

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
COMO PILAR DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

**Autores: Ana Cristina de la Torre
Enzo Gabriele**

Tecna S.A.

SINOPSIS

Tecna del Ecuador se encuentra certificada bajo la Norma ISO 9001 desde hace siete años. En el año 2003 re-certificó su sistema bajo la versión 2000, cambiando el enfoque a procesos. Como paso inicial se establecieron objetivos estratégicos de calidad y se desarrolló todo el Sistema de Gestión enfocado al cumplimiento de dichos objetivos. Posteriormente, durante el año 2006, llegaron nuevas directrices de Tecna global, donde se establecen los pilares a seguir por todas sus Sedes, siendo éstos: Proyección, Fortalecimiento y Rentabilidad.

El presente trabajo pretende mostrar la herramienta de Gestión que utilizó Tecna del Ecuador previo a las nuevas directrices de Tecna global; sus beneficios y sus barreras. A continuación se presentará el impacto que tuvo Tecna del Ecuador con los nuevos lineamientos globales en su Sistema de Gestión de Calidad. Se presentará cómo Tecna del Ecuador trasladó sus objetivos estratégicos hacia el cumplimiento de los pilares globales utilizando como base, la Planificación Estratégica y su herramienta principal: Cuadro de Mando Integral. Finalmente, se mostrará la herramienta informática utilizada para plasmar este cambio y facilitar a la dirección el uso del mismo.

CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	5
2.	MARCO TEÓRICO	6
3.	ANTECEDENTES DE TECNA EN ECUADOR.....	6
4.	MANEJO INICIAL DEL SGC DE TECNA DEL ECUADOR	7
4.1	Objetivos Estratégicos de Calidad.....	7
4.2	Aumentar la Satisfacción del Cliente	8
4.3	Gestión de los Objetivos Estratégicos	10
4.4	Procesos e Indicadores.....	10
4.5	Seguimiento y control de Indicadores	12
4.6	Barreras encontradas.....	14
5.	MANEJO ACTUAL DEL SGC.....	15
5.1	El Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Gestión.....	18
6.	CONCLUSIONES	23
7.	BIBLIOGRAFÍA.....	24

LISTADO DE GRÁFICOS

Gráfico 1.- Resultados de Satisfacción del Cliente - Tecna del Ecuador.....	8
Gráfico 2.- Resultados de Satisfacción del Cliente - Medanito del Ecuador	8
Gráfico 3.- Resultados de Ambiente de Trabajo - Tecna del Ecuador.....	9
Gráfico 4.- Resultados de Ambiente de Trabajo - Medanito del Ecuador	9
Gráfico 5.- Resultados Eficacia en Ventas.....	10
Gráfico 6.- Esquema de Objetivo Estratégico Ambiente Laboral	11
Gráfico 7.- Esquema de Objetivo Estratégico Satisfacción al Cliente.....	11
Gráfico 8.- Esquema de Objetivo Estratégico de Rentabilidad	12
Gráfico 9.- Esquema de Objetivo Estratégico de Seguridad	12
Gráfico 10.- Cuadro de Control – Informe de Indicadores	13
Gráfico 11.- Ejemplo Gráficos de Tendencias	13
Gráfico 12.- Correlación Pilares Globales vs. Objetivos Estratégicos.....	16
Gráfico 13.- Cuadro de Mando Integral Base.....	17
Gráfico 14.- Cuadro de Mando Integral General.....	17
Gráfico 15.- Mapa Estratégico.....	19
Gráfico 16.- Cuadro Mensual de Índices de Rentabilidad	19
Gráfico 17.- (Continuación) Cuadro Mensual de Índices de Rentabilidad	20
Gráfico 18.- Mapa Estratégico.....	21
Gráfico 19.- Horas Hombre Mensuales por Disciplina.....	22

1. INTRODUCCIÓN

Tecna en Ecuador inició sus actividades en el año 1998, con la organización “Medanito del Ecuador” quien se hizo cargo de los servicios de Generación y Distribución de Energía Eléctrica y la Producción de Diesel para la compañía Repsol-YPF. Un año más tarde, se abrió su filial “Tecna del Ecuador” prestando servicios de Ingeniería, Construcción, Montaje y Puesta en Marcha para proyectos químicos, petroquímicos y del gas natural. A la fecha, las dos compañías trabajan con su sede en Quito – Ecuador, y se encuentran manejadas bajo el mismo personal administrativo.

En el año 2000, Tecna en Ecuador certifica bajo la Norma ISO 9001:1994, y tres años más tarde re-certifica bajo la versión 2000. Con el último cambio, se incorpora un enfoque de procesos y se decide utilizar elementos de la Planificación Estratégica como base para implementar dicho Sistema de Gestión. Esta estrategia se utiliza con el objeto de lograr fortalecer el Sistema, demostrando el compromiso de la dirección, y dando los lineamientos hacia toda la organización. Se revisó la Política de Calidad y sus compromisos, se establecieron objetivos estratégicos y con éstos, sus Planes de Acción respectivos. Finalmente, se definieron los procesos, y todos sus responsables definieron indicadores específicos que aportaron al cumplimiento de dichos objetivos. Los indicadores mencionados fueron manejados a través de un Cuadro de Control, tipo semáforo, logrando unificar a través de un solo documento toda la información de los procesos, y facilitando el análisis y el control de los mismos por la Dirección.

En el año 2006, Tecna S.A. con su Sede en Argentina ingresa en un proceso de Globalización, para lo cual establece lineamientos y pilares fundamentales a cumplir por todas sus sedes. Estos pilares se relacionan al Fortalecimiento, la Proyección y la Rentabilidad. Con esta nueva información, Tecna del Ecuador decide verificar si su actual Sistema de Gestión está trabajando para cumplir con dichos lineamientos, y analiza cada uno de sus objetivos y el aporte a los pilares establecidos.

Tecna del Ecuador inicia un proceso de asimilación y cambio estratégico que permita unirse a los lineamientos globales. Internamente, se establece un equipo con la Dirección que permita revisar y replantear su Planificación Estratégica. Se define un nuevo Mapa Estratégico, dejando de lado el manejo de objetivos estratégicos aislados, e se comienza a trabajar con objetivos asociados a las perspectivas Financieras, del Cliente, de Procesos y de Crecimiento y Aprendizaje.

Se definen planes de acción y se establece una herramienta informática que permita a la Dirección acceder fácilmente a la información de su interés, facilitando su gestión. Actualmente, Tecna en Ecuador se encuentra trabajando en el cambio mencionado. Se encuentran grupos de mejora internos, creados para definir planes de Acción en otros niveles jerárquicos, pero que aportan a la organización a cumplir con los lineamientos globales y permanecer en el mercado, bajo cualquier condición.

Debido a la existencia de este factor externo como son los lineamientos globales, Tecna en Ecuador accede a una gran oportunidad, que es el dar un nuevo enfoque a su Sistema de Gestión, basándose en la Planificación Estratégica. Permite establecer muchas acciones de mejora, y logra que dicho Sistema evolucione a un siguiente nivel. Esto está ayudando a que nuestro personal se siga comprometiendo con el Sistema y con los compromisos adquiridos por la Dirección, puesto que constituyen uno de los pilares más importantes para que la organización se mantenga a través del tiempo.

2. MARCO TEÓRICO

La planificación estratégica es un proceso de diagnóstico, análisis y toma de decisiones que permite a las empresas organizarse para lograr el máximo de eficiencia y calidad en sus servicios. Esta herramienta permite prepararse hacia un posible futuro, considerando su realidad interna y las condiciones externas.

La Planificación Estratégica es un proceso gerencial que puede combinarse con otras herramientas como es el caso de la Norma ISO 9001:2000, lo que conlleva a un sistema de gestión más fuerte y sólido. Así, los diferentes elementos de la Planificación Estratégica son el tronco o la base para el desarrollo del Sistema de Gestión, y el resto de requerimientos de la norma permiten la inmersión a toda la organización; en donde el éxito del mismo depende de varios factores en común como el compromiso de la mayoría de los miembros de la organización, altos niveles de participación, el establecimiento de objetivos, y la definición de acciones y programas de cumplimiento de los mismos.

Esta herramienta combinada ha sido adoptada por Tecna del Ecuador resultando en beneficios para la organización y en la facilidad para realizar el seguimiento y monitoreo de indicadores de gestión como se mostrará más adelante.

