

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

TRABAJO DE DIPLOMA.

Título: Diseño estratégico de la Empresa Materiales de la Construcción Cienfuegos hasta el año 2009.

Autor: Anechka Valdivié Castellanos.

Tutor: Msc. María Teresa Maldonado Martín.

Curso 2005/2006

CAPITULO I. FUNDAMENTACION TEORICA

1.1. Evolución de los sistemas de dirección en la empresa

La economía global por su carácter histórico, ha pasado de producción a venta, después a mercado y actualmente a un mercado regido por la competencia, por lo que hay que prever su crecimiento para elevar las ventas y utilidades, presumiendo además, las acciones que puedan emprender los competidores desde sus propias posiciones, por ello, resulta imprescindible prevenir los diferentes entornos para que en la medida que el ambiente se vuelva más inestable, tengamos las suficientes opciones para enfrentar los distintos cambios que en cada uno de estos contextos se puedan producir. Varios son los factores que inciden en las expectativas de las empresas más aventajadas:

- La internacionalización de la economía y de la competencia.
- Los cambios políticos de las últimas décadas.
- El progreso tecnológico que a escala mundial está ocurriendo.

Los cambios que se producen en el entorno son los que compulsan a las empresas a ser más interdependientes y en consecuencia, a buscar cada vez más alternativas a partir de sus puntos débiles y fuertes, para aprovechar de forma eficiente las oportunidades y minimizar las amenazas del ambiente. Producto de dicha evolución es necesario dirigir las actividades económicas al campo del diagnóstico y de las decisiones estratégicas, así como elevar los niveles de profesionalidad de los directivos de cada una de las empresas.

Según Menguzzato y Renau, (1988), el saber reaccionar, la empresa frente al entorno, altamente inestable, a partir de la concepción de que el futuro puede ser mejorado con adecuadas acciones no solo reactivas si no con acciones que encierren una proyección proactiva de cambios planeado, requiere de una formulación y establecimiento de acciones y un pensamiento y actitud estratégica constante y persistente, lo cual supone a su vez un cambio en la actitud y modificación de la conducta de la alta dirección. Es importante la necesidad de hallar alternativas que orienten y guíen las acciones de las empresas con el entorno y es importante una proyección basada en las previsiones de situaciones futuras, por lo que es imprescindible prever la evolución del entorno y situar la competencia como foco central de las empresas, de esta forma se determina, hasta donde un sistema de dirección permite a la empresa que su accionar sea eficaz.

Existen autores que identifican la evolución de los sistemas en cuatro fases o etapas y resumen el pensamiento administrativo hasta los años 80, ejemplo García Flacón(1987) las etapas de dicha evolución son:(ver anexo 1).

Dirección por control: (primera generación)

Este sistema de dirección abarca el periodo comprendido entre 1900 – 1950 y es válido para

entornos estables y centra su atención en el corto plazo y en los aspectos internos de eficiencia; donde los resultados de la empresa dependen de una correcta asignación de los recursos, siendo el control presupuestario la técnica básica para este tipo de dirección donde predomina el paradigma del establecimiento de políticas.

Dirección por extrapolación: (segunda generación)

Abarca el periodo de 1950 a 1960, conocido este sistema también como planificación clásica donde a similitud del anterior el entorno sigue siendo estable, ventaja esta que permite predecir el futuro a partir de la extrapolación de las situaciones pasadas, pudiéndose así fijar objetivos a largo plazo y definir mediante la planificación el camino a recorrer, recursos a emplear para llegar sin sobresaltos a dichos objetivos. Los sistemas modernos de presupuestación – tal como el PPBS – y el control de gestión son herramienta especialmente útiles para definir y controlar todo el proceso, también aquí predomina el paradigma del establecimiento de políticas.

La planificación empresarial es un proceso formalizado de toma de decisión que elabora una representación deseada del estado futuro de la empresa y especifica las modalidades de puesta en práctica de esta voluntad

Esta es, pues una acción explícita, que se apoya en un método que se desarrolla en el tiempo y en el espacio según un programa previamente determinado. Desemboca en elecciones estratégicas y en programas de acción orientados a asegurar la puesta en práctica de estas elecciones. Es pues, un modo de toma de decisión que se distingue en particular por su carácter formalizado, sin que esto signifique que este eternamente codificado, el grado de formalización y sobre todo la naturaleza de la formación (que se formaliza y cómo) son, en la práctica, muy variables.

La planificación se caracteriza por una actitud de compromiso, basada en la anticipación, la finalización y la voluntad. Postula el examen anticipado de un conjunto de problemas y acciones que tiene posibilidades de conducir con mayor seguridad y eficacia a los resultados deseados que las decisiones tomadas bruscamente. Determina de modo explícito un estado deseado o deseable, con un horizonte determinado, que no

se inscribe en el curso natural de las cosas. La planificación no es una idea nueva: en 1916, H. FAYOL definía con el término de “previsión” es a la vez calcular el porvenir y prepararlo; prever es ya actuar. (Strategor, 1995).

Tras la Segunda Guerra Mundial, el crecimiento económico y el rápido desarrollo de los Mercados exigen que las empresas presten una atención continua a la evolución de su entorno.

Se utilizan sistemas de planificación.

Este primer tipo de planificación a largo plazo que engloba el conjunto de las actividades de la empresa apareció en los años cincuenta. De hecho, su horizonte temporal raramente supera los cinco años.

El contexto que predomina hasta 1960 se caracteriza por una fuerte presión de la demanda. El problema principal de las empresas es asegurar un crecimiento al menos tan rápido como el de su mercado y evitar la aparición de cuellos de botellas en su capacidad de producción y financiación. Las alternativas que se ofrecen a las empresas son escasas y bastante distinguible y las elecciones se jerarquizan de forma “natural”.

La preocupación esencial a la que responde la planificación a largo plazo es hacer más y mejor lo que ya se sabe hacer. Consiste en un sistema integrado desde las previsiones hasta los presupuestos anuales, que alimentan los sistemas de control de gestión que aseguran el cierre del proceso y se utilizan en el mismo período. Estas características son las siguientes:

- El entorno es de 3 a 5 años.
- El entorno considerado se limita al mercado en que está presente la empresa.
- Las previsiones son extrapolaciones del pasado; comprenden las tendencias estimadas de la demanda, de los precios y de los comportamientos competitivos
- Se suelen destacar los condicionamientos financieros.
- Los métodos cuantitativos de gestión provisional (especialmente en producción) se utilizan en gran medida..

La planificación a largo plazo es la concepción dominante hasta mediados de los años sesenta. No obstante, desde el comienzo de esta década, para las empresas que la prueban el resultado no se adapta a las actividades que cada vez son más complejas, aunque se persiga el crecimiento. La presión competitiva tiende a intensificarse y a expresarse de modo más concreto y más diferenciado mientras que el ritmo de las innovaciones tecnológicas se aceleran.

Las elecciones estratégicas son cada vez más difíciles: desarrollo de nuevas tecnológicas y de nuevos productos, penetración de nuevos mercados, elección de los modos de crecimiento e internacionalización, son otros problemas vitales a los que las empresas se enfrentan cada vez con mayor frecuencia.

De este modo la planificación por extrapolación no da respuesta efectiva a las nuevas exigencias del ya cambiante entorno.

Dirección por anticipación: (tercera y cuarta generación).

Esta etapa surge a finales de los años sesenta y principios de los setenta y surge como consecuencia de la poca estabilidad del entorno por lo que se hacia imposible la extrapolación de las tendencias futuras, pero, aunque el entorno era ya dinámico no era todavía turbulento, por lo que la dirección empresarial trataba de anticiparse a la evolución del mismo dándole respuesta a sus amenazas u oportunidades a partir de las fortalezas y debilidades internas, jugando el rol fundamental el concepto de estrategia, es decir, en su primera etapa centraba su atención en la formulación estratégica y en la vinculación con el entorno, descuidando, en cierto modo, los problemas de implantación y variables no estrictamente económicas o tecnológicas. En esta tercera generación comienza a regir el paradigma de estrategias. Por estos años sesenta predomina la denominada planeación estratégica integrada que se descompone en dos aspectos:

(Strategor,1995)

- La planeación estratégica que es el proceso que fija las grandes orientaciones y permite a la empresa modificar, mejorar o acomodar su posición frente a la competencia.
- La planeación operativa que convierte las orientaciones estratégicas en programas aplicables a todos los servicios, departamentos y unidades de la empresa en el marco de sus actividades en curso.

Esto es el sistema integrado que comprende sucesivamente:

- Un diagnóstico de la posición competitiva de la empresa en los diferentes segmentos estratégicos.
- Un plan estratégico que determine el lugar que quiere ocupar la empresa en el conjunto de estos segmentos.
- Planes operativos, correspondientes a la programación y coordinación de acciones para realizar la estrategia elegida.
- Un sistema presupuestario para poner en práctica y controlar las acciones a corto plazo que derivan de los planes operativos.

- Una síntesis asegurada principalmente por herramientas financieras clásicas: cuentas de resultados o balances provisionales.

La formalización de los procedimientos es elevada. El proceso favorece las relaciones verticales (dirección general - divisiones) más que las relaciones horizontales (divisiones – divisiones). El ciclo de planificación es necesariamente largo, ya que los dos niveles son tratados sucesivamente. La acción puede ser ascendente (inicio en las divisiones, síntesis en dirección) o en W con idas y venidas entre la base y la cúspide.

Su característica esencial es la unidad del modo de comprensión y tratamientos de problemas: el mismo proceso formal canaliza todas las decisiones. La principal ventaja que se espera de este sistema es una elevada coherencia, a la vez vertical (entre niveles de decisión diferentes) y horizontal (entre áreas diversas).

Estos sistemas de planificación estratégica integrados emanan de los sistemas de planificación a largo plazo, de los que son una extensión.

Durante los años setenta, las prácticas de la planificación estratégica se enfrentaron a problemas de una agudeza y naturaleza nuevas, que los métodos utilizados no eran capaces de tratar correctamente. La conciencia de esta inadecuación provocó una reflexión crítica que cuestionó los fundamentos de la planificación estratégica como se había concebido hasta entonces.

Algunos son la acentuación de antiguas tendencias y otros, los productos directos o indirectos de la situación de crisis que apareció en 1973, la ruptura provocada por esta crisis asestó un duro golpe a la credibilidad de las previsiones a largo plazo.

Luego entonces en los años setenta a la planeación estratégica se le reprocha entre otras cosas:

- Dar prioridad al desarrollo por expansión de las actividades existentes en detrimento de nuevas operaciones.
- Limitar el examen del entorno de la empresa sólo a la esfera económica cuando no únicamente a la esfera competitiva.
- Estar construida sobre hipótesis de estabilidad relativa que quedan desmentida por los hechos.
- Traducirse con frecuencia en un proceso administrativo que se desarrolla con una velocidad constante, difícil de modificar, no apto para detectar ni resolver problemas verdaderamente nuevos y que exigen una respuesta rápida.

- Conferir las cifras, en un principio con márgenes e hipótesis, una precisión y una legitimidad ficticia, proporcionarle al número de niveles jerárquicos que han franqueado.
- Reducir, en lugar de favorecer, la creatividad y la apertura hacia el cambio en los equipos directivos.
- Obstaculizar a veces la utilización de los métodos modernos de análisis estratégicos. La inserción de estos en un proceso relativamente formal choca con la realidad organizativa. Con frecuencia es difícil que coincida la segmentación estratégica y la estructura organizativa. Además, estos métodos determinan la asignación de los recursos según una lógica (renovación y equilibrio de la cartera) diferente de las prácticas heredadas de los hábitos presupuestarios (incremento más o menos acentuados de los recursos asignados anteriormente a las diferentes subpartes de la estructura)

La planificación estratégica se encuentra así, a finales de los años setenta, desestabilizada por la conjugación de las críticas de aquellos que no han creído jamás en ella, de la perplejidad de los que han puesto en práctica y de las propuestas de las grandes empresas consultoras que proclaman que es suficiente con tomar la buena decisión en el buen momento.

Aquí a la altura de los años setenta se puede hacer referencia a ciertos factores de cambios que obligan a pasar a la segunda etapa de la Dirección por Anticipación: La Dirección Estratégica

Se trata en un principio de la mundialización de los mercados, que impulsa el desarrollo de los intercambios internacionales y de las inversiones en el extranjero, mientras que el riesgo social asociado a estas operaciones se incrementa debido a la creciente inestabilidad del orden mundial. La aparición de los oligopolios mundiales en algunos sectores obligó a las empresas no dominantes a buscar alianzas internacionales, diversificaciones o apoyos públicos.

Más adelante se trata de la carrera tecnológica, que se acompaña de la desaparición de las fronteras entre las técnicas y la multiplicación de las vías de paso de una profesión a otra. Las elecciones tecnológicas son tanto más arriesgadas, pero más rentables, si se realizan en una fase precoz.

Por tanto, hasta ahora la mayoría de los esfuerzos de las investigaciones habían estado centradas en la cuestión de la formulación estratégica, qué estrategias hay que aplicar y cómo hay que identificarlas, sin embargo no puede decirse otro tanto de la puesta en

práctica de la estrategia mucho menos analizado, y es a partir de los años ochenta que esto comienza a cambiar con las aportaciones de la teoría de la organización, precisamente a principio de esta década surge la Dirección Estratégica considerada la cuarta generación del proceso de evaluación de la empresa, donde además de la formulación se hace necesario monitorear el entorno constantemente para lograr la adaptabilidad de la organización a los cambios que se producen en el mismo.

Dirección a través de respuestas flexibles y rápidas (quinta generación)

Es el último en este proceso evolutivo y surge ante la presencia de entornos cada vez más turbulentos que le impiden a la dirección empresarial tomar ni siquiera una actitud de anticipación, por lo que se hace necesaria entonces una nueva actitud, la cuál permitiera detectar rápidamente los cambios del entorno y a partir de ciertas señales dar respuestas rápidas y flexibles a los retos planteados en cada momento, es lo que podría denominarse dirección por problema estratégico, el cual aún está difuso e indefinido.

