



## **REDISEÑO DE PROCESOS OPERATIVOS Y DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EN UNA EMPRESA VITIVINÍCOLA**

**DENISSE FLIES DEL CAMPO  
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

### **RESUMEN EJECUTIVO.**

El presente trabajo de título se realizó en Viñedos del Maule S.A., una sociedad anónima abierta creada en el año 1994, que actualmente posee 1.656.825 acciones comunes suscritas y pagadas, que significan un capital de 2.205 millones de pesos. Siendo su giro la vinificación de uva, tanto de sus accionistas como de terceros. A su vez la empresa ofrece un servicio de comercialización directo de los vinos que produce.

El objetivo de este trabajo es rediseñar los procesos operativos y diseñar un sistema de control de gestión para Viñedos del Maule S.A., permitiendo la integración de las áreas operativas, linealizando los servicios que presta y asegurando la contribución de los procesos a la consecución de los objetivos estratégicos de ésta, a través de la eliminación de actividades redundantes y de aquellas que no aportan valor para la empresa ni para el cliente. La justificación de este trabajo radica en que actualmente los procesos operativos de los servicios de vinificación y comercialización presentan falencias que se visualiza que pueden ser corregidas, a través de la integración de las diferentes áreas funcionales que participan en dichos procesos, la disponibilidad de información de los distintos clientes – internos y externos – de Viñedos del Maule S.A. y de la implementación de mecanismos de control que permitan monitorear el desempeño de los procesos.

La Metodología empleada en el desarrollo de este trabajo se sustenta en el alineamiento de los objetivos operativos a los estratégicos de la empresa, en base a la formalización de su visión y misión, en la caracterización de los procesos con la finalidad de identificar los procesos críticos, es decir, aquellos que requieren de control para el éxito de la organización, y de los factores críticos de éstos. Asimismo, se emplea la metodología propuesta para el Rediseño de Operaciones de Servicio (Roger Schroeder) y la propuesta para el Diseño de Sistemas de Control de Gestión (Joan Amat).

Como resultado del rediseño, se propone un cambio en las prácticas de trabajo de los ejecutivos, a través de la descripción de cargos y diagramas de flujo, generando una orientación al quehacer de las distintas áreas, así como la definición del servicio de comercialización que genera la eliminación del periodo de guarda, que es el periodo de mantención de los vinos e incluye todas aquellas operaciones a las que es sometido el vino entre el término del servicio de vinificación y el comienzo del servicio de comercialización, cuyo costo no ha sido cuantificado por la empresa. También se realiza la formalización de los procesos operativos de la empresa y el diseño de un sistema de control de gestión que permite evaluar la consecución de los objetivos propuestos para cada área funcional y procesos de la empresa. Otro de los resultados relevantes que se ha considerado es la utilización efectiva de los sistemas de información que posee la empresa, lo cual posibilitará la integración de las áreas funcionales y cambios en las prácticas de trabajos.

Como conclusión del trabajo cabe precisar que es una aplicación práctica, el cual puede ser implementado en otras empresas que posean el mismo giro. Además se debe destacar que el rediseño de procesos permite orientar las actividades a obtener mejoras en el producto final y no sólo optar a un mejor enfoque funcional.