

**DEFINICIÓN
DE
OBJETIVOS Y METAS
EN
SISTEMAS DE GESTIÓN INTEGRADOS**

**Cr. Miguel Ángel Orofino
Repsol YPF**

Objetivos y Meta.

Índice

ABSTRACT	4
-----------------------	----------

INTRODUCCIÓN.....	5
--------------------------	----------

1.1.RAZÓN Y FINALIDAD DEL TRABAJO.	5
1.2.FUENTES CONSULTADAS	5
1.3.ALCANCE Y LIMITACIONES.....	5
1.4.MÉTODO EMPLEADO.	5
1.5.ESQUEMA DEL TRABAJO.	6

DESARROLLO	7
-------------------------	----------

CAPITULO I	7
CAPITULO II.....	11
CAPITULO III.....	12

CAPITULO IV.....	16
-------------------------	-----------

CONCLUSIÓN	18
-------------------------	-----------

BIBLIOGRAFÍA.....	19
--------------------------	-----------

FIGURAS.....	20
---------------------	-----------

ABSTRACT

El trabajo se basa en la creación de un Modelo de Gestión Basado en el Cuadro de Mando Integral y el Premio Iberoamericano de la Calidad.

Dicho Modelo relaciona los Valores, Misión, Visión y Objetivos Estratégicos, delineados por el Núcleo Corporativo de las Organización, con los Objetivos y Metas planteados, de los cuales se desprenden Proyectos y Actividades que permiten focalizar el trabajo del día a día en todos los niveles de la estructura organizativa y alinear los objetivos individuales con los Objetivos estratégicos de la Organización.

Partiendo de los procesos, Subprocesos y Actividades relacionados con Ingresos y Costos de la organización, dentro del marco de Mejora Continua, con el fin de mejorar la Performance y la toma de decisión de toda la Organización.

La clave para lograr el éxito se encuentra en ampliar las perspectivas del negocio, identificando indicadores que permitan evaluar los resultados de la gestión de sus activos intangibles (performance drivers), informando clima laboral de la empresa, satisfacción de Clientes, Calidad de elaboración de Productos y Servicios entre otros aspectos a relevar.

Para alcanzar ventajas competitivas sostenibles, se necesita equilibrar la gestión financiera con el capital intangible de la empresa.

Introducción.

1.1.Razón y Finalidad del Trabajo.

La Razón del trabajo es mostrar como a través de la gestión integrada se logra alinear objetivos personales con los estratégicos de la organización.

Elaborar un Cuadro de Mando que muestre el cumplimiento y avance de los Proyecto y Actividades generadas dentro de los Objetivos y Metas de una Refinería de Petróleo, cuyo fin es describir y comunicar la estrategia a toda la organización, con el objeto de implementar una metodología de análisis y validación de información alineada a la mejora de la Gestión Integral.

Se llevo a cabo el sistema de Gestión bajo la modalidad del Balanced Scorecard (BSC) y enmarcado dentro del Modelo de Gestión del Premio Iberoamericano de la Calidad

1.2.Fuentes Consultadas

Se considero oportuno analizar libros de costos que hicieran mención al BSC (Balanced Scorecard) o Cuadro de Mando Integral sobre todo lo tratado por Robert S. Kaplan¹, para implementar y gestionar su estrategia y el Modelo Iberoamericano de la Calidad.

1.3.Alcance y limitaciones.

Este trabajo incluye un sustento teórico, y una aplicación practica en una Industria Petrolera Integrada de Argentina, en un segmento de la Cadena de Valor de dicha industria, especialmente la Refinación de Petróleo, alineada a los objetivos estratégicos fijados por el núcleo corporativo

1.4.Método empleado.

El análisis parte de la experiencia de la aplicación practica en una empresa industrial de gran envergadura con gestión por áreas de responsabilidad y actividades gestionadas por responsables directos de su ejecución y Control.

El objetivo es combinar todos estos elementos con el objeto de brindar una metodología de gestión en la cual las empresas puedan obtener ventajas competitivas alineado a la estrategia de la Cía., en un marco de Mejora Continua

¹ Kaplan Robert, Cooper Robin; “Como Utilizar Cuadro de Mando Integral Gestión 2.000”; Primera Edición; Noviembre 2000.

Es una investigación teórica, empírica y explicativa que se gesta en una experiencia tomada de una gran empresa industrial de la Ciudad de Mendoza, Republica Argentina.

1.5. Esquema del trabajo.

El Desarrollo del tema que abordaremos a partir de ahora es mostrar la elaboración de objetivos y metas vinculados a la estrategia corporativa dentro de un sistema integrado, utilizando como motor o vinculo de la estrategia el modelo de Cuadro de Mando y el Premio Iberoamericano de la Calidad, respondiendo a ambos modelos.