3. ANTECEDENTES DE TECNA EN ECUADOR

Tecna, en Ecuador está conformada por dos organizaciones:

- Tecna del Ecuador:

Inició sus actividades en el campo de Estudios y Proyectos de Ingeniería en el año 1999. Hoy, Tecna del Ecuador dispone de los recursos y la capacidad necesaria para asumir la responsabilidad total de un proyecto, desde los estudios preliminares y el diseño conceptual hasta su total implementación y puesta en marcha en la Industria Química y Petroquímica, del Gas Natural, del Petróleo y de la Generación y Distribución de Energía Eléctrica. Actualmente, cuenta con aproximadamente 45 personas de diferentes disciplinas, involucradas en sus proyectos, como son: Procesos, Eléctrica, Instrumentación, Mecánica, Civil y SSA.

- Medanito del Ecuador:

Inició sus actividades en el campo de servicios petroleros, en el año 1998. Hoy, Medanito del Ecuador se encuentra en la capacidad de asumir la responsabilidad total de un Servicio de Producción de Diesel, de Generación y Distribución de Energía Eléctrica y de la Captación de Gas Combustible para Generación Eléctrica.

Actualmente, cuenta con aproximadamente 90 personas, de las cuales, alrededor de 70 trabajan en turnos de 14/14, en el Oriente Ecuatoriano para la compañía Repsol-YPF Ecuador. El resto es el personal administrativo.

Dichas organizaciones, tienen su Sede en Quito – Ecuador, y cuentan con un solo grupo de profesionales que las administra a través de los procesos Administrativos Financieros, Comercial y de Calidad, Seguridad y Ambiente.

Las dos organizaciones se encuentran certificadas bajo la norma ISO 9001, desde el año 2000. La implementación del Sistema de Gestión de Calidad se ha realizado de manera independiente para

cada una, en sus procesos técnicos, y de manera general para sus procesos administrativos; logrando que éstos últimos sean aplicados en la gestión y control tanto de Tecna como Medanito del Ecuador. Por lo tanto, para éstos últimos, se manejan los mismos documentos e indicadores de gestión.

El mecanismo de realizar los controles y seguimientos y las actividades de mejora continua son los mismos para las dos organizaciones, y la estructura fundamentada en la Planificación Estratégica y el Cuadro de Mando Integral se aplica en los dos casos.

Por este motivo, en adelante, al hablar de Tecna del Ecuador, se considerará que se trabaja con la siguiente estructura que incluye los procesos de ambas organizaciones:

- Procesos Administrativos
- Procesos de Calidad, Seguridad y Ambiente
- Procesos de Ingeniería
- Procesos de Gerenciamiento de Proyectos
- Procesos de Operación y Mantenimiento

4. MANEJO INICIAL DEL SGC DE TECNA DEL ECUADOR

4.1 Objetivos Estratégicos de Calidad

En el año 1999, Tecna inició el reto de trasladar todo su Sistema de Calidad a la versión ISO 9001:2000 con un enfoque de procesos. En esta etapa, es cuando se decide considerar elementos de la Planificación Estratégica (misión, objetivos y planes de acción) como base de la implementación de dicho Sistema de Gestión.

Se realizó un taller con la Dirección y se establecieron como Objetivos Estratégicos de Calidad a los siguientes:

1. Aumentar la Satisfacción del Cliente
2. Optimizar la Gestión de Seguridad
3. Mejorar el Ambiente de Trabajo
4. Aumentar la Rentabilidad
5. Eficacia en Ventas

Al tener claros los objetivos estratégicos se realizó la difusión a toda la compañía con el objeto que se entienda qué es lo que busca la organización. Adicionalmente, la Política Integrada de CSSA fue revisada en cada uno de sus compromisos, considerándose como la “misión” de la organización.

Sobre esta información se preparó el Programa de Gestión de Calidad, definiéndose las líneas base y formas de medición para cada uno de ellos.

A continuación se presenta el resumen de dichas mediciones y el estado a la fecha:

4.2 Aumentar la Satisfacción del Cliente

Se realizó una entrevista personal con todos los clientes, y se les solicitó que llenen una “Encuesta de Satisfacción”, la misma que fue tabulada sobre un 100% de satisfacción. Sobre el valor obtenido se obtuvo una línea base que permitió establecer un objetivo anual. A la fecha mantenemos dichas encuestas, y según los resultados obtenidos hemos ido mejorando dicho objetivo.

En los gráficos a continuación se presentan los resultados obtenidos en relación a los objetivos propuestos:

Gráfico 1.- Resultados de Satisfacción del Cliente - Tecna del Ecuador

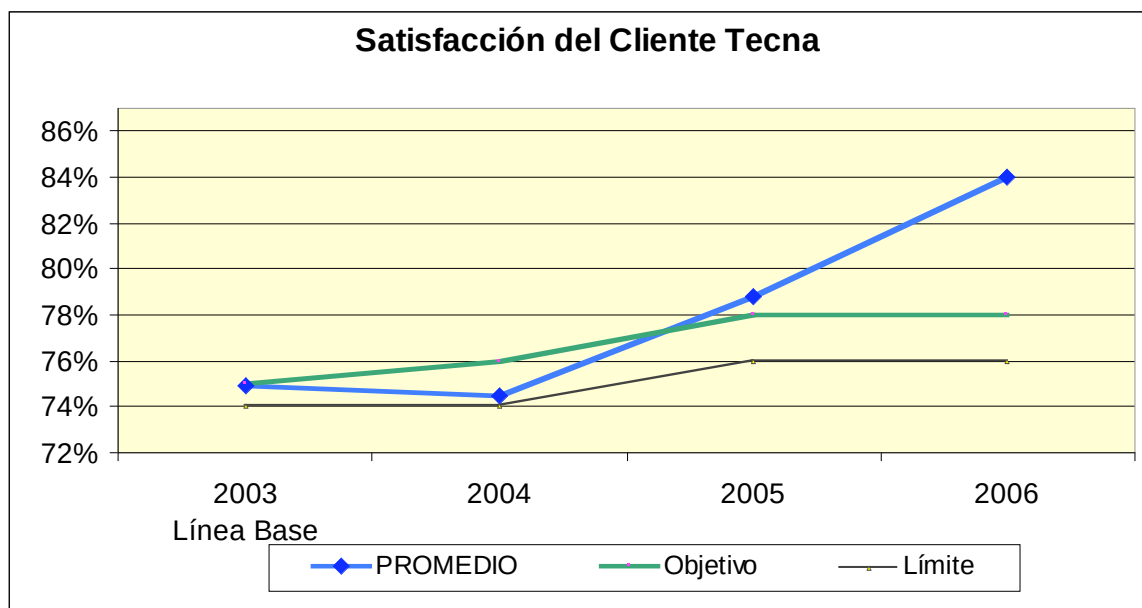
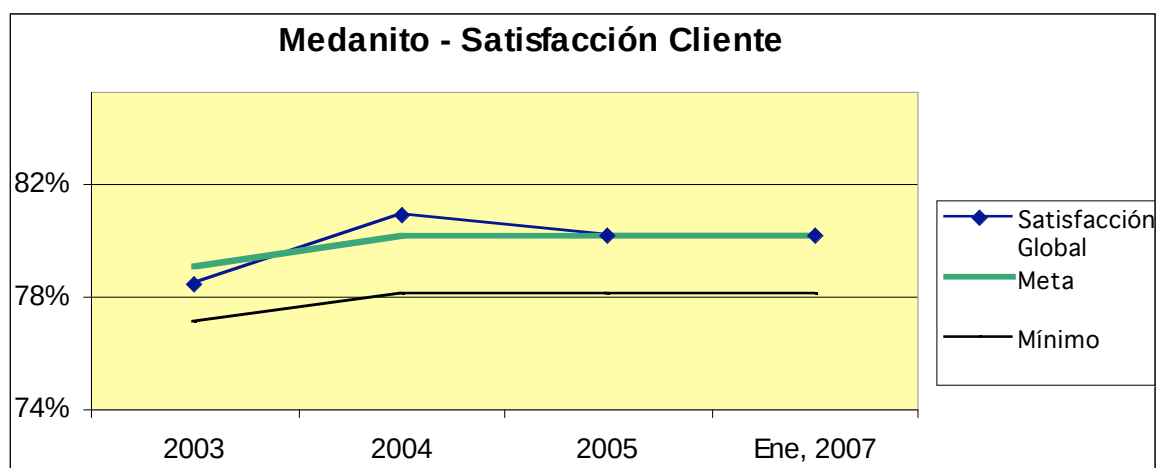


Gráfico 2.- Resultados de Satisfacción del Cliente - Medanito del Ecuador



4.2.1 Optimizar la Gestión de Seguridad

Este indicador se maneja con índices de Gravedad y Frecuencia y sus límites y metas se basan en rangos definidos internacionalmente. A la fecha, Tecna se ha mantenido por debajo del límite inferior alcanzando altos estándares de seguridad a nivel internacional.

