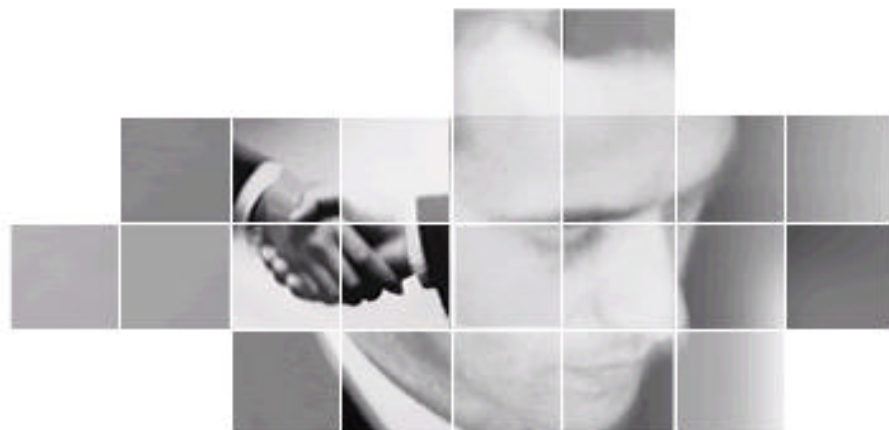


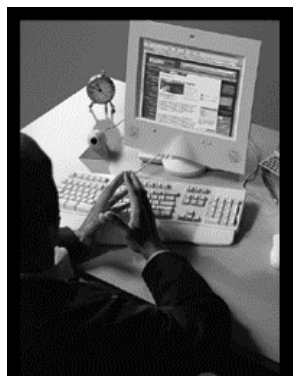
:: HISTORIA DE ÉXITO Implementando un Balanced Scorecard junto a Oxiteno.

La empresa Oxiteno buscaba estructurar su gestión y control con base en un sistema que le permita gestionar su estrategia, movilizar a toda la organización y obtener de manera más ágil y dinámica, una correcta retroalimentación de su performance.

Para garantizar que el sistema de gestión posibilite el acompañamiento y evolución de la empresa en la dirección de su Visión y sus desafíos futuros, se buscó una metodología que privilegie la Estrategia como principal direccionador en todos los niveles de la organización.

En este contexto es que Oxiteno opto por la implementación del Balanced Scorecard.





:: La Empresa

Oxiten, controlada por el Grupo Ultra (Grupo que controla a Ultragas, Oxiten y Ultracargo), es una de las mayores compañías químicas de Brasil, con una fuerte posición de sus operaciones tanto en el mercado interno como externo, siendo exportador de un valor superior a US\$ 100 millones por año en los últimos períodos.

Las unidades de negocio de Oxiten, se encuentran integradas en operaciones productivas de sus cuatro unidades industriales en los estados de, Sao Paulo, Bahía y Río Grande do Sul.

Las unidades industriales juntas generan una facturación de US\$ 362 millones, posicionándose como una de las mejores industrias químicas de Brasil.

La integración vertical que presentan sus unidades de negocio, se inician en la segunda generación petroquímica y se extienden a las especialidades químicas, proporcionando atención a más de 30 segmentos de mercado, de los cuales se destacan el segmento de los agroquímicos, alimentos, cosméticos, cueros, detergentes, embalajes para bebidas, hilos y filamentos de poliéster, fluidos para frenos, petróleo, pinturas y barnices.

En Investigación y Desarrollo, Oxiten destina cerca del 2% de los ingresos anuales para fortalecer continuamente los servicios de asistencia a los clientes, aumentar su capacitación tecnológica en procesos y desarrollar nuevos productos y aplicaciones. El liderazgo tecnológico y distinción en la prestación de servicios son parte de la estrategia de Oxiten.

La distinción en la prestación de servicios se ve reflejada también en los canales de distribución establecidos por Oxiten, actuando en ventas directas y por medio de su red de distribuidores autorizados.

Actualmente, Oxiten es la primera empresa en su género en recibir la Certificación QS 9000/98, exigida por las principales empresas del sector automovilístico.

Oxiten tiene como objetivo desarrollar y certificar en todos los niveles y áreas de la organización la búsqueda de la Calidad Total.



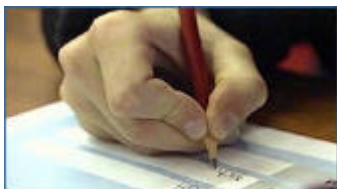
::: Un Rumbo Estratégico

Unos de los principales desafíos de los ejecutivos de Oxiteno fue mantenerse en un mercado altamente competitivo, crecer de forma sustentable y buscar continuamente la excelencia en sus procesos.

Para poder lograr estos objetivos, la empresa buscó estructurar su gestión y control con base en un sistema que le permita gestionar su estrategia, movilizar a toda la organización y obtener de manera más ágil y dinámica, una correcta retroalimentación de la performance.

Para garantizar que el sistema de gestión posibilite el acompañamiento y evolución de la empresa en la dirección de su Visión y sus desafíos futuros, se buscó una metodología que privilegie la Estrategia como principal direccionador en todos los niveles de la organización.

Del mismo modo, otro punto importante fue garantizar la gestión integrada y focalizada en las diversas Iniciativas y planes de acción que se venían realizando. Además de medir sistemáticamente sus resultados, Oxiteno buscó una manera de garantizar que sus esfuerzos y sus recursos posean la sinergia necesaria y que fuesen suficientes para transformar la estrategia en acción.



