

# B.S.C EN INTERMAR SA

*Autores:*

- » *Ing. Rafael H. Soler González.*
- » *M. Sc. Ing. Roberto Henry Herrera Marrero.*
- » *Ing. Santos Claro Sánchez.*

# BREVE RESEÑA DEL B.S.C. EN LA U.E.B. CIENFUEGOS

*NUESTRA EMPRESA DESPUÉS DE TRANSITAR DURANTE AÑOS POR LOS CÁRONES DE LA NORMA: ISO – 9000, LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS, LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y SIEMPRE CON EL FIN DE MEJORAR CONTINUAMENTE LOS ESQUEMAS DE DIRECCIÓN DECIDIÓ, DESPUÉS DE UN PREVIO ANÁLISIS, IMPLEMENTAR LA HERRAMIENTA DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DE NORTON Y KAPLAN: EL DENOMINADO BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL.*

*ES POR ELLO, QUE DESDE FINALES DEL AÑO 2000 SE COMENZARON A REALIZAR CONSULTAS UTILIZANDO LA LITERATURA ESPECIALIZADA.*

*EL 2001 FUE UN AÑO DE PREPARACIÓN AL RESPECTO Y YA EN EL 2002 NOS DEDICAMOS AL DISEÑO DEL B.S.C. DENTRO DE NUESTRA ENTIDAD, ENCONTRÁNDOSE EN FASE DE IMPLANTACIÓN Y MEJORA A PARTIR DE DICIEMBRE DEL PROPIO 2002.*

*AL COMIENZO DEL AÑO 2003 NOS ENCONTRAMOS CON EL B.S.C. LISTO PARA SU EXPLOTACIÓN, Y DE MANERA CONSTANTE ESTÁ SIENDO SOMETIDO A PROCESOS DE MEJORAS.*

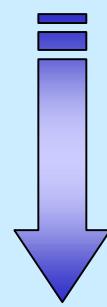
*CADA DÍA QUE TRANSCURRE DE SU PUESTA EN MARCHA, APRENDEREMOS ALGO NUEVO DE ESTA HERRAMIENTA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, LO QUE NOS PERMITE IR PERFECCIONANDO CADA VEZ MÁS NUESTRO SISTEMA DE DIRECCIÓN.*

**INTERMAR, S.A.**

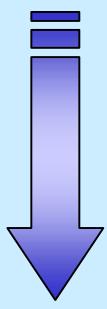
**BSA EN LA INDUSTRIA  
INTERNAUTICOS**

**IMPLEMENTACIÓN**

**AUTOMATIZACIÓN**



**EXPERIENCIA EN EL DISEÑO**



**P  
R  
I  
M  
E  
R  
A  
  
E  
T  
  
A  
P  
A**

► **BÚSQUEDA DE BIBLIOGRAFÍA Y CREACIÓN DEL EQUIPO QUE DISEÑARÍA EL CMI (B.S.C.).**



► **NO CONTABAMOS CON UN CONSULTOR ESPECIALIZADO, POR LO QUE SE PROCEDIÓ A CONFORMAR UN GRUPO INTEGRADO POR LOS MIEMBROS DEL CONSEJO DE DIRECCIÓN DE NUESTRA ENTIDAD, RECTORIADO POR EL DIRECTOR DE LA U.E.B.**

