
- Forecast Mensual
- Reportabilidad Financiera Mensual

Cabe mencionar que los procesos y actividades del macroproceso de Contabilidad es el que gatilla el inicio del Cierre de Mes de la Gerencia.

A continuación se muestra los procesos identificados para el cierre de mes de la Gerencia de finanzas.

Figura N° 5: Mapa de procesos cierre de mes



Fuente: Elaboración Propia

Una vez identificados los macroprocesos del cierre de mes, se realiza la caracterización de estos identificando los procesos, los proveedores y entradas de información, las actividades, y los clientes y salidas de información.

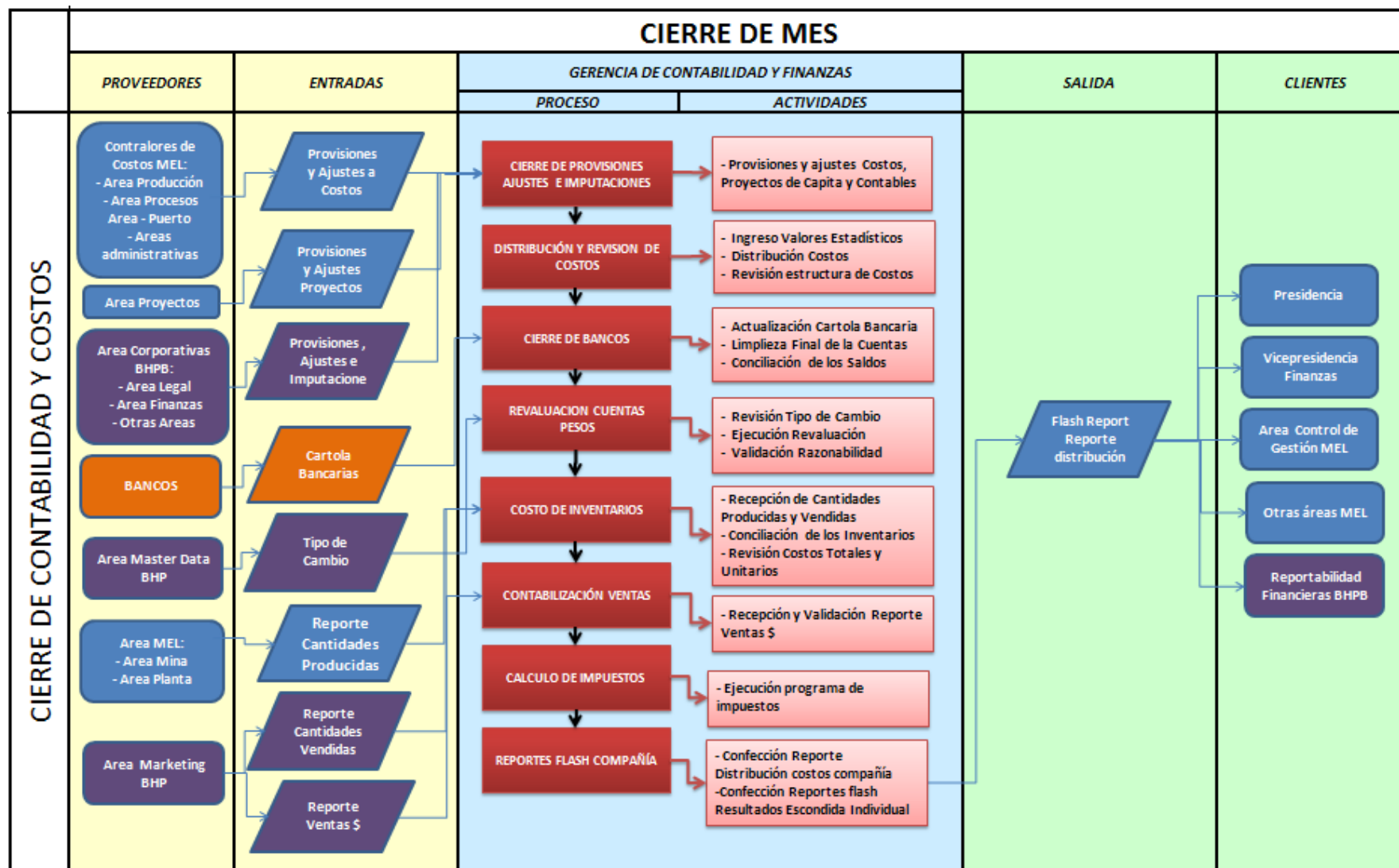
3.2.1.1. Macroproceso cierre de contabilidad y costos

El primer macroproceso caracterizado es el de Contabilidad y costos, el cual tiene relación directa con las contabilizaciones realizadas en el cierre de mes y que afectan a los costos, proyectos de capital y contabilidad en general siguiendo con todo el proceso de cierre de costos en donde a través del sistema SAP se distribuyen los costos a las áreas de la compañía y sus responsables según los datos estadísticos de distribución fijados para el mes. Después se procede con el cierre de los bancos según la última cartola del mes para luego correr la revaluación de las cuentas pesos, dejando los saldos determinados según el último tipo de cambio vigente del mes.

El siguiente proceso es el costo de los inventarios, en donde según las indicadores de producción los costos se distribuyen en los inventarios en proceso y terminados. Luego se contabilizan las ventas del mes realizadas por la compañía, después con todos estos procesos y actividades realizadas se procede al cálculo de impuestos tanto de renta como de actividad minera. Para finalizar el cierre de contabilidad y costos se confeccionan reportes donde se informa sobre los costos de la compañía, su distribución y resultados previos a la consolidación de Estados Financieros.

En la siguiente figura se muestra la caracterización del macroproceso de cierre de contabilidad y costos.

Figura N°6: Macroproceso de cierre de contabilidad y costos.



Fuente: Elaboración Propia

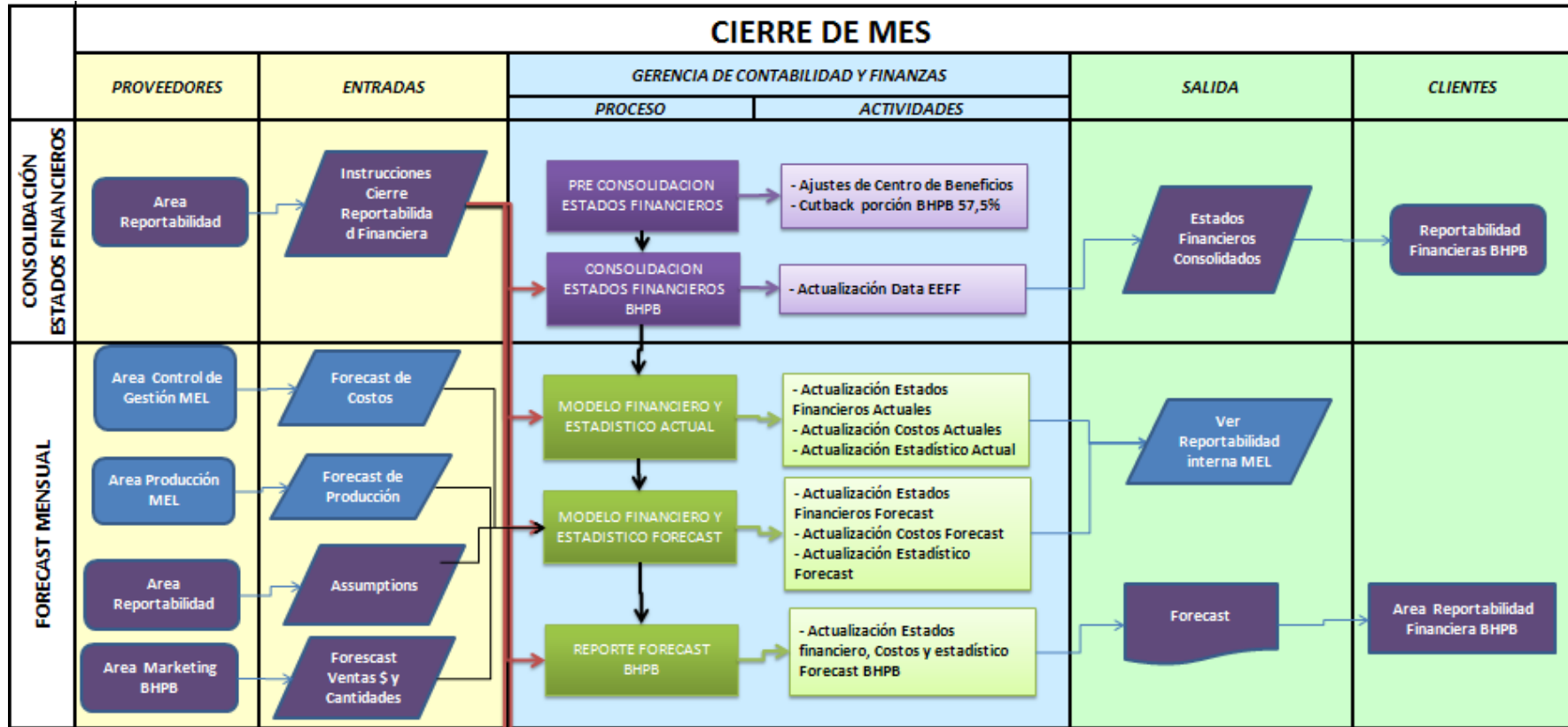
3.2.1.2. Macroprocesos de consolidación de estados financieros y forecast mensual

Una vez realizado el cierre de contabilidad y costos se procede a la preparación para la consolidación de estados financieros en donde se realizan las últimas validaciones de consistencia de la información contable y se realiza el corte de las cifras al 57,5% para consolidar la información a la porción de BHPB.