::: Necesidades de Oxiteno:

- ☒ Que su visión y misión sea comunicada y entendida en todos los niveles y llevada a la acción en las tareas diarias de todos.
- ☒ Un sistema de gestión que coloque a la Estrategia en el centro, como direccionador de metas e iniciativas en todos los niveles de la organización.
- ☒ Focalizar e integrar las actividades e iniciativas de una forma más productiva.
- ☒ Medir los resultados de la estrategia elegida.
- ☒ Obtener feedback de la gestión y corregir el rumbo elegido, movilizando a toda la organización de una manera más ágil y dinámica.

En este contexto es que Oxiteno optó por la implementación del Balanced Scorecard.



:: Factores Críticos de Éxito

La implementación del Balanced Scorecard en Oxiteno ha sido considerado un éxito por todos sus ejecutivos. Fueron capaces de alinear la visión de todos en torno a la estrategia y generaron el alineamiento de los planes de acción de las diversas áreas de la empresa.

Llegar a un acuerdo sobre una misma estrategia fue clave. Generalmente se hablaba de una misma estrategia pero cada ejecutivo tenía una percepción y entendimiento diferente de la misma.

Lo importante de esta implementación fue el fuerte compromiso de la Alta Administración en todas las etapas del proceso. Este compromiso reflejó aspectos del futuro de la organización en un esfuerzo conjunto de los líderes, en construir un Mapa Estratégico que tenga sentido para la empresa como un todo.

Después de haber concluido la primer fase en la construcción del Balanced Scorecard, los líderes participaron intensamente en el proceso de comunicación de la estrategia para todas las personas.

Es factor crítico de éxito en toda implementación efectiva es que todos conozcan la esencia de la estrategia, que se comprometan con ella y principalmente que sepan como poder contribuir y apalancar el alcance de las metas que la empresa pretende conseguir. De esta forma, comprendida la importancia de la comunicación, Oxiteno reunió a todos los ejecutivos en una sesión única y exclusiva para que el Directorio pudiese comunicar de forma clara y detallada los rumbos de la organización en los próximos años.

Esta sesión, fue realizada primeramente con los ejecutivos, quienes la comunicaron rápidamente a todas las personas, con apoyo del material impreso y el video que contiene la misma presentación hecha para el Directorio. Esta acción fue importante en el sentido de homogeneizar la comprensión de todos sobre la estrategia, para alcanzar la misma lectura de los objetivos y metas de la empresa.

Fue importante que todos percibiesen el impulso del directorio en este proyecto, dando credibilidad y fuerza al Balanced Scorecard.



:: Beneficios del Proyecto

Uno de los beneficios del proyecto fue la claridad y consenso que logro la organización en la elección y desarrollo de las iniciativas que alcanzarán la visión y misión de Oxiteno. Con el Balanced Scorecard se hizo posible identificar los objetivos estratégicos que permitieron alcanzar los resultados. Esto significo dar foco a la acción, garantizando el retorno de la inversión realizada.

Otro punto positivo fue la clara percepción de cómo las actividades y los proyectos que se desarrollaron, contribuyeron a los resultados de la empresa, motivando y comprometiendo a las personas con los resultados de sus acciones; aumentando las posibilidades de obtener un mayor valor agregado en cada proyecto realizado.

Con el Balanced Scorecard, las personas sintieron como propias las metas de la compañía, entendiendo el sentido de cada una de ellas, percibiendo que con el alcance se tornaría posible la construcción de valor de Oxiteno.



:: Pasos Siguientes

La presentación del Balanced Scorecard para la empresa se dio en Julio de 2001. A lo largo de ese primer año hubo un foco especial en crear algunos indicadores faltantes y atribuirles metas para los próximos años.

Es común que al diseñar e implementar un Balanced Scorecard falten algunos indicadores. Algunos de los motivos pueden reflejarse por no saber como medir un objetivo, por no tener disponibilidad de la fuente de medición, falta de disponibilidad en el sistemas de procesamiento de datos, etc.

Generalmente los indicadores faltantes provienen de la perspectiva de aprendizaje y desarrollo, la mas débil de las perspectivas del Balanced Scorecard, por no tener desarrollados indicadores estratégicos de gestión. A su vez, esta es la perspectiva mas importante, ya que representa la base del desarrollo de los objetivos de las demás perspectivas.

En Julio y Agosto de 2002 hubo una revisión de la herramienta. Se encontraron progresos en las relaciones de causa y efecto de los indicadores, en la representatividad de los indicadores en relación a los objetivos establecidos y hubo cambios en las variables del entorno que hicieron que la estrategia deba ser analizada.

En Agosto se creo una nuevo sistema de reuniones de Directorio, que además de recibir mensualmente los resultados de los indicadores del BSC, comenzó a realizar reuniones mensuales con foco en los objetivos estratégicos donde se presentaron los indicadores menos satisfactorios.

En Septiembre, se creo un nuevo sistema de reuniones en todos los niveles de la empresa con prioridad en las iniciativas estratégicas en curso.

Al desarrollar el Balanced Scorecard en todos los niveles, Oxiteno logro transformarse en una organización basada y focalizada en la estrategia del negocio, logrando:

- ☞ Traducir la estrategia en términos operativos y entendibles.
- ☞ Focalizar a toda la organización con la estrategia elegida.
- ☞ Que la estrategia sea el trabajo diario de todos.
- ☞ Convertir a la estrategia en un proceso continuo.
- ☞ Movilizar el liderazgo para capitalizar el cambio organizacional.