



INDICADORES DE ESTABILIDAD :
UNA HERRAMIENTA PARA LA
PLANEACION Y EL CONTROL
ORGANIZACIONAL EN CARBOCOL

PRESENTACION

I. Introducción

- Objetivo global de la investigación
- Carbocol y Cerrejón Central como un caso de estudio
- Problemas Técnicos, Financieros y Administrativos

II. Métodos Generales de Investigación

- Puntos importantes para ser considerados

III. Metodología

- A) Buscando los orígenes de problemas en la planificación y control

- B) Creando condiciones para resolver efectivamente el problema de planificar y controlar
- C) Estructurando la organización bajo estudio
- D) Identificando y manejando los Indicadores de Estabilidad
- E) Midiendo los Indicadores de Estabilidad
- F) Manejando eficientemente el proceso de implementación

- El Sistema de Indicadores de Estabilidad

- V. - Conclusión
- Recomendaciones

- VI. -Discusión

OBJETIVO GLOBAL DE **LA INVESTIGACIÓN**

- Diseñar una metodología que ayude a identificar y medir Indicadores de Estabilidad.
- Identificar y medir los Indicadores de Estabilidad, los cuales se usan como una herramienta para la planificación y el control organizacional.



OBJETIVO GLOBAL DE **LA INVESTIGACIÓN**

- Definir los Indicadores de Estabilidad como una medida de aquellas variables organizacionales que son características del estado global de la organización.
- Aplicar la metodología con el fin de aprender de los problemas pasados y actuales de la compañía, y también como una forma de resolverlos.



CARBOCOL Y CERREJON CENTRAL **COMO UN CASO DE ESTUDIO**

- El principal objetivo de Carbocol es financiar una variedad de actividades en la industria del carbón, dar asistencia técnica y financiera a los mineros, mejorar sus condiciones sociales y económicas y también controlar la contaminación ambiental.

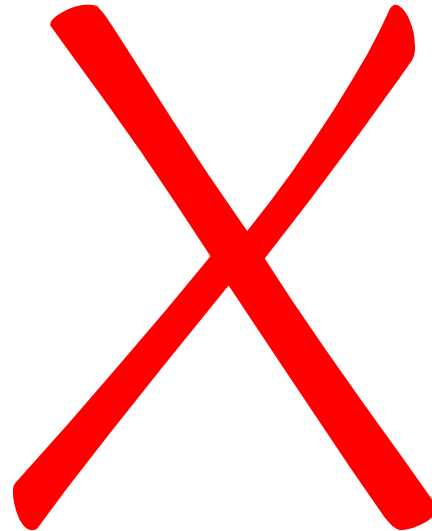


CARBOCOL Y CERREJON CENTRAL **COMO UN CASO DE ESTUDIO**

- Cerrejon Central, como un proyecto al aire libre de carbón, produce vapor de carbón económica y rentablemente.
- Carbocol administra la mina con operadores de la mina y comercializa directamente el carbón.

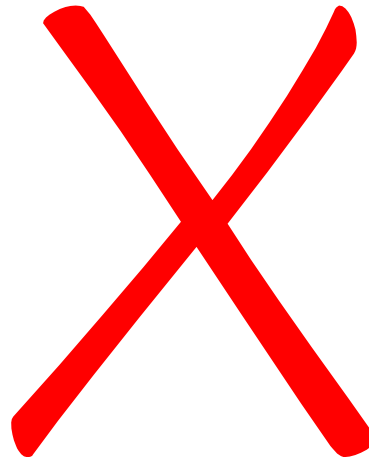
PROBLEMAS TECNICOS, FINANCIEROS **Y ADMINISTRATIVOS**

- Problemas Técnicos : la inexperiencia de los ejecutivos colombianos para negociar en proyectos técnicos importantes; la inexperiencia de las compañías de ingeniería para tratar con proyectos técnicos importantes.



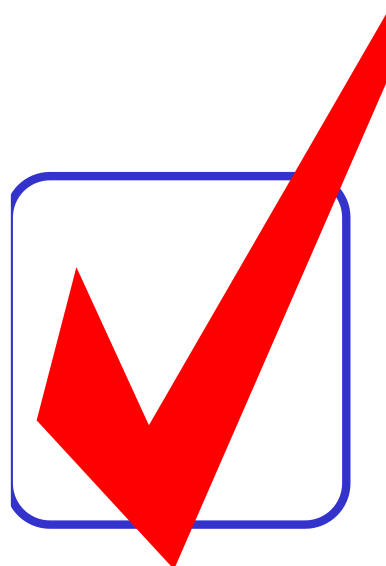
PROBLEMAS TECNICOS, FINANCIEROS Y ADMINISTRATIVOS

- Problemas Financieros : los proyectos de minería representan inversiones a largo plazo, con un lento retorno de capital; la dificultad de predecir el precio del carbón en los mercados internacionales.
- Problemas Administrativos : la inestabilidad política nacional que amenaza la continuidad de los proyectos.