Cuando se tienen los estados financieros Consolidados oficiales se procede a realizar el forecast mensual, en donde a través de un modelo financiero se actualiza la información estadística y financiera actual y forecast según las instrucciones de BHPB, para luego generar el reporte final de forecast y enviarlo al área de Reportabilidad Financiera de BHPB.

En la siguiente figura se muestra la caracterización del macroproceso consolidación de Estados Financieros y forecast mensual.

Figura N°7: Macroprocesos de consolidación de estados financieros y forecast mensual.

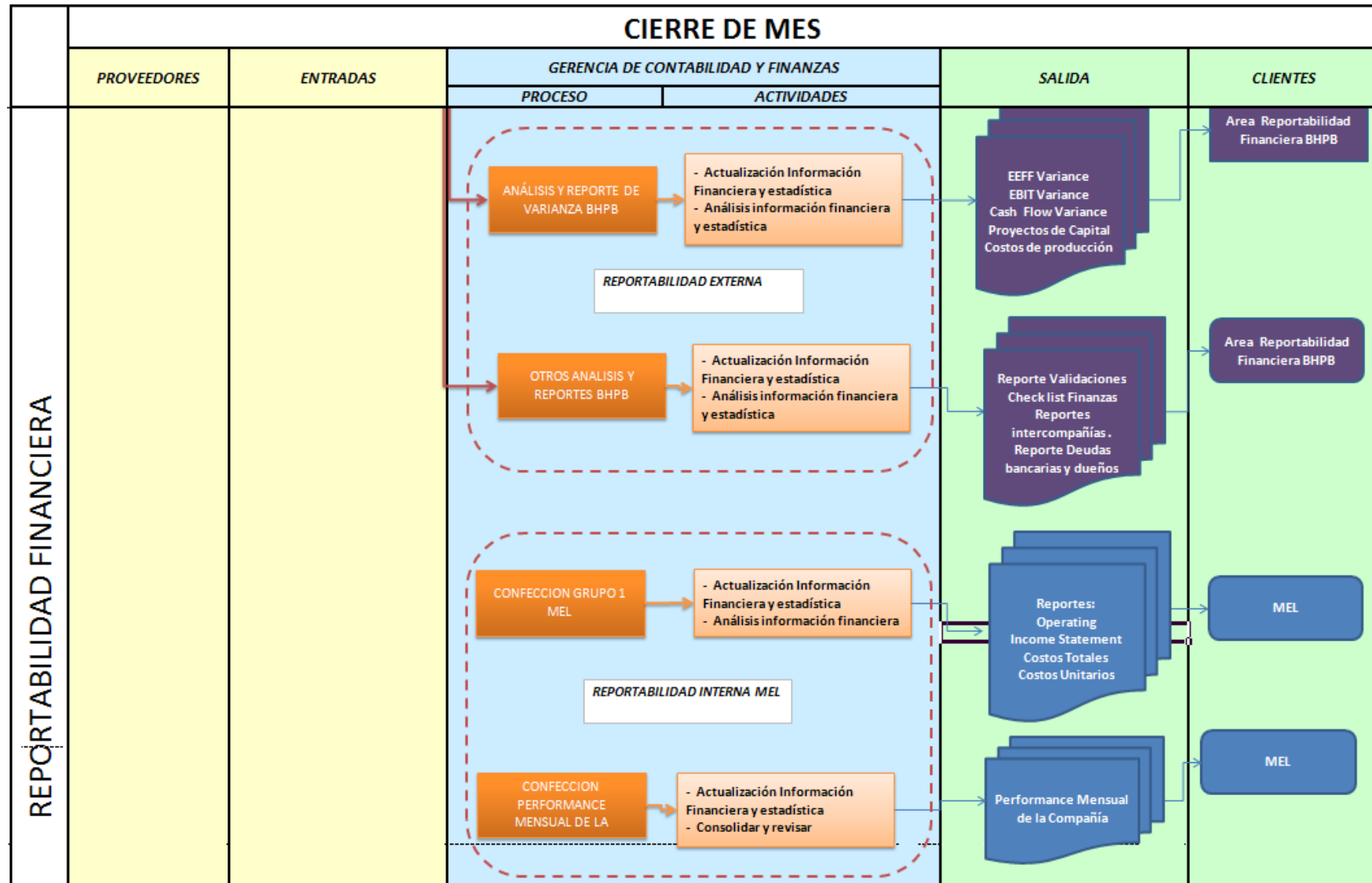


Fuente: Elaboración Propia

3.2.1.3. Macroproceso de reportabilidad financiera

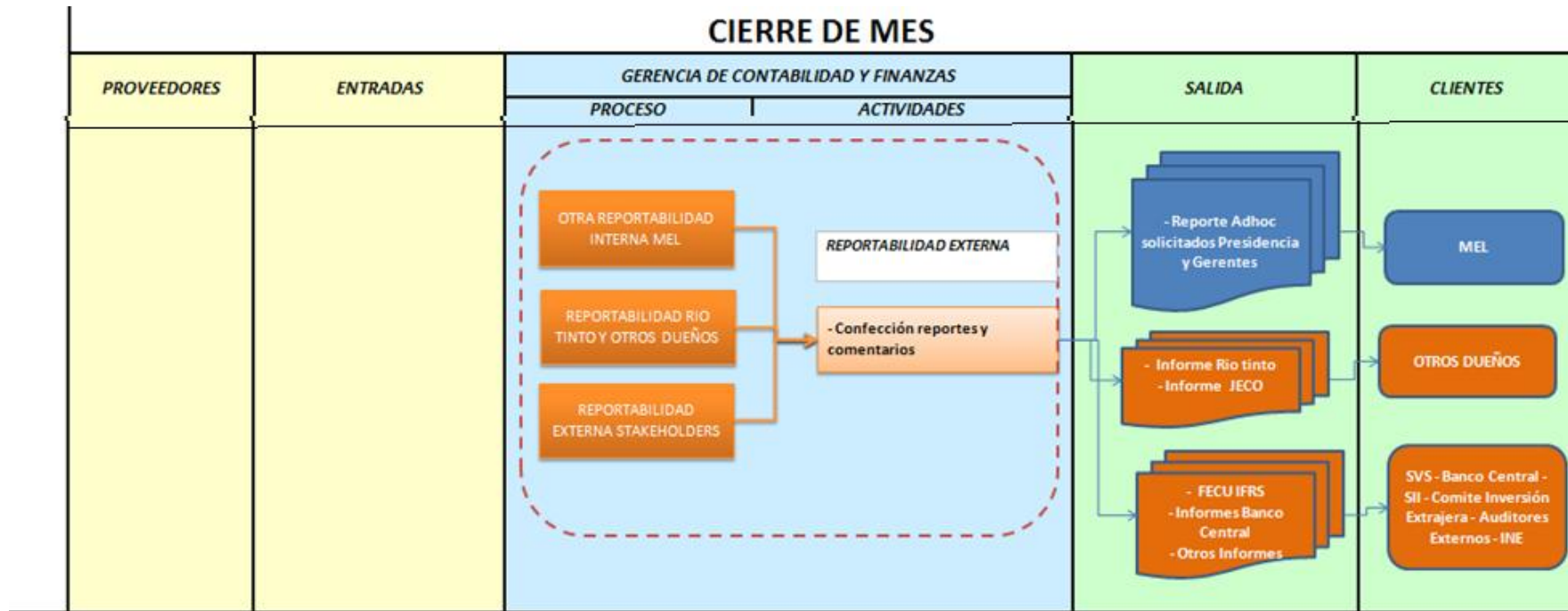
El siguiente macroproceso de Reportabilidad Financiera corresponde a la confección y emisión de informes externos para el operador en este caso para BHPB, internos para la gestión de MEL y a otros stakeholders para los otros dueños, entidades fiscalizadoras, bancarias, etc. Los diferentes informes confeccionados se mencionan en la siguiente figura.

Figura N° 8: Macroproceso de reportabilidad financiera



Fuente: Elaboración Propia

Figura N° 8: Macroproceso de reportabilidad financiera (continuación)



3.3. Análisis de los procesos e identificación oportunidades de mejora

Para proceder al análisis de los procesos se determinó realizar una línea del tiempo donde se visualicen los tiempos de cumplimiento en entrega de la información a BHPB, el cual es un indicador clave para la Gerencia de Finanzas, ya que del tiempo que se tiene para realizar las actividades depende la calidad de la información entregada.

Cabe mencionar que la importancia de entregar a tiempo es un lineamiento clave 1SAP, a través del siguiente objetivo

“Cumplimiento efectivo del programa de Cierre de mes establecido por BHP Billiton, en Tiempo, Calidad y Reportabilidad”

Como requisito los procesos de consolidación de estados financieros, forecast mensual y reportabilidad financiera externa de cierre de mes deben cumplirse antes de las 18:00 horas de cada día de trabajo. Si no se cumple con este horario la compañía cae en incumplimientos en el proceso de cierre de mes.

