

# Modelo de control de gestión para la toma de decisiones basado en el método de cuadro de mando integral. Caso: Planta de Briquetas de CVG Ferrominera Orinoco.

Raúl Alvarez Campero<sup>1</sup>, Keyla Urbina Medina<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidad Nacional Experimental de Guayana, Puerto Ordaz, Venezuela, [rialvarezc@yahoo.es](mailto:rialvarezc@yahoo.es), [kurbina@uneg.edu.ve](mailto:kurbina@uneg.edu.ve)

## ABSTRACT

The present work of investigation consisted in developing a Model of Management Control based on the "Balanced Score-card" Methodology for "Planta de Briquetas" of CVG FERROMINERA ORINOCO. This methodology is supported on four perspectives: Internal financier, Client, Internal Processes and Growth, and Learning. It's a useful tool for the direction of companies in the short one and the long term that combines financial indicators and not financiers to advance tendencies and to make an preactive strategic policy, it translates the mission, vision and strategic targets of an organization in a set of indicators that will allow to take decisions of an agile way besides to be related to the BITAM Stratego cause that it becomes an automated and modern system. The investigation belongs to the applied type because it's oriented to improve the process of carried out control by the Management of Briquet Factories, focuses to develop new strategies to solve problems with application to a system, apparatus or atmosphere of work, is considered as well of field, because the investigator collects and observes directly where the facts happen to develop the investigation. For the harvesting and information processing, primary and secondary sources were used.

## INTRODUCCIÓN

El Control de Gestión consiste en un conjunto de indicadores medibles, derivados del plan estratégico, que permiten evaluar mediante índices, el alineamiento entre los objetivos, las acciones y los resultados y por tanto, determinar el desempeño de la organización frente a su direccionamiento estratégico sirviendo como herramienta Gerencial por excelencia del nuevo milenio La presente investigación tuvo como propósito desarrollar un modelo de control de gestión para la toma de decisiones basado en la metodología del "cuadro de mando integral" (CMI) en Planta de Briquetas de CVG Ferrominera Orinoco C.A, Puerto Ordaz, Venezuela.

## METODOLOGÍA

Metodológicamente el estudio se enmarca en la modalidad de investigación de campo, de carácter descriptivo, no experimental y aplicado. Se utilizaron fuentes primarias, debido a que los datos fueron obtenidos directamente en campo. Los instrumentos de recolección de datos aplicados fueron la encuesta y la entrevista no estructurada. También se uso la técnica de observación directa y se recurrió a fuentes secundarias. Para la definición del modelo se utilizó la metodología del CMI (Kaplan y Norton, 2001) debido a que proporciona un método estructurado para seleccionar los

indicadores que guiarán la gestión de la gerencia. Para la validación de los datos se usó el Software Stratego que suministró el análisis de data estructurada en la base de datos multidimensional Bitam Enterprise Análisis Server para analizar los indicadores que permitieron monitorear el comportamiento de los mismos.

Para el diagnóstico de la "situación actual" se aplicó el "Modelo de Excelencia de Gestión de EDELCA", el cual consiste en una encuesta en la cual se hace énfasis en los aspectos referidos a la Planificación Estratégica y Despliegue de Objetivos, e Información y Análisis, (C.V.G. EDELCA, 1999). Los datos utilizados para la elaboración del modelo, se obtuvieron de los objetivos estratégicos a largo plazo de la Gerencia de Planta de Briquetas. La definición de los objetivos, se hizo en base a las funciones de manera que estuvieran alineadas o que apuntaran hacia los objetivos estratégicos. Para la definición de los objetivos de cada perspectiva, se construyó una matriz en la cual se establece la alineación de los objetivos de la empresa con los objetivos que estarán bajo la responsabilidad de la Gerencia de Planta de Briquetas a largo, mediano y a corto plazo, luego por cada objetivo se definen los indicadores que medirán el grado de cumplimiento de cada uno. Para cada indicador se establecen las metas que se pretenden lograr durante un periodo de tiempo determinado.

## RESULTADOS

La tabla 1 muestra algunos indicadores propuestos (del total de 40) para cada perspectiva. El modelo de control de gestión propuesto permite organizar la información requerida para la toma de decisiones, utilizando un análisis interactivo de múltiples variables, que pueden ser manipuladas en tiempo real, de acuerdo a los requerimientos del decisor, generando diversidad de alternativas o escenarios para tomar la decisión más acertada. Además proporciona información gerencial que permite la toma de decisiones en cuatro aspectos importantes, tales como: Finanzas, Clientes, Procesos y Crecimiento Interno y aprendizaje.

**Tabla 1: Algunos Indicadores propuestos para cada perspectiva**

Perspectiva	Objetivos	Indicadores
Financiera	-Incrementar la contribución de Planta de Briquetas en la rentabilidad del negocio. -Disminuir el costo de producción de Briquetas.	-Porcentaje de cumplimiento de presupuesto de gastos - Costo Unitario de Producción. - Productividad.
Clientes	Superar las expectativas de los clientes internos y externos	-Cumplimiento en la entrega del producto de Briquetas en el tiempo acordado. - Continuidad en el suministro de material (Inversión, Situación del Mercado). - Garantía de la calidad física del producto (% Menor de 6,35mm de granulometría).
Procesos internos	Maximizar la operatividad de los Equipos de Proceso y Equipos de Planta para cumplir satisfactoriamente el Plan de Producción	- % Cumplimiento del plan de producción. - Disponibilidad del sistema. - Efectividad del sistema.
Crecimiento y aprendizaje	Contar con personal satisfecho, altamente capacitado y adiestrado	Satisfacción e identificación del personal con la organización (Encuestas)

## CONCLUSIONES

El Modelo de Gestión propuesto contempla cuarenta (40) indicadores de los cuales catorce (14) indicadores se consideran claves para la Gerencia de Planta de Briquetas, y están distribuidos por cada perspectiva (Financiera, Cliente, Procesos internos y Crecimiento Interno y Aprendizaje). Los indicadores establecidos en la Gerencia de Planta de Briquetas basados en la metodología del CMI, servirán de base para establecer los modelos de gestión para las Superintendencias que están a su cargo.

El uso del programa Bitam Stratego, permitió la utilización de herramientas de análisis que le proporcionan a los usuarios analizar indicadores de desempeño creando sus propias consultas o explotando los escenarios y tableros de control prediseñados, facilitando disponer de información oportuna y confiable para la toma de decisiones Clientes, Procesos Internos, y Crecimiento Interno y aprendizaje.

## REFERENCIAS

- C.V.G. EDELCA (1999). Norma Excelencia de Gestión de EDELCA.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2001). Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia, Barcelona. Ediciones Gestión.