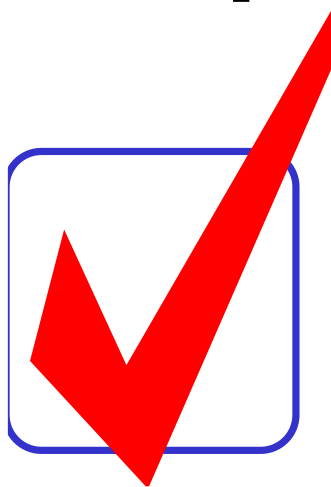
PUNTOS IMPORTANTES PARA SER **CONSIDERADOS**

- Los Indicadores de Estabilidad alertan a la administración sobre cambios en el estado de la organización.
- Existe estabilidad en la organización si los indicadores caen cerca de los valores estándar.



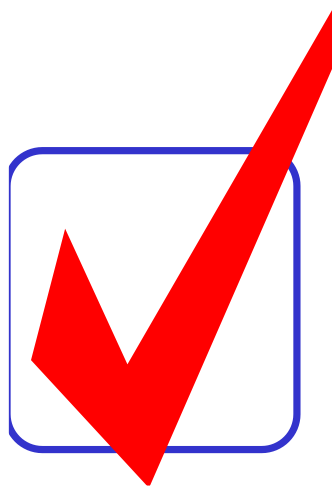
PUNTOS IMPORTANTES PARA SER **CONSIDERADOS**

- La fluctuación en el valor de los indicadores de estabilidad, apunta hacia una inestabilidad en la organización.
- Los Indicadores de Estabilidad incrementan la conciencia de la administración acerca del estado de la organización y, consiguientemente, la capacidad administrativa para controlarla.



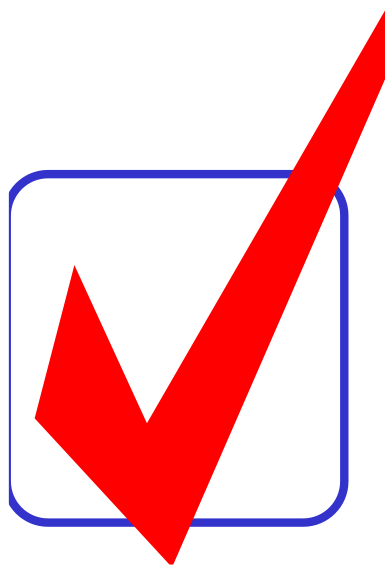
PUNTOS IMPORTANTES PARA SER **CONSIDERADOS**

- Las técnicas sistémicas, planeación estratégica y cibernética ofrecen formas de mejorar, entender y aprender acerca de la realidad de las organizaciones.
- El enfoque sistémico da una descripción de la organización como un todo e identifica los diferentes sistemas, sub- sistemas y procesos presentes en ella.



PUNTOS IMPORTANTES PARA SER **CONSIDERADOS**

- La cibernética incrementa la capacidad de interpretar y analizar situaciones extremadamente complejas.
- La planeación estratégica ofrece vías para diseñar o generar estrategias, así como formas de evaluarlas.



A) Buscando los orígenes de problemas en la planificación y control :

- Para desarrollar un diagnóstico de las posibles causas de problemas en la planeación y control de Carbocol :
 - una falta de compromiso con el plan estratégico
 - integración pobre de las funciones de planeación y control
 - debilidad en el proceso de planeación
 - fallas en la medición de resultados
 - falta de comunicación y participación, interna y externa.

B) Creando condiciones para resolver efectivamente el problema de planificar y controlar:

Un exitoso sistema de indicadores es viable no sólo con la cooperación de los ejecutivos involucrados ; ellos necesitan entender la organización a través de su participación en actividades de observación, entrevistas y debates continuos comparando el “mundo real” y el “modelo abstracto”.

C) Estructurando la organización bajo estudio :

Encontrar la mejor estructura para la organización con el fin de identificar los Indicadores de Estabilidad más adecuados.

Este paso tiene tres fases principales :
Modelaje organizacional, modelaje operacional y planeación estratégica.

- Modelaje Organizacional : segregando la organización en unidades estratégicas de negocios para cada nivel de recursión.
- Modelaje Operacional : racionalizando los diferentes procesos organizacionales de acuerdo con “qué debe hacerse”
- Planeación estratégica : evaluando sus planes

D) Identificando y manejando los Indicadores de Estabilidad

- Seleccionar los indicadores esenciales que permitan la identificación de áreas, actividades u operaciones críticas.
- Los indicadores fueron clasificados en términos de eficiencia, eficacia y efectividad.

E) Midiendo los Indicadores de Estabilidad :

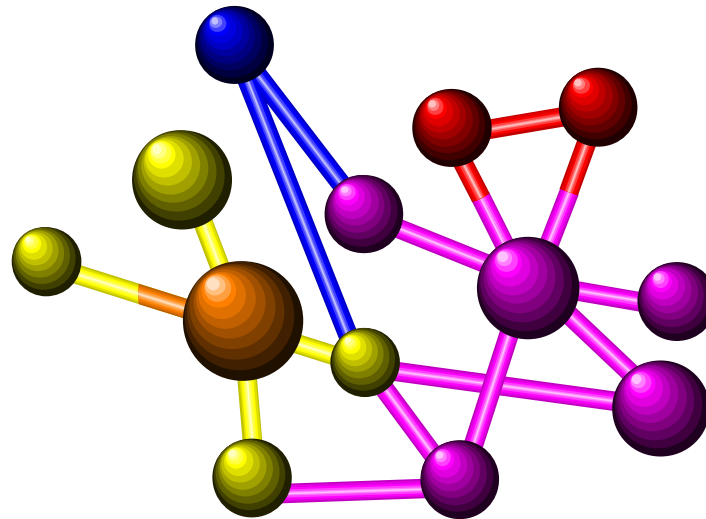
- Los administradores pueden afectar los procesos productivos, incrementando o reduciendo la entrada de recursos, variando la eficiencia de los procesos de transformación o variando la eficacia de los resultados de acuerdo con lo que se espera de la organización.
- Los criterios de medición se definen en términos de índices de productividad, latencia y desempeño.