Capitulo I siguiente verán el desarrollo del tema.

Capitulo II se exponen las condiciones básicas para la aplicación exitosa de esta metodología.

Capitulo III Pasos para la elaboración de un Modelo de gestión, enmarcado en las perspectivas del Balanced Scorecard que propone Kaplan y Norton²

Capitulo IV Aplicación practica

² Op.cit Página 4

Desarrollo

Capítulo I

En este capítulo se fundamenta el por qué de la decisión de abordar BSC como uno de los pilares de la elaboración del sistema de Gestión

Que permite el BSC?

Es importante destacar que esta herramienta es principalmente de comunicación a través de la cual estaremos informados del plan, y estrategia y de cómo contribuimos a alcanzar los objetivos y las metas en la empresa.

Además sirve de plataforma para reorientar el sistema gerencial y enlazar efectivamente el corto plazo con la estrategia a largo plazo, vinculando de manera independiente cuatro procesos:

- Visión Compartida
- Comunicación y enlace
- Elaboración del plan de negocios de proyectos
- Retroalimentación y aprendizaje

La visión la formula el Núcleo Corporativo y la Alta Dirección de la Empresa, quienes la comunican y comparten con todos sus trabajadores, luego de implantada, la estrategia demanda de un permanente proceso de retroalimentación y aprendizaje.

Este intento estratégico persigue una elevación de la competitividad circunscrito a las condicionantes del entorno operativo definido.

De acuerdo al marco metodológico general planteado por los autores Robert Kaplan y David Norton, implementar en una empresa (en este caso una Refinadora de Petróleo) "El Modelo de Las Cuatro Fases", asegura tanto la comprensión de las bases conceptuales de la metodología por parte de los diferentes actores de su desarrollo, como la puesta en práctica de la herramienta en su contexto operacional asociado a los objetivos estratégicos de la organización.

La secuencia asegura la captura y traducción a un sistema de medición o sistema de indicadores, los temas y objetivos estratégicos de la organización, sobre una variedad de situaciones estratégicas y operacionales.

La fijación de metas y objetivos a alcanzar y la elaboración del Plan Estratégico de corto y mediano plazo, deben estar acorde con la Misión y Visión y dentro de los Valores planteados.

El Cuadro de Mando debe diseñarse con el objeto de integrar la estrategia con las operaciones implementadas para cumplir con los objetivos, ayudar a los responsables a impulsar las

Objetivos y Meta.

políticas adoptadas, comunicar el direccionamiento seguido, clarificar y consensuar las estrategias adoptadas para comprender y motivar el cambio. En definitiva la planificación estratégica, será la guía a través de la cual se comunicarán los lineamientos de las políticas a seguir y cual es el comportamiento esperado.

Corresponde al Control de Gestión elaborar los reportes y la información necesaria para medir el grado de cumplimiento alcanzado en los objetivos y la estrategia fijada, mediante la comparación con objetivos y la evolución alcanzada respecto a ese objetivo, el cual podrá estar enmarcado dentro del benchmarking con los mejores en su sector, lo que nos asegura la independencia de la Meta buscada.

Será pertinente realizar una evaluación conceptual de los resultados en el marco de los indicadores obtenidos de ese benchmarking con el objeto de aprovechar los Gap de mejora que tengamos.

El indicador es un instrumento de medición cuyo empleo en forma sistemática y continua, permite conocer y analizar el grado de cumplimiento que va alcanzando un objetivo.

Entre otras ventajas el uso de indicadores aumenta la motivación ya que lo que se mide facilita la consecución y busca concentrarse en Metas y Objetivos.

En cuanto a los denominados indicadores financieros o cuantitativos, no nos extenderemos en su consideración, por tratarse de los comúnmente reconocidos como indicadores patrimoniales, económicos y financieros utilizados para el análisis e interpretación de los Estados Contables de las empresas.

En lo referido a los indicadores no financieros o cualitativos, son aquellos que reflejan distintos aspectos vinculados con la marcha de la organización, cuya cuantificación no surge de los Estados Contables.

Las novedades y avances en la teoría del management sugieren nuevos indicadores (costos de no calidad, servicio al cliente, etc.). La situación competitiva de la empresa señala cierta necesidad de indicadores (una empresa en crisis vigilará su endeudamiento). La naturaleza del contexto también influye.