4.2.2 Aumentar el Ambiente de Trabajo

Para ambiente de trabajo se utilizó la misma mecánica definida en Satisfacción al Cliente. Se creó una encuesta piloto, que permita evaluar cómo se siente el personal con respecto al ambiente laboral, a la calidad, al recurso humano, a la capacitación y al crecimiento profesional. Se obtuvo una línea base inicial y se estableció un objetivo a cuatro años. A continuación se presentan los resultados obtenidos:

Gráfico 3.- Resultados de Ambiente de Trabajo - Tecna del Ecuador

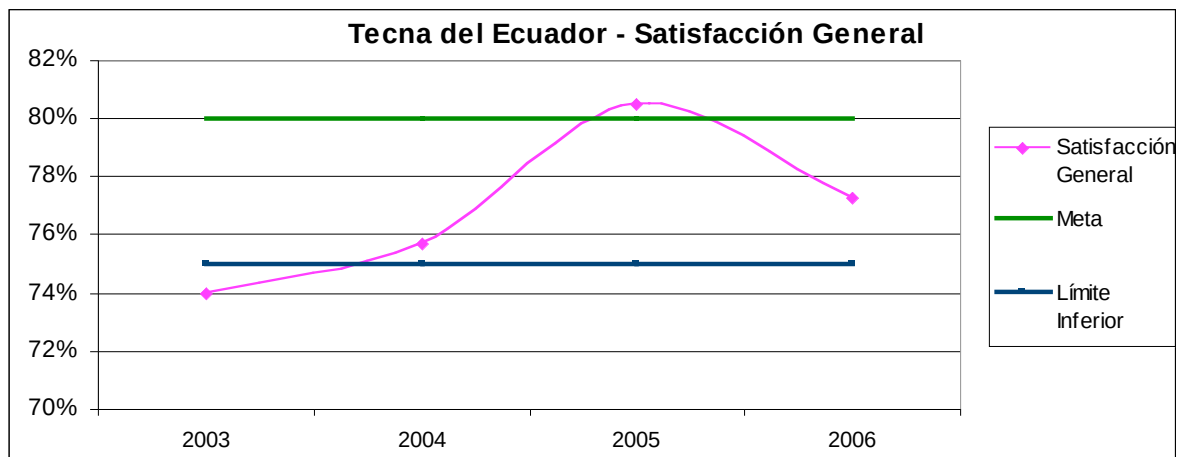
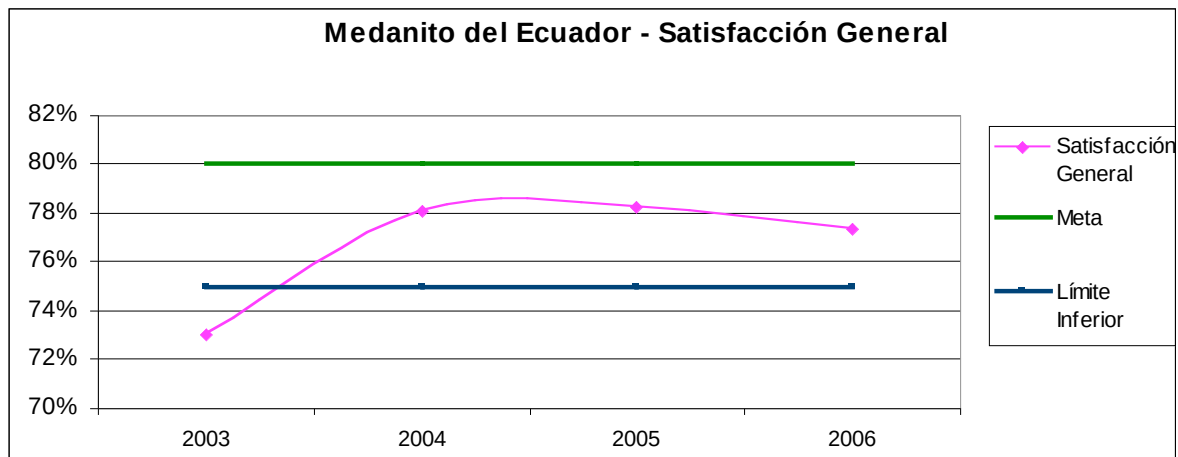


Gráfico 4.- Resultados de Ambiente de Trabajo - Medanito del Ecuador



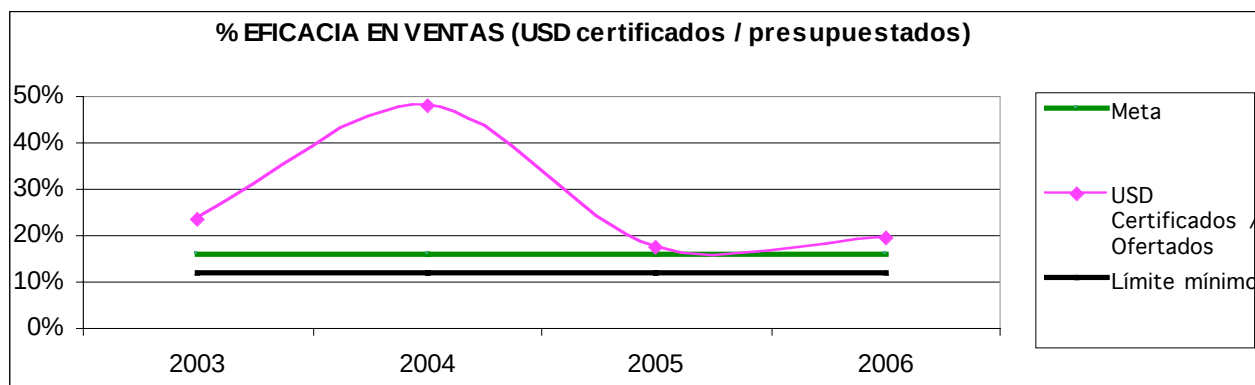
4.2.3 Aumentar la Rentabilidad

Este objetivo se manejaba directamente con los datos de costos y facturación mensual, vinculándose directamente a las Ventas. Aunque no presentaremos el detalle de la información, en el capítulo 5 se podrá observar los cambios del manejo y enfoque de este objetivo.

4.2.4 Eficacia en Ventas

Para este caso, se estableció rangos de cumplimiento de acuerdo a estándares internacionales, siendo el objetivo mantenernos dentro de los mismos. El resultado a la fecha ha sido el siguiente:

Gráfico 5.- Resultados Eficacia en Ventas



4.3 Gestión de los Objetivos Estratégicos

Al 2006, dichos objetivos se encontraban documentados en el “Programa de Gestión de Calidad”, documento que contaba con información como: responsable, periodos de medición, estrategias y plazos de cumplimiento. El responsable de Calidad era el encargado de verificar el cumplimiento de plazos y estrategias, para lo cual se reunía con los responsables y daba el seguimiento respectivo.

4.4 Procesos e Indicadores

Posterior al desarrollo de los objetivos estratégicos, se definió la estructura principal de la organización a nivel de procesos, organizados en Claves, Estratégicos y de Apoyo:

Procesos Clave	Procesos Estratégicos	Procesos de Apoyo
- Gestión Comercial - Gerencia y Administración de Proyectos - Servicios de Ingeniería - Seguimiento al Cliente - Operación y Mantenimiento del Servicio de Generación y Distribución de Energía Eléctrica - Producción de Diesel	- Gestión de la Dirección - Gestión de Recursos Humanos - Gestión de Calidad y Mejora Continua - Gestión de Seguridad y Ambiente - Gestión Administrativa Financiera	- Compras y Logística - Apoyo Administrativo - Gestión de Sistemas - Servicios Contables

Para cada uno de estos procesos, se definieron “Indicadores de Gestión”, que aporten al cumplimiento de los objetivos Estratégicos de Calidad, definidos previamente.