► **TENIENDO EN CUENTA EL ENTORNO EN QUE NOS DESARROLLAMOS, SE DEFINIERON LA MISIÓN Y LA VISIÓN DE LA U.E.B.**

► **DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGÍA GENERAL.**

**TIEMPO DE DURACIÓN: 3 MESES**



**NUESTRO OBJETIVO**

**ESTRATEGÍA GENERAL**

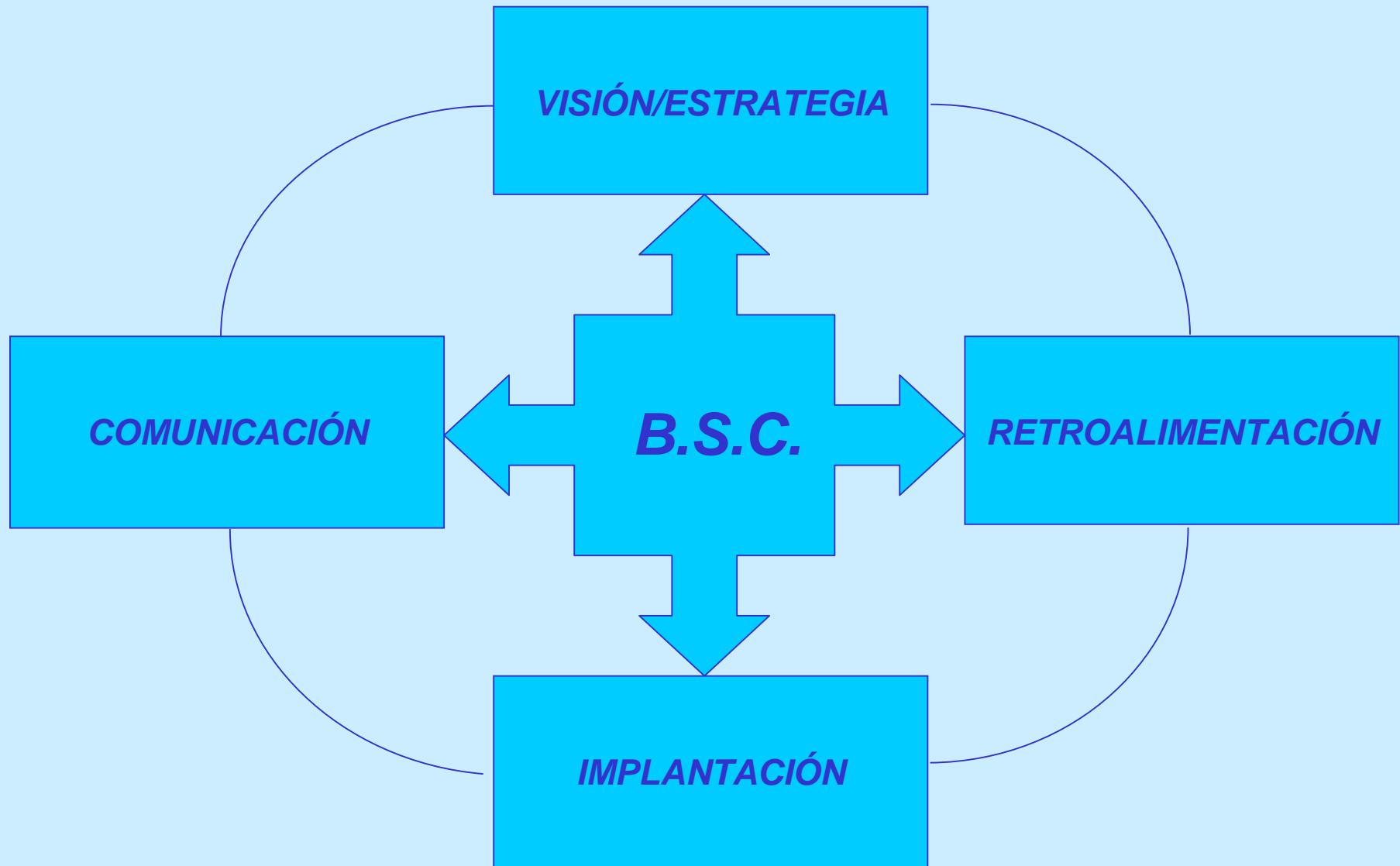
**VISIÓN**

**ALINEAR ACCIONES**

**HERMAMIENTAS DEL B.S.I.C.**

**COMUNICACIÓN ↔ IMPLEMENTACIÓN ↔ RETROALIMENTACIÓN**

# SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA



# **ESTRATEGÍA GENERAL**

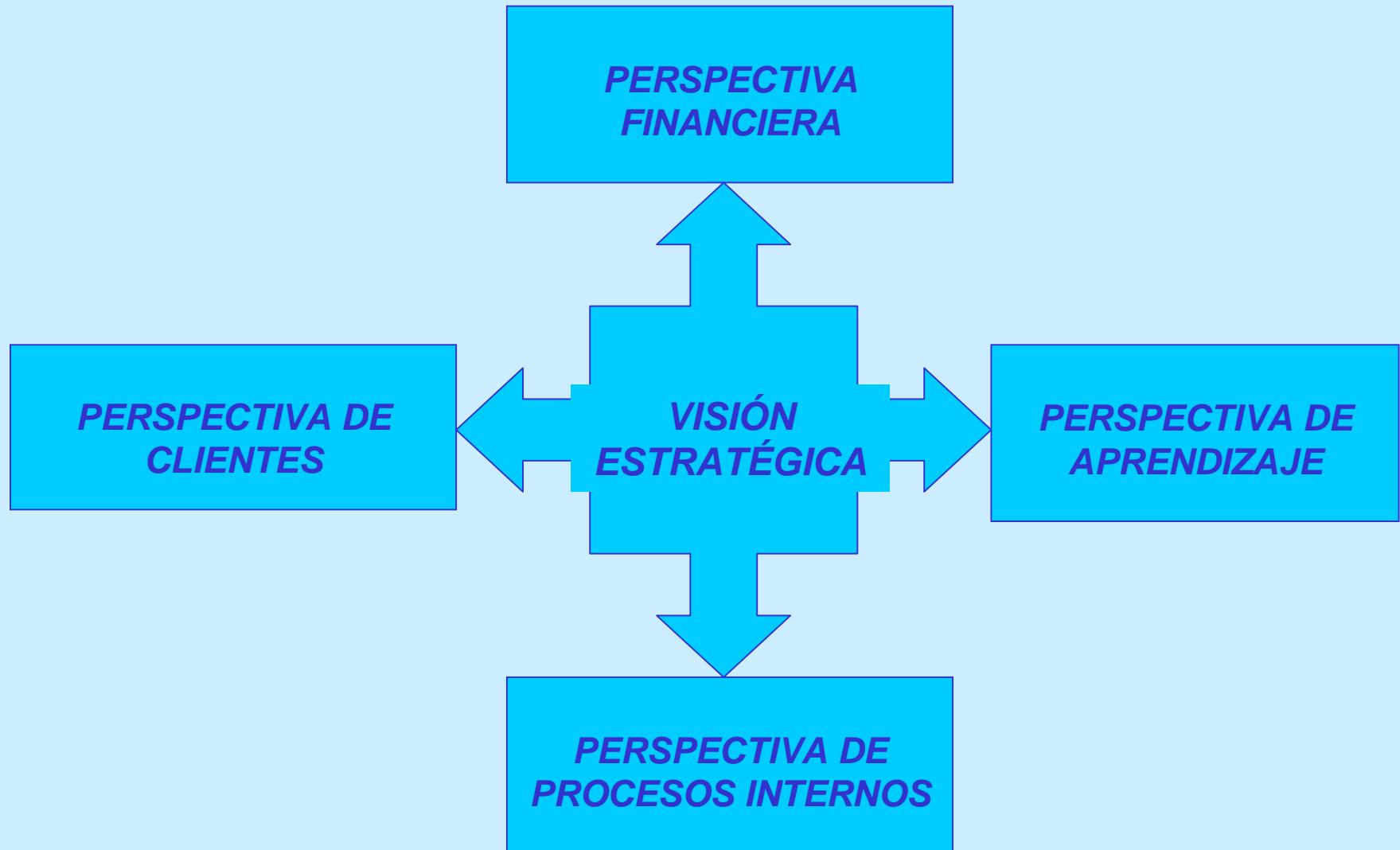
- » *DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, INDICADORES, METAS E INICIATIVAS, TENIENDO EN CUENTA LAS RECOMENDACIONES DE NORTON Y KAPLAN, REFERENTE A LA DETERMINACIÓN DE LAS PERSPECTIVAS.*
- » *ELABORACIÓN DEL DIAGRAMA CAUSA – EFECTO, EN FUNCIÓN DE CUATRO PERSPECTIVAS FUNDAMENTALES.*
- » *DETERMINACIÓN DE INDICADORES POR CADA OBJETIVOS ESTRATÉGICO, ASÍ COMO SUS METAS (TANGIBLES E INTANGIBLES) FUNDAMENTADO EN LOS PRESUPUESTOS Y LAS ESTADÍSTICAS CONVENCIONALES DE LOS AÑOS TRANSCURRIDOS.*