La importancia de definir indicadores de rendimiento también radica en que uno de los elementos requeridos desde el punto de vista operativo y de eficiencia es la necesidad de identificar o establecer estándares de desempeño o medidas de comparación, contra los cuales confrontar la relación entre las metas logradas (eficacia) y los costos invertidos para lograrlas (economía).

Estos estándares o medidas pueden ser los índices planeados para una entidad, que son aquellos previamente determinados por la misma y que deben lograrse en el futuro. También

pueden ser los índices históricos o sea aquellos establecidos por la entidad o por los auditores, sobre la base de hechos sucedidos en el pasado, por lo menos durante los tres últimos años.

El auge que, en las últimas décadas, ha tenido el control del rendimiento de la producción de bienes o servicios, ha conllevado a la adopción y adaptación de tecnología para la determinación o establecimiento de índices, estándares o indicadores de desempeño.

Lo anteriormente expresado en relación con los indicadores se plasma en el Cuadro de Mando, el cual pone énfasis en que los indicadores encontrados, tanto los financieros como los no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización.

Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones; los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo. Los objetivos y las medidas del cuadro de mando integral derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio. El cuadro de mando integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento.

Los indicadores están equilibrados entre los indicadores de los resultados -los resultados de esfuerzos pasados - y los inductores que impulsan la actuación futura. Y el Cuadro de Mando está equilibrado entre las medidas objetivas y fácilmente cuantificadas de los resultados y las subjetivas, inductores de la actuación de los resultados.

A partir de aquí se abordarán los principales aspectos del cuadro de mando integral basados en la teoría de Kaplan y Norton³

Constituyen un elemento innovador en el análisis de gestión al incorporarse al Cuadro de Mando Integral información que anteriormente se presentaba en forma dispersa o aislada y mostrar la relación con el resto de los indicadores seleccionados

Algunas de las fuentes posibles de utilizar para lograr el desarrollo de indicadores cualitativos son las siguientes:

Análisis de Procesos

Definir Procesos principales y Procesos de Apoyo

Encuestas

Benchmarking

³ Op.cit Página 4

Diagnostico

Análisis de la cultura organizacional

Análisis de la estructura organizativa

Utilización de nuevas tecnologías

Inicialmente se seleccionaron datos periódicos de las empresas que se consideraron relevantes:

RRHH (Recursos Humanos):

Dotación

Costo Salarial

Gastos en Capacitación

Resultados:

Composición del Costo, apertura en fijos y variables, etc.

Productividad

Inversiones

En base a relaciones de éste conjunto de datos se fueron elaborando distintos indicadores, financieros y no financieros, según diferentes perspectivas.

- Perspectiva financiera.
- Perspectiva del cliente:
- Perspectiva formación y crecimiento:
- Perspectiva proceso interno:

A esta altura se comienza a utilizarse la técnica gráfica de la “comparación con el Objetivo”, consistente en mostrar el comportamiento favorable, desfavorable o neutro de los distintos indicadores utilizados, con respecto a valores de referencia esperados. También se muestra la tendencia con periodos anteriores.

Como podemos analizar gráficamente el modelo conceptual aplicado para configurar el mapa de estrategias metas y objetivos es el graficado en la [figura 1](#) (página 19).

Objetivos del cuadro de Mando o Gestión de la Organización

Ver [figura 2](#) (página 20).

El ejemplo de la aplicación lo desarrollaremos en el capítulo III.

Capítulo II.

Condiciones Principales para lograr el éxito en la implementación del modelo de Gestión presentado.

El objeto de este trabajo es enumerar todos los puntos en los cuales se debe hacer hincapié, y que sirven de base para lograr una implementación exitosa. La siguiente enumeración surge de un análisis pragmático de la implementación del mismo en una empresa industrial:

1. Recursos Humanos comprometidos, se requiere el compromiso de toda la línea, dentro de la empresa no se puede lograr si no esta comprometida en su implementación la alta gerencia y todo el personal.
2. Estructuras achatadas, que permitan que las decisiones lleguen a toda la estructura rápidamente
3. Liderazgo del Equipo de Dirección, demostrado a través de delegación efectiva. Procesos o actividades definidas o bien un equipo de trabajo comprometido a definirlas profesionalmente.
4. Satisfacción de los clientes como objetivo fundamental de nuestro negocio.
5. Definición de la Cadena de Valor dentro de la Cía. identificando procesos principales y aquellos que son servicios auxiliares o de apoyo a la actividad principal de la Cía., y la cadena de Valor del Sector.
6. Concientización de toda la organización, de que el camino para lograr el éxito es la calidad total (TQM) en un Marco de Mejora Continua.
7. Sistema de Gestión basado en el análisis de Actividades y Control de Gestión Responsables
8. Conocimiento de la estructura interna del ente, y de las distintas relaciones entre Unidades de negocio.
9. Estudio de los procesos Principales y de los procesos de los servicios de apoyo.
10. Conocimiento del mercado actual.