Luego entonces la evolución de los sistemas de dirección han marcado a la par de la evolución del sistema empresarial, a medida en que este se ha ido haciendo cada vez más complejo y dinámico con mayor rapidez han tenido que cambiar los sistemas de dirección, pues solo así se puede lograr no solo la supervivencia sino además el desarrollo y posicionamiento del negocio.

1.2 La Dirección Estratégica como un enfoque de la administración.

La estrategia, una de las acepciones del concepto de estrategia "... es la habilidad para dirigir un asunto"(diccionario Aristos, p. 263). si nos apoyáramos en esta definición sería muy difícil determinar, el momento histórico de su surgimiento como categoría, ya que supone ante todo, un producto de la evolución del pensamiento humano como alternativa para dar respuestas a un conjunto de estímulos simultáneos y de diversos grados de complejidad. podríamos suponer que en determinada etapa del desarrollo filogenético del hombre como ser social, tuvo que jerarquizar sus acciones para poder dar respuestas adecuadas, a diversos problemas que incidían sobre él, es así, por inferencia lógica, que el hombre debió clasificar sus asuntos, priorizarlos, para darle un orden de atención, utilizando para ello una tipología empírica, que por una parte clasificaba sus problemas en inmediatos y por otra parte en mediatos; pero al mismo tiempo unos eran importantes y otros no.

Los autores están de acuerdo en señalar que estrategia como concepto deviene del campo militar. Según Helmeeth Von Hohk (1866) la definió como "... El sentido común

aplicado y consiste en ver todos los factores obvios en la perspectiva correcta". Por su parte K.V. Clauswitz (1885) al referirse al tema definió la estrategia como " el uso de elementos y encuentros para ganar la guerra".

La definición de estrategia, aparece en lo económico en 1944, introduciéndose en el Management con las obras primeras de Chandler (1962), Andrews (1962) y Ansoff (1976), siendo básica la idea de competición, de actuación frente a rivales para lograr objetivos determinados.

En las primeras obras se plantea la estrategia como la determinación conjunta de los objetivos y líneas de acción para alcanzarlas, definiéndose lo que desea la empresa ser en un futuro.

Según refiere M. Porter (1982), la estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

Por su parte, Ernesto Guevara (1959), define la estrategia como el análisis de los objetivos por lograr, considerando una situación militar total y las formas globales de lograr estos objetivos; y añade que la táctica es el modo práctico de llevar a cabo los grandes objetivos estratégicos, un complemento de la estrategia, más variable y flexible que los objetivos finales, adaptando los medios a cada momento.

En opinión de Wall-Rye Wall, (1997), es un proceso planeado intencional y programado que se asocia con la planeación estratégica.

Es evidente que existen muchas definiciones de estrategia, unas en el campo militar y otras en lo económico, si analizáramos las citadas anteriormente, se pudiera señalar características esenciales que la definen y otras inherentes al propio concepto (acciones, logros de los objetivos, competencia, expectativas, etc.) Estas ideas están contenidas en la definición KOONTZ, H y H Weirhirich (1984) cuando señala:

"Las estrategias son programas de acciones generales y despliegue de recursos para lograr objetivos completos, la determinación de objetivos básicos a largo plazo de una empresa, de políticas principales y la adopción de cursos de acción de recursos necesarios para alcanzar las grandes metas de la organización".

Un concepto más complejo es cuando se aborda la estrategia empresarial, un ejemplo de ello es la definición por Strategor (1995).

"La estrategia empresarial consiste en elegir las áreas de negocio en lo que la empresa intenta presentarse y asignar recursos de modo que esta se mantenga y se desarrolle en estas áreas de negocio".

Sin embargo, no es hasta a principio de las últimas décadas en que aparece, entre otros factores importantes a considerar, la contemplación de cambios en el entorno, obligando de esta forma a proyectar un conjunto de acciones empresariales encaminados a lograr determinados objetivos en diversos escenarios, así como las capacidades internas de su organización, una muestra de ello es la siguiente definición por el Dr. Fermín Aristas González y Soria Alemañi Ramos (mayo, 1997).

“La estrategia que guiará el comportamiento y la actividad de la organización en el futuro, es el resultado de la conjunción de tres elementos; las aspiraciones de la empresa, las oportunidades y las amenazas del entorno y las capacidades internas de la organización”.

Es evidente que no existen definiciones acabadas ni mundialmente aceptadas sobre este concepto. Sin embargo, de una u otra forma nos sugiere que ESTRATEGIA supone un conjunto de iniciativas lógicas e inventivas que conducen al logro de amplios objetivos, de políticas principales y de concesión de recursos para lograr las metas en aras de una mejor posición competitiva y una respuesta adecuada, en correspondencia al entorno. Comprometiendo, además, esfuerzos y recursos a acciones futuras.

No obstante, ¿estaremos en condiciones de saber dónde estamos y hacia dónde queremos llegar?

Por supuesto que no. No podemos pensar estratégicamente sin proyectar, ni organizar nuestras ideas.

Las estrategias llevan implícito el modo en que se domina y se encauza el futuro de una empresa por lo que su concepto cobra sentido dentro de la PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, a pesar de que la proyección, por su etiología no es una categoría estrictamente empresarial ya que supone ante todo, ser el resultado de la evolución del pensamiento humano, que en su desarrollo, aparece en determinado momento productivo de las circunstancias de su contexto.

Visto de este modo es pues, una categoría inherente al ser humano, a su capacidad de pensar, de percibir, de imaginar, etc.

No obstante, desde el punto de vista empresarial, la planeación estratégica como tantos otros conceptos también ha evolucionado, dando, una respuesta a las necesidades existentes dentro de cada período histórico.

El clásico enfoque de la década de los sesentas resultaría insuficiente en la actualidad.

Todo lo que se refiere a internacionalización, globalización de la economía, innovación, desarrollo tecnológico, así como la intensidad de la competencia; no incide de forma igualitaria sobre todas las organizaciones.

Al igual que el concepto de estrategia, existen diferentes definiciones de Planificación Estratégica, sin embargo de su análisis se infiere que para que exista, deben considerarse las oportunidades y las amenazas que presenta el entorno, así como los puntos fuertes y débiles de la empresa frente al mismo y la selección de un compromiso estratégico entre estos dos elementos, con el propósito de satisfacer las aspiraciones de los directivos los que exige una actitud de disposición de análisis para definir objetivos, caracterizar adecuadamente el medio en que se actúa, reconocer la situación interna e implementarlo todo, de modo que logre éxito en la gestión económica.

Acerca de la planificación estratégica existen diferentes definiciones, algunas de ellas son:

- La planeación a largo plazo incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar. También debe verse como un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias.(Georgue I. Morrisey, 1996).
- Declaración que define la misión y la dirección futura de la organización, los objetivos de resultado a corto y largo plazo, y la estrategia frente a las situaciones interna y externa de la organización (Thompson-Strickland, 1998).
- Conjunto de procesos organizacionales e intervenciones individuales clave que concilia las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y amenazas de la organización, a fin de definir un sistema de objetivos, estrategias y de preferencias que optimicen y concentren recursos, esfuerzos y voluntades (segundo y tercer seminario “Planificación estratégica y Dirección por objetivos, 1998,1999).
- La planeación estratégica es el proceso mediante el cual una organización determina los principales objetivos que se propone alcanzar en un periodo determinado y las líneas de acción que seguirá para obtenerlos, a partir de un análisis del entorno en el que desenvuelve su actividad, identificando posibles oportunidades y amenazas; y de un diagnóstico interno, que le permita revelar sus fortalezas y debilidades, entre otros análisis y consideraciones. (Ministerio de Educación Superior, Octubre de 1999).

Como proceso se ha visto que dicha planificación estratégica supone que sea organizada y conducida sobre la base de instrumentos y procedimientos tanto formales

como creativos que lleven a ingeniar un conjunto de propósitos, metas, objetivos o planes; para mantener a la organización siempre adaptada al entorno pero no como una respuesta pasiva a sus impactos, sino de forma anticipante, de manera que la empresa empleando al máximo sus recursos y capacidades pueda aprovechar convenientemente las oportunidades y minimizar las amenazas.

Sin embargo, planear estratégicamente tampoco es suficiente, se precisa complementar esta acción y pensamiento estratégico con el diseño. Surge de este modo La Dirección Estratégica, prototipo administrativo que prevalece en la actualidad con el propósito de que cada organización empresarial se adapte ante el cada vez más, dinámico entorno.

Este es un proceso complejo donde la formulación, así como la implantación y control representan partes importantes dentro del mismo y que además se encuentran relacionados entre sí.

Innumerables resultan las aportaciones de diferentes autores sobre esta temática, dotando a la Dirección Estratégica de múltiples conceptos:

1. La Dirección Estratégica puede concebirse como una estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones de la empresa, reflexión que se fundamenta en una nueva cultura organizacional y una nueva actitud de la dirección, donde ya no se trata de copiar las dificultades traídas por un entorno turbulento, sino a su encuentro, donde se huye de lo improvisado en busca de lo analítico y de lo formal (Menguzzato y Renau, 1989).
2. Es también un intento de mejorar la dirección y la gestión de la organización, utilizando la estrategia para guiar sus acciones, pero integrando las nociones de preparación de la puesta en marcha y de asignación de recursos(Bantoli y Heamel, 1989).
3. La dirección estratégica puede ser definida como una estructura teórica para la reflexión de las grandes opciones de la empresa, que se sustenta en una nueva cultura y una nueva actitud de los directivos, que escapa de la improvisación en busca de lo analítico y que integra el paso de lo estratégico a lo operativo de forma sistémica y coherente (Menguzzato, M., 1991).
4. Las decisiones sobre los productos, la ubicación, la estructura y la designación de los gerentes son todas decisiones muy importantes, invariablemente tienen consecuencias en los resultados de la empresa(para bien o para mal). La forma de tomar esas

decisiones fundamentales(o estratégicas) y la forma de ponerlas en practica es lo que define el proceso de la administración estratégica. (Cliff Bowman, 1996).

En general, existen disímiles aportaciones sobre el tema, sin embargo, podemos destacar que aspectos como las nuevas culturas organizacionales, las estrategias para guiar acciones y las diferentes opciones con que consta una organización, resultan rasgos fundamentales en que los diferentes autores coinciden.

A través de su concepción, relacionan la reflexión estratégica con las cuestiones políticas e intereses de actores; así como el análisis del entorno con las variables e intereses de cada empresa; considerando además el paso de lo estratégico a lo operativo.

La Dirección Estratégica no es solamente la conjugación de los métodos, conceptos y técnicas, es además la integración de criterios filosóficos con conocimientos al nivel de comportamientos y actitudes (profesionales y personales) con profundas discrepancias para la cultura de las organizaciones actuales y futuras.

1.2.1 Componentes y niveles de la estrategia empresarial.

- El campo de actividad.
- Las capacidades distintivas.
- Las ventajas competitivas.
- Efecto sinérgico (Menguzzato y Renau, 1991).

Campo de Actividad: Define los distintos negocios en los que la empresa participa o quiere participar determinando así las fronteras de la empresa y los entornos con los que se va a relacionar.

Capacidades Distintivas: Incluye los recursos(técnicos, financieros, humanos, físicos, etc.) y las habilidades(tecnológicas, directivas, organizacionales, etc.) presentes o potenciales que posee la empresa y con los cuales puede hacer frente a los retos del entorno.

Ventajas Competitivas: Características diferenciadoras con respecto a la competencia que posicionan favorablemente a la empresa para obtener utilidades superiores con relación a los competidores actuales o potenciales.

Efecto Sinérgico: Búsqueda del efecto positivo que debe resultar del equilibrio entre sus tres primeros componentes niveles estratégicos que suelen distinguirse en la estrategia empresarial.

De este análisis se puede inferir que es necesario definir Estrategia Empresarial como categoría inherente al proceso de Dirección Estratégica.

Se entiende por Estrategia Empresarial a las formas en que se proporcionan un conjunto de normas, reglas y criterios para las decisiones futuras de la empresa y que además está enmarcada en tres niveles esenciales, que se subordinan entre sí, aportando como consecuencia, un gran sistema.

NIVELES DE ESTRATEGIA

1. Corporativo global: es formulada por los directivos con el objetivo de plantear los siguientes aspectos.

- a) Principales metas.
- b) Principales actividades.
- c) Vías, así como formas de crecimientos a adoptar
- d) Obtención, distribución y aprobación de recursos necesarios.

Es, por tanto el plan general para la conducción directiva de la empresa.

2. Nivel de Negocios: representa un conjunto homogéneo de actividades de negocios, para el que es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia para otras actividades.

3. Nivel Funcional: está articulado para lograr un aumento en la productividad de recursos por lo que fundamentalmente muestra cómo utilizar y aplicar los recursos dentro de cada área funcional, dentro de cada negocio o unidades estratégica

4. Nivel Operativo: en esencia se refiere al plan de acción para dirigir a pequeñas áreas o unidades dentro de un negocio y para manejar las tareas operativas, como su nombre lo indica, estratégicamente importantes.

1.2.2. Fases del proceso de la dirección estratégica.

La Dirección Estratégica Empresarial consta de tres grandes partes:

- Análisis estratégico
- Formulación de estrategias.
- Implantación de estrategias.

1.2.2.1 Análisis Estratégico

Es el modo en que se seleccionan las amenazas y oportunidades que presenta el entorno, así como la fortalezas y debilidades de la organización para que la alta dirección realice un diagnóstico, evalúe la situación y formule una estrategia; una vez definida la misión y los objetivos de la empresa.

Este análisis requiere del estudio de tres elementos:

- La definición de la misión, la visión y los valores compartidos.
- El análisis externo.

- El análisis interno.

De esta forma se puede resumir que la estrategia que guiará el comportamiento de la empresa en un futuro será el resultado de la conjunción de tres elementos: las aspiraciones de la alta dirección (para la empresa); las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y las capacidades internas de la empresa.

Misión, visión y valores.

La misión de una organización es lo que la distingue entre otras. Es la meta que dinamiza todas las energías y capacidades, es la base para lograr la unidad de propósitos en dirigentes y trabajadores, desarrollando así, un sentido de pertenencia. A través de ella se crean prioridades y dirección de los negocios, identificando los mercados para sus productos y competencias claves. Sin una clara definición, ninguna organización podría progresar.