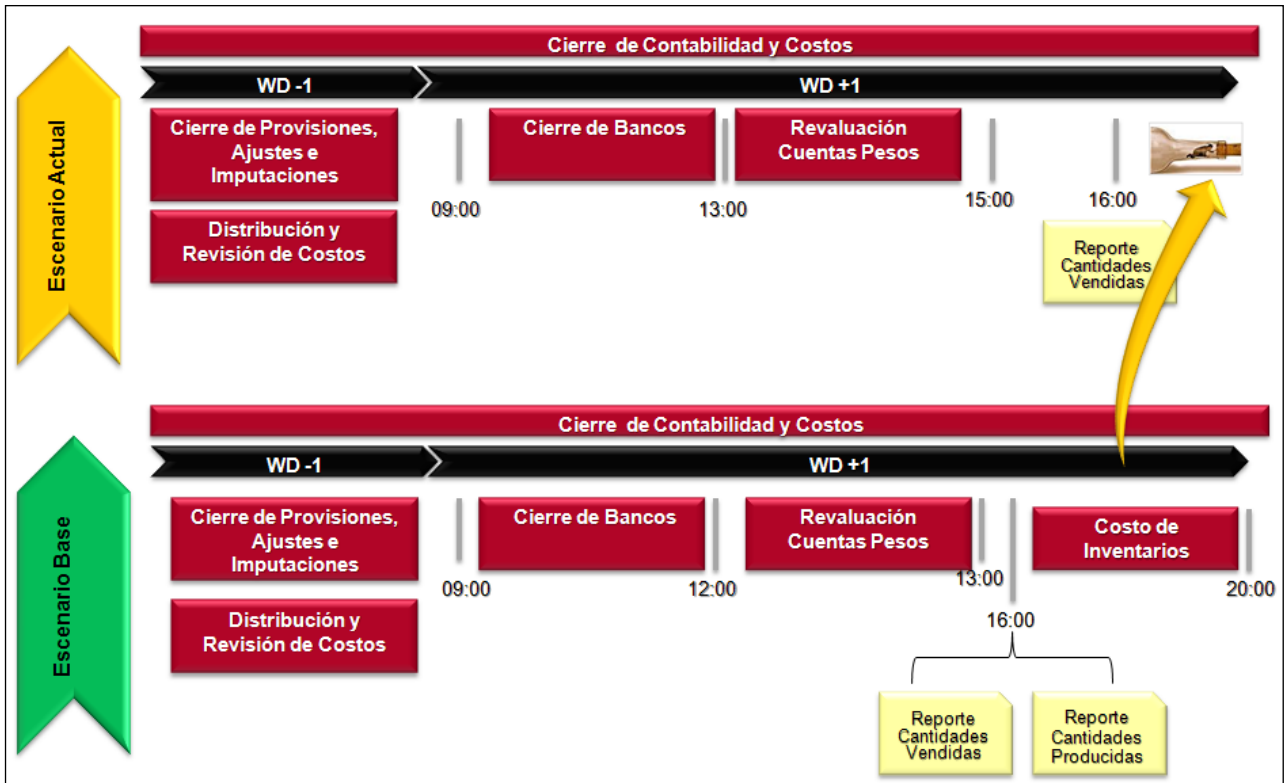
BHPB cuenta con un benchmarking de cumplimientos en los cierres contables y financieros de cada una de las compañías, y el no cumplimiento en Tiempo, Calidad y Reportabilidad la compañía es clasificada con un punto rojo, y la sumas de estos la van perjudicando en reputación financiera quedando en los últimos lugares del ranking.

Durante el año fiscal 2012 la compañía se ubico en el último lugar de las empresas de BHPB. Debido a esto se ha realizado la investigación para identificar las ineficiencias de los cierre, para lograr desarrollar las actividades en los tiempos establecidos, que permita actuar proactivamente, revisando y corrigiendo anticipadamente posibles errores de la información financiera, permitiendo reportar a BHPB en base a los requerimientos y tiempos solicitados, logrando el cumplimiento en Tiempo, calidad y Reportabilidad, resultando en el incremento de la reputación de la Reportabilidad Financiera de la compañía.

Por lo tanto cada minuto es valioso en los cierre de mes, ya que con entregar un par de minutos después del horario requerido la compañía es clasificada con un punto rojo de retrasos. Por este motivo para identificar los procesos y/o actividades que están generando los retrasos y reprocesos, se esquematiza una línea del tiempo, separada por los días claves del proceso de cierre de fin de mes, los que comienzan el día -1 que representa el último día hábil del mes, y así sucesivamente +1 y posterior.

A continuación se muestra la línea del tiempo por cada día del cierre, en la cual se visualiza el escenario actual versus el planificado y se identifican las principales falencias encontradas.

Figura N° 9: Línea del tiempo cierre de mes 1

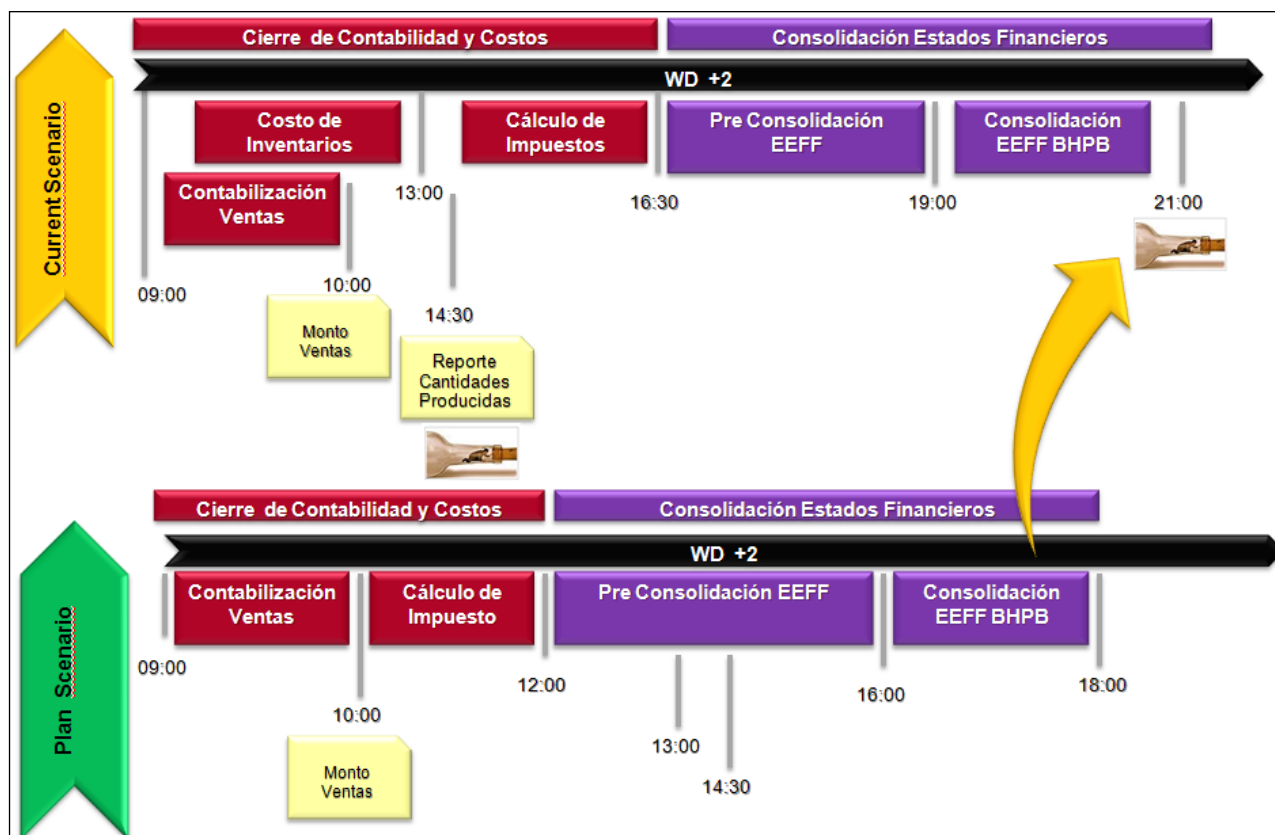


Fuente: Elaboración Propia

Al analizar los procesos del día de cierre -1 y +1 se visualiza el primer problema encontrado el que se refiere a la no entrega del reporte de las cantidades producidas por parte de producción y la planta en el horario convenido. El reporte de cantidades producidas realizado por producción y la planta es una reconciliación que se realiza mensualmente en donde se indican las unidades que se encuentran en proceso y las terminadas.

La no entrega de este reporte a tiempo impide que el proceso de costeo de los inventarios se realice en el día establecido y que se retrasen las actividades que se realizan el día siguiente, ocasionando que la consolidación de los estados financieros se realicen con un desfase de tres horas lo que provoca el no cumplimiento del calendario corporativo de BHPB el cual indica que la consolidación de los estados financieros debe realizarse a las 18:00 horas tal como se visualiza en la siguiente línea del tiempo del cierre de mes en la figura 10.