F) Manejando eficientemente el proceso de implementación :

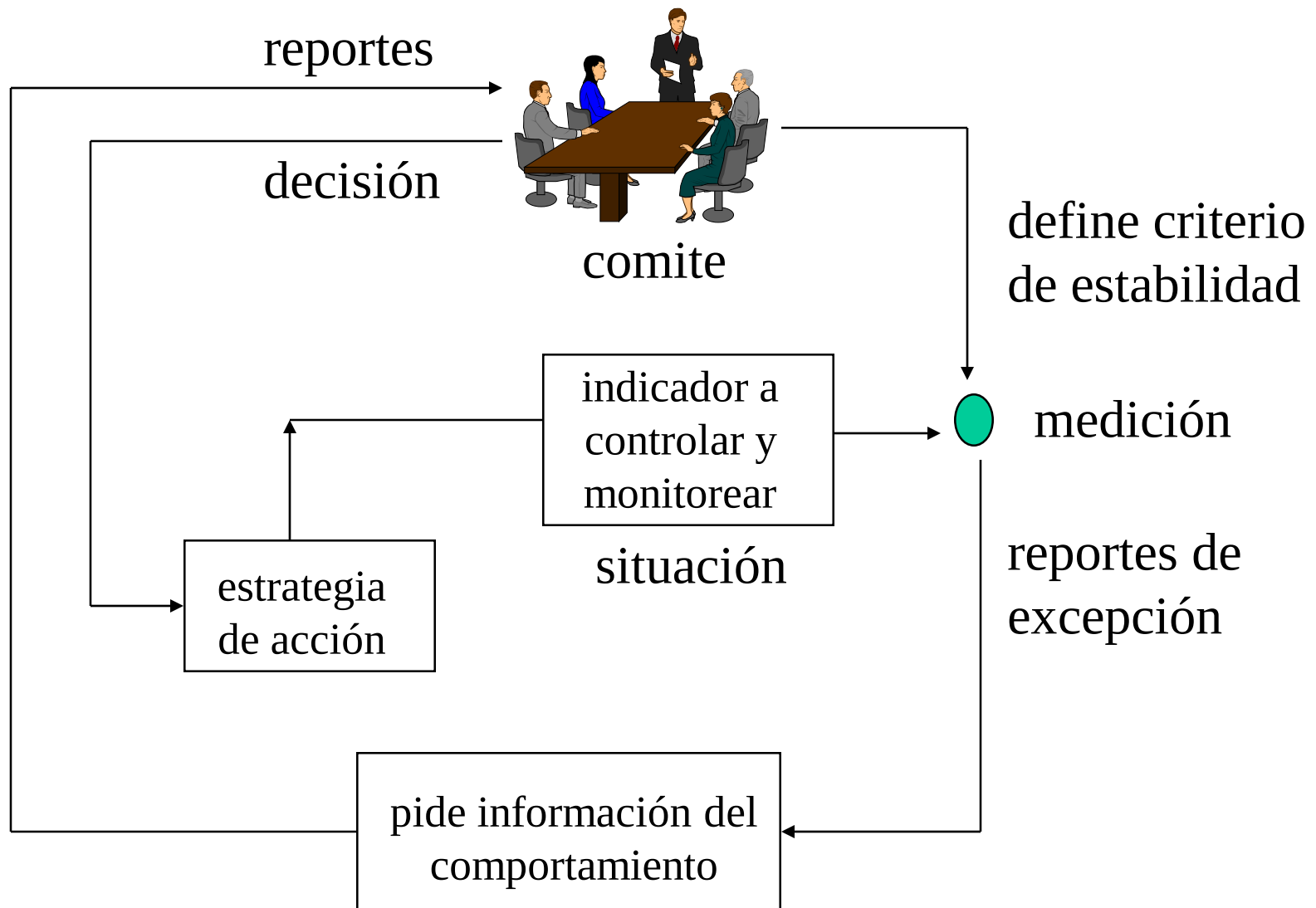
- Permitiendo el ajuste y la actualización de las medidas y el manejo de los Indicadores de Estabilidad.
- Generando debates entre los administradores, además de desarrollar un sistema de información sistematizado, que contribuya en el uso del sistema de indicadores.
- La retroalimentación permanente puede conducir a ajustes organizacionales, o a redefinir el indicador, los patrones de medida y los patrones de comportamiento.