Se identificó cada indicador con la siguiente información:

INDICADOR	Formas de representación cuantificable de las características de la Calidad del producto o del desempeño de procesos.
META	Valor objetivo del desempeño del indicador
LÍNEA BASE	Dato de referencia (inicial) del indicador que permite comparar y medir el desempeño del proceso

UNIDAD	Cantidad o magnitud que sirven como término de comparación de las demás de su especie
LÍMITE MÁXIMO	Valor superior del rango de operación del indicador
LÍMITE MÍNIMO	Valor inferior del rango de operación del indicador
PERIODICIDAD DE MEDICIÓN Y EVALUACIÓN	Intervalo de tiempo en el cual se deberá medir el desempeño del proceso o producto a través del indicador
RESPONSABLE DE MEDICIÓN Y EVALUACIÓN	Persona encargada de analizar la información, el comportamiento y las tendencias de los indicadores.

A continuación se presentan los Objetivos Estratégicos alimentados por los principales indicadores de gestión definidos en los diferentes procesos:

Gráfico 6.- Esquema de Objetivo Estratégico Ambiente Laboral

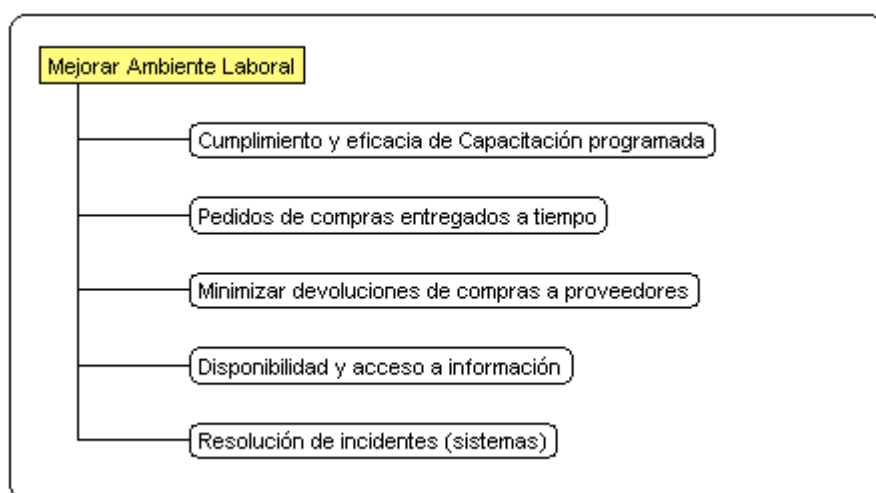


Gráfico 7.- Esquema de Objetivo Estratégico Satisfacción al Cliente

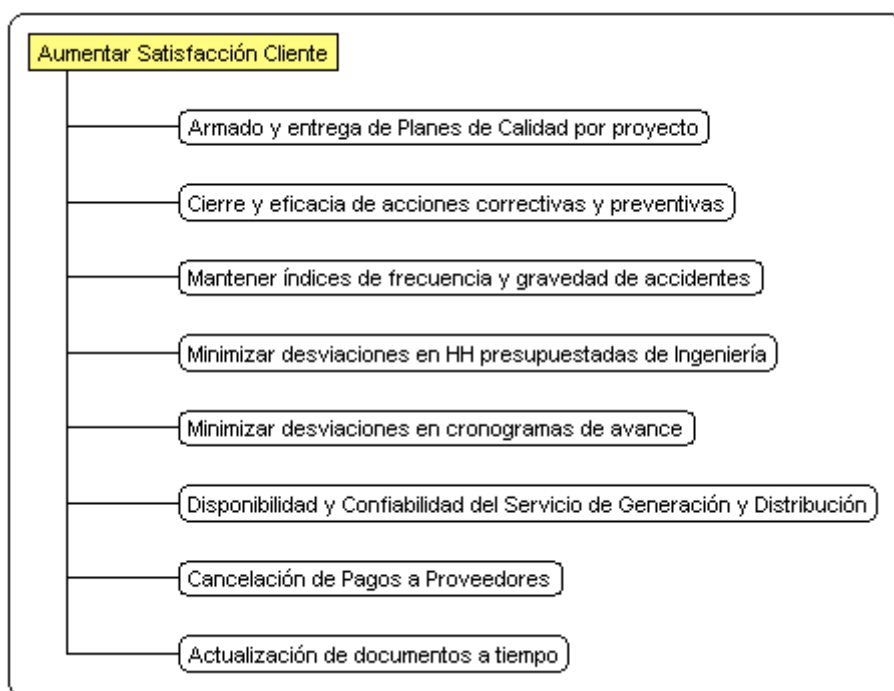


Gráfico 8.- Esquema de Objetivo Estratégico de Rentabilidad

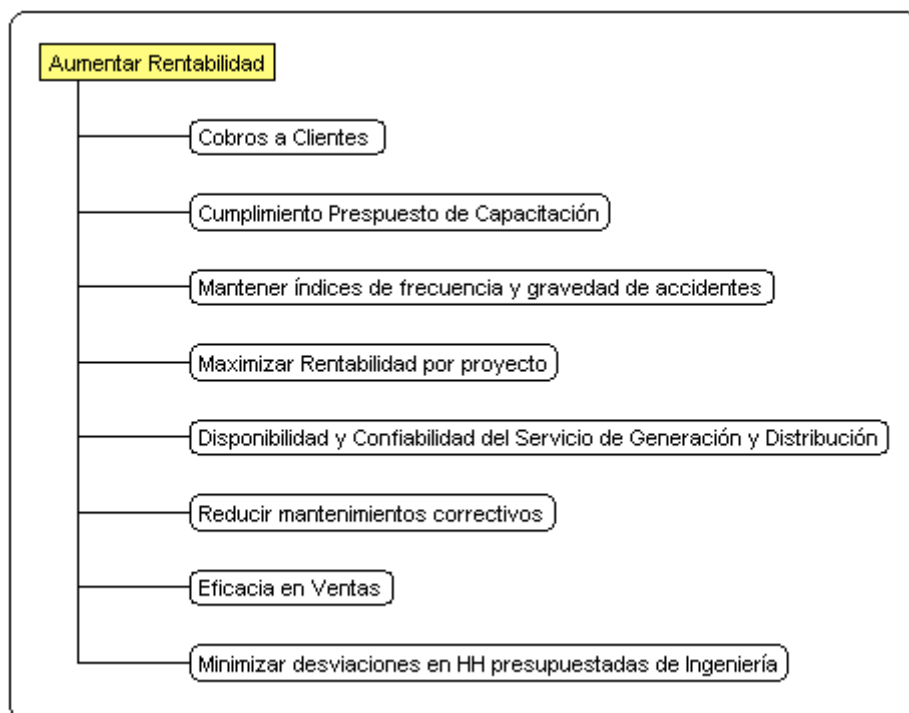
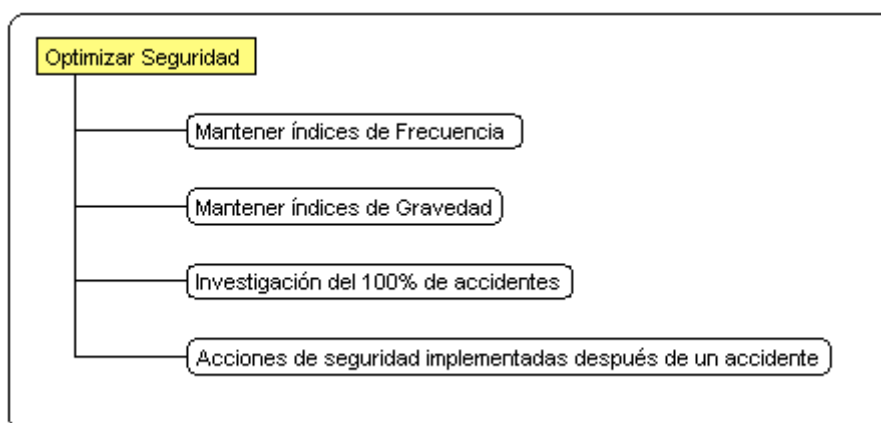


Gráfico 9.- Esquema de Objetivo Estratégico de Seguridad



4.5 Seguimiento y control de Indicadores

Para el seguimiento de Indicadores, se diseñó un Tablero de Control inicial que incluya todos los indicadores y sus procesos relacionados, y que permita observar a manera de resumen, el estado de cada indicador. Para éste análisis se utilizaron los siguientes colores, donde:

- Verde: cumple o supera con la meta establecida asociada al indicador en análisis. En este caso se considera la posibilidad de realizar planes de mejoramiento.
- Amarillo: se encuentra dentro del rango establecido del indicador. En este caso se considera la necesidad de realizar planes de mejora, acciones preventivas o correctivas, dependiendo de las tendencias.

- Rojo: se encuentra fuera del rango establecido. En este caso se considera la necesidad de tomar acciones correctivas inmediatas.