**HOY NUESTRAS U.E.B., COMO RESULTADO DE LO EXPUESTO CUENTA CON: 9 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CONCADENADOS CON 15 INDICADORES DE RESULTADO Y 32 ACCIONES ESTRATÉGICAS (INICIATIVAS).**

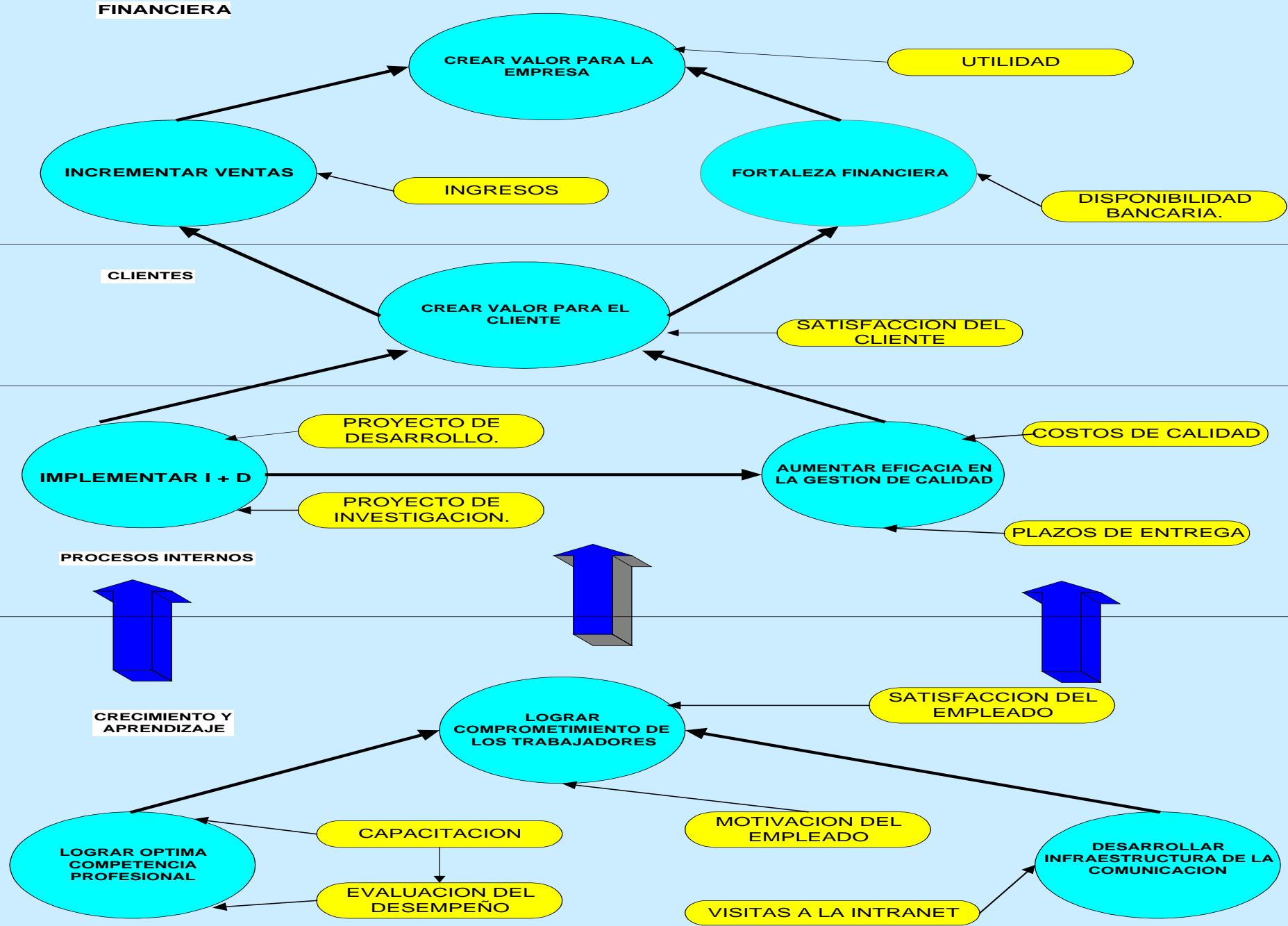
**TIEMPO DE DURACIÓN: 6 MESES**



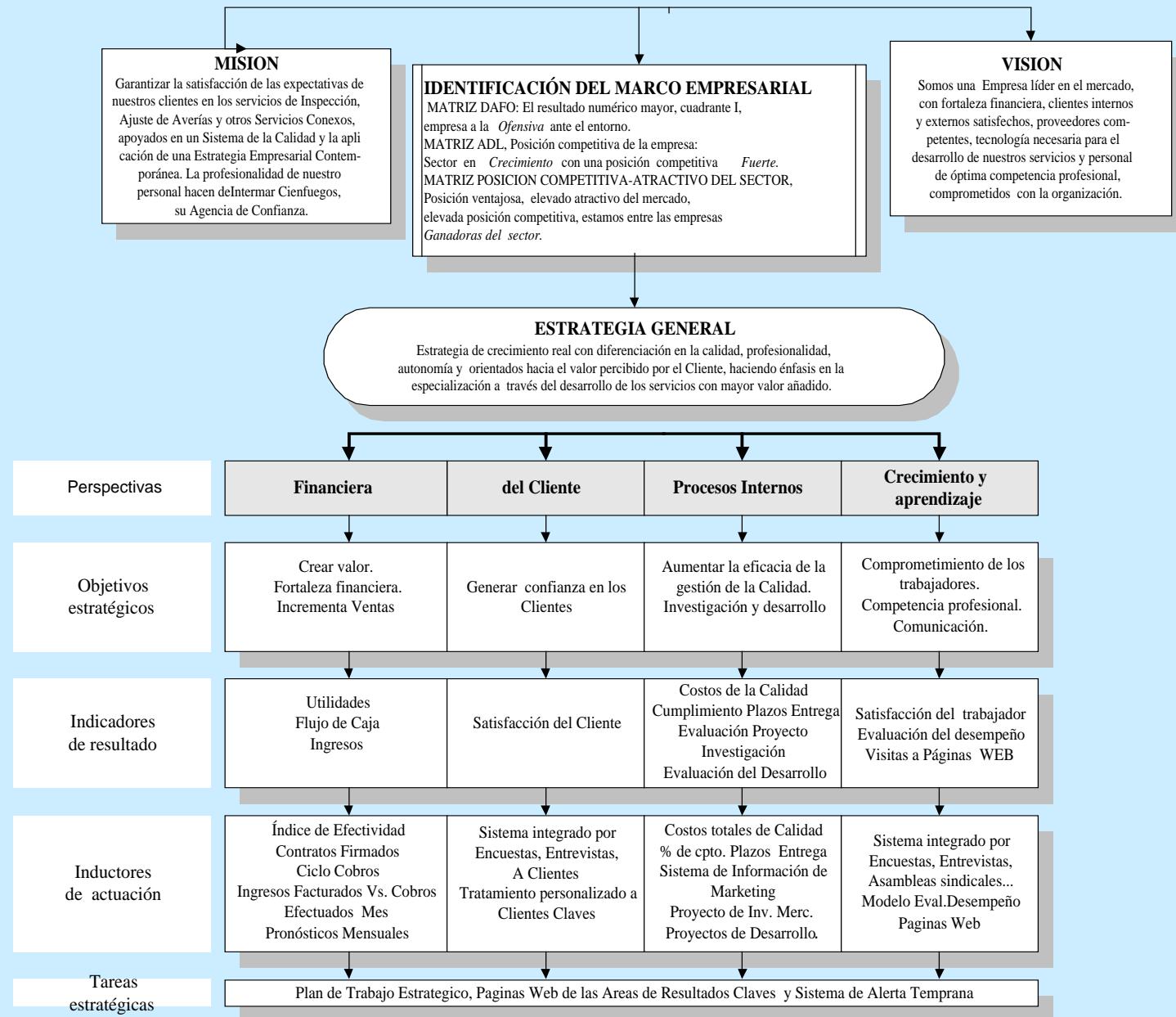
# ESQUEMA BÁSICO DEL CUADRO DE MANDO



# DIAGRAMA CAUSA EFECTO



## CUADRO DE MANDO INTEGRAL UEB CENTRO - OESTE, INTERMAR S.A.



**T  
E  
R  
C  
E  
R  
A  
  
E  
T  
A  
P  
A**

- *ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE ALERTA PARA LOS INDICADORES CON SUS RESPECTIVOS LINKS DE COMUNICACIÓN.*
  