EL SISTEMA DE INDICADORES **DE ESTABILIDAD**

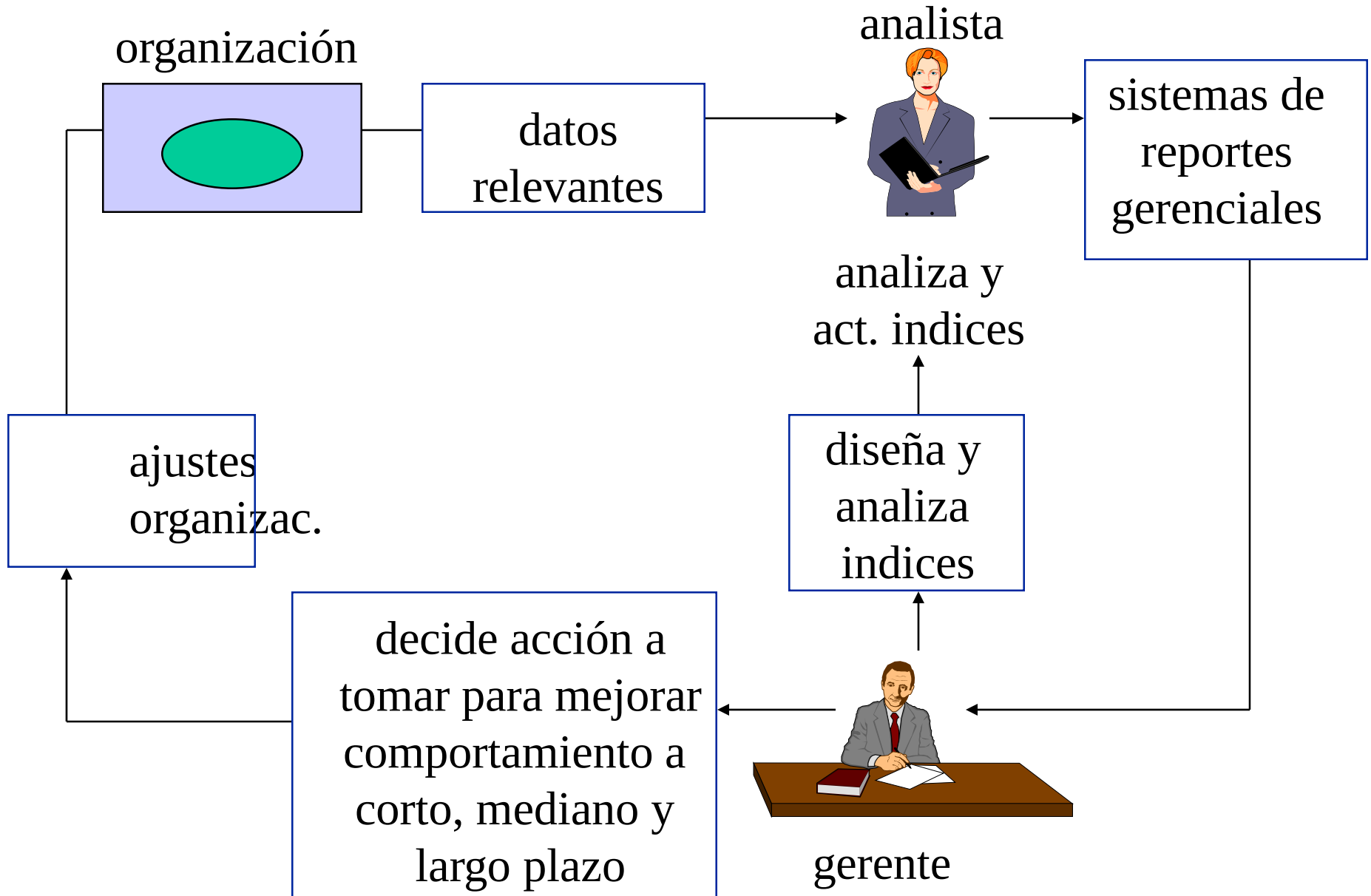
Hace un sistema de información cuyo principal objetivo es el de proveer a la organización únicamente con la información necesaria, confiable y oportuna, en el mejor sitio y momento, con la calidad y costo apropiados, para desarrollar las actividades organizacionales.