Figura N°10: Línea del tiempo cierre de mes 2



Fuente: Elaboración Propia

Para solucionar el problema que ocasiona la no entrega a tiempo del informe de cantidades, se trabajó con el personal de producción que está a cargo de este informe recalcando la relevancia de la oportunidad y la precisión de la entrega de éste.

Para lograr el compromiso del área de producción se subrayó la importancia de alinearse con la disciplina operacional que se deberá adoptar con el nuevo sistema ISAP, debido a que las áreas involucradas en la reportabilidad de cantidades estarán obligadas a reconciliar diariamente esta información e ingresarla oportunamente al sistema.

La siguiente línea del tiempo de la figura n°11 muestra los macroprocesos de forecast mensual y reportabilidad financiera, en donde se visualiza otro problema en la actualización del modelo financiero tanto de información actual como de forecast, principalmente el retraso de la realización de estas actividades, lo que ocasiona que el Forecast mensual a enviar a BHPB no sea entregado en el tiempo comprometido.

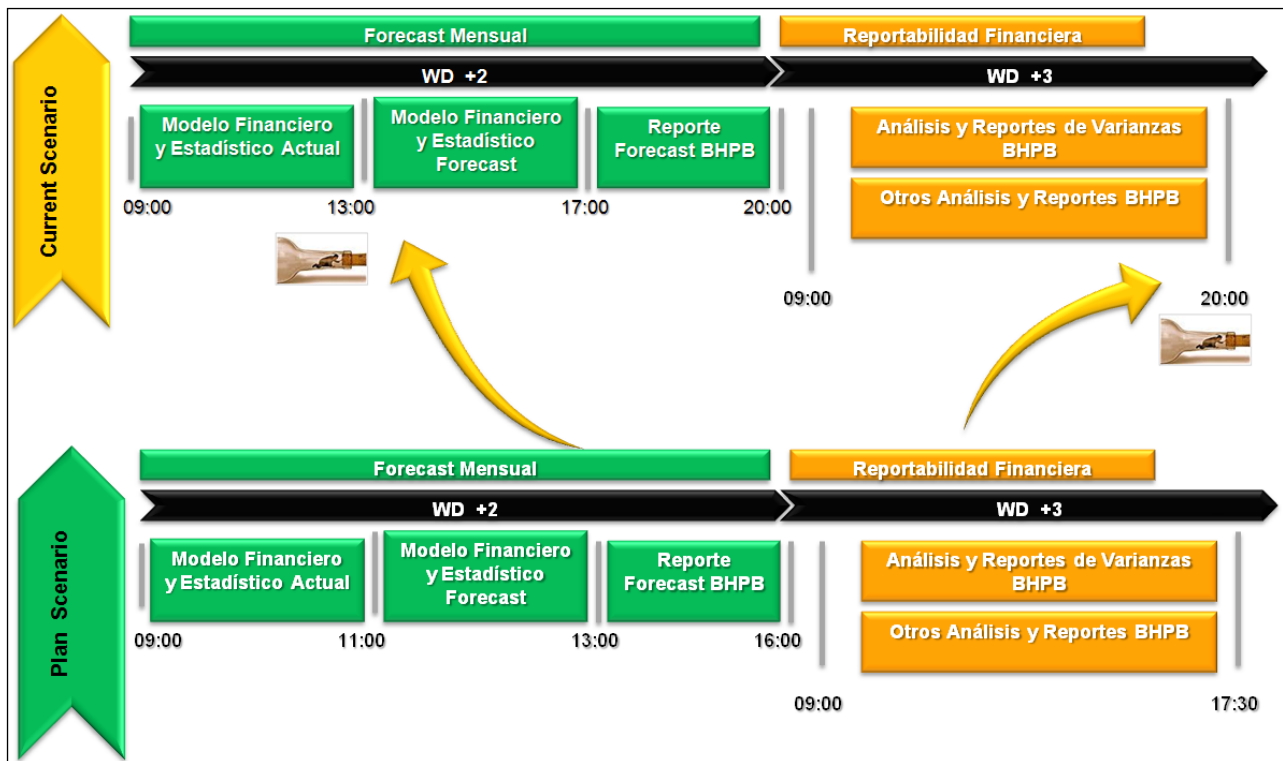
Para solucionar estos retrasos se realizaron reuniones y talleres con las áreas involucradas que envían la información de entrada donde se les expuso los efectos que ocasionan la no entrega de

información en forma anticipada para el modelo financiero y estadístico, donde se les expuso los efectos que ocasionan la no entrega de información en forma anticipada y de calidad, estableciendo compromisos en la oportunidad y precisión con las áreas involucradas. Logrando una anticipación y calidad en la entrega de esta información por parte de las demás área. Recalcando la importancia de la disciplina operacional a adoptar con ISAP.

También se puede apreciar que el día +3 en el macroproceso de reportabilidad financiera hay retrasos en la entrega de reportes que es ocasionada tanto por la no entrega a la hora comprometida o por la entrega de los informes a tiempo pero con errores donde se deben reprocesar. Esto se debe principalmente debido a que se ha incorporado nuevo personal, los cuales no cuentan con experiencia en el negocio, y además los requerimientos de informes cada vez van creciendo y con más detalle.

Para solucionar este problema, se generaron talleres de involucramiento con el nuevo personal, se les capacito realizando talleres explicando los procesos y confección de los informes. Y se creó una lista de verificación para todo lo que es reportes, reasignando responsabilidades y administración de los tiempos.

Figura N°11: Línea del tiempo cierre de mes 3



Fuente: Elaboración Propia

En resumen las acciones tomadas para mejorar el proceso de cierre de mes van en línea según lo estipulado por el nuevo sistema ERP, que como imperativos claves es la disciplina operacional, simplicidad, responsabilidad y eficacia en cada uno de los procesos.

A continuación en la tabla n°1 se muestra la tabla que resume lo siguiente:

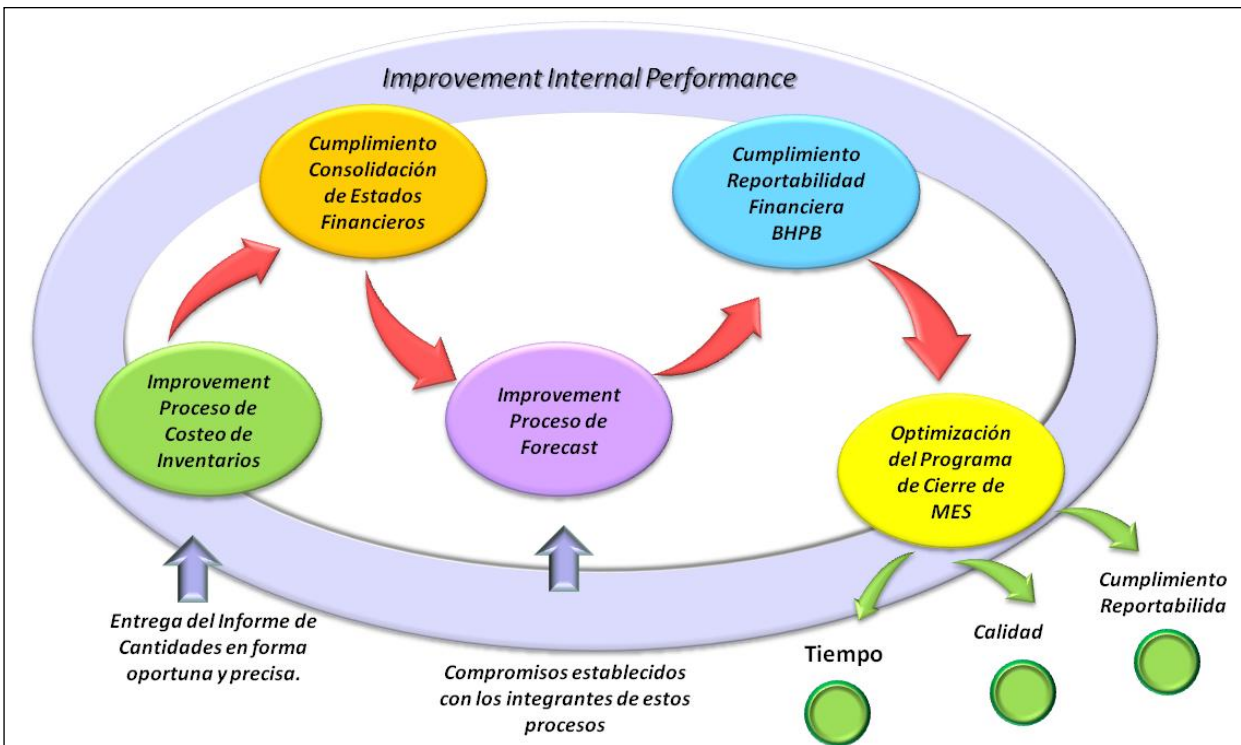
Tabla N°1: Resumen de los procesos, ineficiencia detectada y acciones tomadas

<i>Proceso</i>	<i>Ineficiencia Detectada</i>	<i>Acciones tomadas</i>
<i>Costeo de Inventarios</i>	Retraso en el envío de las cantidades por el área de producción y plantas	- Talleres de trabajo recalcando la adopción de la disciplina operacional con el nuevo sistema ERP
<i>Modelo financiero y estadístico actual y forecast</i>	Retraso en el cumplimiento de la calidad y entrega de la información que alimenta al modelo financiero y estadístico	- Talleres de Análisis de causas y efectos de los retrasos. - Internalizar la disciplina operacional con el nuevo sistema ERP.
<i>Reportabilidad Financiera</i>	Retraso en cumplimientos de la entrega de los reportes. Reprocesos en la calidad de lo informado.	- Talleres de Involucramiento. - Capacitación y traspaso de conocimientos. - Lista de Verificación con reasignación de responsabilidades y tiempos.