La visión representa la imagen que se tiene del futuro; comprometiéndose a lograr lo deseado con el corazón y los sentimientos; significa el modo en que sorprenderemos el porvenir antes de que éste mañana, nos sorprenda a nosotros como organización.

La visión debe ser integradora, constituyendo una tarea diaria consistente con los principios corporativos, para todos los trabajadores y debe exponer los resultados anhelados en términos de acción.

Los valores compartidos representan una herramienta de liderazgo estratégico que se basa en los valores y que pretende introducir la dimensión de personas dentro del pensamiento directivo en la práctica diaria; significando además una importante fuente de ventaja competitiva.

Para su identificación se hace necesario contemplar las siguientes ideas:

Necesidad de calidad y orientación al cliente.

Necesidad de autonomía y responsabilidad del profesional.

Necesidad de evolución de jefes a líderes.

Necesidad de estructuras más aplanadas y ágiles.

Análisis Externo de la Empresa.

El análisis externo tiene como fin, un reconocimiento de las determinadas oportunidades y amenazas que presenta el entorno, ante el desarrollo estratégico, entendiéndose el primero como los factores externos de la organización con influencia potencial, significativa y de estrategia empresarial que la empresa no puede controlar por lo que resulta de vital importancia, su análisis.

Existen dos tipos de análisis externo:

- Análisis del macroentorno.
- Análisis del microentorno.

Macroentorno

El análisis del macroentorno representa todo lo que se refiere a la organización desde el punto de vista global y que además, presenta numerosas variables de numerosas naturaleza, que a continuación mostramos:

Factores económicos generales: Aquí se incluyen la evolución del producto industrial bruto y el nivel de la renta nacional, inflación, niveles de empleos, balanzas de pagos, políticas fiscales, políticas monetarias, con su influencia en la tasa de interés, de cambios y límites crediticios, tendencias de los mercados financieros, políticas sobre inversión extranjera. Todos estos factores afectan la capacidad de la demanda y la rentabilidad de la empresa.

Factores legales: Las reglamentaciones sobre el comercio, las acciones de organizaciones internacionales y regionales, los sistemas de subsidios, las disposiciones sobre el medio ambiente y otras regulaciones jurídicas, ejercen una gran influencia en el atractivo de los mercados y las posibilidades de penetrar en ellos.

Factores culturales: Los sistemas de valores, actitud ante el trabajo y la disciplina, estilo de vida de personas y grupos, son variables del entorno muy importantes para el sistema de administración y dirección empresarial, particularmente cuando se piensa operar un negocio en el extranjero.

Factores económicos-competitivos: Los clientes, los proveedores, la rivalidad competitiva, los productos sustitutos y otros, son básicos para el planteamiento estratégico.

Factores tecnológicos: Los cambios en los productos y procesos, así como su nivel de difusión, ciclo de renovación o de vida de los productos, avance de tecnologías relacionadas directamente con un sector y otros, influyen en el nivel de competitividad de la empresa, en la definición de los segmentos estratégicos y en la transformación de los actuales, originando nuevas posiciones competitivas.

Una vez analizados todos y cada uno de estos aspectos se procede a la elaboración del perfil estratégico en dos fases:

- Elaboración de la lista denominada factores claves del entorno.
- Valoración del comportamiento de cada uno de estos factores en una escala de 1 a 5 (a partir del 1 muy negativo y 5 como muy positivo).

El análisis del entorno general infiere técnica que podrán ser utilizadas según tipologías del mismo, así podremos deducir que ante entornos más estables, utilizaríamos técnicas de previsión (basadas generalmente en informaciones estadísticas); de lo contrario cuando las organizaciones se desenvuelvan con un alto grado de incertidumbre o turbulencia se deberán utilizar técnicas prospectivas avizorando un futuro cambio.

La prospectiva es utilizada en circunstancias donde la posibilidad de violentos cambios es mayor y donde además existan sucesos nuevos e inesperados.

El método de escenarios ha sido identificado por muchos autores como el núcleo de la prospectiva, aunque son conocidos otros como el método Delphi y la matriz de impacto cruzados.

El escenario es la descripción de un estado futuro que determina las condiciones que define el entorno en que la organización estará inmersa. La idea básica de este método es identificar las tendencias y las incertidumbres del presente, y con la combinación de ambas visualizar mundos futuros que sean coherentes internamente y resulten posibles.

Por tanto, escenarios, supone o representa una imagen de los posibles entornos que la empresa deberá trabajar durante el futuro y que, de alguna manera repercute sobre la misma.

Es el comienzo para formular estratégicamente y a través de lo cual lograremos entender el medio que nos rodea para dirigirnos hacia el futuro.

Este método o técnica se desenvuelve a partir del estudio de aquellos sucesos que puedan influir, tanto positiva como negativamente sobre la organización, dimensionados en lo político, social, económico y tecnológico.

Se elabora, agrupando estos acontecimientos por dimensiones y se evalúan utilizando el perfil estratégico del entorno

Microentorno

Implica el estudio de las características del sector industrial donde trabaja y compite la empresa.

Para lo que se hace imprescindible conocer, ¿ Qué es un sector industrial ?

El sector industrial es un conjunto de empresas que desarrollan una misma actividad económica y vende un producto bien definido o una línea de productos a fines (Bueno y Torcillo, 1994).

Sin embargo se ha demostrado con el pasar de los años que una actividad determinada tendrá mayor aceptación o asimilación dentro de la sociedad mientras, que como resultado de contiendas o disputas entre sus organizadores o actores, adquieren mayor eficiencia y eficacia.

Así, podremos enmarcar a la competencia, implícita en el sector industrial. Varias empresas que produzcan o brindan un determinado producto tendrán que destacarse para ganar la mayor aceptación dentro y fuera del sector industrial y de este modo aumentar sus ingresos.

Según Porter, la situación competitiva en un sector dependen de cinco fuerzas de la competencia y su accionar determina la rentabilidad potencial en él.

Las cinco fuerzas de la competencia de Porter son:

- Competidores Potenciales (amenazas de nuevos ingresos)
- Productos sustitutos (amenazas de los sustitutos)
- Compradores (poder negociador de los clientes)
- Proveedores (poder negociador de los proveedores)
- Competidores en el sector (rivalidad existente)

Este análisis permite a la empresa encontrar una posición en dicho sector en el que pueda defenderse mejor contra las cinco fuerzas de la competencia o inclinarlas a su favor. (Porter, 1982)

1. Competidores potenciales (amenazas de nuevos ingresos). En un sector industrial determinado resulta inquietante para las empresas establecidas, la acogida al mismo de una similar, de este modo aumentarán las capacidades así como la oferta; la nueva organización obtendrá una cuota del mercado gracias a las ya existentes, además de pedir la asignación de materias primas de todo tipo aumentando el poder de negociación de los suministradores.

No obstante, también podría repercutir negativamente sobre los precios y los costos ya creados e iniciar o estimular inestabilidades en el sector y disminuir además, su rentabilidad.

Resulta lógico que en determinado sector que tenga características más específicas o atractivos incitará en nuevas organizaciones el deseo de incluirse en él. Sin embargo, hacerlo o no, también será resultado del análisis de dos circunstancias: por un lado las barreras de entradas al sector y por otro lado las represalias de las empresas.

Varias son las barreras de ingreso (Gárciga, 1999)

- Economía de escala
 - Diferenciación del producto.
 - Requisitos de capital
 - Accesos a canales de distribución
 - Ventajas en costos con independencia de tamaño
 - Política gubernamental
 - Reacción de las ya establecidas
2. Productos sustitutos (amenazas de los sustitutos) La aparición de productos sustitutos representa una brutal amenaza para cualquier organización y aumentará su impacto si sus precios son más bajos que los impuestos, logrando mayor rentabilidad. El mundo vive una fuerte oleada de cambios donde las aportaciones en el campo tecnológico aumentan cada día más, por lo que estos productos representan un reto, debiendo las empresas apoyar medidas para defender la comercialización de sus productos o servicios a través de las reducciones de costos o los aumentos en la calidad.
3. Compradores (poder negociador de los clientes) El cliente de una determinada empresa no representa a un competidor, sin embargo puede influir negativamente sobre la rentabilidad. Indirectamente sus exigencias conllevan a decrecer sus utilidades (precios más bajos, mayores requisitos de calidad, un mejor servicio)El poder de negociación del cliente aumenta si:
- Las ventas se hacen presente en por ciento elevado del total de las ventas del suministrador.
 - Pueden cambiar fácilmente de proveedores
 - Se devengan pocas utilidades.
4. Proveedores (poder negociador de los proveedores) mayor sí:
- Mayor concentración de los proveedores
 - Pocos productos sustitutos
 - El sector no es un cliente importante
 - El producto es importante para el cliente
 - Los proveedores han diferenciado sus productos
 - Costos de cambio de proveedor elevados
 - Los proveedores pueden integrarse verticalmente
 - Los proveedores están organizados o su producto es escaso.

5. Competidores en el sector (rivalidad existente) La rivalidad en un sector o mercado está en función de los niveles de ofertas y su relación con la demanda. Cuando la oferta supera la demanda, es de suponer una mayor lucha entre empresas para asegurar su cuota de mercado y mejorar su posición. Pero esto no es absoluto al depender además de otros factores. Las empresas que luchan entre sí con frecuencia toman acciones de diferenciación en precios, calidad, publicidad, reforzamiento de la imagen. Siguiendo el esquema de Porter, la rivalidad es más intensa cuando concurren algunos de los factores como número y equilibrio entre competidores, crecimiento lento en el sector, costos fijos elevados, falta de diferenciación, exceso de capacidad y existencia de fuertes barreras de salidas.

A mayor cantidad de competidores más probabilidad de que algunos tomen acciones que provoquen inestabilidad en el sector. En cuanto al crecimiento lento en el sector, posiblemente este sea uno de los factores principales, al tratar las empresas de aumentar sus cuotas de ventas a expensas de los demás.

Los costos elevados llevan a las empresas a operar con las máximas capacidades posibles a fin de obtener economía de escalas, incrementando la oferta y creando así condiciones para la reducción de precios. Cuando por su parte, los productos son diferenciados, es decir, más estandarizados, los clientes son más sensibles al precio y al servicio, y las empresas tienden a competir sobre estas bases.

Las adiciones de capacidad alteran el equilibrio oferta– demanda, a favor de la primera, en particular si se ejecutan por varias empresas simultáneamente, en tanto la asistencia de activos especializados y de difícil liquidación presionan para continuar operando un negocio aún con niveles bajos de rentabilidad. También pueden existir otros factores de carácter estratégico o de tipo emocional.

Una vez concluido el análisis externo se identifican los fundamentales aspectos que inciden sobre el éxito tanto financiero como competitivo, denominados factores críticos de éxito. Estos constituyen los elementos en los que se fundamenta la empresa para competir en el mercado; por tanto, guardan relación con aquellos aspectos que la harán única y de este modo, competitiva.

Factores críticos de éxito

Tecnología:

- Experiencia en la investigación Científica
- Capacidad de innovación en los productos
- Experiencia en una tecnología

Fabricación:

- Eficiencia de producto de bajo costo
- Calidad de fabricación
- Acceso a mano de obra especializada
- Flexibilidad para fabricar una gama de modelos.

Distribución:

- Sólida red de distribución.
- Bajos costos de distribución.
- Entregas rápidas.

Mercadotecnia:

- Fuerza de venta eficaz y bien capacitada.
- Servicio confiable.
- Habilidades comerciales.
- Estilos y envases atractivos.
- Garantía para los clientes.

Habilidades:

- Capacidad de la organización.
- Sistemas superiores de organización.
- Capacidad de respuestas a las cambiantes condiciones del mercado.
- Conocimientos y experiencias gerencial.

Otros:

- Cultura organizacional.
- Imagen.

Análisis Interno de la Empresa.

El análisis interno es donde se trata de dar una imagen total sobre los medios con que se dispone, los recursos principales y las habilidades que las empresas tienen para hacerle frente al entorno.

“Aquí se hace el descubrimiento de los puntos fuertes y débiles de la empresa, de forma tal, que puede evaluarse su potencial para desarrollar la estrategia que se elija finalmente”(Nava, 1991)

Por tanto el análisis interno estará orientado a valorar o estimar la capacidad global de la empresa; como sistema, que además incluye la posibilidad específica de la misma.

Las técnicas a implementar dentro del análisis interno más conocidas son:

1. Análisis de la estructura económica:

Algunas de las características básicas del sistema empresarial que pueden ser consideradas para esta descripción general son las siguientes (Bueno, 1996)

- Campo de actividad: productos y mercados a los que se dedica la empresa.
- Edad o ciclo de vida de la empresa: Representa el momento o etapa en la evolución de la empresa.
- Localización de la empresa: Ello da una idea del relativo nivel de concentración o dispersión de las actividades de la empresa.
- Tamaño de la empresa: Desde este punto de vista, la empresa puede, con carácter muy general, ser considerada como pequeña, mediana o grande.
- Estructura jurídica: Hace referencia al carácter uní societario o plurisocietario de la empresa.

2. Análisis funcional.

Tiene como fin el estudio de lo que la organización lleva a cabo en cada una de sus actividades o funciones para llegar a determinar los puntos fuertes y débiles. Por lo que se hace necesario identificar cuáles son los aspectos claves, que dentro del área funcional deben ser analizados.

Este análisis puede ser adecuadamente complementado con la elaboración del perfil estratégico de la empresa, el cual tiene como objetivo principal valorar el potencial de la empresa en cada identificar claramente los puntos fuertes y débiles de la misma. Consta de dos partes:

Listas de variables: Son los factores o aspectos claves que van a ser analizados para el diagnóstico de los puntos fuertes y débiles de la empresa. Su identificación procede del análisis funcional.

Valoración de variables: La segunda parte consiste en valorar el comportamiento de las variables claves. Para ello puede utilizarse una escala de uno a cinco, representativa de un comportamiento muy negativo, negativo, equilibrado, positivo o muy positivo de cada variable respectivamente.

Esta valoración debe ser llevada a cabo por la alta dirección de la empresa en función de la percepción que tiene de la situación de cada variable.

3. Análisis de capacidades y recursos.

El objeto de este estudio es identificar el potencial o la capacidad total de la empresa para establecer ventajas competitivas a través de la evaluación de los medios que tiene o los que pudiera tener.