Capítulo III.

Proceso de formulación e implementación del cuadro de mando integral

Áreas del proceso:

- Desarrollo de la estrategia
- Sistemas de control de gestión
- Sistemas y Desarrollo de TI
- La organización que aprende

Previo a la implementación de un modelo de Gestión Basado en el Cuadro de Mando Integral , es indispensable que la organización tenga definida la estrategia, para lo cual deberá cumplimentar los siguientes pasos, que se detallan en la [figura 3](#). (página 21)

En cuanto al Sistema de control de gestión, existe la necesidad de contar con un tipo de control estratégico diferente. Esto se logra traduciendo las estrategias empresariales en indicadores y metas. En principio, el proceso se debe repetir en todos los ámbitos de la empresa para que los empleados tengan el sentido de participación y puedan entender su parte en el plan estratégico general.

Los cuadros de mando para sus diferentes actividades deben ser suficientemente explícitos, de modo que los empleados dirijan sus esfuerzos en la dirección adecuada y comprendan cuál es su contribución al esfuerzo general.

Respecto a los Sistemas y Desarrollo de Tecnología Informática (TI), para que el cuadro de mando sea realmente una herramienta útil y práctica para toda la empresa, este debe ser de fácil acceso y su manejo debe ser sencillo.

Normalmente el cuadro de mando utilizará una combinación de datos ya usados en la empresa y de nuevos indicadores.

Analizado lo Estratégico, y lo tecnológico nos debemos ocupar del factor humano pilar fundamental del éxito de toda organización, por ello hacer foco en el tema de la organización que aprende. La función principal del cuadro de mando es controlar las operaciones de la empresa, mostrando las expectativas y resultados de la misma para que cada empleado sepa cómo contribuir a cumplir con la visión de la organización. Como individuos o como empresa desarrollarán una mejor comprensión de la relación entre lo que se hace y el éxito que tiene la empresa. Lo que se necesita es una estructura de incentivos adecuada e indicadores prácticos para manejar la información que se ha generado.

¿Cómo debemos organizarnos y quién debe participar en el trabajo?

La clave de un buen proceso de desarrollo radica en que un gran número de empleados participe en el análisis y la discusión conjunta de la situación y las capacidades de la empresa.

Para alcanzar la conexión entre la visión y las operaciones del día a día, es de suma importancia el compromiso y la motivación de la alta dirección. El máximo directivo de la empresa tiene que estar completamente involucrado en todo el proceso y debe participar activamente en el desarrollo de los primeros elementos básicos del cuadro de mando. En consecuencia, también debe asegurarse de que dicho trabajo reciba la más alta prioridad y tenga el apoyo firme de toda la organización.

Cuando el proceso avanza entonces hacia otras partes de la organización, la mayoría de empleados debería estar participando de forma más o menos activa. Aunque el grado de participación puede variar nuestra experiencia nos dice que es conveniente incluir la mayor cantidad de gente posible en las discusiones sobre los efectos de las metas generales en las operaciones diarias y sobre las contribuciones al éxito que puedan hacer un empleado individual o un grupo. Estas discusiones sirven con frecuencia para que los participantes vean las cuestiones con una óptica muy distinta.

Dependiendo del tamaño y la complejidad de la empresa, generalmente es una buena idea poner al frente del proceso a un equipo que gestione el proyecto.

Premisas fundamentales

Una premisa fundamental para desarrollar un cuadro de mando del más alto nivel para la organización es que todas las personas involucradas estén básicamente de acuerdo en las características generales del sector y de la empresa en sí. Esto quiere decir que la organización debe tener el tiempo y los recursos necesarios para que todas las personas involucradas en el proyecto puedan obtener la información necesaria para formarse una opinión bien fundada.

La dirección a menudo subestima los beneficios para la organización que se obtienen cuando los participantes poseen una imagen global de la situación real dentro y fuera de la empresa.

Este punto resulta especialmente importante si se espera que los empleados cambien su actitud de alguna manera especial. No basta con pedirle a todo el mundo que actúe de una manera diferente de ahora en adelante. Para que se produzcan los cambios necesarios hay que crear una atmósfera que lleve a la experiencia nueva que gradualmente afectará primero a las actitudes y luego al comportamiento. De todos modos, con frecuencia se necesita alguna forma de influencia externa para producir una experiencia nueva. Uno de los propósitos del proceso de cuadro de mando integral es alentar los estimulantes descubrimientos que son tan esenciales.