Fuente: Elaboración Propia

Las acciones tomadas mejoraron el proceso de cierre de mes, y esto a la vez permitió cumplir con las instrucciones de BHPB, y con los indicadores con los cuales miden el proceso de cierre de mes de la compañía, resumiéndolos en la siguiente figura:

Figura N°12: Esquema mejoramiento al proceso de cierre de mes



Fuente: Elaboración Propia

El resultado de las mejoras se vio efectivo en el benchmarking del año fiscal 2013 donde la compañía subió su reputación de reportabilidad financiera ubicándose en el cuarto lugar de las empresas de BHPB.

3.4. Evaluación de impactos del proceso de cierre de mes con el nuevo sistema 1SAP

Toda implantación de nuevos sistemas, debido a la complejidad de los cambios que ocasionan, han estado en su mayoría acompañadas de una gestión del cambio, encargada de minimizar los riesgos que afectan la implantación de la solución.

En la compañía se crearon equipos de cambio, se diseñaron las estrategias de comunicaciones y se trabajó en la definición y ejecución de planes de acción que aseguraran la efectividad del cambio al nuevo sistema. Además se contempló dentro del plan la realización de actividades de apoyo que le aseguraran a todas las áreas de la organización involucrarse con el cambio. A esto se le denominó evaluación de impactos.

Para el área de finanzas el proceso principal impactado es el proceso de cierre de mes.

Se determinó como principal efecto con el nuevo sistema 1SAP: “La simplificación de los cierres de mes, debido a la estandarización de las actividades entre los diferentes procesos. Donde existirá una lista estándar de las actividades que deben ser ejecutadas por el negocio, los tiempos involucrados y los responsables de los procesos, lo cual a través de disciplina operacional permitirá ser mucho más eficientes”.

Teniendo como premisa lo anterior se realizó la evaluación de los impactos de este cambio y su gestión asociada a éstos.

La evaluación de impactos se realizó en base las siguientes categorías:

- Impactos que se puedan presentar por los cambios en la estructura organizacional (nuevos roles y responsabilidades, transferencias, tamaño equipos de trabajo, entre otros)
- Impactos de la transición a un enfoque orientado por procesos y en conjunto con las habilidades y conocimientos necesarios (Poca destreza en el desempeño de nuevas funciones, necesidad de adquirir o reforzar nuevas habilidades organizacionales, nueva forma de ejecutar las funciones, etc.)
- Impacto en relación a la herramienta de trabajo, (cambio tecnológico, etc.)
- Impactos en relación a la cultura organizacional (Identificación de los cambio de comportamientos, resistencia al cambio, incertidumbre, etc.)

La medida asociado a cada impacto se clasifica de la siguiente forma:

- Impacto alto: Gran complejidad, Gran número de stakeholders involucrados, cambio radical en las responsabilidades, roles y habilidades.
- Impacto Medio: Complejidad Media, cierto grupo de stakeholders impactados, ciertos cambios en las responsabilidades, roles y habilidades.

- Impacto Bajo: Complejidad Mínima, muy pocos stakeholders impactados, cambio mínimo en responsabilidades, roles y habilidades.

En relación al proceso de cierre de mes de finanzas se identificaron los siguientes principales cambios:

a) Lista estándar de las actividades de cierre de mes global

Con la implementación del ISAP en una sola plataforma se incorporará la Lista estándar de las actividades de cierre de mes global donde incluirá nuevas actividades a realizar con lo que respecta a las áreas de Tesorería, Impuestos, Contabilidad y Costos y Reportes y otras actividades se simplificarán ya que serán automatizadas, debido a lo anterior el impacto de este cambio es de un nivel medio

El impacto de este cambio se resume en lo siguiente:

- Estructura Organizacional: Cambio de responsabilidades y roles a los integrantes del área financiera
- Procesos y Habilidades: Entender los nuevos procesos, adquirir los conocimientos y reforzar los actuales que permitan la familiarización con las nuevas
- Herramienta de trabajo: Ejecuciones manuales de ciertas transacciones se realizarán en forma automática en el sistema.
- Cultura: Incertidumbre ante las nuevas transacciones. Adoptar disciplina operacional para cumplir con la lista estándar de las actividades.

b) Simplificación de plan de cuentas y estructura de costos

El nuevo sistema simplifica la data maestra del plan de cuentas y la estructura de los centros de costos. Este impacto es medido como nivel bajo ya que afectará la data maestra del sistema y requerirá entendimiento e internalización de ésta sin cambios en los roles y responsabilidades de los integrantes de la gerencia.

El impacto de este cambio se resume en lo siguiente:

- Procesos y Habilidades: Entender el nuevo plan de cuentas y estructura de costos, su propósito, aplicación consistente y el impacto que esto tendrá en la reportabilidad financiera, reconciliaciones y análisis de cuenta.
- Herramienta: Existirá un formulario para toda creación y modificación de data maestra, donde existirán requisitos y validaciones con la reportabilidad financiera

- Cultura: Adoptar el nuevo en el plan de cuentas y metodología simplificada del sistema de Costos ya que no existe flexibilidad al tener una data maestra reducida.

c) Nueva forma de presentar la información financiera

Con el nuevo sistema existirán nuevos informes y modificaciones a los actuales informes financieros y de gestión. Este impacto es medido como un impacto medio, ya que afectará responsabilidades y roles en lo que es la visualización y aprobaciones de informes financieros.

El impacto de este cambio se resume en lo siguiente:

- Estructura Organizacional: Cambio de responsabilidades y roles a los integrantes del área financiera
- Procesos y Habilidades: Entendimiento de la nueva reportabilidad de Previsión y Presupuesto, emisión de reportes del sistema, y generación de comentarios en los reportes.
- Herramienta de Trabajo: Habrá una nueva interface para la reportabilidad distinto al actual.
- Cultura: Incertidumbre ante los nuevos reportes requeridos. Alineación y disciplina operacional al nuevo sistema de reportabilidad financiera y los requerimientos asociados.

En la tabla siguiente se resumen las categorías de impactos y la gestión de éstos.

Tabla N°2: Resumen de categorías y gestión de impactos

<i>Categorías de Impacto</i>	<i>Gestión del Impacto</i>
<i>Estructura Organizacional</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Segregación de Funciones: Análisis e identificación de las responsabilidades y roles a cambiar con 1SAP, modificar y adaptar la estructura organizacional. - Contratación de personal de apoyo: el personal clave de la gerencia se involucró en los test de prueba del sistema debido a esto se contrató personal de apoyo que continuaran con las actividades diarias de la Gerencia. Como así mismo contratación de personal adicional para cumplir con las responsabilidades y roles nuevos con 1SAP.
<i>Procesos y Habilidades</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Participación activa de los integrantes en los planes de capacitación corporativos. - Planes de adecuación y limpieza contable y estructura de costos - Talleres de Trabajo de los cambios en reportabilidad financiera
<i>Herramienta de trabajo</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Participación de los integrantes de la gerencia en la etapa de prueba del sistema, para identificar los cambios de las nuevas actividades, transacciones y reportes financieros
<i>Cultura</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso e internalización de los integrantes con la disciplina operacional - Participación Activa de los integrantes e involucramiento en el cambio de sistema. <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación equipo de trabajo (expectativas y preocupaciones)