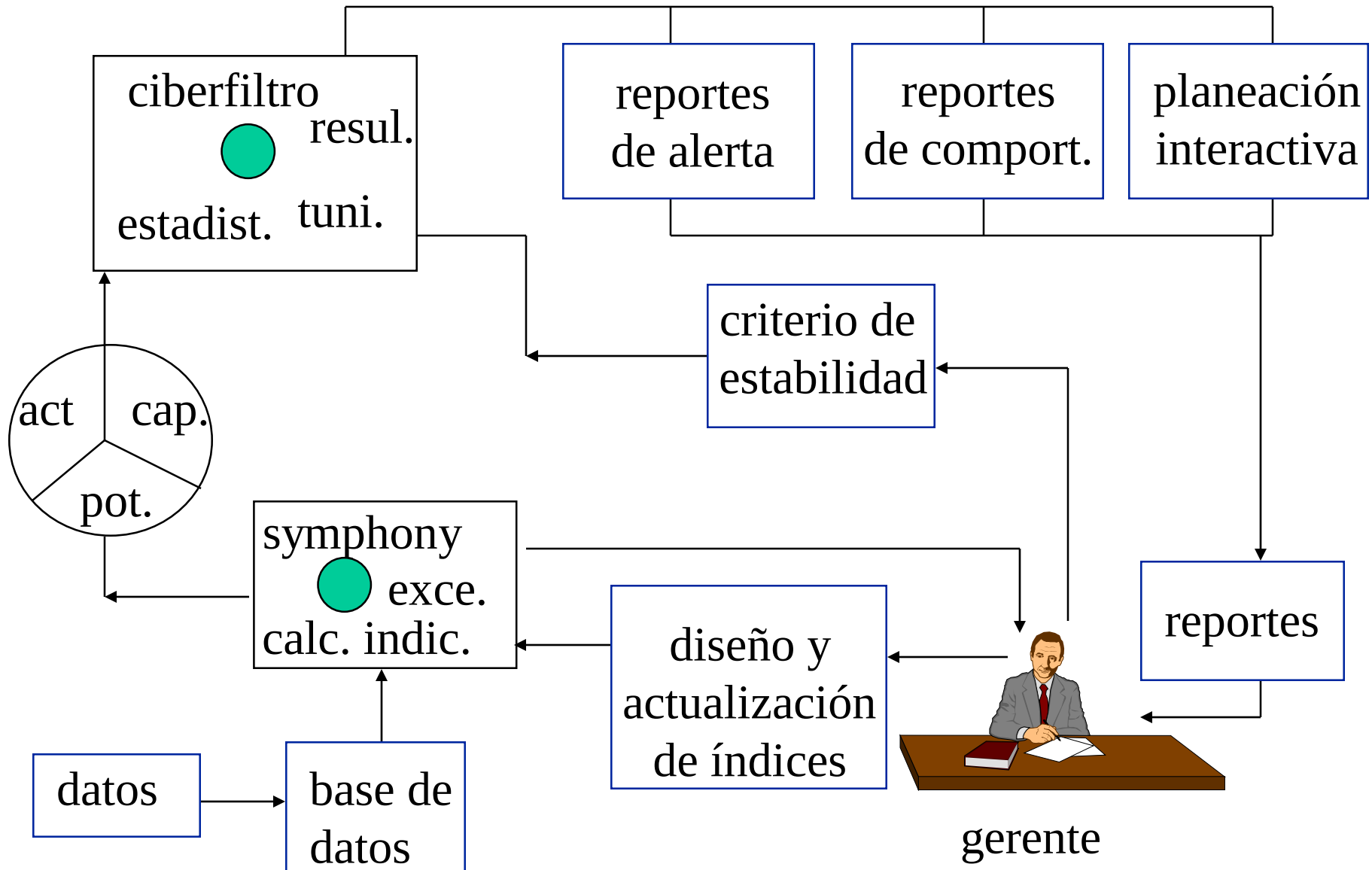
MODELO DE CONTROL GERENCIAL



SISTEMA EN TIEMPO REAL



MODELO PLANEACIÓN Y CONTROL



CONCLUSIONES

- La metodología hace posible mejorar el desempeño organizacional e incluir las acciones correctivas.
- El Sistema de Indicadores de Estabilidad tiene un mecanismo de monitoreo para ser usado como retroalimentación permanente, la cual debe servir para mejorar los resultados obtenidos en cada situación administrativa.