El análisis de los recursos y capacidades es muy importante en primer lugar, porque estos significan el punto de partida para establecer la identidad y en segundo lugar, porque las utilidades de una organización son el resultado de la conjugación de las características competitivas del entorno con los medios de la empresa.

4. Cadena de valor

Es uno de los instrumentos más útiles desarrollados para el análisis y diagnóstico interno de la empresa (Porter, 1990).

La empresa en el cumplimiento de su misión, mantiene una interacción constante con el entorno, del que obtiene los recursos necesarios para sus actividades; produce un conjunto de salidas y proporciona un margen de beneficios económicos tanto a los proveedores como a los clientes, satisfaciendo necesidades de estos últimos. Todo es posible porque la empresa crea un valor (Gárciga, 1999).

Desde este punto de vista, el valor se define como la cantidad que los clientes están dispuestos a pagar por satisfacer sus necesidades. Si lo que están dispuestos a pagar excede lo que la empresa les oferta, entonces se obtiene utilidades. La cadena de valor incluye todas las actividades para el proceso de transformación y creación de los productos y/o servicios (Gárciga, 1999).

Este concepto se refiere a la división en las actividades que lleva a cabo la empresa con el objetivo de identificar las fuentes de ventajas competitivas para ella; es decir, las partes de la misma que más contribuyen a la generación del valor total obtenido.

Estas fuentes de ventajas competitivas pueden encontrarse con:

Actividades básicas

Actividades primarias.

Actividades de soporte

Las interrelaciones entre actividades

Las interrelaciones dentro del sistema de valor

Actividades primarias: Las que conforman el proceso productivo básico de la empresa desde un punto de vista físico, así como su transferencia y atención postventa al cliente, estas son:

Logística interna o de entrada de factores.

Operaciones o producción propiamente dichas.

Logística externa o distribución.

Marketing y ventas.

Servicio postventa.

Actividades de apoyo: Son las que sirven de soporte para las actividades primarias, garantizando el normal funcionamiento de la empresa, las cuales son:

Aprovisionamiento.

Desarrollo de tecnologías.

Administración de recursos humanos.

Infraestructura de la empresa.

5. Perfil estratégico

Este análisis debe incluir, además el perfil estratégico de la empresa y de esta forma valorar el potencial de la empresa en cada una de las variables claves, de forma tal que puedan identificarse los puntos fuertes y débiles de la organización. Estos puntos deben ser comparados con los de la empresa líder del sector para identificar las posibles ventajas competitivas de la empresa. El perfil estratégico es un instrumento muy intuitivo, cualitativo y sencillo de elaborar.

Una vez concluido el diagnóstico estratégico las empresas deberán realizar el análisis de las matrices estratégicas, donde se combinan aspectos derivados del análisis externo e interno, proporcionando un apoyo formalizado a la toma de decisiones.

Matrices estratégica

En los años 70 debido a la necesidad de ampliar el marco analítico fueron elaboradas las matrices de actividad o de negocio con el objetivo de formular la estrategia a seguir.

A través de las mismas, la empresa logrará ubicarse en el mercado con relación a la competencia.

La posición competitiva está determinada por el grado de dominio que tenga la empresa sobre un conjunto de elementos claves que son valorables de manera significativa en el mercado, aportándoles ventajas competitivas que consolidan una buena posición. Esta posición competitiva se presenta en un conjunto de variables cualitativas y/o cuantitativas muy ligadas a los factores críticos de éxito (Gárciga, 1999).

Sin embargo, es esencial tener en cuenta que las Matrices de Análisis Estratégicas no prescriben lo que ha de hacerse, sino aportan una sugerencia.

Por tanto, podemos resumir que en los modelos de cartera se supone que los objetivos de la empresa es alcanzar una fuerte posición en los mercados para generar rendimientos y potenciar un crecimiento equilibrado de la misma.

.Los modelos más conocidos son el resultado de grandes consultoras americanas que dieron su nombre a las distintas matrices y que son las del Boston Consulting Group, la de Mckinsey y la de Arthur D. Little.

Para el análisis de la cartera de actividades de la empresa se utiliza el modelo Mckinsey y Arthur D. Little, por tener esta, mayor capacidad de análisis para la empresa, a continuación se desarrolla la teoría de estos métodos.

Matriz General Electric-McKinsey

Tiene como objetivo fijar prioridades de asignación de recursos entre las diversas Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) y mejorar de esta forma el potencial de inversión; es decir, mide por una parte la posición competitiva de la empresa, mientras que por la otra el atractivo del sector.

Así la posición competitiva de la empresa en una actividad determinada, está representada a través de un conjunto de variables que pretenden corresponderse con los factores críticos de éxitos en la actividad. Mientras que la dimensión atractiva del mercado trata sobre el interés de una actividad para la empresa.

En ambas las variables elegidas pueden ser tanto cualitativas como cuantitativas.

Después de identificar estas variables en las dos dimensiones se evalúa el impacto de las mismas y podrá ser representado a lo largo de una escala de 1 a 5. Posteriormente se le asigna un peso específico a cada una en función de la importancia relativa que se le atribuye dentro de cada dimensión.

De esta forma se distinguen tres niveles por cada dimensión elaborándose una matriz de nueve columnas; siendo éstas nueve orientaciones estratégicas.

La posición matriz competitiva – madurez o ADL:

En este método se plantea el problema de una forma menos mecanicista y más sofisticada que los otros métodos. La posición competitiva, como en el caso del modelo Mckinsey, se caracteriza por ser multivariable, pues se estima que la cuota relativa del mercado es solo una posible variable determinante de la posición competitiva pero no la más importante.

Se distinguen cinco posiciones competitivas para la empresa desde la marginal que indica resultados poco satisfactorios para la empresa, hasta la dominante que supone el dominio de la empresa del mercado pasando por las posiciones fuertes y favorables en las cuales la empresa puede mantener su posición a largo plazo.

Matriz D.A.F.O.

Es la matriz más utilizada en las empresas actualmente pues brinda a las mismas, la estrategia global a seguir; aunque representa, como en las matrices anteriores, una sugerencia basada en estudios analíticos.

En esta matriz se relacionan las debilidades y fortalezas de la organización con las oportunidades y amenazas del medio en que se desenvuelve.

Primeramente, se dictan las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas; se procede a aplicar técnicas de reducción de datos y votación ponderada para determinar las más importantes y finalmente se analiza el impacto entre ellas, utilizando una Matriz de Impactos, dándole una puntuación ascendente de 1 a 5, al igual que la primera matriz explicada, propone, cuatro sugerencias estratégicas.

Utilidades de las matrices.

Los modelos de matrices constituyen modelos relativamente sencillos proporcionando un lenguaje común que permite transmitir con eficiencia las intenciones de la alta dirección a los distintos niveles organizativos y proyectar acciones estratégicas.

A través de estos modelos se logra brindar un marco de referencia conceptual y analítica a las empresas, que posibilitan a las mismas desarrollarse sobre bases más sólidas, la estrategia global de la empresa, contribuye a la asignación fundamentada de recursos y a la apreciación de las oportunidades de negocios.

1.2.2.2. Formulación Estratégica

Una vez realizado el análisis estratégico, la empresa tendrá que formular o diseñar (tanto a nivel de negocios o corporativo y funcional) las posibles alternativas que se tienen para conseguir las metas que se han elegido durante el análisis del entorno.

Finalizado este análisis estratégico la empresa está en condiciones de definir las Áreas Claves de Resultados (A.C.R), es decir, los lugares donde se encuentran los factores críticos de éxito. Por tanto el éxito de la Dirección Estratégica dependerá en gran medida de estos dos factores.

A partir de la determinación de la ACR se identifican los objetivos estratégicos de la organización, siendo éstos, estados, situaciones o resultados futuros que un grupo de actores planean lograr y que además constituyen una de las categorías fundamentales de la Estrategia de Dirección.

Los cuatro principios fundamentales que rigen la planeación y la previsión de los objetivos podemos describirlos como siguen:

Precisión: Deben ser entendidos por todas las personas y poder ser verificados.

Participación: Uno de los elementos más importantes de la efectividad de la planificación.

Integración: Es necesario integrar el mayor número de aspectos relacionados.

Realismo: Es necesario que sean decisivos, retadores y factibles.

Una vez definidos los objetivos en la organización se deberán elegir las estrategias competitivas (liderazgo en costo; diferenciación; segmentación, nicho o enfoque) pues estas representan la forma de competir en un sentido amplio y abarcador, apoyando así a la estrategia empresarial. Se determinan las direcciones del desarrollo futuro de la empresa a través de estrategia de crecimiento real (especialización o diversificación) para lograr que la organización alcance un ritmo de crecimiento superior al del mercado y aumentar su cuota de participación.

Lo antes expuesto se concreta en las estrategias funcionales siguientes:

- Estrategias de marketing
- De promoción y publicidad
- De distribución
- De precios
- Estrategias financieras
- Estructura de capital
- Estructura financiera de la cartera
- Estrategias de producción
- Estrategias de recursos humanos
- Estrategias y tecnologías

Una vez que han sido diseñadas diversas alternativas, es preciso evaluar las mismas, mediante la utilización de diferentes criterios que se derivan de la estrategia y los planes de acción desarrollados para implementarlas.

Dada la existencia de un entorno turbulento, que requiere un alto grado de flexibilidad tanto en el proceso de formulación de estrategia como en el de implementación de la misma, hace obligatorio que el sistema de control revista un carácter flexible.

1.2.2.3 Implantación estratégica.

La última parte de este proceso supone poner en marcha la estrategia elegida.

Para esto resulta útil la elaboración de un plan estratégico que englobe los objetivos y las decisiones que se han determinado anteriormente, así como la asignación de medios y el camino a seguir para que esta tenga éxito.

No obstante el resultado de la puesta en práctica de la estrategia no solo depende del éxito de las etapas anteriores, sino además, de la capacidad del equipo directivo para estimular la actividad de los recurso humanos pues “...diversos estudios empíricos demuestran que el papel de los mismos es clave, tanto en la formulación de la estrategia, como en su posterior implantación” (Meal y Rogers Jr.,1986; Tichy,

Frombrun y Devana, 1984). Depende además de la estructura organizativa y la cultura empresarial pues le sirve de soporte para su implantación.

El conjunto de las actividades necesarias para la implantación se pueden agrupar en cuatro categorías básicas:

Diseño organizativo: problemas relativos a la definición del tipo y características de la estructura organizativa coherente con el tipo de estrategia a la que debe servir de soporte.

Factor humano: incluye los problemas relativos al equipo humano que ha de poner en marcha la estrategia. Los estilos de dirección y liderazgo y la dirección de los recursos humanos confluyen en este apartado.

Cultura organizacional: la cultura corporativa define el conjunto de valores y creencias que imperan en la empresa y puede facilitar la implantación de una estrategia consiguiendo el esfuerzo y compromiso de los miembros de la organización o, por el contrario, erigirse en una barrera invisible que retrasa o impide el cambio estratégico.

Sistemas administrativos de apoyo: incluye los sistemas de planificación y control, así como los sistemas de información, que permiten traducir el plan estratégico en planes operativos, programas, presupuestos, etc., así como vigilar y reorientar su cumplimiento cuando sea preciso.

Muchos son los autores que coinciden en que para implantar una estrategia organizacional la idea básica se refiere a la dirección estratégica como proceso, destacando una secuencia de fases o actividades que se realizan en el tiempo con un determinado orden y que se encuentran mencionados como siguen:

1. Establecimiento de la misión
2. Análisis y pronóstico del entorno (amenazas y oportunidades)
3. Análisis interno (debilidades y fortalezas)
4. Formulación y diseño de la estrategia.
5. Evaluación y selección de estrategia
6. Implantación
7. Elaboración del plan de acción y control estratégico

Además incluye elementos importantes referidos a la cultura y los valores organizacionales.

1.3 Planeación estratégica en Cuba.

Nuestras empresas no pueden mantenerse al margen de las nuevas exigencias y transformaciones que en el ámbito mundial han repercutido en nuestra economía y en

consecuencia, deben buscar, en el marco de Perfeccionamiento Empresarial, respuestas ágiles que se deriven de las necesidades permanentes de adaptación a los cambios del entorno, determinados por diversos factores: económicos, políticos y sociales.

Tradicionalmente ha sido constante, la preocupación por incrementar la eficiencia en nuestras organizaciones, preocupación que se mantiene en la actualidad debido a la necesidad de demostrar que la Empresa Estatal Cubana puede ser eficiente y es el objetivo fundamental que se persigue con el proceso de perfeccionamiento empresarial, incrementar al máximo su eficiencia y competitividad, ¿por qué se incorpora la competitividad? Nos encontramos a las puertas del siglo XXI, en un mundo caracterizado por grandes dicotomías y paradojas, entre las que figuran como principales el vertiginoso desarrollo tecnológico, la polarización de su posesión por los países desarrollados y el atraso y la dependencia tecnológica de los países no desarrollados, agravada por el intercambio desigual; la intensificación de la competencia a escala internacional y la búsqueda de alianzas y estrategias relacionales, tratando de escapar de ella; y la más triste y penosa de todas: la existencia de países cada vez más ricos y de otros cada día más pobres. En estas circunstancias se presenta ante los empresarios y directivos de los países no desarrollados un gran reto: la competitividad.

En especial, para nuestro país estas circunstancias están agravadas por otras condicionantes tales como; las constantes agresiones a nuestro pueblo, el bloqueo económico, las leyes Helms-Burton, Torricelli, dirigidas a tratar de socavar nuestras conquistas, que en el plano económico, político y social ha alcanzado nuestro pueblo a lo largo de más de cuatro décadas de lucha por su soberanía e independencia.

“Frente a las agresiones de todo tipo por parte de los Estados Unidos, en los primeros años de revolución el esfuerzo principal estuvo orientado a la supervivencia del país y a operar lo mejor posible las instalaciones productivas nacionalizadas ”(Gárciga, 1999)

El trabajo económico dejó de ocupar el centro de atención en los primeros 10 años. Se optó entonces, por una alta centralización de las decisiones y las empresas eran ejecutoras de las estrategias trazadas por los niveles superiores. En este período, pese a las limitaciones económicas se pudieron superar muchos obstáculos y lograr importantes crecimientos en el orden económico y social. “En aquellas condiciones se decidió mantener una dirección económica excesivamente centralizada, con una fuerte

autoridad de las organizaciones centrales” (Resolución Económica del V Congreso del PCC).