Fuente: Elaboración Propia

4. Diagnostico alineamiento estratégico de la gerencia de finanzas

4.1. Antecedentes preliminares

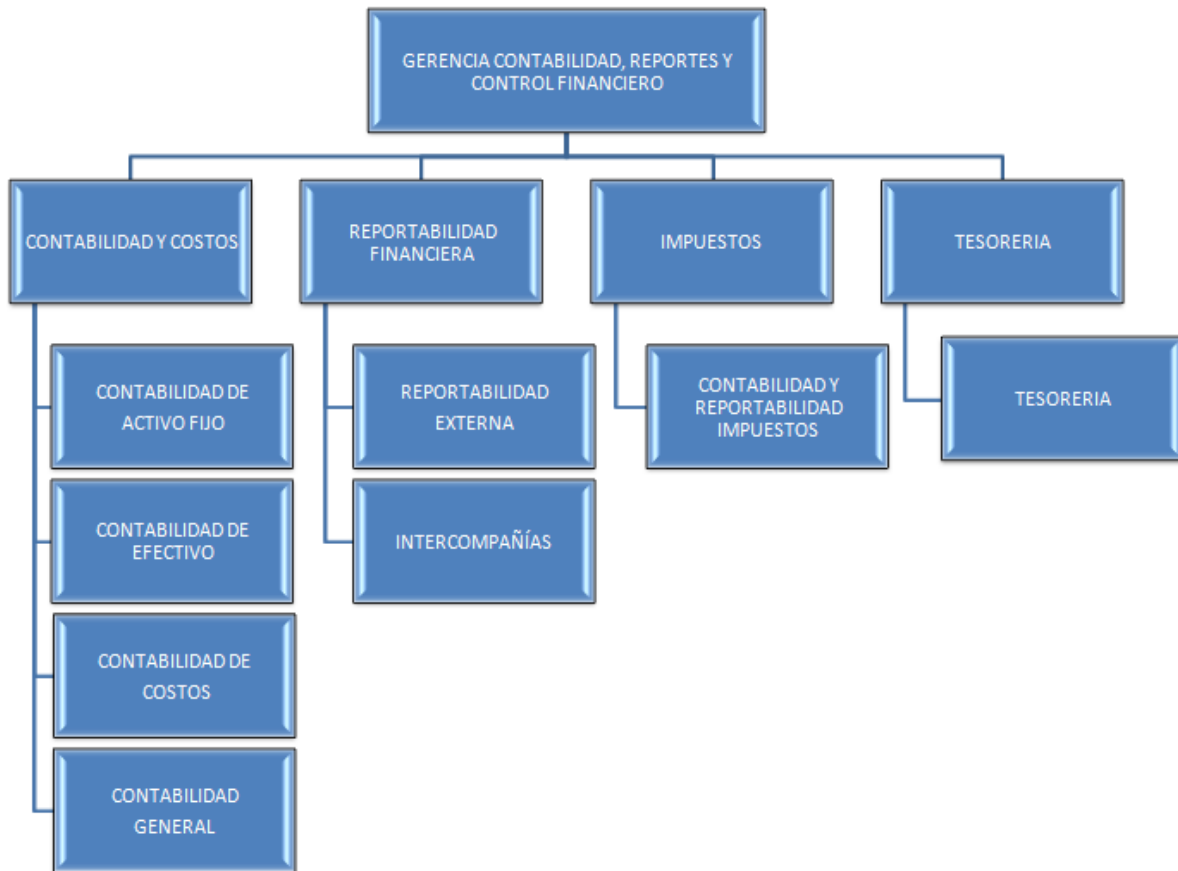
La Gerencia de Contabilidad, Reportes y Control Financiero (Gerencia de Finanzas) tiene una amplia naturaleza de actividades tales como Contabilidad, Costos, Reportabilidad de Gestión y Financiera, administración del efectivo, planificación de carga tributaria, Control Interno, etc., esto la hace ser transversal y llegar a todos los rincones de la organización..

Esta condición de transversalidad hace que su función sea dual, es decir, por un lado brinda un sólido soporte técnico y de negocios, que permite una óptima toma de decisiones, y por otro, asegura y mantiene un adecuado ambiente de control que mitigue los riesgos y asegure un crecimiento con salud financiera.

4.2. Definición del sector

La Gerencia de Finanzas, es una unidad esencial de Minera Escondida Ltda., la cual cuenta con la siguiente estructura orgánica:

Figura N°13: Organigrama gerencia de finanzas



Fuente: Elaboración Propia

La Gerencia de Finanzas tiene una fuerte interacción hacia el interior de la organización con las diferentes unidades de negocios dentro de MEL y BHPB. La interacción hacia el exterior de la organización es con los Bancos, Servicios Impuestos Internos (SII), Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), Comité de Inversiones Extranjeras (CIE), Senior Lenders, otros dueños, proveedores y otros stakeholders.

La Gerencia de Finanzas asesora a la Presidencia y alta Gerencia de la compañía en temas relacionados con la contabilidad, finanzas, capitales, costos, control interno e impuesto, y debe guiar el eficiente funcionamiento de estas actividades.

Supervisa y coordina las actividades contables y de información financiera de la empresa y vela por que se cumplan con los requerimientos tanto internos como externos, entregando un enfoque comercial del negocio, utilizando las herramientas de reportes gerenciales (análisis de varianza) y la administración del desempeño de la empresa analizando información financiera y preparando distintos tipos de reportes.

4.3. Misión de la compañía

En primera instancia la misión y estrategia de BHPB:

“Somos BHP Billiton, una compañía de recursos naturales líder a nivel mundial. Nuestro propósito es crear valor para los accionistas en el largo plazo a través del descubrimiento, adquisición, desarrollo y comercialización de recursos naturales”.

“Nuestra estrategia es poseer y operar activos de procesos primarios, de gran tamaño, larga vida, bajo costo y con potencial de crecimiento, diversificados por producto, geografía y mercado”.

La visión y misión de MEL e imperativos estratégicos:

Visión MEL: “ser la mina de cobre líder en el mundo, creando valor a través de un desempeño superior y sustentable”.

Misión MEL: “crear valor sustentable para nuestros accionistas, empleados, comunidades, clientes y proveedores, a través de la producción de cobre a bajo costo, alta calidad y basado en una cultura de Cero Daño”.

Imperativos Estratégicos:

- Fortalecer Cero Daño en Salud, Seguridad, Medio ambiente y Comunidad
- Alcanzar desempeño sobresaliente en operaciones y costos
- Tener una fuerza de trabajo y equipo de liderazgo sobresaliente
- Desarrollar nuevos proyectos y descubrir nuevos cuerpos de mineral

4.4. Revisión y confirmación la visión de la gerencia

En esta parte se realizaron talleres grupales con la Gerencia en donde la Gerencia se revisó y confirmó la siguiente visión y misión:

Visión de la Gerencia de Finanzas: “Ser un referente para BHP Billiton entregando el mejor servicio para la toma de decisiones contribuyendo en el proceso de creación de valor sólido y sustentable para la compañía”

Misión de la Gerencia de Finanzas: “Apoyo efectivo y eficiente a la organización para la toma de decisiones, oportunas, relevantes y acertadas asegurando la entrega y confiabilidad de la información contable, estadística y de gestión en forma oportuna, clara y de calidad a Minera Escondida, BHP Billiton, Accionistas y organismos externos

4.5. Establecer perspectivas

Una vez que se ha establecido la visión y misión de la Gerencia de Finanzas, se debe empezar a considerar las perspectivas que son aquellas dimensiones críticas clave en la organización. Según el modelo original de Kaplan y Norton (2000), se deben establecer cuatro perspectivas para el logro de los objetivos: Perspectiva Financiera, Perspectiva de Clientes, Perspectiva de Procesos Internos y finalmente Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo.

La elección de las perspectivas se hizo, sobre todo, en base a las características de la Gerencia de Finanzas, con una clara interrelación entre ellas. Para el área en estudio se identificaron las perspectivas de acuerdo a como se establece en el modelo original de Kaplan y Norton (2000) para esto se debió recopilar la información, generada por sus actividades, para desarrollar y definir en forma adecuada todas las perspectivas mencionadas anteriormente.

4.6. Desglosar la visión en perspectivas y formular los objetivos estratégicos generales

El propósito de este paso es transformar la visión de la Gerencia de Finanzas en términos tangibles a partir de las perspectivas establecidas y lograr el equilibrio general.

Este modelo permite descomponer más fácilmente la visión en objetivos estratégicos concretos, basados en la realidad, con los que la Gerencia se sienta más identificada y con los que pueda trabajar.

Debido a esto se propusieron, establecieron y describieron los objetivos generales que más fácil y eficazmente llevan a la Gerencia a la Visión buscada.

4.6.1. Perspectiva financiera

La Gerencia de Finanzas entrega los servicios de análisis contable, costos, presupuestos, forecast, capitales, impuestos y reportes financieros. Esta unidad de negocios presta un apoyo fundamental en las operaciones de la compañía por lo que sus servicios deben ser de alta calidad, oportuno, útil y relevante, cumpliendo con las necesidades de información de BHPB con respecto a la información del valor de la compañía y para que los directivos puedan tomar las mejores decisiones

para mantener e incrementar ESVA (EBIT Shareholder Value Added) de la compañía, es decir el Valor Agregado al accionista en términos de EBIT (Ganancias antes de intereses e impuestos).

Para el cálculo del ESVA la Gerencia de Finanzas debe entregar información confiable y veraz sobre los gastos operacionales, verificar y analizar el stripping diferido, los otros gastos/ingresos de la compañía y gastos de capital, entre otros.

Ante esta realidad es que para cumplir con el objetivo de la perspectiva financiera de la compañía, que es aumentar la rentabilidad del accionista, se debe considerar lo que se ha mencionado anteriormente, ante lo cual la Gerencia ha establecido el siguiente objetivo para ayudar a alcanzar el objetivo de la compañía.

- “Asegurar la entrega de una guía para la administración del negocio basándose en un enfoque comercial para las diferentes área de la organización y garantizar las mejores decisiones en el incremento del Valor de la Compañía”

Esto principalmente significa que la unidad de negocios debe entregar un enfoque comercial del negocio utilizando las herramientas de reportes gerenciales (por ejemplo análisis de varianza) y la administración del desempeño de la empresa analizando información financiera y preparando distintos tipos de reportes. Esto principalmente se mide por la calidad de la información y oportunidad en se presenten y la utilización de la información de contabilidad, costos, etc., en las diferentes área de la organización.

La consecución de este objetivo financiero debiera apoyar en el logro del gran objetivo financiero de la compañía, que es “Aumentar el ESVA de la Compañía” y de esta forma aumentar el SVA de BHP Billiton.