Gráfico 10.- Cuadro de Control – Informe de Indicadores

PROCESO	REFERENCIA	ACUMUL.	2006												ACCIÓN TOMADA
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
PC2- Generación Operación	Disponibilidad Turbinas	No Acum.													Obs. 1
	Confiabilidad Turbinas	No Acum.													Ninguna
	Cierre de Proyectos a Tiempo	No Acum.													Ninguna
PE4 - Recursos Humanos	Cumplimiento cronograma cursos	Acumulat.													Ninguna
	Cumplimiento presupuesto cursos	Acumulat.													
PE 3 - Mejora Continua	Cierre No conformidades	Acumulat.													Ninguna
	Cierre Acciones Preventivas	Acumulat.													Ninguna
	Actualización documentos	Acumulat.													Ninguna

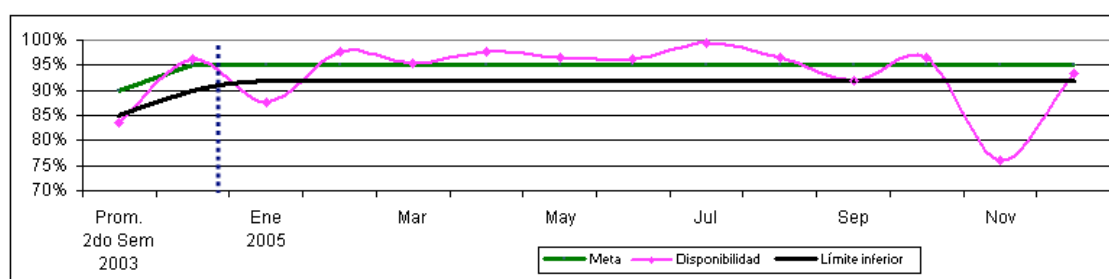
Con el gráfico 10, la Gerencia puede observar el estado de dichos indicadores, y en caso de requerir un mayor detalle de cada uno, puede hacerlo a través del hipervínculo en cada uno de ellos, llegando a Gráficos de Tendencia, como el ejemplo a continuación:

Gráfico 11.- Ejemplo Gráficos de Tendencias

Meta: DISPONIBILIDAD-EQUIPOS DE GENERACIÓN CON TURBINAS - 95,2%
PC2-11 (HRS. MES - HRS MP.- HRS. MC)/ HRS. MES

	Prom. 2do Sem 2003	Prom. 2004	Ene 2005	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic 2005
Disponibilidad	83,60%	96,32%	87,74%	97,55%	95,30%	97,64%	96,64%	96,28%	99,29%	96,61%	91,95%	96,54%	75,94%	93,25%

Meta	90%	95%	95,2%	95,2%	95,2%	95,2%	95,2%	95,2%	95,2%	95,2%	95,2%	95,2%	95,2%	95,2%
Límite inferior	85%	90%	92%	92%	92%	92%	92%	92%	92%	92%	92%	92%	92%	92%



Enero del 2005 baja la disponibilidad de las turbinas debido a " up date" del sistema de control y conversión a gas de la turbina G-2170B
 En Marzo del 2005 baja disponibilidad de turbinas debido a las pruebas de la actualización del sistema de control.
 En Septiembre del 2005 la disponibilidad de las turbinas baja debido al cambio de la HPT de la unidad G-2170B

Adicionalmente, con este mecanismo, considerando el tipo de actividades a ejecutarse, se estableció que para la toma de cualquier acción descrita previamente, debía considerarse como mínimo tres mediciones categorizadas del mismo color, de tal forma que se pueda evidenciar una tendencia real; a menos que, el responsable del proceso crea pertinente tomar una acción inmediatamente después de tener el resultado del indicador.

Así, con este mecanismo también se logró que el responsable de calidad pueda observar de manera general el estado, y previo a la entrega de dichos indicadores a la Dirección, pueda trabajar con acciones preventivas y correctivas, de tal manera que ya se vea un seguimiento para cada caso.

Este mecanismo ha dado resultados positivos, puesto que ha permitido detectar rápidamente cualquier desviación encontrada en los indicadores, logrando tomar medidas preventivas para evitar que se convierta en una tendencia. Adicionalmente, el departamento de calidad ha sido el responsable de recibir toda la información para realizar dicho seguimiento, facilitando el control y la toma de decisiones y acciones para prevenir o corregir las causas de las desviaciones encontradas.

4.6 Barreras encontradas

- No se creó un mecanismo que permita manejar todos los objetivos estratégicos de manera simultánea, similar al de indicadores de procesos, puesto que cada responsable lo manejaba de manera independiente. Esto dificultaba su seguimiento por parte del resto de interesados y el involucramiento y el compromiso hacia el cumplimiento de los mismos.
- Al realizar el análisis del aporte de los indicadores de procesos a los objetivos estratégicos, se detectó que no había ninguno que aporte al cumplimiento de Eficacia en Ventas. Aun siendo definido como estratégico, tiempo después se analizó que éste realmente cumplía con ser un índice más del objetivo de Rentabilidad.
- Con este análisis, también se logró observar que varios de los indicadores que aportaban al objetivo de Ambiente de Trabajo, realmente aportaban a la Satisfacción de Cliente interna, llegando a la conclusión que se debía analizar de manera más profunda el objetivo Ambiente de Trabajo y sus estrategias de cumplimiento.
- El tablero de control diseñado para el seguimiento de Indicadores, al ser manejado por un solo departamento creó una limitación por la dependencia generada para observar las tendencias por parte de los responsables de procesos. Para lograr ver dichas tendencias era necesario que el responsable de calidad reenvíe el estado de las mismas.
- No todos los indicadores establecidos e incluidos en el Tablero de Control son relevantes para la Dirección, bien pueden manejarse de manera independiente a nivel de los responsables de procesos.

5. MANEJO ACTUAL DEL SGC

Tecna S.A. entró en un proceso de globalización, para lo cual, desde la casa matriz en Buenos Aires la Dirección dio los siguientes pilares a seguir en todas sus sedes:

Proyección (P)

- Ocupación de nuevos espacios (clientes, países, productos).
- Desarrollo de nuevos negocios
- Aplicación de nuevas tecnologías
- Conceptualización de Tecna Global desde una posición abarcativa, estableciendo una red Global de Negocios, Recursos y Sistemas

Fortalecimiento (F)

- Armar un sólido Equipo de Conducción
- Clarificar y comunicar objetivos, estrategias, obstáculos, criterios básicos y responsabilidades
- Potenciar las unidades de negocio
- Desarrollar nuestros Recursos Humanos
- Redefinir y consolidar los procesos y el mecanismo de Toma de Decisiones
- Liderar planes efectivos de implementación de Estrategias
- Clarificar los “dilemas” de la Organización
- Desarrollar sistemas y recursos globalizados
- Ofrecer la mejor solución Total y crear relaciones duraderas
- Maximizar la Seguridad

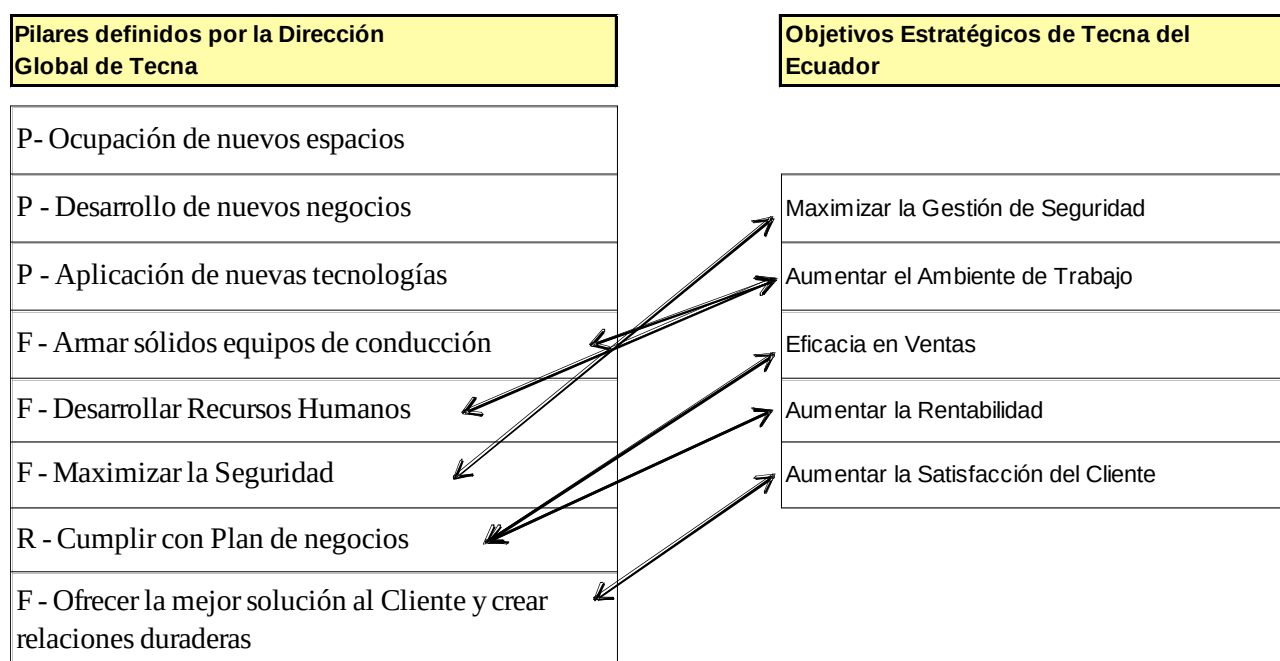
Rentabilidad (R)