“Con la aprobación por el I Congreso del PCC del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía (SDPE), las empresas comenzaron a operar con la utilización de categorías mercantiles, cuyos objetivos principales eran contribuir a la medición de sus actividades y buscar mayor eficiencia económica” (Gárciga, 1999)

Nuestro país se ha desarrollado, pese a las diferentes agresiones de todo tipo por parte del imperialismo yanqui. Por tal motivo, nuestros objetivos y estrategias económicas también han evolucionado en consonancia a cada época histórica. En consecuencia, los objetivos estratégicos económicos, en un principio, eran centralizados, orientados a la supervivencia y al máximo de explotación de las empresas ya existentes, condicionada por la colaboración de los países miembros del CAME lo que la situaba ante un entorno internacional, relativamente más estable y menos sujeto a grandes cambios. Sin embargo en la actualidad, se utilizan categorías mercantiles y se adquiere cierta interdependencia de la gestión económica de cada una de las empresas. A pesar de esta nueva orientación existía un grupo de indicadores que evidenciaban un proceso económico aún no eficiente, por lo que se procedió a una política de rectificación.

En el III Congreso del PCC, junto a la elaboración del Plan Quinquenal, se continuó profundizando en la estrategia de desarrollo nacional hasta el año 2000. En esta oportunidad el análisis de los resultados del quinquenio 1981-1985, sobre la economía global, mostraba avances significativos con respecto a períodos anteriores. Sin embargo el país no lograba equilibrar las finanzas internas con las externas; existía una baja utilización de las capacidades productivas, bajos niveles de eficiencia y desproporciones en la economía nacional lo que condujo a una política de rectificación.

En este período el entorno de las empresas y del propio país era similar al período anterior, la planificación se centraba en un modelo altamente centralizado y basado en balances materiales.

A partir de la década del 90 con la desaparición del campo socialista se vio deprimida la economía cubana, ante la pérdida de sus mercados y desprovista de sus financiamientos externos.

Nuevamente el entorno materializaba una amenaza para el país y para las empresas, para lo que oportunamente fueron tomadas una serie de medidas entre ellas, la Resolución Económica del V Congreso del PCC, en la que se indicaba, la necesidad de

otorgar una mayor descentralización y ampliar las facilidades de las empresas. La misión principal de las empresas sería entonces incrementar su aporte a la sociedad. Actualmente no es condición suficiente la eficiencia, debido al incremento cada vez mayor de la interrelación de la organización con su entorno. La experiencia demuestra que el éxito y la supervivencia a largo plazo, de las organizaciones dependen también de los progresos de sus eficacias. Mientras que los cambios internos afectan fundamentalmente su eficiencia, una organización sometida a los efectos de un entorno turbulento puede fracasar a pesar de ser muy eficiente. Según Drucker, "... no es hacer las cosas correctamente, hay que hacer las cosas correctas".

"El enfoque que predomina en la actualidad es la Dirección por Objetivos con Enfoque Estratégico. El balance de trabajo realizado en 1998 de la aplicación de las orientaciones impartidas en cuanto a continuar la introducción de los principios de la Dirección por Objetivos y la Planificación Estratégica, como vía importante para perfeccionar nuestra gestión. Se mantienen insuficiencias, bastante generalizadas, en los métodos eficaces y participativos para el control y la ejecución por objetivos. Resultan insuficientes los mecanismos de motivación, reconocimiento y estímulos para la creación de la Cultura Organizacional Socialista.

Por una parte no es homogénea y en otros, no se asocia con la DPO el trabajo para la creación y la estimulación de conductas que expresen altos valores socialistas, patrióticos y morales basados en el Código de Ética de los cuadros del Estado Cubano. Este componente Político Ideológico debe ser potenciado e incluido, dado que constituye un elemento particular de nuestra concepción cubana de la DPO y parte importante de la Cultura de Dirección Socialista.

En la planificación estratégica se ha avanzado más, que en el establecimiento de los objetivos estratégicos, pero menos aún, en la determinación de las estrategias y sus planes de acción.

En el mismo documento se dan las orientaciones generales acerca de cómo continuar la introducción de la DPO en el país, planteándose:

"El sistema de Dirección por Objetivos y el establecimiento de la Planificación Estratégica hasta el 2006 debe continuar conteniendo, en primer lugar, las enseñanzas y reflexiones de nuestro Comandante en Jefe sobre el desarrollo de las ideas y los valores, del factor humano como elemento clave y estratégico, hacer énfasis en la participación y el compromiso de dirigentes y trabajadores con los principios éticos, patrióticos y socialistas, así como emplear con creatividad y reflexión los aspectos

positivos del conjunto de enfoques y técnicas modernas de la Ciencia de la Dirección, tal como se indico en la Resolución Económica de nuestro V Congreso del Partido”.

“Los dirigentes actuales deben fomentar una cultura organizacional donde prevalezca un conjunto de valores compartidos que al aplicarlos en su desempeño diario, tanto personal como laboral, sean ejemplos. El Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano, documento histórico para el país, define cómo debe ser un dirigente en Cuba, es el patrón, la norma a través de la cual se evalúa el desempeño moral y las actitudes de los dirigentes. La cultura conformada por los valores compartidos es activo de la organización” (Dr. Angel Luis Portuondo Vélez, centro Coordinador de Educación Superior. Mayo 1997)

Las situaciones antes descritas influyen en el interés de la Dirección del Ministerio de Educación Superior del país por fomentar una cultura de Planificación Estratégica lo cual significa una adaptación continua de la organización y su concepción al entorno para orientar acciones que influyan sobre la situación en su conjunto.

Para que las organizaciones sean sostenibles es necesario que tengan un adecuado plan por los actores internos y clientes, con políticas, objetivos, estrategias y prioridades bien claras. Pero tenerlo, no basta, deberán, las organizaciones, ser capaces de ejecutarlos, lo que es posible, si existe capacidad conceptual, técnica, metodológica, organizacional gerencial, ganada a través de la planificación, la participación y el compromiso.

Una organización competente, debe satisfacer además, las expectativas de los sujetos con los cuales interactúan y para los cuales produce o brinda sus servicios. Por esta razón, enfrentan la necesidad y la presión socioeconómica de actualizarse y modernizarse, cambiar sus módulos organizativos para ser eficientes y eficaces en su actividad. Deberá tener también carácter integral, considerando la empresa como un sistema que abarque con profundidad todos los elementos que la componen y su interrelación, con un método participativo, que garantice el compromiso de los principales implicados y actores que garanticen su realización.

Es necesario, independizar aún más la acción a los trabajadores para que puedan provocar los cambios necesarios, en el momento que sea necesario, para garantizar la atención al cliente. Por ello es imprescindible, trabajar de manera simplificada y con cierta autonomía y nada mejor para ello que trabajar con los valores del ser humano. De ahí la importancia que adquiere en la actualidad la DPV, que no es algo completamente nuevo, expresa en primera instancia, un grado superior de reconocimiento acerca de la

necesidad de trabajar con el hombre y aprovechar la energía que produce la identificación, desarrollo y consolidación de los valores compartidos por la organización en función del cumplimiento de la misión y la búsqueda de la visión.

Por todo lo antes expuesto, es un deber de todo cuadro cubano, trabajar por el desarrollo de los valores más preciados en nuestra sociedad, reforzando su acción sobre aquellos que son necesarios potenciar en su organización. Ello exige además de dedicación, esfuerzos, incondicionalidad; conocimientos y habilidades gerenciales. Una vez asumidos como valores, regularán la forma de hacer negocios en la empresa.

En particular, nuestra provincia no ha estado ajena a los cambios que en el orden económico y social se han producido en nuestro país, determinado por los mismos factores de incidencias económicas, políticas y sociales, sujetas a las mismas etapas de la lucha estratégica.

Basándonos en la tesis de que existe una relación proporcional entre Plan Estratégico y la contemplación de la diversidad de entornos, es decir, un Plan Estratégico será más eficiente en la misma medida, en que considere mayor cantidad de entornos, nos hemos propuesto valorar el Perfeccionamiento de la Proyección Estratégica de la Empresa de Materiales de Construcción de Cienfuegos en el período 2003 al 2006 y su proyección para el período 2006-2009, para ello, es necesario primero, identificar los principales problemas que presenta el actual diseño, analizar el Diagnóstico Empresarial realizado para lograr implantar el Perfeccionamiento Empresarial, reevaluarlo para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de esta empresa (FDOA) y formular, con estos preceptos, una nueva estrategia para el período 2006-2009.

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizó la metodología que propone el Centro Coordinador De Estudios de Dirección del M.E.S a partir de una valoración de los elementos que deben ser considerados por la empresa objeto de estudio para desarrollar el proceso de Dirección Estratégica.

Como se observa el modelo incluye los tres momentos: Análisis Estratégico, Elaboración de Estrategias y la implantación. En una primera etapa de reflexión se define la misión, la visión y su relación directa con los objetivos, la importancia de considerar los valores de la organización y la cultura organizacional es tenida en cuenta a lo largo de todo el proceso estratégico

Cuando se desarrolla en cualquier organización un enfoque estratégico de dirección, lo que se busca es anticiparse a los cambios que suceden en el entorno, de manera tal

que pueda lograr la adaptabilidad que se requiere en estos tiempos donde la presencia de un pensamiento estratégico en la gerencia es una variable fundamental para el éxito..

CAPITULO II. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO.

2.1 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.

En el año 1981 fue creada la Empresa de Materiales de Construcción de Cienfuegos, dictada su resolución por el extinto Ministerio de Industria de Materiales para la Construcción., que posteriormente por decisión del estado cubano para perfeccionar la economía del país se extinguió el Ministerio de Industria de materiales de Construcción y se fundó un grupo empresarial, Grupo Empresarial de la Industria de Materiales(GEICON) subordinado al MICONS.

La Empresa de Materiales de Construcción de Cienfuegos sita en calle 63 Km 3, Pueblo Griffo, Cienfuegos, es una empresa industrial, su actividad fundamental es producir y comercializar materiales para la construcción de forma mayorista para toda la provincia y alcance a todo el país.

Su objetivo fundamental es entregarle a las empresas constructoras los materiales para construir sus obras tanto de arquitectura, ingenieril u obras industriales.

En la actualidad la Empresa Materiales de construcción. Cienfuegos, cuenta con una plantilla de 747 trabajadores, desglosados en la siguiente categoría ocupacional.

Dirigentes: 28

Técnicos:128

Administrativo:22

Servicio: 184

Obreros: 385

El organigrama de la Empresa se describe en el anexo 3, siendo esta una estructura Funcional de Dirección Vertical y se proyecta a una estructura Funcional de Dirección horizontal, descentralizada, donde la información tenga menas canales intermedios de Dirección, con unidades empresariales de base independientes (6) que funcionaran como pequeñas empresas, con un nivel de autonomía y de gestión acorde a las necesidades actuales y subordinados a una Dirección General.

DESCRIPCION DE LAS UNIDADES EMPRESARIALES DE BASE.

UEB Combinado de Canteras de Aridos Piedra Arena.

Se encuentra situado en los municipios de Palmira, Cumana yagua y Cienfuegos. Para las producciones de arena y piedra utiliza las materias primas de los yacimientos de las márgenes del río Arimao y del yacimiento de mina El Canal. La tecnología utilizada es la tradicional a partir de; la extracción, trituración, beneficio y clasificación de la materia prima. El bloque de hormigón utiliza como materias primas estos áridos y el cemento, a

partir de una tecnología criolla y en Palmira el producto se obtiene a partir de la explotación minera, trituración y clasificación de la masa de rocas. La tecnología es adecuada de acuerdo a las existentes en el país,.

Los productos que se obtienen son:

- Rajón de Voladura
- Macadam
- Piedra Hormigón
- Gravilla
- Granito
- Polvo de Piedra
- Arena lavada y beneficiada de río.
- Remolida Piedra China Pelona de desperdicios de arena para fabricar bloques.
- Arena de Mina lavada y beneficiada
- Arena de Mina sin beneficiar.
- Arena cernida de río.

Pueden obtenerse otros productos de cantera o teniendo en cuenta los tamices de control necesarios a partir de las necesidades del cliente.

UEB Combinado de Cerámica Roja

Se encuentra ubicado en el municipio de Cienfuegos con dependencias en el municipio de Abreu. Sus producciones utilizan como materias primas las arcillas de los yacimientos ubicados en la zona de Charco Soto y Simpatía, los productos se logran a través de los procesos de preparación, moldeo, secado, cocción y enfriamiento de las mismas y se incluye la producción de carpintería de madera.

Los productos fundamentales que se obtienen son:

- Ladrillos macizos
- Bloques Aligerados
- Tubos de Barro
- Piezas de barro
- Losas de Azotea
- Tejas Francesas
- Tejas Criollas
- Carpintería de madera de diferentes modelos y tamaños, acorde a la solicitud del cliente. Dentro de sus líneas fundamentales están:
 - Puertas lisas, tropicales y de almohadillas

- Ventanas Miami y tropicales
- Marcos de puertas y ventanas
- Muebles de madera
- Otras carpinterías genéricas

UEB Combinado de Hormigón Cienfuegos

Ubicado en el municipio de Cienfuegos. Utiliza como materias primas fundamentales; el cemento, la arena, granito, polvo de piedra, acero y madera. Las tecnologías son tradicionales, obteniéndose los siguientes productos:

- Losetas hidráulicas de diferentes formatos y tipos
- Prefabricados de terrazos de diferentes formatos y tipos
- Baldosas de terrazos
- Celosías de hormigón
- Balaustres
- Jardineras
- Lavaderos
- Cemento cola.
- Bloque de hormigón de diferentes formatos de 10 y 15

Estos productos se elaboran en diferentes colores y medidas según solicitud del cliente.

UEB Base de Aseguramiento y Talleres.