Se deben formular metas para cada indicador que se use. Una empresa necesita metas a corto y a largo plazo para poder medir su marcha de forma continua y llevar a cabo las acciones correctivas necesarias a tiempo.

Como se indicó, es esencial que estas metas sean coherentes con la visión global y la estrategia general, y que no entren en conflicto entre sí. Por esta razón, deben alinearse tanto horizontal como verticalmente. También es importante crear un proceso para especificar las responsabilidades de fijar metas y para medir los resultados. El proceso debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿ De qué modo?
- ¿ Para qué unidades?
- ¿ Con cuánta frecuencia?
- ¿ Y por supuesto, también quién?

Finalmente, para completar el cuadro de mando, también debemos especificar los pasos que se han de dar para alcanzar las metas y la visión establecidas.

Este plan de acción debe incluir a todas aquellas personas responsables y un calendario para los informes provisionales y definitivos. Dado que estos planes tienden a ser masivos y muy ambiciosos, se recomienda que el grupo acuerde una lista de prioridades y un calendario, porque así se evitarán muchas expectativas no manifestadas que más adelante pueden ser fuente de frustración e irritación. En combinación con los indicadores que se han desarrollado, esta lista es uno de los principales documentos de la dirección para ejercer su función de control.

Implementación del cuadro de mando

Para mantener el interés en el cuadro de mando hace falta seguirlo continuamente para que cumpla con la función encomendada de herramienta dinámica de gestión.

También es importante que el cuadro de mando se use a través de toda la organización en los aspectos diarios de la gestión. Si de este modo proporciona las bases para la agenda diaria de cada unidad, tendrá una función natural en los informes y el control mediante su impacto en la operaciones de cada día.

El plan de implementación, por lo tanto, debe incluir reglas y sugerir formas que aseguren que el seguimiento de una cuadro de mando integral forme partes del trabajo diario de la empresa.

Finalmente, los indicadores seleccionados deben poderse cuestionar continuamente, especialmente los de control a corto plazo, y en los casos apropiados, deben reemplazarse por otros más actuales.

Lo anterior es por supuesto tan fundamental que no se puede considerar como un simple paso de la fase introductoria. Lo destacamos aquí porque sólo cuando el cuadro de mando ha pasado a ser

una parte dinámica y funcional de la actividad diaria de la empresa se puede decir que su introducción ya es completa.

Resumen

El concepto de cuadro de mando integral no es garantía de visión ni de estrategia de éxito. La gran fuerza del concepto radica en el propio proceso de crear un cuadro de mando, un proceso que es una forma efectiva de expresar la estrategia y la visión de la empresa en términos tangibles y de obtener apoyo para ambas en todos los niveles de la organización.

Poder ver la empresa desde diferentes perspectivas y en varias dimensiones temporales proporciona una comprensión única del negocio en toda la organización, y de esta forma, los empleados pueden ver cuál es su aporte en el todo, algo completamente necesario para que la empresa alcance sus metas generales y su visión global.

Capítulo IV.

Partiremos de las cuatro perspectivas del BSC, para analizar la definición de los objetivos y metas en un sistema integrado (Ver [figura 4](#) pagina 21).

En cada una de las perspectivas del BSC se buscan los objetivos y metas vinculados a los objetivos estratégicos del Negocio, vehículo de difusión de la estrategia a toda la organización.

El modelo practico que mostramos relaciona los Valores, Misión, Visión y Objetivos Estratégicos, delineados por el Núcleo Corporativo de las Organización, con los Objetivos y Metas planteados, de los cuales se desprenden Proyectos y Actividades que permiten focalizar el trabajo del día a día en todos los niveles de la estructura organizativa y alinear los objetivos individuales con los Objetivos estratégicos de la Organización para cumplir con el Plan de Negocios anual, dentro del Planeamiento Estratégico Quinquenal.

Dentro de este modelo conceptual, vamos a desarrollar el caso de los objetivos estratégicos planteados en una Petrolera Integrada de Argentina, en este caso para una Refinería de Petróleo.

Bajo el concepto que era necesario alinear a la organización en post de lograr que el BSC sea un interpretador y comunicador de la estrategia de la organización se partió del análisis de la información que existía, que si bien estaba disponible no estaba integrada, para poder vincularla a los Factores Clave de Éxito delineados en el plan de Negocios

Dichos Factores son :

Impacto en el Mercado

Excelencia en las Operaciones

Imperativos Económicos Financieros

Cultura balanceada

Impacto en el Medio Externo

Por cada Factor Clave de Éxito, se definieron los objetivos estratégicos, y la participación de cada Unidad de negocios con Proyectos y Actividades para alcanzar los citados objetivos, posteriormente se reagruparon los indicadores existentes con los y los nuevos que se definieron en relación a cada Factor.