- Definir y cumplir el Plan de Negocios de acuerdo con las líneas del Directorio
- Establecer indicadores apropiados para medir los logros comprometidos
- Asignar a cada objetivo un proceso para lograrlo y un “dueño” de ese proceso.

Sobre los lineamientos dados por Tecna Global y considerando las barreras existentes anteriormente, se realizó una reunión con la dirección para realizar una nueva Planificación Estratégica en busca de cumplir con dichos lineamientos. Como punto de partida se comparó si los objetivos estratégicos establecidos por el Ecuador aportaban a los pilares definidos por la Dirección Global de Tecna.

Se llegó al siguiente cuadro de correlación:

Gráfico 12.- Correlación Pilares Globales vs. Objetivos Estratégicos



Como se puede observar en el cuadro anterior, varios lineamientos globales no estaban plasmados en ninguno de los Objetivos Estratégicos del Ecuador, por lo que se decidió incorporarlos, llegando a los siguientes:

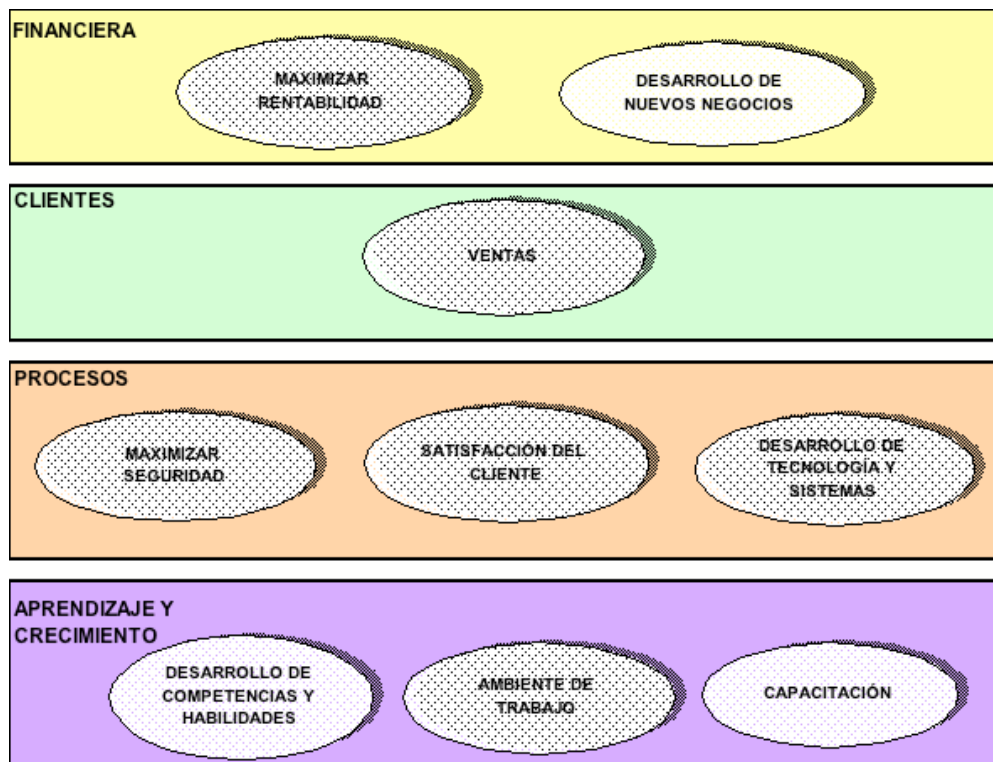
- Aumentar la Satisfacción del Cliente
- Maximizar la Gestión de Seguridad
- Mejorar el Ambiente de Trabajo
- Maximizar la Rentabilidad
- Eficacia en Ventas
- Desarrollar nuevos negocios
- Desarrollar Tecnología y Sistemas

Con esta información se decidió utilizar como base la Herramienta de la Planificación Estratégica “Cuadro de Mando Integral”, y enfocar cada uno de los objetivos definidos previamente, bajo las perspectivas de la herramienta, que son las siguientes:

- Perspectiva Financiera: indica los resultados que esperamos para nuestros accionistas, tanto de lo pasado como de las proyecciones financieras a futuro.
- Perspectiva del Cliente: indica cómo creamos valor para nuestros clientes. Forma una de las medidas requeridas para asegurar el logro de los resultados financieros.
- Perspectiva de Procesos: indica que procesos debemos desempeñar de forma excelente. Define objetivos internos de procesos que permitan crear valor y aportar a la perspectiva del cliente y financiera.
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: indica cómo podemos continuar aprendiendo, innovando y creando dicho valor, enfocándose más hacia el desarrollo y aprendizaje del recurso humano.

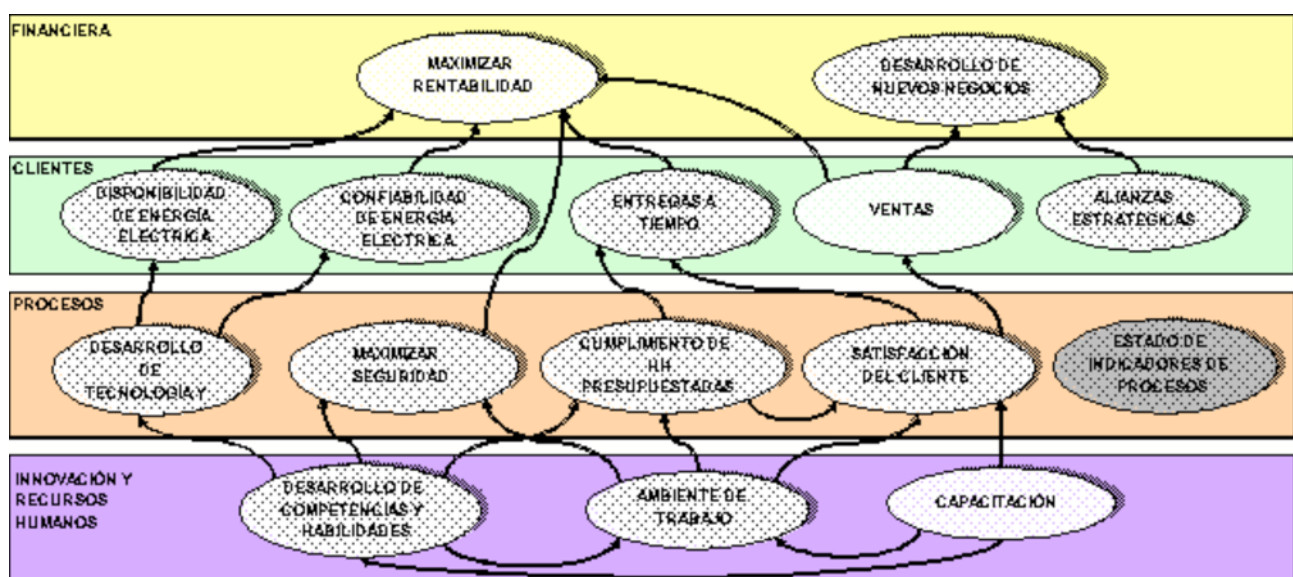
A continuación se muestra el Gráfico con los objetivos estratégicos plasmados en cada una de las perspectivas:

Gráfico 13.- Cuadro de Mando Integral Base



Una vez realizado este análisis, se identificaron con la dirección, los indicadores más importantes del Tablero de Control, que le interesa consultar de manera diaria, y se eliminaron de dicho tablero para incorporarlos al Mapa Estratégico de la empresa de la siguiente forma:

Gráfico 14.- Cuadro de Mando Integral General



En la perspectiva de procesos se agregó el “Estado de Indicadores” que corresponde al Tablero de Control mencionado previamente, de tal manera que quede relacionado al Mapa Estratégico, y se pueda acceder a cualquier análisis de indicadores.