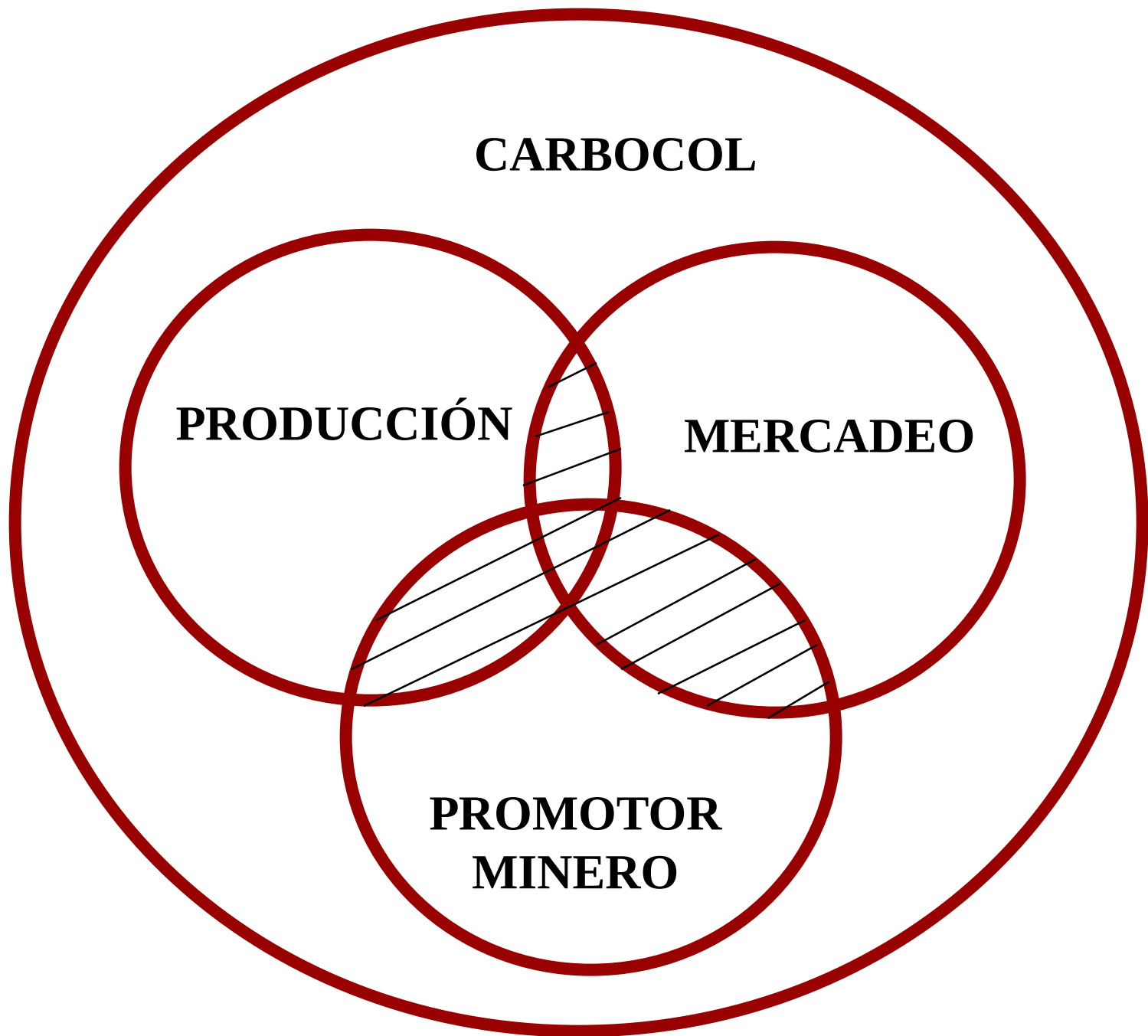
CONCLUSIONES

- El sistema le permite a la gerencia evaluar, seguir, reestablecer y pronosticar las mejores estrategias para facilitar el proceso de retroalimentación del Plan Estratégico Organizacional.



CONCLUSIONES

- El análisis de los Indicadores de Estabilidad no debe ser un cálculo frío o una interpretación de imágenes aisladas de la realidad.
- Una elección válida de indicadores es usualmente más importante que la exactitud matemática.
- Es difícil encontrar cuál criterio sirve para definir el indicador adecuado.
- Es difícil definir y medir indicadores cuantificables para cada tipo de organización.

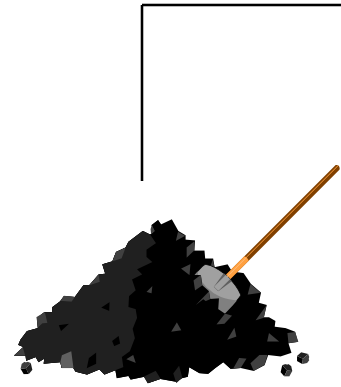


CARBOCOL

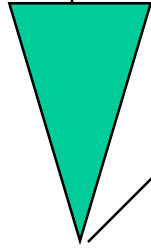
PRODUCCIÓN

MERCADEO

**PROMOTOR
MINERO**

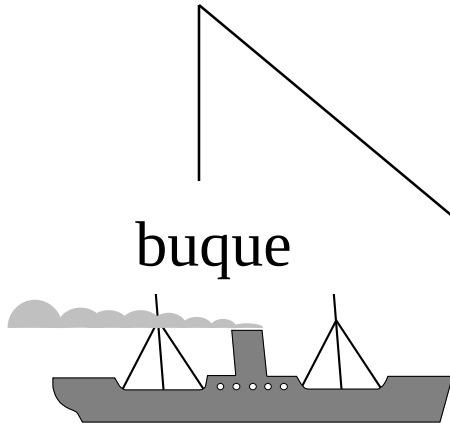
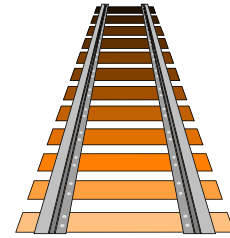