A continuación se adjunta esquema de Gestión basado en el BSC, en donde se evidencia la piramidación de la información y la vinculación de la misma con la Misión Valores y Visión de la Cía. Enmarcado todo ello dentro del Plan estratégico de la Cía., el Plan de Negocios Anual y los objetivos y metas de una Refinería de petróleo para cumplir los objetivos estratégicos. El BSC no es una estrategia en si, sino el marco para describir una estrategia y lograr que ésta pueda

comprenderse y ejecutarse en todos los niveles y traducirse en el trabajo diario de cada uno de los miembros de la organización.

La piramidación de la información nos muestra cómo se alinea la misma dentro de las distintas perspectivas Financiera, Cliente, Procesos, Aprendizaje y Conocimiento.

A partir de ello, surge que la Cía. es un nuevo tipo de organización basada en los requerimiento de su estrategia y coloca a la estrategia en el centro de sus procesos de Gestión.

Bajo el presente esquema se dan los siguientes principios:

Traducir la estrategia en términos operativos

Alinear a la organización con la estrategia

Convertir a la estrategia en el trabajo diario de cada empleado

la estrategia es un proceso de mejora continua

Movilizar el cambio a través del liderazgo ejecutivo

Ver [figura 5](#) pagina 22.

Con el objeto de analizar los proyectos y actividades que alinean a la Refinería de petróleo a los objetivos estratégicos.

Ver [figura 6](#) pagina 22.

A continuación veremos un Ejemplo de la vinculación del proyecto al factor clave de éxito y la existencia de KPI (Keep Perfomance indicator) para medir la consecución del resultado, ver [figura 7](#) pagina 23.

Conclusión

Un esquema de Gestión basado en el BSC o en Modelos de Gestión de Calidad, permite alinear a la organización en el marco estratégico.

A partir de ello, surge que la Cía. es un nuevo tipo de organización basada en los requerimiento de su estrategia y coloca a la estrategia en el centro de sus procesos de Gestión, traduciéndola en términos operativos movilizand o el cambio a través del liderazgo ejecutivo.

La importancia de contar con información en tiempo y forma requiere un seguimiento de la actividad en forma constante.

El cuadro de Mando Integral, permite poner en práctica y obtener feedback sobre la estrategia para poder responder a las actuales necesidades de las empresas.

Ya no basta con medir la actuación económica es necesario conocer las herramientas que están a disposición para poder implementar la correlación entre la visión, misión y objetivos de la empresa, operativizando su estrategia a través de indicadores de gestión organizados en un Cuadro de Mando Integral.