- *SE INICIA LA CONFECCIÓN DE LOS WEB SITE DE CADA UNA DE LAS ÁREAS DE RESULTADOS CLAVES A PARTIR DE LAS RECOMENDACIONES DEL LIBRO: CUADRO DE MANDO, DEL PROFESOR ALFONSO LÓPEZ VIÑEGLAS.*
  
- *CONFECCIÓN DEL B.S.C. EN LAS ÁREAS DE RESULTADOS CLAVES, AÑADIENDÓLES EN CADA UNA SUS PÁGINAS UN SISTEMA DE ALERTA CON SUS PROPIOS INDICADORES.*

**TIEMPO DE DURACIÓN: 4 MESES**



Inter

ar

INTRANET de la UEB Cienfuegos

**DIRECCION**

**ALERTAS**

ECONOMIA

*Opiniones*

COMERCIAL

R. HUMANOS

CALIDAD

DESARROLLO

S. TECNICOS

S. CARGAS

VILLA CLARA

ADMINISTRACION

ACONTENCIMIENTOS

FEEDBACK

CAUSA EFECTO

ESTRATEGIAS

ORGANIGRAMA

E-Mail

**C  
U  
A  
R  
T**

► *SE PRODUCEN ACELERADAMENTE LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN, IMPLEMENTACIÓN, RETROALIMENTACIÓN Y APRENDIZAJE.*

**A**

► *UTILIZACIÓN DEL B.S.C. COMO HERRAMIENTA IMPRESCINDIBLE DE GERENCIAMIENTO Y TOMA DE DESICIONES EN LA U.E.B. CIENFUEGOS.*

**E  
T  
A  
P  
A**

► *MEJORAMIENTO CONTINÚO DEL C.M.I. EN LAS ÁREAS DE RESULTADOS CLAVES A PARTIR DE LA UTILIZACIÓN DE SUS SITIOS WEB.*

# CONCLUSIONES

- » **EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL C.M.I. EN LA U.E.B. CIENFUEGOS ESTUVO PROTAGONIZADO POR SUS MÁS ALTOS DIRECTIVOS.**
- » **LAS TEORÍAS DE NORTON Y KAPLAN, ASÍ COMO LAS CONSULTAS AL DR. ALFONSO LÓPEZ VIÑEGLA FUERON DETERMINANTES EN SUS RESULTADOS.**
- » **HA CONTRIBUIDO A UNA MEJORA EN LAS DECISIONES EMPRESARIALES Y A SU FOCALIZACIÓN.**
- » **EXISTE UNA MEJOR COMUNICACIÓN Y SE ANALIZA EL TRABAJO DESARROLLADO EN LA U.E.B. DE FORMA MÁS INTEGRAL.**
- » **SE TRABAJA ACTUALMENTE EN LOS PROCESOS DE MEJORA CONTINUA Y RETROALIMENTACIÓN.**
- » **CUMPLE A PLENITUD CON LOS CÁNONES DE LA NORMA: ISO-9000 DEL 2000.**
- » **SE CONFORMARON TAMBIÉN LOS B.S.C. DE LAS ÁREAS DE RESULTADOS CLAVES TENIENDO EN CUENTA EL ENFOQUE DE PROCESOS.**
- » **UNA VEZ TRANSCURRIDO DOS AÑOS DESDE NUESTROS PRIMEROS PASOS EN EL B.S.C. PODEMOS CONCLUIR DICIENDO QUE SOMOS MÁS CONOCEDORES DE NUESTRO TRABAJO, CONTAMOS CON CLIENTES MÁS SATISFECHOS, EN FIN NOS SENTIMOS MOTIVADOS CON LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTA NOVEDOSA HERRAMIENTA QUE NOS HA PERMITIDO DESARROLLAR CADA DÍA MEJOR NUESTRO TRABAJO.**