



DISEÑO Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE CONTROL DE GESTIÓN EN UNA PLANTA VITIVINICOLA

**MIGUEL EDGARDO CAMPOS RAMIREZ
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

RESUMEN

El presente trabajo de memoria comprende el diseño y estructuración de un modelo de Cuadro de Mando Integral aplicado a las cuatro áreas principales de Viña San Pedro planta Lontué: Producción, Enología, Bodega de Producto Terminado y Bodega de Insumos. El proyecto nace por la necesidad de crear un sistema de control de gestión moderno y eficiente que pueda integrar los objetivos operativos a los objetivos estratégicos de la Corporación.

Se inicia haciendo una reseña histórica de C.C.U. Chile definiendo sus principales unidades de negocio y su posición competitiva a nivel nacional e internacional. Seguido de una descripción de Viña San Pedro como unidad estratégica de negocio. Para ello se estudian en forma acabada los procesos de flujo físico que permiten tener una visión global de las actividades de cada área operativa. Luego se definen aspectos teóricos como el concepto de sistema de control de gestión y aspectos teóricos de la metodología del Cuadro de Mando Integral. La primera fase del estudio señala la visión, misión y estrategias corporativas que marcan la pauta del trabajo a nivel operativo. Se hace un análisis F.O.D.A. para identificar los puntos claves, candidatos a ser evaluados y controlados por los Cuadro de Mando, se procede a identificar los objetivos estratégicos y la relación de causalidad existente finalizando con la definición de indicadores para cada objetivo.

La segunda fase es de diseño y coordinación, con el aporte de los encargados de cada área se consiguen identificar los factores claves y los índices para cada perspectiva. La tercera fase, relacionada con la implementación, fue desarrollada con la subgerencia

y los jefes de área aquí se definieron responsables, metas y rangos de tiempo en la medición. Finalmente, el departamento de Control de Gestión propone métodos para consolidar la información y plantea modos de comunicación y presentación de los resultados.

El resultado, cuadros de mando bien estructurados con objetivos claros e índices fáciles de medir. Terminado el estudio se obtiene un sistema de control de gestión a escala operacional que se identifica con el Cuadro de Mando de nivel corporativo y que permite operar en forma eficiente.

Se concluye que el desarrollo de una metodología de Cuadro de Mando Integral encadenado a las áreas claves permite enfocar todos los esfuerzos a un mismo fin que es la misión corporativa. En resumen se cumplen los objetivos del estudio.