Se encuentra ubicado en los municipios de Cienfuegos y Cumanayagua. Los establecimientos que lo conforman brindan los siguientes servicios especializados:

- Servicios de mantenimiento y talleres a equipos no – tecnológicos.
- Servicios de mantenimiento y reparaciones a instalaciones industriales
- Servicios de maquinado
- Servicios eléctricos
- Servicios de transportación de carga en general
- Servicios de Izaje
- Servicios de alquiler de equipos
- Servicios de almacenaje

Esta Unidad Empresarial de Base está diseñada en lo fundamental para brindar servicios al resto de la Unidades Empresariales de Base de la Organización, aunque puede brindar estos servicios a terceros a partir de las regulaciones establecidas en el Objeto Empresarial.

UEB Unidad de Servicios a Trabajadores

Se encuentra ubicada en el municipio de Cienfuegos, aunque posee dependencias de servicios de comedores y autoconsumo en los diferentes municipios del sistema empresarial.

Está UEB se crea fundamentalmente para brindar los servicios de atención a los trabajadores de todo el sistema empresarial, lo que incluye; la producción y venta de productos agropecuarios, aunque puede extenderse su actividad al sistema MICONS.

La carpeta de productos y servicios de esta Organización es la siguiente:

- Producir, semi elaborar y comercializar productos agropecuarios, así como su venta a los trabajadores
- Brindar servicios de alojamiento y gastronómicos a partir de lo establecido en el Objeto Empresarial
- Brindar servicios de elaboración de alimentos. Distribución y gastronómicos en toda la actividad de comedores del sistema empresarial.

OBJETO SOCIAL:

- Producir y comercializar de forma mayorista y en ambas monedas, áridos, incluyendo la arena sílice, así como otros materiales y productos provenientes de la cantera.
- Producir y comercializar de forma mayorista y en ambas monedas, pintura, yeso, cal y sus derivados.
- Producir y comercializar de forma mayorista y en ambas monedas, sistemas y productos de arcilla y barro.
- Producir y comercializar de forma mayorista y en ambas monedas, elementos de hormigón, aditivos, repellos texturados, monocapas y cemento cola.
- Producir y comercializar de forma mayorista y en ambas monedas, elementos de hierro fundido y bronce.
- Producir y comercializar de forma mayorista y en ambas monedas, productos para la industria del vidrio y la cerámica.
- Producir y comercializar de forma mayorista y en ambas monedas, productos refractarios.
- Producir, montar y comercializar, de forma mayorista y en ambas monedas carpintería de madera.
- Brindar servicios de montaje, reparación y mantenimiento a instalaciones industriales de materiales de la construcción.

- Ofrecer servicios de alquiler de equipo de construcción, complementarios y transporte especializado a terceros cuando existan las capacidades eventualmente disponible y sin llevar a cabo nuevas inversiones con este propósito.
- Prestar servicios de transportación a sus producciones.
- Brindar servicios de almacenaje a terceros cuando existan capacidades eventualmente disponibles.
- Brindar servicio de parqueo en moneda nacional.

2.2 VALORACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA DE MATERIALES DE LA CONSTRUCCION DE CIENFUEGOS HASTA EL 2006.

La planeación estratégica de la Empresa de Materiales de Construcción de Cienfuegos hasta el 2006, fue analizada y revisada con el Consejo de Dirección Ampliado, como punto de partida fundamental para elaborar las propuestas de proyección de esta empresa hasta el 2009.

Para su análisis se utilizaron diferentes técnicas e instrumentos, como fueron: las entrevistas realizadas, observación de documentos, trabajo en grupos con el objetivo de obtener la información necesaria.

Del resultado de todo este proceso se derivaron una serie de deficiencias en esa proyección, las cuales enunciaremos a continuación:

1. La proyección estratégica fue elaborada sobre bases económicas distintas divorciada del diagnostico aprobado de la empresa en perfeccionamiento empresarial con la participación solo del Consejo de Dirección pero no de los trabajadores.
2. La proyección estratégica no es conocida por toda la entidad.
3. Se encuentran identificados los valores compartidos, pero en su aplicación eson mas deseados que compartidos, los cuáles son necesarios fomentar para que la empresa logre la visión proyectada.
4. El diagnóstico estratégico no se compatibilizó con el diagnostico de perfeccionamiento lo cual tienen bases económicas distintas en el análisis para conocer el verdadero estado actual de la organización, y por tanto se dificulta el logro del estado deseado.
5. Mala identificación de los Factores Críticos de Éxito.
6. Las Áreas Claves de Resultado se encuentran mal identificadas, al identificarse mal los FCE.

7. Los objetivos estratégicos formulados no responden a la situación actual de las áreas claves de resultado identificadas, tienen pocos criterios de medidas y no se definen los grados de consecución de los mismos.
8. Se formuló la estrategia genérica competitiva, pero no se encuentra formulada la estrategia general de la entidad atendiendo al ciclo de vida de la empresa.
9. Las estrategias específicas definidas no se encuentra a tono a la situación económica para cada objetivo estratégico.
10. No se definieron los planes de acción para cada estrategia específica de acuerdo a la situación económica actual.
11. No se tiene implantado un sistema de control que sirva de mecanismo de retroalimentación para la implantación exitosa de esta estrategia.

Por todo lo anteriormente expresado consideramos que la proyección estratégica elaborada por la Empresa de Materiales de Construcción de Cienfuegos no constituye un instrumento de dirección que permita a esta organización ser más eficiente, eficaz y competitiva.

De todo lo anteriormente expresado se deriva la necesidad de formular a esta entidad una proyección estratégica actualizada sobre una base económica real que le permita elevar sus niveles de eficiencia y competitividad, teniendo en cuenta que el factor humano es el factor clave de éxito en cualquier organización y este es el objetivo fundamental de nuestro trabajo.

2.3 ORIENTACION BASICA DE LA EMPRESA

Como ya se define en el capítulo anterior para formalizar la planeación estratégica de la empresa se utilizó la metodología propuesta por el centro coordinador de estudio del M.E.S

Para la realización del diseño estratégico se creó un equipo de planeación formado por la alta dirección de la empresa y varios especialistas con la asesoría de consultores externos desarrollándose varias sesiones de trabajo donde se utilizaron las diferentes técnicas antes mencionada.

El punto de partida lo constituyo un trabajo grupal donde se definió la misión y los valores que orientan la misión y se verán reflejados en las estrategias y acciones para alcanzar los objetivos trazados por la organización.

Misión

La Empresa Materiales de la Construcción Cienfuegos, produce y comercializa materiales de la Construcción y acabados así como brinda, servicios relacionados con su actividad fundamental; en transportación, servicios constructivos y de postventa, dirigidos a satisfacer las necesidades de los Clientes asegurando calidad, profesionalidad y preservando el Medio Ambiente.

VALORES COMPARTIDOS

La definición de los valores compartidos que orientan la misión se llevó a cabo a través de un trabajo en equipo, en el que participaron directivos, trabajadores y especialistas de experiencia que aportaron importantes criterios para el desarrollo de este análisis y como instrumento de trabajo se utilizó un cuestionario.(Ver anexo 4), quedando definidos de la siguiente forma.

- Honestidad
- Profesionalidad
- Responsabilidad
- Solidaridad
- Lealtad a los principios de la Revolución
- Decisiones colegiadas

A partir de estos elementos queda definido el campo de acción de la organización, así como, su compromiso no solo con los clientes sino con los trabajadores y la sociedad

2.4 Análisis del entorno.

La empresa está en condiciones, entonces, de comprender cuál es su posición estratégica con relación a su entorno, sus capacidades y sus expectativas internas. Esta fase del análisis se efectuará en dos partes:

1. análisis del entorno
 - análisis del macroentorno
 - análisis del microentorno
2. análisis interno

El éxito de una organización cualquiera depende de cuán atentamente mire todo lo que está fuera de ella: competidores, condiciones económicas, tecnología, mercados, ambiente político- social, entre otros. Por tanto, el estudio de estos factores ejercerá significativa influencia sobre el desempeño de la empresa.

2.4.1 ANÁLISIS EXTERNO (MACRO ENTORNO). ENTORNO GENERAL

Nuestro país se ha desarrollado, pese a las diferentes agresiones de todo tipo por parte de Estados Unidos. Por tal motivo, nuestros objetivos y estrategias económicas también han evolucionado en consonancia a cada época histórica.

Hoy las empresas cubanas tienen otra proyección primero lograr el perfeccionamiento empresarial y estar a tono con los cambios económicos que genera el país para poder fortalecer la economía nacional y lograr integrarse más al mercado mundial, significando la integración social, comercial y política de los países de América en el (ALBA) Alternativa bolivariana para las Américas, por lo que su entorno está cada vez, más sujeto a grandes cambios.

Ubicados en este contexto, se decidió por el consejo de Dirección Ampliado discutir en el entorno genérico, las dimensiones: económica, sociocultural, político-legal y tecnológica. Así mismo se determinó que para el análisis de estos factores se requería de información internacional, nacional y territorial.

Dimensión Económica

El PIB se debe ver con un crecimiento estable por lo que su tendencia se mantendrá equilibrada, la productividad tiende a incrementarse pues las Empresas se dirigen hacia un proceso de mejora continua, teniendo implicaciones en la Economía General del país. Por su parte especial atención requiere el comportamiento de los Recursos Energéticos ya que manifiesta una tendencia negativa si valoramos el recrudescimiento de los precios del petróleo en el ámbito internacional. La política Industrial, por las características del desarrollo Económico de nuestro país se debe mantener equilibrada. Significa la existencia de una guerra económica emprendida contra nuestro país por el gobierno de Estados Unidos y las condiciones prevalecientes en la economía internacional no permite enmarcar en fechas precisas el alcance de los objetivos que nos proponemos y por los que debemos luchar denodadamente.

Esto no impide afirmar que continuaremos el proceso de fortalecimiento económico, conscientes de que se pueda avanzar ya que la solución depende de multiplicar y hacer más eficiente nuestro trabajo, es decir, está en nuestras manos.

El crecimiento del PIB en los próximos años podrá situarse en un rango entre el 5 y el 7% promedio anual

La productividad del trabajo creció en nuestro sector en un 11%, se estima que continué su crecimiento.

El crecimiento del turismo sigue ejerciendo un significativo esfuerzo multiplicador en la economía interna bruta, se espera un crecimiento promedio anual de 4,3% en los próximos 25 años a nivel de país. En el caso de Cuba para el 2006 se prevé la visita de unos 3,5 millones de turistas con una estancia promedio de 7 días. En el territorio de Cienfuegos se estima alcanzar en el 2006 el arribo de 2,0 millones de visitantes.

Revalorización de la moneda nacional frente al USD en más de 7 veces, donde llegó a cotizarse en 1994 a 150 pesos por dólar concluyendo en el 2005 a 25 pesos por USD, se estima que continué su revalorización significando la prohibición de la circulación del USD y el fortalecimiento paulatino del peso convertible cubano.

Dimensión Socio Cultural

La sociedad contemporánea se encuentra viviendo un momento singular de inestabilidad, desorientación turbulencias e incertidumbre, son los síntomas que evidencias al nivel social la emergencia de una nueva época. se trata de cambios globales, profundos y rápidos que están provocando simultáneamente transformaciones en las relaciones de producción, relaciones de poder, en la experiencia humana y en la cultura. La humanidad experimenta un cambio de época.

Por otra parte, la calidad de la alimentación varia en dependencia del nivel de desarrollo de los países. el equilibrio nutricional y la alimentación sana se encuentra en detrimento para los países subdesarrollado con respecto a los desarrollados. independientemente de las diferencias culturales, entre los factores que influyen en los hábitos de consumo, se encuentra el difícil acceso de los países en desarrollo a fuentes de alimentación sana, a ello se agrega la indisponibilidad de recursos financieros y mercado para adquirir alimentos que aporten a su nivel de suficiencia alimentaría

Cuba no queda exenta de las consecuencias de las crisis económica mundial a la que se vincula el recrudecimiento del bloqueo económico impuesto por los EE.UU.. Como alternativa a la crisis económica en que se quedo sumida en el Periodo Especial, fueron introducidas un conjunto de transformaciones dirigidas por el Estado Cubano para el mantenimiento de la obra social de la revolución y como contraparte al modelo neoliberal imperante en el nuevo orden internacional

La implantación de estas transformaciones ha traído como consecuencia transformaciones en la estructura socio-clasista de la sociedad cubana. Como aspecto positivo, las mismas pusieron de relieve una distribución mas equitativa, igualmente se observan resultados favorables de las medidas de ahorro y eficiencia. aunque existen dificultades con la distribución el, el transporte y la falta de alimentos debido a la

situación por la que sigue atravesando la nación. en el medio rural hasta 1997 se había producido un incremento de trabajadores vinculados a la actividad agrícola, un desplazamiento del sector estatal al no estatal, revalorización del espacio rural, así como la aparición de nuevos grupos sociales en el medio rural, lo cual se espera tenga un comportamiento similar en los próximos cinco años.