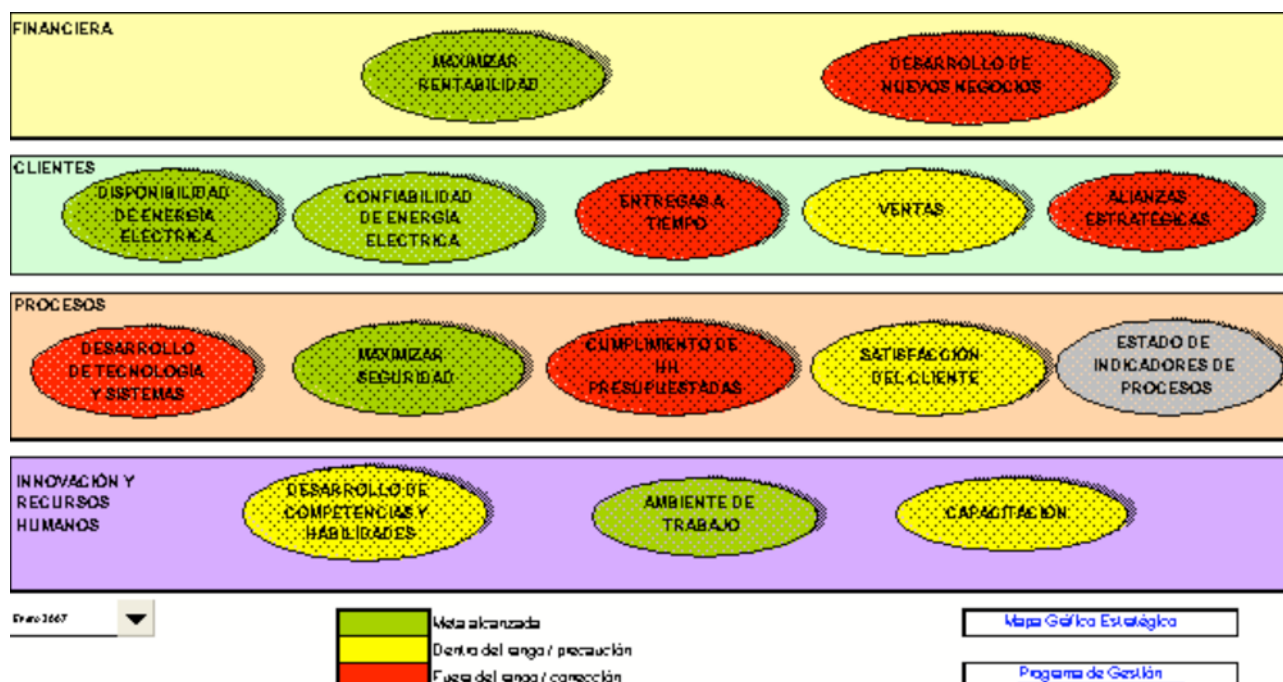
5.1 El Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Gestión

Una vez establecido el Mapa Estratégico, se lo utilizó como base de Gestión para el manejo de información por la Dirección. Así, para cada Objetivo definido se estableció lo siguiente:

- Pilar relacionado: A que pilar de los definidos por la Dirección Global de Tecna, aporta dicho objetivo.
- Responsable de cumplimiento: persona o cargo establecido para dar seguimiento al cumplimiento de dicho indicadores, tomar las acciones y estrategias necesarias para llevarlo a cabo.
- Periodicidad de Medición: para la mayoría de casos se definió como periodo mensual.
- Indicador: indicador que va a definir el cumplimiento real del objetivo en mención, y va a quedar evidenciado en la página principal del Mapa Estratégico.
- Rangos de medición: Límites máximos o mínimos definidos, sobre los cuales se podrá tomar acciones preventivas y correctivas.
- Unidad: parámetro de medición del indicador.
- Valor: valor real del indicador en el mes de análisis
- Estado: color correspondiente al valor, de acuerdo a los rangos de medición.
- Iniciativa: acción a seguir

Esta información formó parte del “Programa de Gestión de Calidad”, el mismo que se actualiza automáticamente, de acuerdo al aporte de datos de los diferentes responsables. Éste a su vez, permitió que en la pantalla principal quede evidenciado el estado del objetivo a través del color del óvalo:

Gráfico 15.- Mapa Estratégico



Dicho color se actualiza mensualmente automáticamente, de acuerdo a la información alimentada por cada responsable del objetivo.

Adicionalmente, todos pueden acceder a la página principal del Mapa Estratégico; sin embargo, los permisos de lectura y escritura varían de acuerdo al cargo, y las responsabilidades.

Adicionalmente, se puede acceder al Mapa Estratégico Gráfico, que indica gráficamente, exactamente lo mismo que el Mapa principal.

A continuación se presenta tres ejemplos de las páginas a las cuales se accede, después de ingresar a los objetivos en mención:

5.1.1 Maximizar la Rentabilidad

Gráfico 16.- Cuadro Mensual de Índices de Rentabilidad

ROI: Rentabilidad sobre Activos

ROE: Utilidad Neta / Patrimonio

EBIT: Ganancia sin intereses ni impuestos

EBITDA: Ganancia sin intereses, sin impuestos, sin depreciación y sin amortización (Earning before interests, taxes, depreciation, and amortization)

RENTABILIDAD

Rentabilidad Económica ROI	EBIT	0.17
	Activo Total	
Margen Bruto	Margen Bruto	0.30
	Ventas	
Margen Comercial	EBIT	0.12
	Ventas	
Rotación de Activos	Ventas	1.39
	Activo Total	
Rentabilidad del Accionista ROE	Beneficio Neto	0.44
	Recursos Propios	
Rentabilidad EBITDA	EBITDA	0.13
	Ventas	

Gráfico 17.- (Continuación) Cuadro Mensual de Índices de Rentabilidad

ESTRUCTURA ECONÓMICA

Inmovilizado	Activo Fijo	0.03
	Activo Total	

ESTRUCTURA FINANCIERA

Solidez o Riesgo Financiero (Endeudam.)	Deuda Total	0.93
	Pasivo Total	

Autonomía Financiera	Recursos Propios	0.31
	Pasivo Total	

Solidez a Corto Plazo	Deuda a Corto Plazo	1.00
	Deuda Total	

SOLVENCIA A CORTO PLAZO

Quiebra	Activo Total - Ficticio	1.41
	Deuda Total	

SOLVENCIA A LARGO PLAZO

Fondo de Maniobra o Capital de Trabajo	Act.Corriente - Pas.Corriente
---	-------------------------------

Liquidez General	Activo Corriente	1.27
	Pasivo Corriente	

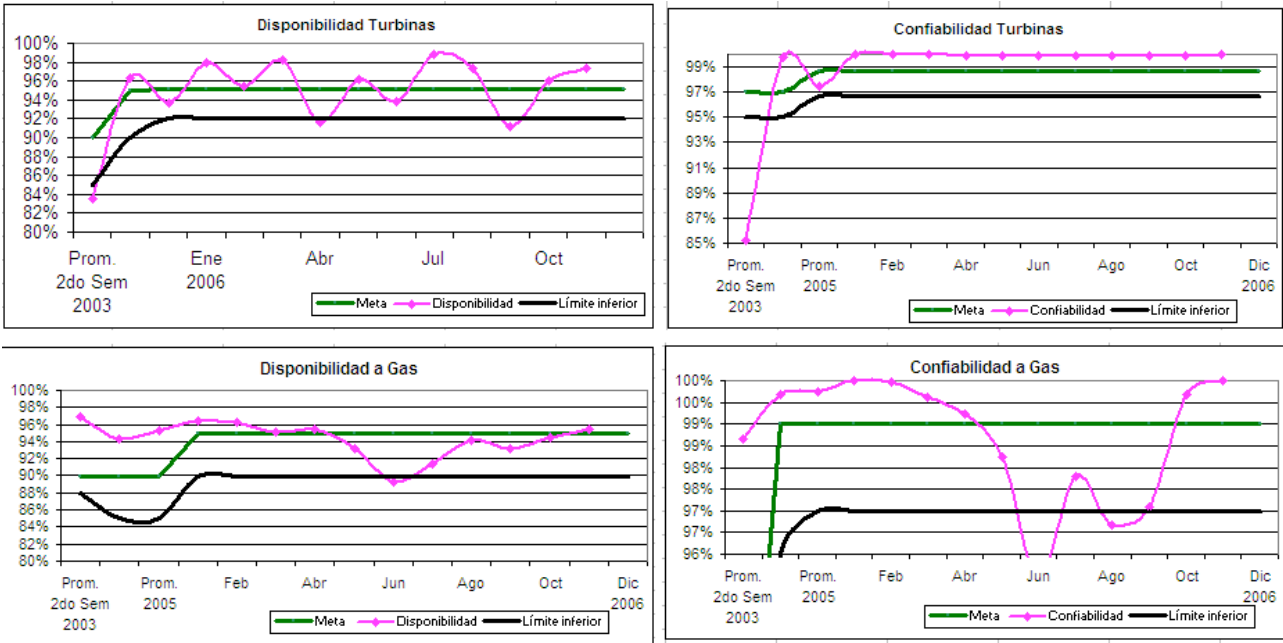
Tesorería Inmediata	Activo Corriente - Clientes	0.15
	Pasivo Corriente	