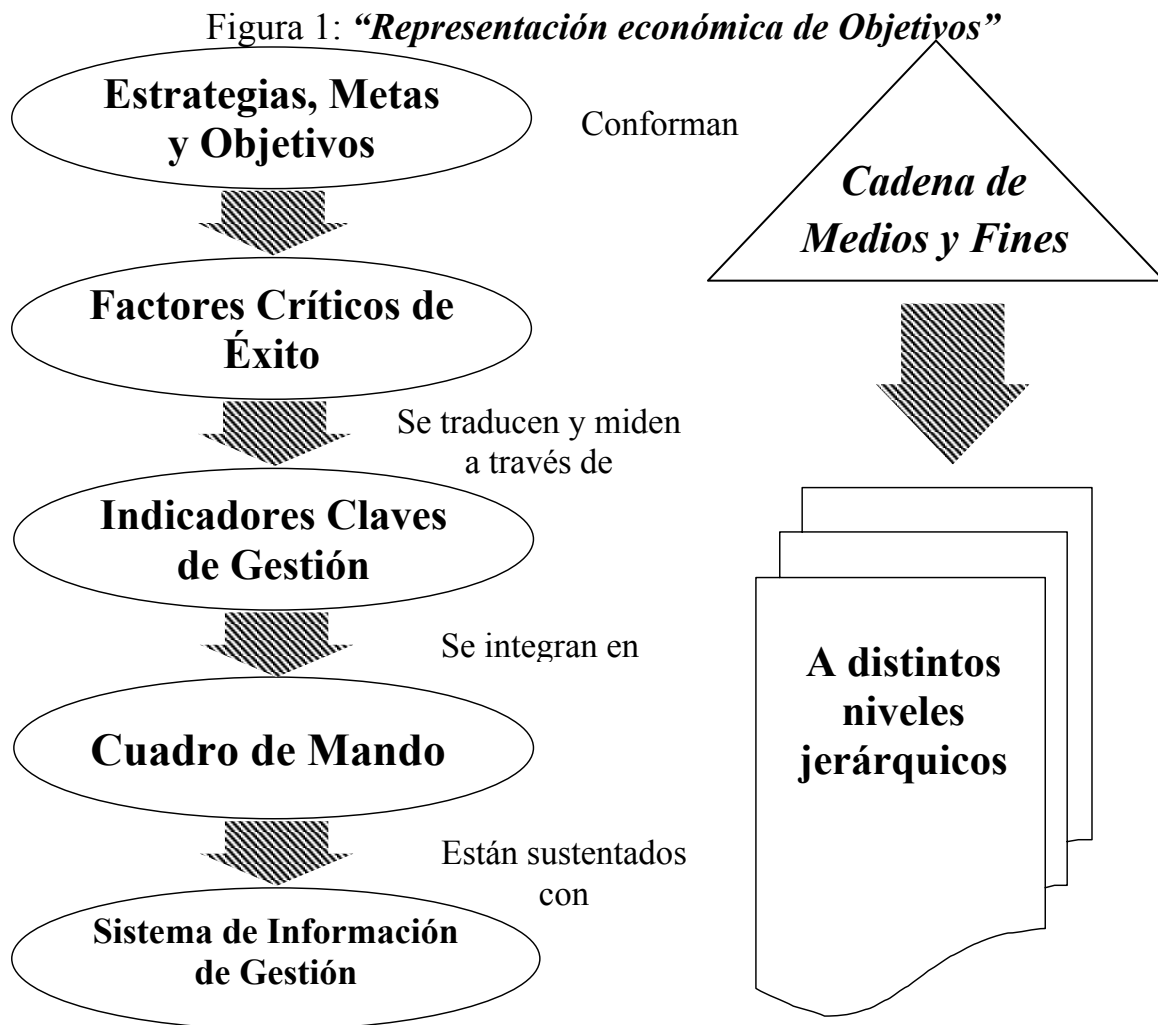
Este escenario implica un cambio de mentalidad para poder trabajar en equipos interdisciplinarios, además, es de suma importancia el compromiso y la motivación de la alta dirección, asegurándose a su vez que el trabajo reciba la más alta prioridad y tenga el apoyo firme de toda la organización.

En las condiciones actuales del mercado, es necesario tener procesos eficientes y clientes y empleados satisfechos. Esta situación crea un ambiente propicio para que la organización pueda medir y compararse cómo está en relación a sus competidores, dónde se encuentran y a dónde quiere llegar.

Bibliografía.

- Kaplan Robert S., Norton David P.; “Como Utilizar el Cuadro de Mando integral para implementar y gestionar la estrategia” Gestión 2.000”; Primera Edición; Noviembre 2.000.
- Fundación Iberoamericana para la gestión de la calidad, Modelo 2000 Sede en España Paseo del Rey – 3º 28008 Madrid
- Blázquez Miguel, Usos y Abusos del Balanced Scorecard, Control de Gestión y Tablero de Comando, XXII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos , Córdoba 1999

Figuras.



Factores Críticos de Éxito

Representan los principales valores decisorios asignados a cada responsable de un Area. Responde a la pregunta ¿a qué se le da valor (económico) en la actividad de negocio. Explica cómo contribuye dicha actividad al logro de los objetivos rectores.

Indicadores Claves de Gestión

Es la transformación de los FCE en Variables mensurables Esta traducción en variables posibilita a los supervisados la mejor comprensión de sus metas y a los supervisores el control de la gestión más claro. Pueden representar tanto objetivos futuros, cuanto resultados históricos. Deben cumplir con las características META (Medibles, Específicos, Temporalmente acotados y dentro del Alcance del decisor)

Tableros de Comando y Control

Es la representación integrada (y por lo tanto consistente) de los indicadores clave de gestión, sean estos futuros, históricos o la interrelación de ambos

Figura 2: “*Objetivos de Tableros de Comando y Control*”



Figura 3: “Pasos para la implementación de un modelo de Gestión Basado en el Cuadro de Mando Integral”