4.6.2. Perspectiva clientes

La Gerencia de Finanzas tiene claramente identificado que poseen tanto clientes internos como externos. Dentro de sus clientes internos se encuentran todas las áreas de la compañía y accionistas, y clientes externos las entidades fiscalizadoras tanto nacionales como internacionales. Además están concientizados de la importancia del grado de satisfacción que proporciona el servicio que se entrega, para lo cual la Gerencia ha definido como objetivos para esta perspectiva los siguientes:

- “Asegurar el cumplimiento de los distintos requerimientos de información contable, financiera, impuestos, estadística y de gestión ante los usuarios de la compañía, BHPB , otros dueños y entes fiscalizadores”.

- “Entregar apoyo experto en temas relacionados con la contabilidad, finanzas, costos e impuestos para el aprovechamiento de las oportunidades”.

4.6.3. Perspectiva procesos internos

Cada proceso que ejecuta la Gerencia de Contabilidad, Reportes y Control Financiero (Cierre de mes, presupuesto, forecast, provisiones, activación, cumplimiento ley SOX, informes financieros, etc.) es considerado clave en la entrega del servicio final. Los procesos deben ser realizados en forma eficiente para satisfacer las necesidades de los clientes. Debido a estola Gerencia definió los siguientes objetivos:

- “Supervisar el registro de todas las transacciones contables y financieras de la compañía, la determinación y pago de impuestos, preparación e informe del budget y forecast , administración del efectivo y la reportabilidad requerida por la compañía y otros stakeholders.”

4.6.4. Perspectiva de aprendizaje y desarrollo

La Gerencia cuenta con profesionales con experiencia y también con profesionales jóvenes, los cuales se han perfeccionado a través de post grado u otras carreras afines para conocer mejor el negocio y el desempeño de éstos. Existe un plan para realizar capacitaciones cruzadas las que consisten principalmente en adquirir los conocimiento de lo que realiza el otro, para que cuando éste se ausente lo pueda suplir otro compañero de trabajo y así no atrasar la entrega de información. También se realizan talleres donde se explican a los nuevos integrantes los procesos y actividades de la gerencia. La gerencia está sometida a diferentes cambios en el registro y reportabilidad de la información contable y financiera regido por Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF o IFRS en inglés) las cuales son mandatorias en BHPB, es por eso que también los integrantes del área asisten a charlas y cursos sobre este tema. Existe un buen clima organizacional lo que se traduce a que los empleados se encuentren motivados y sean profesionales con iniciativa lo que conlleva a que el trabajo sea realizado óptimamente.

También se hace necesario contar con sistemas integrados, flexibles y rápidos como apoyo a la gestión. Es por esto que a partir de Septiembre de 2012 se empezará a utilizar 1SAP como único sistema uniformes e integral.

La Gerencia estableció los siguientes objetivos clasificados en esta perspectiva:

- *“Motivar, coordinar y dictar directrices para un buen desempeño del personal”.*

- “Compromiso y Participación en todas las actividades que involucran la implementación de ISAP para Finanzas asegurando que cumpla óptimamente su función”.

4.7. Identificar los factores críticos para tener éxito.

Una vez definidas las perspectivas y sus objetivos, es necesario determinar los factores críticos que conducirán hacia el éxito, los cuales son clasificados por perspectiva.

Tabla N°3: Factores claves de éxito para cada perspectiva

PERSPECTIVA	AGENTE	FACTOR CLAVE DE EXITO
FINANCIERA	ACCIONISTAS: <ul style="list-style-type: none"> - Head of Finance - Presidencia MEL - BHP Billiton 	<ul style="list-style-type: none"> - Rentabilidad - Presupuesto
CLIENTES	CLIENTES: <ul style="list-style-type: none"> - MEL - BHP Billiton - Otros Stakeholders 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo (Oportunidad) - Calidad - Relevancia - Satisfacción - Comunicación
PROCESOS INTERNOS	PROCESOS: <ul style="list-style-type: none"> - Contabilidad - Cierre de Contabilidad y Costos - Consolidación de Estados Financieros - Forecast, Presupuesto y Plan de 5 años - Reportabilidad Financiera Mensual - Procesos de medio año y fin de año - Control interno y auditorías financiera 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo (ciclos) - Calidad - Exactitud - Control - Gestión Cliente-Proveedor - Mejoras / Innovaciones
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	RRHH GERENCIA TECNOLOGIAS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación - Alineación - Compromiso - Motivación - Participación - Innovación

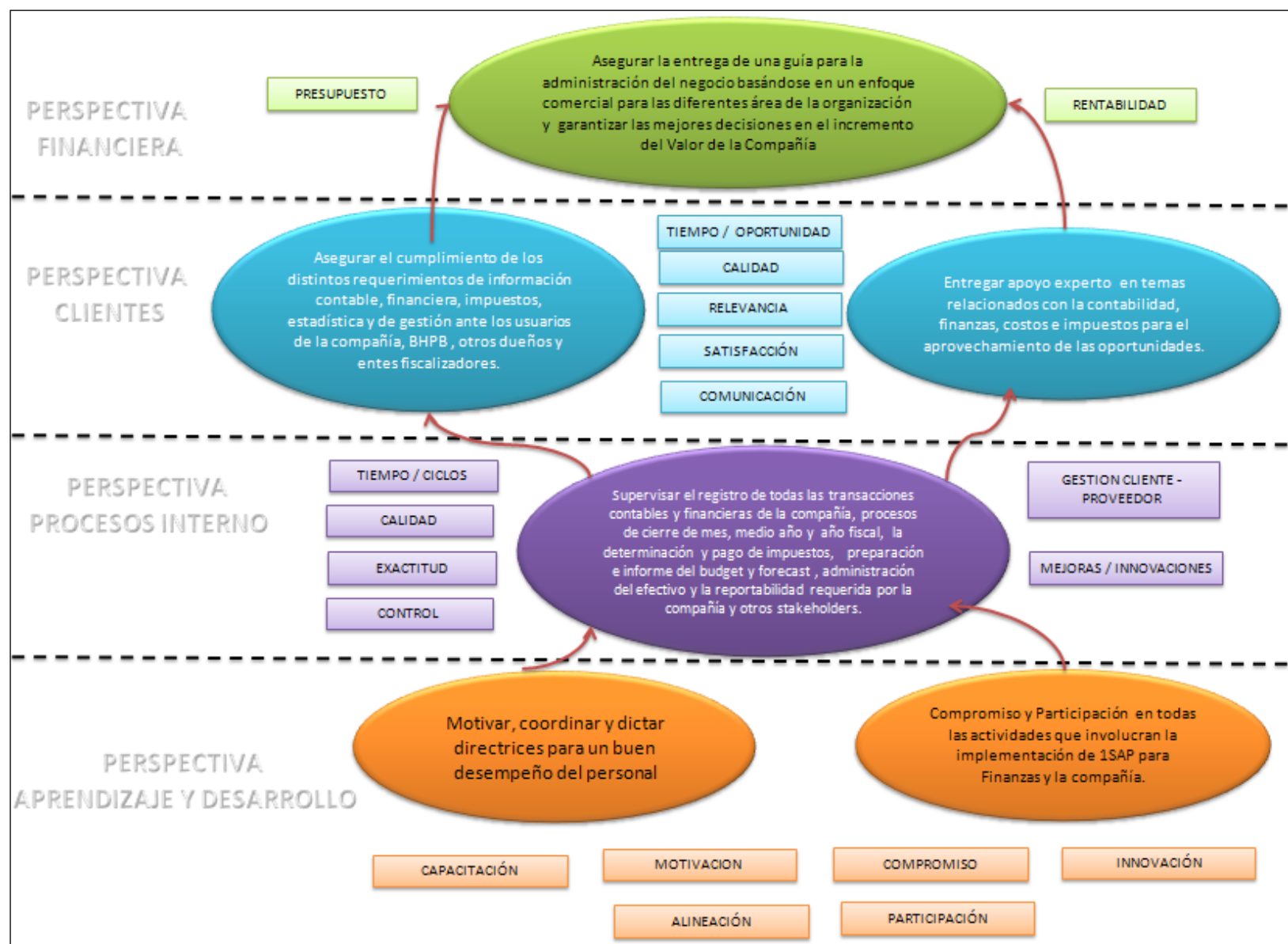
Fuente: Elaboración Propia

4.8. Mapa estratégico gerencia de contabilidad y finanzas

Una vez identificados las perspectivas, objetivos asociados y factores claves de éxito se procede a confeccionar el siguiente mapa estratégico, del cual se puede apreciar como la perspectiva de aprendizaje y desarrollo debe potenciar la mejora de los procesos internos de la Gerencia. Es por esto que se debe cumplir con los objetivos de motivar, coordinar y dictar directrices para un buen desempeño del personal y además asegurar una óptima implementación del sistema de ISAP para finanzas. Al alcanzar los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y desarrollo, se lograr mejorar los procesos directos y de apoyo a la Gerencia y la calidad del servicio otorgado por ésta.