Peso de Clientes en el Activo Circulante	88 %
---	-------------

Rotación de Clientes	Clientes	0.62
	Ventas	

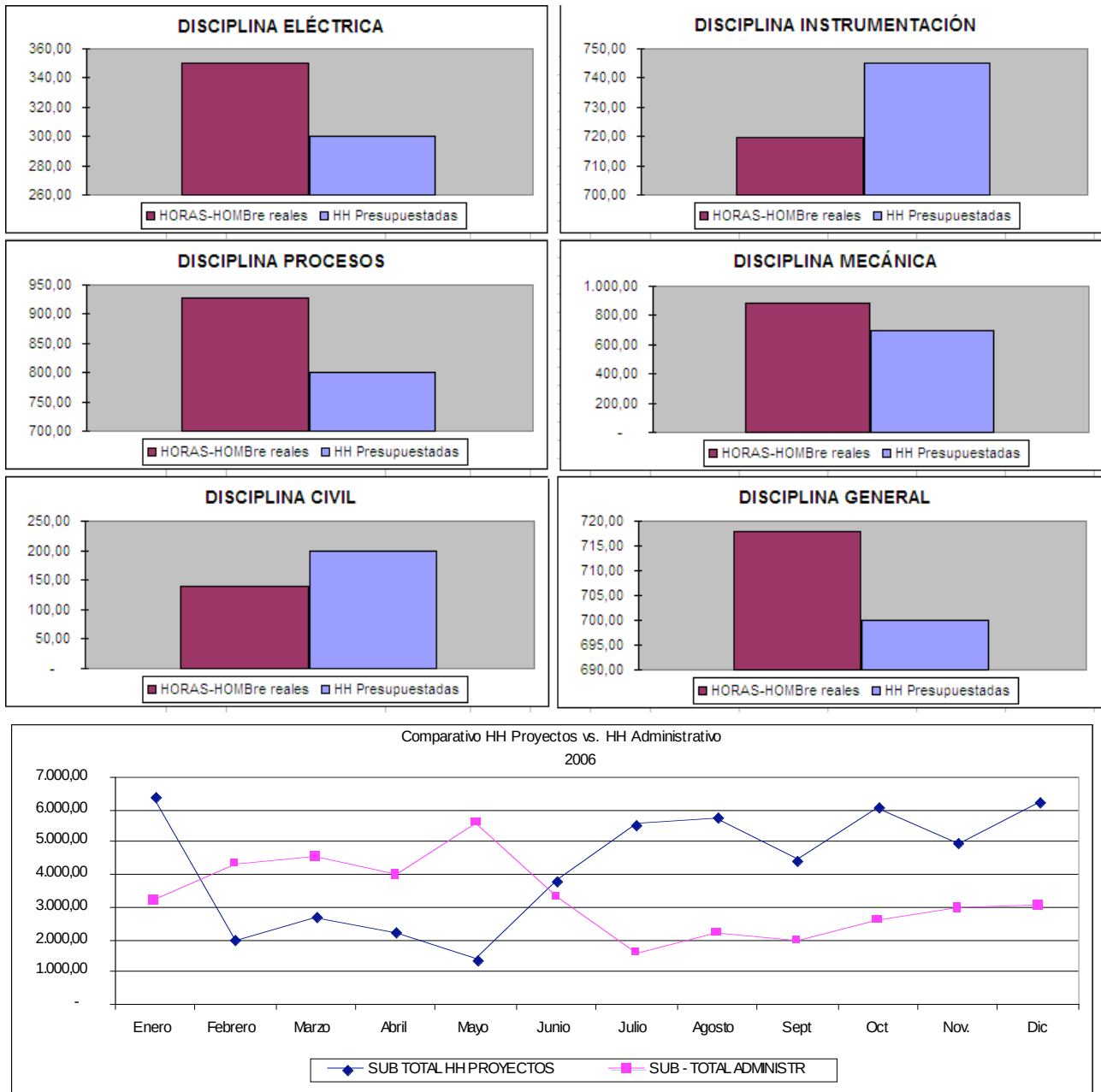
5.1.2 Disponibilidad y Confiabilidad de Generación Eléctrica

Gráfico 18.- Mapa Estratégico



5.1.3 Cumplimiento de Horas – Hombre Presupuestadas

Gráfico 19.- Horas Hombre Mensuales por Disciplina



6. CONCLUSIONES

- La unión de las dos herramientas: “Planificación Estratégica” y “Requerimientos ISO 9001:”2000” es una buena estrategia para la implementación de un Sistema de Gestión puesto que los objetivos definidos a nivel gerencial son los de calidad, y se convierten en los lineamientos generales de la organización, logrando un mayor compromiso por parte de todos. Adicionalmente, permite definir planes de acción específicos y comprometer a todo el personal en las diferentes acciones a seguir.
- El Cuadro de Mando Integral permite analizar las estrategias a nivel de perspectivas Financiera, del Cliente, de Procesos y de Crecimiento y Aprendizaje, permitiendo a la organización entender y comprometerse más hacia su fin.
- El basar el Sistema de Gestión de Calidad en la Planificación Estratégica permite convertirlo en un Sistema más fuerte, asegurando el compromiso y el enfoque hacia los lineamientos y pilares globales establecidos por la Dirección de Tecna S.A.
- La organización actual del SGC permite gestionar de una manera más fácil las acciones a seguir, puesto que la información se encuentra centralizada, actualizada y accesible a todos los responsables e interesados. Adicionalmente, esta estructura da libertad de manejo a cada responsable, quedando evidenciada mensualmente su gestión a través del registro y control de desempeño de resultados.
- Para lograr mantener un Sistema de Gestión fuerte y alineado a la visión Global, es necesario que el equipo de dirección sea flexible, responsable, diverso, íntegro, confiable, con orientación a resultados y sobre todo, con compromiso propio, hacia su personal a cargo y hacia su organización.
- Con los resultados obtenidos a la fecha, Tecna en Ecuador se encuentra trabajando específicamente en planes de acción internos que ayuden al desarrollo de sus Recursos Humanos, a la mejora del Ambiente de Trabajo, y por consecuencia, a la mejora en la entrega de proyectos de Ingeniería, tanto en cumplimiento de cronogramas, como en cumplimiento de Horas – Hombre presupuestadas.
- A la fecha, Tecna Global a definido los lineamientos, pilares y objetivos fundamentales sobre los cuales cada Sede debe trabajar; sin embargo, de acuerdo a la situación de cada empresa, es necesario que se tomen Planes de Acción específicos por país que permita llegar al cumplimiento de dichos lineamientos. Se espera, que con el tiempo, los criterios y planes de acción se vayan unificando.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Chang, Y. Richard. (1999). Las herramientas para la Mejora Continua de la Calidad, Vol. I y II. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires- Argentina.
- Evans, J. (1999). Administración y Control de la Calidad. Internacional Thompson Editores. México
- http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_gestion_calidad.html
- Norma ISO 9000:2000
- Norma ISO 9001:2000
- Publicación 1995. Manual de Gestión de la Calidad Total a la Medida. Página Web: http://www.science.oas.org/OEA_GTZ/LIBROS/CTM/ctm.htm
- Sistema de Gestión de Calidad de Tecna del Ecuador