reservas
mineras

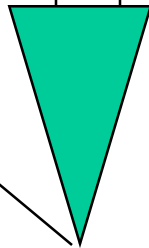


silos de
carga
para
trenes

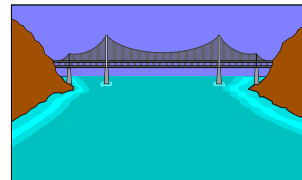
tren



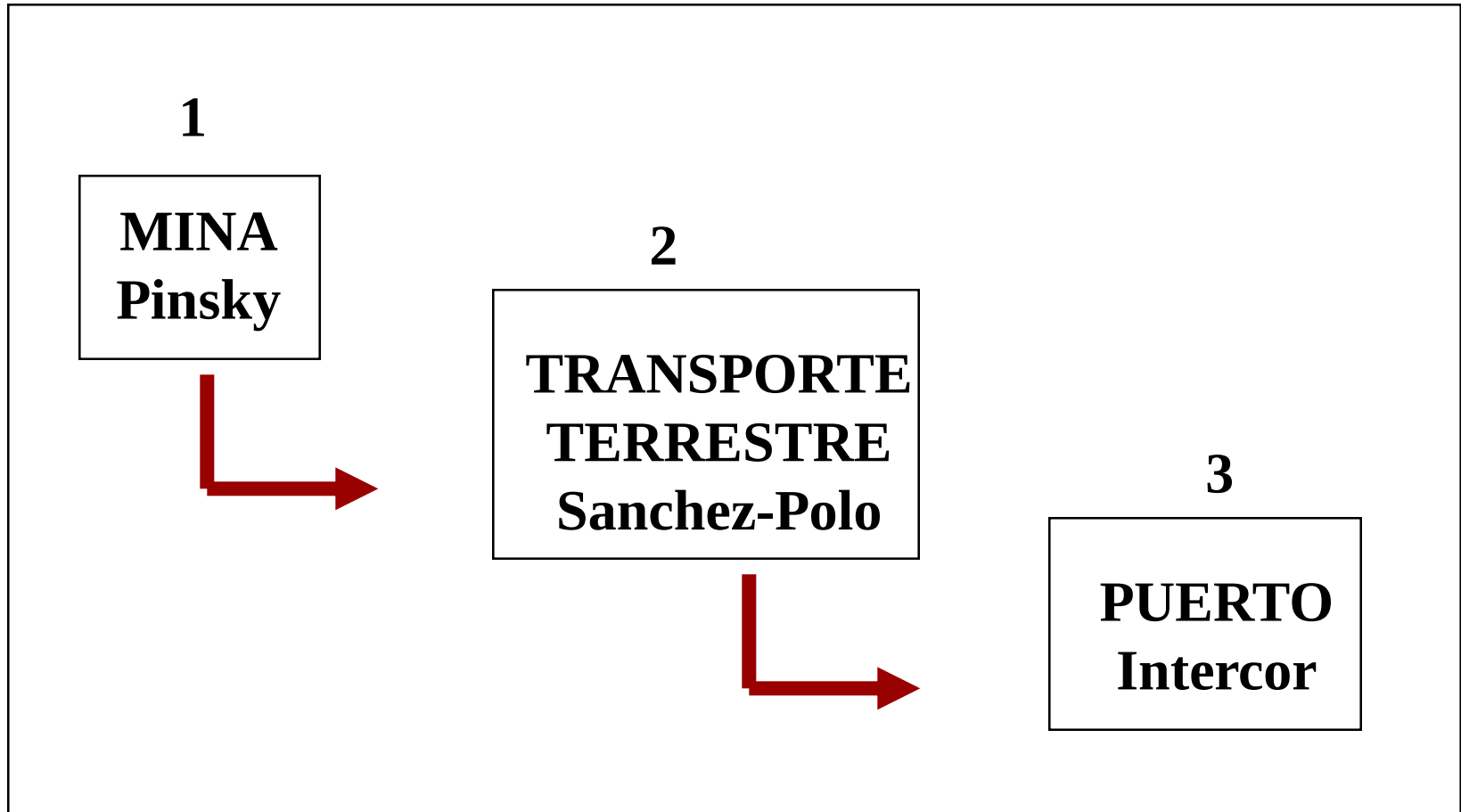
buque



reservas
portuarias

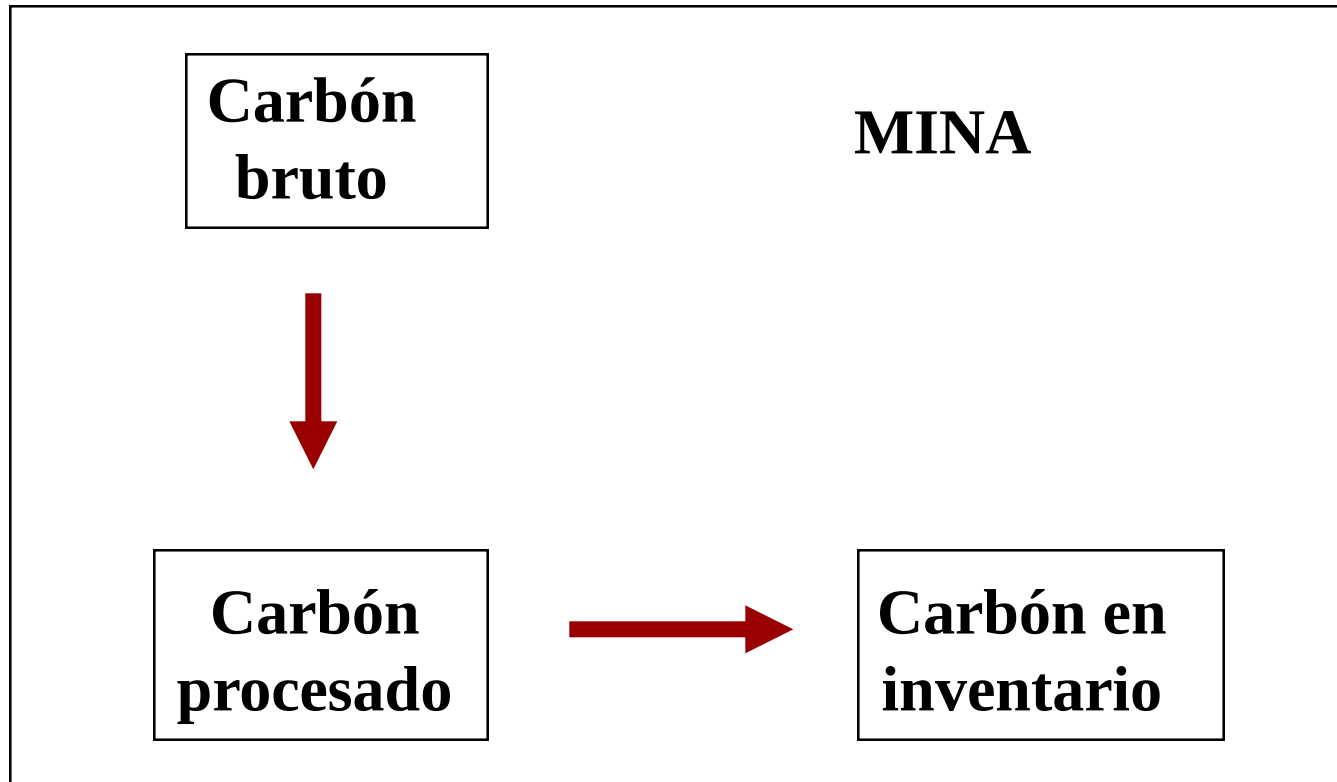


CERREJON CENTRAL



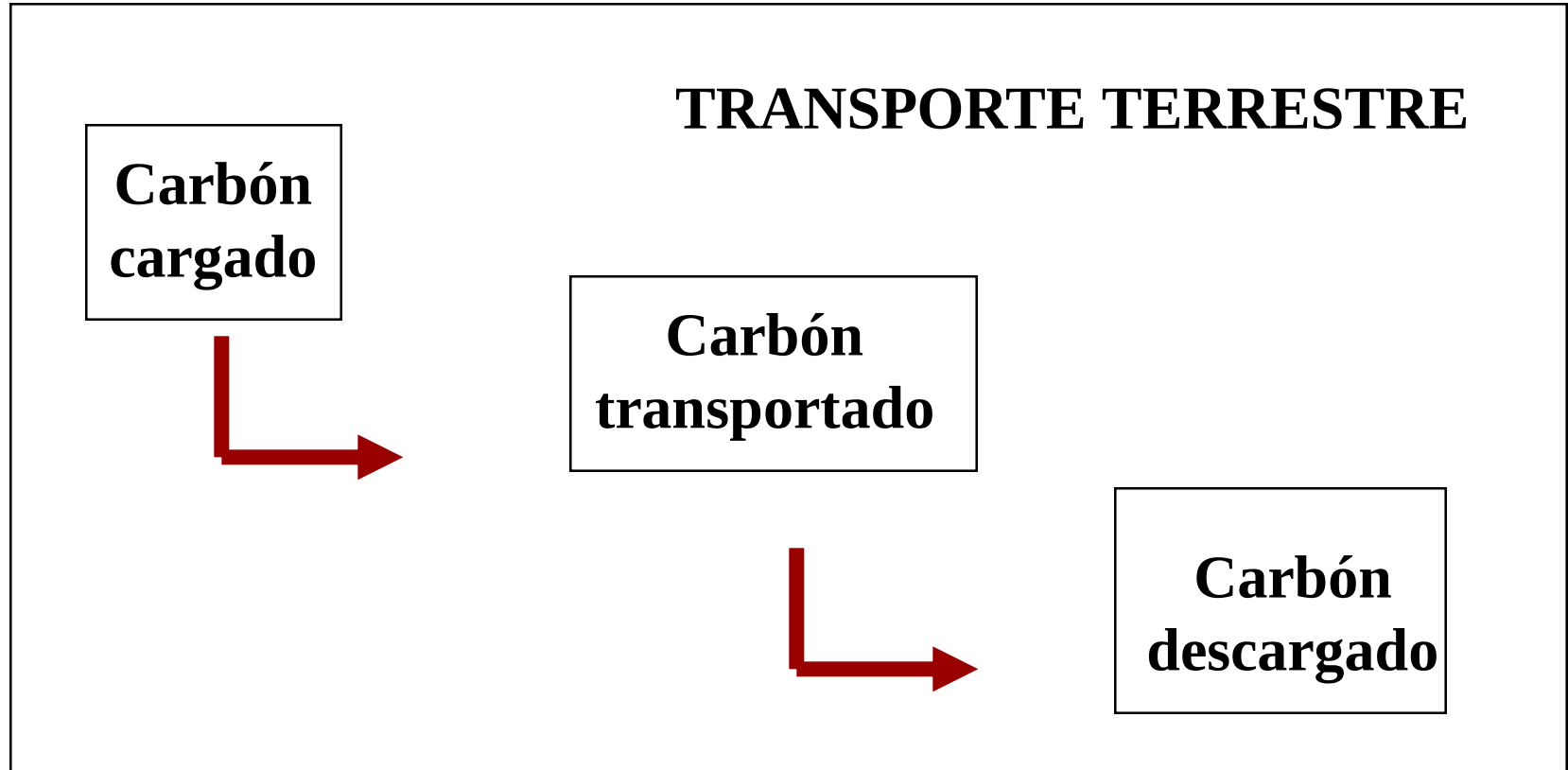
CERREJON CENTRAL

1



CERREJON CENTRAL

2



CERREJON CENTRAL

3

PUERTO

**Carbón en
inventario**



**Carbón
transportado
en ferrocarril**



**Carbón
despachado**

**Carbón
Procesado**

+

**Inventario
de la Mina**

=

**Carbón
Transportado**

=

**Inventario
Intercor**

+

**Carbón
Despachado**

**INDICADORES DEL
FLUJO DE CARBON**

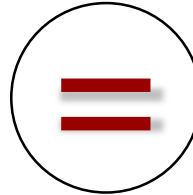
2

**Carbón
transportado**

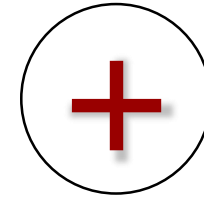
TRANSPORTE TERRESTRE

3

**Carbón
transportado**



**Carbón en
inventario**



PUERTO

**Carbón
despachado**