La población cubana se había caracterizado tradicionalmente por presentar un crecimiento demográfico moderado dentro del contexto de los países latinoamericanos. actualmente la misma supera los 11 millones de habitantes. según datos de la oficina nacional de estadísticas en los próximos 25 años del siglo XXI la población alcanzara los 11 798 000 habitantes y luego comenzara a decrecer paulatinamente lo que impedirá sobrepasar los 12 millones cuando finalice la centuria. la densidad demográfica es aproximadamente de 100 habitantes por km² el 75% de la población se encuentra en zonas urbanas, debido a la migración del campo a la ciudad. La esperanza de vida al nacer es algo mayor que los 75 años y la tasa de crecimiento por mil habitantes, en 1998 fue de 4.2%. demográficamente, Cuba se encuentra en proceso de envejecimiento como resultado de la sensible disminución de la fecundidad desde el segundo lustro de la década de los años 70 y el aumento de la esperanza de vida. la tasa media anual en el territorio de Cienfuegos es de 7,2 por mil habitantes

Actualmente se cuenta con fuerza laboral en el territorio altamente calificada, la cual se incrementa en 2000 técnicos y profesionales logrando disminuir la emigración del campo hacia la ciudad a partir de los programas de desarrollo rural que se ejecutan en el mismo y se espera se mantenga para los próximos años

Dimensión Político - Legal

En el mundo están ocurriendo cambios en valores sociales nuevas tecnologías y globalización de los mercados, que están forzados a los que hacen políticas constructivas a girar su atención hacia una nueva agenda política, dominada por la competitividad en mercados internacionales, políticas macroeconómicas y los efectos sociales y ambientales de la tecnología constructiva moderna. ello se refleja también en los ámbitos nacionales, donde no solo existen restricciones en políticas fiscales y demandas por la reducción de los déficit, sino que los temas de las políticas son cada vez más complejos y tienen que afrontar temas que requieren balancear, cada vez más dinero contra salud y riesgos ambientales, más que dinero contra dinero

afianzamiento del Estado Cubano y sus principales dirigentes, esto se ve en las diferentes políticas del estado, encaminada al mejoramiento social : Batalla de ideas, La

revolución energética. Por las características de la Comercialización en Existe un reforzamiento marcado de la unidad revolucionaria del pueblo y un esta Empresa, esta Dimensión se ha analizado fundamentalmente teniendo en cuenta las exportaciones, para que la Empresa se introduzca cada vez mas hacia la captación de divisa por este rublo. El perfeccionamiento empresarial es el más profundo extenso y trascendental cambio en la política económica cubana, hasta noviembre del 2005, 1928 entidades han sido incorporadas a este proceso, lo que representa 85% del total de las empresas cubanas en distintas etapas del mismo y de ellas 801 ya están implantando lo que equivale a 41%, estos resultados indican una cierta aceleración en el proceso, cuya tendencia es a incrementarse en el sector de la construcción

Dimensión Tecnológica

En un cambio de época la innovación institucional precede a la innovación tecnológica, solo así sus productos y servicios estarán en sintonía con la época emergente.

La situación actual y perspectiva que tiene la economía cubana es muy compleja y la nación tiene numerosas necesidades de capital, mercado y tecnología y una gran urgencia de elevar la competitividad, pero vistas a partir de las características del proceso cubano, donde se tiene en cuenta el sentido humano del tratamiento laboral, en el cual se tiene como objetivos primordiales combinar la eficiencia económica con un justo tratamiento social.

La afirmación anterior implica que la economía cubana necesita organizaciones competentes y por tanto innovadoras, es necesario una innovación institucional para lograr ser competitivas y posteriormente incorporar nuevas variables tecnológicas que permitan en un incremento de la productividad

Dada las características del Entorno y la Política de desarrollo del país Las perspectivas de desarrollo internas de la Empresa Materiales de Construcción de Cienfuegos están dirigidas a la adquisición de tecnología de punta la que se mantendrá de forma equilibrada precisando que:

- El componente tecnológico sigue constituyendo un factor competitivo fundamental
- Incremento radical de la velocidad de cambio tecnológico.
- La incorporación de nueva tecnología se realiza tanto en el nuevo producto como en el proceso de producción y gestión.
- Modificación de productos y servicios demandando calidad del profesional, nuevas profesiones, cambios profesionales en las personas, polivalencia en los puestos de

trabajo e incremento de la rapidez del proceso de obsolescencia al acortar el ciclo de vida de productos y procesos.

- El incremento de la inversión extranjera en el país, continua facilitando la entrada de nuevas tecnologías, permitiendo continuar e incrementar el proceso de informatización de sectores importantes.
- Aparición de nuevas formas de acceso al consumo basado en potentes sistemas de información y comunicación.

Es necesario destacar que el déficit de moneda libremente convertible impide el desarrollo acelerado en la introducción de tecnología de punta en el país, independientemente de los esfuerzos que realiza la Dirección y Gobierno Cubano.

El análisis del entorno permitió contar con las variables necesarias para definir y elaborar escenarios en los que la empresa pueda, moverse hasta el 2009 y a partir de los cuales, hacer una evaluación que permitiera contrastarlos con las condiciones objetivas de la empresa para hacerle frente a la competencia en ese periodo. Se diseñaron por parte del grupo de planeación estratégica tres escenarios, negativo, positivo y realista con el criterio de 7 expertos en la materia (método DELPHI) (ver anexo 4). En la sesión de trabajo en equipo se decidió trabajar con el realista, considerando que puede existir una tendencia de crecimiento y una perspectiva de mejoramiento paulatino en el país aun cuando se mantengan situaciones cuyo comportamiento no sea muy positivo. Es preciso aclarar, que dadas las circunstancias en que se mueve el entorno actualmente es necesario revisarlo constantemente y hacer los ajustes pertinentes, para lograr una reacción más rápida y apropiada de la organización.

Escenario hasta el 2009.

Se acentúa la política agresiva de Estados Unidos, lo que incide desfavorablemente en el desarrollo económico del país, que puede poner en peligro los programas de la revolución.

Los cambios operados en la política económica con la implantación del proceso del perfeccionamiento empresarial, han contribuido al crecimiento del PIB teniendo un comportamiento más favorable en la situación financiera, que permite proyectarse en el desarrollo constructivo en Cienfuegos con la fomentación de los planes de la Revolución en los Programas de la Batalla de Ideas.

Se pone en práctica la política de prioridad y apoyo del Estado Cubano a los avances sociales en los Programas de la Batalla de Ideas y al desarrollo del capital humano como elemento vital en el desenvolvimiento político y social del país.

Las modificaciones en la política salarial, así como la aplicación de las nuevas escalas salariales por las ramas de la economía y del restablecimiento del valor de forma paulatina del peso cubano, todas estas decisiones con sustento económico que llegan a manos del pueblo sirven de fuente motivadora para los trabajadores y coadyuvará en un futuro cercano a manifestarse cierta nivelación en los estilos de vida y una tendencia positiva en la conducta de los trabajadores.

Se manifiesta una tendencia marcada y el sustento de la economía del país con la elevación aun más de la educación y de la cultura del pueblo logrando un capital humano capaz de resolver los problemas que tenemos y aportar el conocimiento a otros países del mundo, así como la formación en América Latina de una Integración liderada por Venezuela y Cuba como faro y guía de la batalla por el progreso social y político de los países pobres y explotados, a pesar de los problemas económicos que enfrentamos, así como el apoyo incondicional a todos los pueblos en ayuda médica y educativa, ante cualquier pedido de esos gobiernos, el crecimiento en el conocimiento científico- técnico con una amplia utilización de potentes sistemas de informáticos y de comunicación, es decir la informatización de todas las ramas del saber y de la economía.

Con todos estos elementos se realizó la representación del perfil estratégico del entorno, en el cual se resume la incidencia de sus diversas dimensiones y sus variables en la organización (ver anexo 5)

2.4.2 ANÁLISIS EXTERNO (MICRO ENTORNO). ENTORNO ESPECÍFICO.

La necesidad del análisis del entorno específico radica en que éste constituye el primer factor fundamental del beneficio de la empresa y que de hecho representa uno de los soportes principales para formular la estrategia competitiva de la empresa.

El análisis del entorno específico comienza por la delimitación del sector industrial para la producción de materiales para la construcción, constituyéndolo el sector constructivo, en crecimiento de la economía cubana avalado por los programas constructivos de la Batalla de Ideas y la construcción de viviendas.

A partir de este momento, se está en condiciones de analizar el entorno competitivo de acuerdo con el modelo de M. Porter(1982) que está en función de las cinco fuerzas

competitivas básicas, figura 2.1, adaptado alas condiciones concretas del Sector Industrial en el cual se encuentra ubicada la organización.

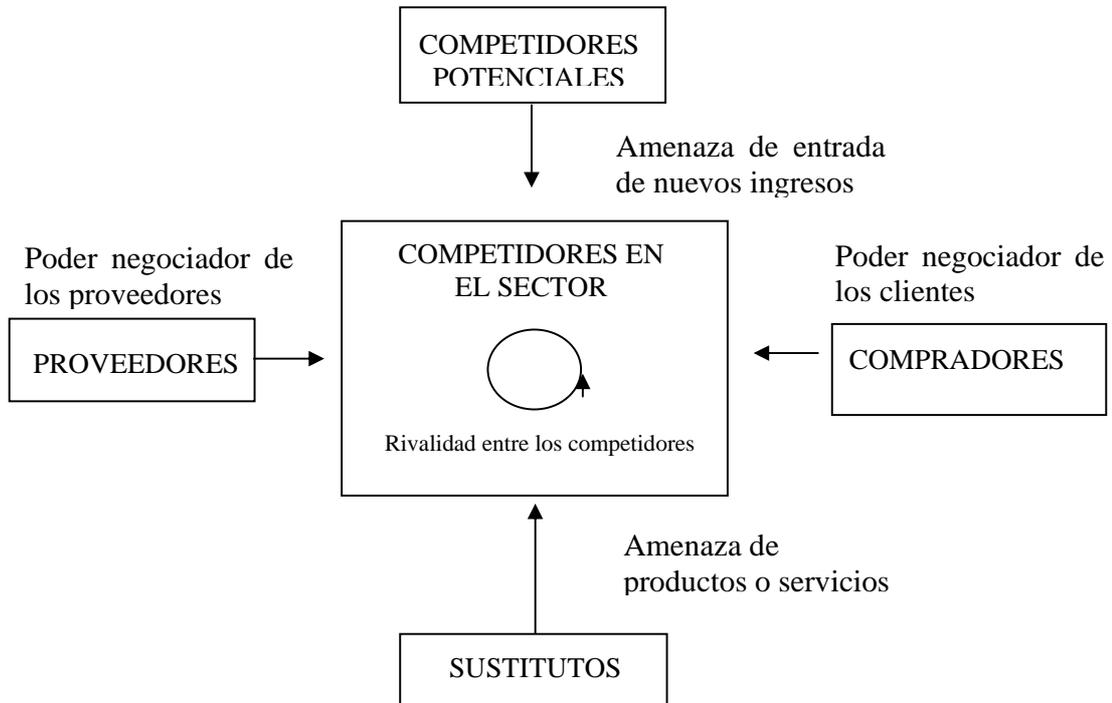


Figura 1.2. Modelo de las cinco fuerzas

COMPETIDORES EXISTENTES

La Empresa de materiales de construcción de Cienfuegos cuenta con competidores como:

- EMPRESA MANTENIMIENTO Y CONSTRUCCION.(PODER POPULAR)
- MINFAR
- MICONS

Aunque es monopolio en la mayoría de los renglones productivos dentro de la provincia la tecnología limita a producir lo que demanda el mercado y cumplir de forma oportuna con el cliente por tanto estos competidores en muchas ocasiones producen algunos productos como son:

- Bloque de hormigón
- Mesetas de granito
- Lozas de pisos

EMPRESA	UM	VENTAS NETAS HASTA 12/05	UTILIDADES NETAS HASTA 12/05
MANTENIMIENTO Y CONSTRUCCION	\$	957628	124326
MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN	\$	1349272	959348

Competidores Potenciales:

La posibilidad de que una nueva Empresa decida entrar en un sector, depende de un gran número de variables que provocan la existencia de las denominadas barreras de entrada. Con el nombre de barreras de entrada, se engloban un conjunto de factores que hacen que las empresas instaladas en un sector tengan ventajas sobre potenciales entrantes, o sea, que las empresas entrantes incurrirán en unos costos que harán que se sitúen en posición de desventaja frente a las ya instaladas.

Para el caso de la Empresa Materiales de la Construcción Cienfuegos, se plantea que esta fuerza es baja dentro del territorio aunque actúa de forma rápida y ágil fuera del mismo, aprovechando algunas de las debilidades de esta Empresa, como es la insuficiente calidad en algunos productos, es por eso que se debe tener en cuenta los competidores fuera del territorio de Cienfuegos a pesar de que esta fuerza no es negativa para la Empresa, por la monopolización de las producciones que oferta. La tendencia hacia mercados de exportación y el redimensionamiento que ha tenido la Empresa dentro del proceso de Perfeccionamiento Empresarial minimizan los efectos que esta fuerza pudiera tener en el Entorno.

Solo preocupa la situación de la parte tecnológica de la industria productiva que su deterioro no permite ser en muchas veces oportunas en el servicio a los clientes, por lo demás el mercado para esto es cautivo.

Hasta el momento no existen nuevos competidores con posibilidad de entrada. La principal barrera de entrada estaría dada por la política gubernamental encargada de aprobar la inserción de nuevos negocios, en segundo lugar la diferenciación del producto o servicio ya que obliga al que se quiere incorporara a superar la fidelidad de los ya existentes.

Productos o Servicios Sustitutos.

La mayor o menor presión de los productos sustitutos, dependerá del grado de diferenciación de los productos existentes, la percepción de clientes que no permite aceptar los sustitutos por fidelidad a los conocidos, cuando estos son capaces de crear en ellos motivaciones y satisfacción de todas sus necesidades.

Pueden surgir productos sustitutos cuyos costos, calidad y rendimiento sean superiores. El fenómeno sustitución está estrechamente relacionado con el de la innovación tecnológica y la capacidad de diferenciación y penetración que tenga en el Mercado la Empresa.

No obstante por el momento no existen productos sustitutos en el mercado por lo que no se considera esta fuerza, aunque el país aboga de importar menos y solucionar los problemas constructivos con nuestros productos.

Poder negociador de los clientes.

Dependerá del grado de diferenciación de los productos, se plantea que un alto poder de negociación por parte de los clientes disminuye la capacidad de negociación de la Empresa, en este caso el poder de negociación de los Cliente reales de la Empresa Materiales de la Construcción Cienfuegos es bajo, ya que la misma ha ampliado su Objeto Social, lo que la redefine ante una diversificación de sus productos y servicios en el mercado y puede satisfacer las necesidades inmediatas y perspectivas de sus principales clientes.

A los principales clientes de la organización se le aplicó una entrevista que aparece en él (anexo 6). A tal efecto fueron entrevistados.

- MINFAR
- MANTENIMIENTO Y CONSTRUCCION (PODER POPULAR)
- MINSAP
- MINED
- MINTUR

Con los resultados de la entrevista se pudo comprobar que los clientes en sentido general perciben que las producciones recibidas presentan calidad, los principales clientes lo constituyen el MINED y el MINSAP quienes plantean que en el proceso de contratación se incluyen todos los aspectos relacionados con la forma de entrega y calidad de la obra

Poder negociador de proveedores.