Los objetivos de la perspectiva de procesos internos tienen por finalidad el mejoramiento de los procesos para aumentar la satisfacción de los clientes, reflejado en el cumplimiento y la calidad de los procesos y de la información económica financiera entregada, supervisando el registro de todas las transacciones contables y financieras de la compañía y entregando apoyo experto de aspectos contables, de costos, presupuestos, capital e impuestos. Asegurando la entrega de una guía para la administración del negocio basándose en un enfoque comercial para las diferentes áreas de la organización y garantizando las mejores decisiones en el incremento del Valor de la Compañía.

Figura N°14: Mapa estratégico gerencia de finanzas



5. Conclusiones y recomendaciones

La gerencia de finanzas en busca del alineamiento corporativo de ISAP de un cumplimiento efectivo del programa de Cierre de mes establecido por BHP Billiton, en Tiempo, Calidad y Reportabilidad, encontró la necesidad de revisar su proceso de cierre. En esta necesidad de analizar los procesos se basa esta tesis, a través de una caracterización de los procesos e identificar las debilidades del proceso que impedían cumplir eficientemente con el objetivo corporativo.

Las tres debilidades encontradas fueron en los procesos de costeo de inventarios con retrasos en la información de entrada para ejecutar este proceso; en el proceso de Modelo financiero y estadístico actual y forecast, con retrasos en la calidad y entrega de la información de entrada para confeccionar este modelo; y con la reportabilidad Financiera, con retrasos y reprocesos en la calidad de los informes generados.

Las acciones tomadas para mejorar estas debilidades del proceso de cierre de mes fueron en línea con lo estipulado en ISAP en base a la adopción de la disciplina operacional, además de capacitaciones y traspasado de conocimientos, talleres de involucramiento, creación de lista de verificación y reasignación de responsabilidades y tiempos.

Las acciones tomadas mejoraron el proceso de cierre de mes, y esto a la vez permitió cumplir con las instrucciones de BHPB, y con los indicadores con los cuales miden el proceso de cierre de mes de la compañía.

Además el resultado de las mejoras se vio efectivo en el benchmarking del año fiscal 2013 donde la compañía subió su reputación de reportabilidad financiera desde el último lugar del año fiscal 2012, ubicándose en el cuarto lugar de las empresas de BHPB.

Una vez analizado el proceso actual de Cierre de mes de la gerencia de finanzas se continuo con la evaluación del cambio que tendrá este proceso con la implementación de ISAP, donde se identificaron tres principales cambios: la incorporación de una lista estándar de cierre de mes global en el sistema, simplificación del plan de cuentas y estructura de costos y, nueva forma de presentar la información financiera.

Los principales impactos que se encontraron tuvieron relación con la estructura organizacional debido a cambios de responsabilidades y roles; en procesos y habilidades ya que existirán nuevos procesos y se simplificarán otros y con esto se debe contar con un entendimiento y conocimientos de estos nuevos procesos; Herramienta de trabajo debido a que archivos manuales serán automatizados con el nuevo sistema y cambios en la generación de información; y por último en la cultura organizacional donde principalmente está la incertidumbre por parte de los integrantes de la gerencia con los nuevos cambios del sistema y la necesidad de que los integrantes puedan internalizar y adoptar la disciplina operacional que conlleva estos cambios.

Para minimizar los impactos de estos cambios se recurrieron a distintas modalidades, principalmente a reuniones de trabajo efectiva para obtener el compromiso e internalización de los integrantes con la disciplina operacional, que los integrantes sean partícipes claves en el cambio del sistema, y una comunicación periódica para enterarse de las expectativas y preocupaciones de los integrantes de la gerencia. En conjunto con capacitaciones, pruebas del sistema, y un análisis de la estructura organizacional en base a segregación de funciones y contrato de personal de apoyo.

Y para complementar se realizó un diagnóstico estratégico en donde se ratificó que la gerencia se encuentra alineada con los objetivos estratégico de la compañía. En el mapa estratégico de la gerencia se expone que al alcanzar los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas, y la interacción entre estos, la Gerencia de Finanzas contribuye a lograr el gran objetivo financiero de la compañía que es “Incrementar la creación de Valor de la compañía”.

Las recomendaciones propuestas en primera instancia son con respecto a la implementación de ISAP sobre los planes de capacitación corporativos, los cuales fueron globales y no se adecuaron a la realidad de cada negocio. Estas capacitaciones abarcaron los temas en forma general y sin aplicaciones específicas lo que ocasionó que los integrantes de la gerencia tuvieran una cierta incertidumbre en base a los cambios. Es por esto que se hace necesario que la gerencia implemente planes de capacitación específicos del sistema SAP en donde se maneje una experticia y se pueda sacar el máximo provecho al sistema para la gestión financiera de la compañía y lograr la agregación del valor de los servicios que presta esta gerencia.

Otra recomendación con respecto a la implementación ISAP es sobre la información disponible de los cambios y funcionalidades del sistema, lo ideal es que esta información se encuentre completa, específica y disponible para lograr un entendimiento de los procesos e internalización de los cambios. En cambio para esta implementación no se contó con la información disponible con anticipación y esto generó también incertidumbre ante los cambios, la información ha ido llegando ya cuando el sistema está en vivo, lo que ha ocasionado que no se cuente con el tiempo disponible para leer toda la información porque se ha estado trabajando sobre la marcha.

Entre las recomendaciones para la gerencia es establecer un plan de transferencia de conocimientos transversal entre los integrantes de la gerencia, esto para que los nuevos integrantes cuenten con el conocimiento del negocio y experiencias traspasadas. Como también en conjunto con lo anterior una rotación de actividades entre los integrantes de la gerencia para que haya un involucramiento y empoderamiento de actividades, así ante la falta de algún integrante no cause un impacto en la gestión de la gerencia y se pueda seguir cumpliendo con las actividades del día a día.

Y por última recomendación es que la gerencia siga impulsando la premisa de mejora continua en su gestión, ya que esto ha servido para incrementar su reputación y ser valorada como una de las mejores gerencias financieras en BHPB ya que se ha convertido en un socio del negocio, pasando del control reactivo al consejo proactivo, llevando una gestión adaptativa, con respuestas más rápidas y mejor apoyo a la toma de decisiones.

6. Bibliografía

- Ferez, Lilian. Del Control Estratégico al Soporte Estratégico”, Trend Management, Volumen 9 (págs.36-41) Dic 2006 – Ene 2007.
- Bravo Carrasco, Juan. ¿Qué es la Gestión de procesos?, Trend Management, Volument 13 (págs. 95-99), Edición especial Mayo 2011.
- Bravo Carrasco, Juan. Gestión de procesos (alineados con la estrategia), 4º Edición. Editorial Evolución
<http://www.evolucion.cl/resumenes/Resumen libro Gestión de procesos JBC 2011.pdf>
- Zaratiegui, Jose Ramon, La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa, [<http://www.mityc.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf>], Localización: Economía industrial, ISSN 0422-2784, Nº 330, 1999 (Ejemplar dedicado a: La organización para la innovación (I)) , págs. 81-88
- Kaplan, R. y Norton, D. (2000): *Cuadro de mando Integral (The Balanced Scorecard)*, 2º Edición. Editorial Gestión 2000 S.A., Barcelona, España.
- Alberola, Gonzalo y Mula, Josefa (2005): Diseño del Cuadro de Mando Integral para la Gestión Estratégica de una Empresa de Transportes. Congreso de Ingeniería de Organización. Departamento de Organización de Empresas, Economía Financiera y Contabilidad. Escuela Politécnica Superior de Alcoy, Universidad Politécnica de Valencia. <http://io.us.es/cio2005/items/ponencias/136.pdf>
- Olarte J.P. y García A. (2005): Factores Clave de Éxito para una Implantación Exitosa del Sistema de Gestión Estratégica “Balanced Scorecard”. Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia. <http://industrial.uniandes.edu.co/manager.php?id=533>
- Fernández, A. (2001): The Balanced Scorecard: Ayudando a Implantar la Estrategia, Revista de Antiguos alumnos del IESE, nº 34. <http://www.ee-iese.com/81/81pdf/afondo4.pdf>
- Mora, A. J. y Vivas, C. (2001): Nuevas Herramientas de Gestión Pública. El cuadro de Mando Integral. AECA. Madrid.

- Federico Lewis, Claudio. La gestión por procesos: un desafío gerencial. Universo Económico N° 66, Febrero 2003.
<http://www.consejo.org.ar/publicaciones/ue/ue66/desafgercial.htm>
- Cabrera, Henry. Aplicación de un procedimiento de mejora a procesos ordenados secuencialmente a partir de métodos multicriterios, Universidad Cienfuegos Carlos Rafael Rodriguez, 2009.
<http://www.eumed.net/libros/2010a/650/Mejoramiento%20Continuo.htm>
- Hammer, M" and J. Champy (1994), Reingeniería olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa casi todo está errado. Barcelona, Norma. 1994.
- Eneka Albizu, Mikel O. (2004). Reingeniería y Cambio Organizativo. Pearson Educación. España
- Davenport, T.H. (1996). Process innovation: reengineering work through information technology. Harvard Business School Press, Boston.
- Manganelly, Raymond L. (2004) Cómo hacer reingeniería: guía indispensable paso a paso, Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Beer, Michael (1990). Por Qué los Programas de Cambio no se Traducen en Cambios. Harvard Business Review. Vol. 68. N°. 6.
- Kotter, John (1997). El líder del Cambio. Mc. Graw Hill. México.