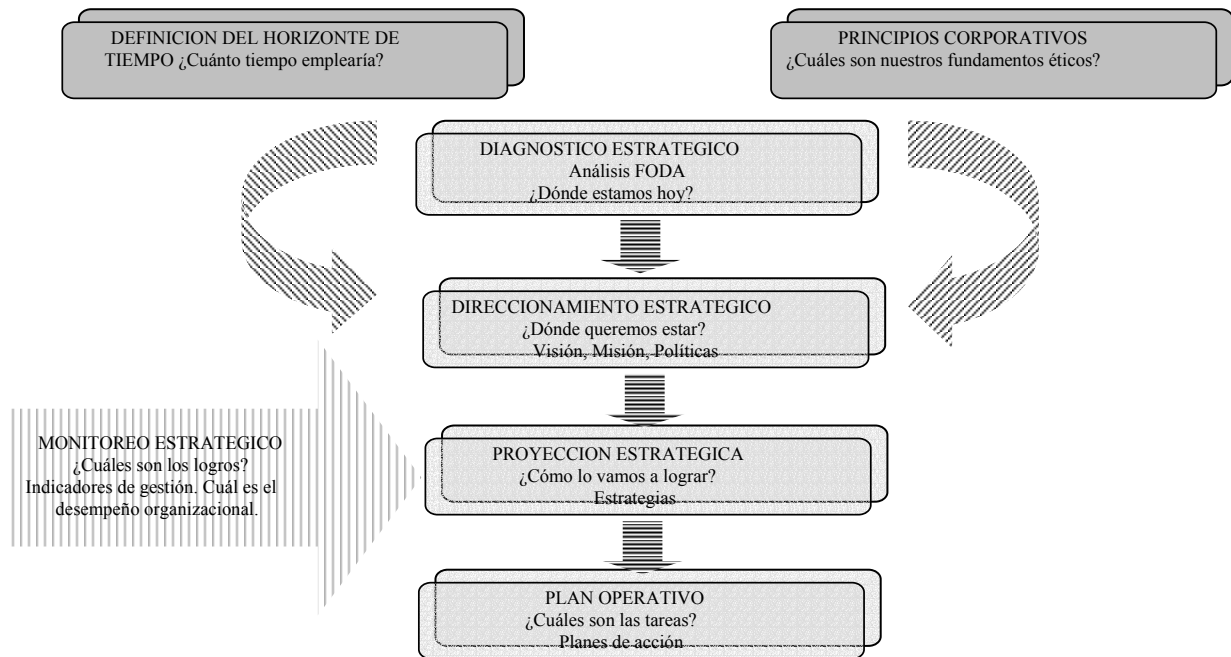


Figura 4: “Cuatro perspectivas del BSC”

La premisa de “Cuadro de Mando” es que en un conjunto de perspectivas “equilibradas”, tal como las finanzas, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje organizativo, ofrecen una visión más holística de los negocios, a los efectos de la toma de decisiones.



Figura 5: “Piramidación de la información”



Figura 6: “Estrategia 2.003 – Proyectos y Actividades”

IMPACTO EN EL MERCADO	EXCELENCIA OPERATIVA	IMPERATIVOS ECONÓMICOS	CULTURA BALANCEADA	IMPACTO EN EL MEDIO EXTERNO
- Mejorar la satisfacción de los clientes- Reducir un 1% los reclamos aceptados de clientes externos - Desarrollo de la logística de exportaciones - Adaptación infraestructura para desarrollo de nuevos mercados - Adecuación a nuevas especificaciones de productos	- Optimizar costos de Mto. a 11 U\$\$/EDC con Disp. Mec. de 96,5% - Incrementar Disp. Operativa al 95% - Reducción consumos y mermas con un TBR < 2% - Reducir give away un 10% - Reducir 10% en U\$S los costos de ENP - Mejoras Operativas y CA para incrementar margen	- Reducir un 3% los gastos Operativos Gestionables del año 2002 - Mejorar la gestión de inversiones - Obtener un Cash Flow operativo igual o mayor a MMU\$S 137.8 en bases homogéneas	- Impulsar el desarrollo del personal - Mejorar la comunicación - Mejora del clima laboral y de la estructura organizativa - Consolidación Sist. de gestión – FUNDIBQ – Puntaje auditoría externa 490	- Mejorar la relación con la comunidad - Consolidación del Plan Integral de Seguridad – Índice de frecuencia a alcanzar 2.03 - Cumplir plan de actuaciones medioambiental

Figura 7: ***“Ejemplo de la vinculación del proyecto al factor clave de éxito y la existencia de KPI para medir la consecución del resultado”***

Factor Clave de Éxito	Objetivo Estratégico	Objetivo de Refino	Proyecto Actividad	KPI
<i>Cultura Balanceada.</i>	<i>Excelencia en la Gestión.</i>	<i>Impulsar el Desarrollo del Personal.</i>	<i>Mejorar el Liderazgo de Mandos Medios.</i>	<i>Cumplimiento del Programa de Capacitación Previsto.</i>