Las causas son semejantes a las que se han mencionado en el caso de los clientes, en un 90% dado que se trata de posiciones negociadoras simétricas. Cuanto más dependa la diferenciación de los productos de los proveedores, mayor será su poder, y esto garantiza calidad para los clientes ya que la Empresa será capaz de negociar productos cada vez de mayor calidad. Por las características de la Empresa esta fuerza se manifiesta pobremente ya que la mayoría de los recursos para la producción y

comercialización dependen de sus propias reservas. No obstante la posibilidad de negociaciones elevaría esta fuerza siendo favorable, para la Empresa en un 90%.

El 10% de los proveedores antes mencionados garantiza la efectividad de cumplir con los clientes en un 90% debido a que los mismos garantizan la posibilidad de utilizar los portadores energéticos como la electricidad, el combustible y los lubricantes, las piezas y accesorios de repuesto, equipamiento, y algunas materias primas esenciales.

Los principales proveedores de la organización son :

- MATCO
- EXPLOMAT
- CUBALUX
- DIVEP
- COPEXTEL
- CUPET
- EMPRESA ELECTRICA
- ACUEDUCTO

A fin de conocer la relación de la empresa con sus proveedores se aplicó una entrevista de la cual se pudo extraer la siguiente información (anexo 7).

La organización tiene en sentido general buena opinión de sus proveedores ya que los productos que se compran son de buena calidad, a precios módicos y bajo condiciones de pagos adecuadas, aun cuando se han presentado incumplimiento en los plazos de entregas.

Una vez concluido el análisis del Entorno General y el Entorno Específico se identificaron los “FACTORES CRITICOS DE ÉXITO”.

Los FCE, son los principales factores que determinan el éxito financiero y competitivo de una Empresa bajo determinadas condiciones del Entorno. Ellos son capaces de identificar con precisión los resultados específicos que son cruciales para el éxito en el mercado y las capacidades distintivas que en la Empresa tienen mayores posibilidades de elevar la Rentabilidad.

Para la Empresa Materiales de la Construcción en Cienfuegos se han determinado los siguientes Factores Claves Éxito para el período 2006- 2009. Tabla 2.2

Estos aspectos fundamentales que inciden sobre el éxito tanto financiero como competitivo de la empresa en estudio, se identificaron a través de una tormenta de ideas, realizada con los miembros de consejo de dirección y con el objetivo de aportar distintos factores, a tener en cuenta en la organización.

TABLA 2.2 FACTORES CLAVES DE ÉXITO DEL SECTOR DE LA CONTRUCCION

SECTOR	F.C.E.
CONSTRUCCION	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Innovación y alta calidad del producto ▪ Diferenciación ▪ Satisfacción del cliente con las características físicas del producto ▪ Imagen de marca

2.5 Análisis interno.

El análisis interno tiene como objetivo fundamental la evaluación de los recursos de la empresa, por tanto será el momento de estudiar la capacidad interna de la misma, a través de sus fortalezas y debilidades.

Para contribuir de manera efectiva a la calidad y objetividad de la información necesaria para el diagnóstico, en el análisis realizado se utilizaron las siguientes técnicas: entrevistas, cuestionarios, métodos de observación, estudio de documentos, análisis económico, técnicas de consenso y trabajos grupales.

Análisis Económico- Financiero:

Al concluir el año 2005 la empresa denoto una satisfactoria salud financiera, después de 4 años logro sobre cumplir el plan de producción en un 110%, lo cual es fruto de una política productiva mas austera y consciente, caracterizados por cambios en los métodos de dirección y estilos de trabajo así como el establecimiento de nuevos sistemas de pago, sin embargo es necesario continuar enfatizando en las gestiones de cobro en plazos establecidos, para poseer recursos financieros que demandan el proceso de producción.

Existe una organización adecuada de las tareas a desarrollar en el área de finanzas, no obstante, esta área no esta dotada del personal adecuado.

Liquidez general.

En el ultimo trimestre del año 2005 la empresa tiene una liquidez general de 2.50, lo que indica que por cada peso que debe estará en condiciones de pagar \$2.50 a su acreedor, cifra, que además aumento de 1.94 existente en igual periodo del año 2004.

Liquidez inmediata.

De igual forma, la organización tiene una capacidad de pago mas inmediata sin necesidad de utilizar sus inventarios de \$2.19 por cada peso que deba por lo que su liquidez no es ficticia.

Índice de solidez.

Su índice de solidez en el ultimo trimestre del año 2004 ascendía a \$2.03 sin embargo en igual periodo del año 2005 disminuyo a \$1.36 lo que hace que la empresa se convierta en una organización altamente arriesgada.

Razón de costo.

Para el ultimo periodo del 2005 se denota un ligero aumento en los costos de producción, motivado fundamentalmente por un exceso de sus costos de ventas, aunque es necesario destacar que de un año a otro las ventas aumentaron en un 90% en igual periodo.

De manera general la empresa tiene una liquidez favorable, lo que se evidencia en su grado inmediato y general, si bien existe una disminución en la solidez, este aun es positivo. La empresa materiales de construcción Cienfuegos es rentable, por lo que se puede decir que esta consolidada, es decir, obtiene utilidades y genera efectivo que le permite cumplir con sus obligaciones.

En sentido general la empresa tiene una gestión económica –financiera favorable, por tanto, es rentable y solvente, por lo que se puede decir que esta consolidada, obtiene utilidades y genera suficiente efectivo por actividad de operación que le permite cumplir con sus obligaciones, ubicándose en el primer cuadrante de navegación. (ver anexo 8)

ANÁLISIS DE LOS RECURSOS HUMANOS:

El análisis de los recursos humanos es un aspecto muy importante que debe estar presente en cualquier diagnostico estratégico, si se tiene en cuenta que este es el activo mas importante de que ella dispone y que para el logro de los objetivos el estado en que se encuentre este recurso es elemental.

Este análisis fue realizado a través de técnicas como la observación, trabajo en grupo, revisión de documentos y de la encuesta donde fue preciso determinar el tamaño de la muestra, realizándose mediante el Muestreo Aleatorio Simple: (ver anexo 9).

$$N = \frac{\left(\frac{Z \frac{\alpha}{2}}{d} \right)^2 p (1 - p)}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{Z \frac{\alpha}{2}}{d} \right)^2 p (1 - p) - \frac{1}{N}}$$

Donde: N= tamaño de la población (total actual de trabajadores).

N= 747

α = nivel de confianza

α = 0.05

Z= $\alpha/2$: Percentil de la distribución normal.

Z 0.05/2 = Z 0.025 = 1.96

P = proporción esperada

P = 0.5

d = nivel de previsión

d = 0.1

Dando como resultado 88 personas, la aplicación de la encuesta se realizó en todas las áreas de trabajo de empresa y estas fueron procesadas a través del programa S.P.S.S.(ver anexo 10)

Para realizar el diagnóstico de los recursos humanos en la organización que posibilite la adopción de estrategias futuras se analizan las políticas siguientes:

1. Los sistemas de trabajo.
2. El flujo de los recursos humanos.

En este diagnóstico solo se tomarán en cuenta los elementos esenciales de estas políticas que se derivan de las características propias de las mismas.

1. Sistemas de trabajo.

La forma en que está organizado el trabajo en la empresa se deriva de su misión y características propias de sus procesos básicos, en estos procesos la división y cooperación del trabajo que la complementa están condicionados por la tecnología utilizada, aquí el sistema de trabajo, los regímenes de trabajo y descanso no se cumplen a cabalidad provocando desestimulación en los trabajadores por la labor que desempeñan, en el caso de la plantilla necesaria está definido por la tecnología; de esta forma predomina el trabajo colectivo, cuyo vínculo en el logro de los objetivos los determinan los patrones de operación.

Aquí se pudo detectar como deficiencia que la función de recursos humanos de la empresa no posee un personal que se encargue de evaluar y de ser necesario modificar la organización del trabajo en sus dos procesos básicos.

En relación con las demás actividades de aseguramiento y de servicios en ninguna de ellas existe en la empresa una base normativa que sirva de referencia para evaluar la eficiencia con que se ejecutan los trabajos o que sirva de base para programarlas o controlarlas. Finalmente en estas actividades se establece una organización del trabajo por brigadas en unas y el trabajo individual en otras.

2. Flujo de los Recursos Humanos.

En esta política solo analizaremos las actividades relacionadas con la Formación y Desarrollo y el desempeño y evaluación.

La función de capacitación del personal en la empresa se subordina a la dirección de Recursos Humanos y realmente esta función presenta algunas insuficiencias que se pueden constatar no solo en la revisión de documentos sino en la encuesta, nótese que el 70.4% de los encuestados aseguran no tener un plan de desarrollo que responda a sus necesidades y es que la detención de necesidades de aprendizaje adolece de algunas deficiencias dadas por la insuficiente preparación del personal para realizarla; existe un desconocimiento de las técnicas que deben emplearse para su ejecución, además de no aprovechar la información que la evaluación del desempeño, el carácter proactivo, anticipativo a los cambios que se avecinan y que se precisa preparación para enfrentarlos. (ver anexo 11)

En los últimos años se ha recibido alguna capacitación básicamente en la categoría de dirigentes y técnicos, no así en los restantes; se han utilizado fundamentalmente la forma de capacitación de cursos de actualización y recalcificación en las escuelas ramales y los postgrado en algunos casos, no utilizándose otra forma como es el entrenamiento, maestrías, diplomados, etc.

La Evaluación del Desempeño en la empresa solo se realiza para la categoría de Dirigentes y Técnicos, el resto de las categorías no es evaluado, por tanto no recibe una retroalimentación formal de los resultados de su trabajo, su progreso, desarrollo, comportamiento, ni de cuales son las cuestiones que debe perfeccionar para que su desempeño sea superior.

ANÁLISIS DE LA CALIDAD.

La empresa esta certificada en conformidad del Sistema de Calidad con la Norma NC ISO 9001: 2001, aplicada a la Producción y Comercialización de Arena de Yacimiento Beneficiada del Centro Productivo "El Canal"., certificada oficialmente el 13 de Agosto del 2005, el sistema se extenderá a todos los productos de la empresa hoy se esta realizando el de la Arena del Río Arimao, Centros Productivos Pedro Soto y la I y II.

La empresa avanza de acuerdo a lo previsto en virtud de lograr una política de calidad, donde se ha priorizado la capacitación del personal. El problema fundamental estriba en hacer extensivo la certificación de calidad al resto de las producciones.

ANÁLISIS DE MARKETING:

A partir del 2004 la empresa comenzó a experimentar un crecimiento en la producción en todos los materiales que produce, con excepción la teja francesa, tubos y piezas de barro debido a problemas de los moldes y del deterioro de la máquinas, por lo que a partir del año 2005 se previó un plan de acción encaminado a garantizar el cumplimiento en estos renglones de producción, sin embargo la empresa tuvo sobre cumplimiento en los demás surtidos de la producción como; bloques aligerados, bloques de hormigón, terrazos, mosaicos, arena, piedra, cemento cola..

En el 2005 la organización cumple con la producción y entrega de los materiales a los programas de la revolución siendo destacada a nivel nacional, cooperando también con las demás provincias. Los avances que ha experimentado esta empresa han sido sistemáticos. En el 2006 se ha previsto consolidar los logros y alcanzar una mayor eficiencia económica, elevar más el sentido de pertenencia y lograr la escala del perfeccionamiento empresarial, además de la disposición de todas las unidades empresariales de base e incluso de las Oficina Central, con el propósito de lograr una mayor calidad en los productos, extendiendo el sistema de calidad a los demás surtidos, en los servicios técnicos y de atención al hombre, imagen y por tanto, mayor nivel productivo y satisfacción al cliente.

Análisis de la Matriz DAFO.

Esta Matriz, cuyo nombre surge del acrónimo de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, constituye una herramienta útil para la determinación de los Objetivos Estratégicos de la Empresa. En ella se resume todo el análisis anterior. Su esencia se basa en identificar las amenazas y oportunidades claves que se derivan del análisis del

entorno general y competitivo, así como las fortalezas y debilidades que resultan del análisis del diagnóstico de las capacidades distintivas del negocio.

Como procedimiento es útil primeramente listar todas las Amenazas y Oportunidades, así como todas las Debilidades y Fortalezas, para posteriormente reducir el listado a aquellas que son claves. En el caso de las externas (Amenazas y Oportunidades) son consideradas claves por la probabilidad de ocurrencia como parte de la evolución del entorno y por la fuerza de impacto sobre nuestro negocio; en el caso de las internas (fortalezas y debilidades) son consideradas claves en la medida que sean un factor esencial a favor o en contra de la finalidad del negocio.

Es evidente que estos aspectos no se analizan de manera aislada ya que por ejemplo una debilidad es más fuerte en la medida que sea una fortaleza del competidor y por lo tanto una amenaza para el negocio.

OPORTUNIDADES

- Existencia de un puerto, aeropuerto y ferrocarril y estar ubicados en el Centro, Sur de la Isla.
- Proceso de Perfeccionamiento Empresarial.
- Desarrollo constructivo del territorio
- Existencia de recursos naturales de importancia.
- Existencia de Centros Educativos de diferentes niveles en el territorio.
- Tendencia al rescate del patrimonio en el territorio.
- Celebración de ferias y Eventos Internacionales.

AMENAZAS

- Mejores condiciones laborales y de estimulación en otras Entidades del Sector.
- Restricciones en el Proceso Inversionista a nivel nacional.
- Competidores importantes.
- Bloqueo Económico
- Restricciones Comerciales para la Exportación.
- Estacionalidad, a partir de las épocas del año.

FORTALEZAS

- Fuerza de trabajo productiva de experiencia.
- Monopolio de algunos de los surtidos dentro del territorio.
- Salud financiera..
- Ubicación geográfica favorable.
- Diversificación de nuevos surtidos en el mercado.

- Clima organizacional favorable con alto sentido de pertenencia.
- Dirección joven capacitada en la empresa, encaminada a mejores resultados.
- Calidad y cuantía de la reserva de los yacimientos.
- Existencia de contratos de producción cooperada.
- Existencia de contratos de exportación de áridos hacia el área del caribe.

DEBILIDADES.

- Desarrollo inversionista empresarial lento.
- Tecnología atrasada y dependiente de muchos años de explotación.
- Insuficiente atención al hombre.
- Bajos niveles de liquidez.
- Insuficientes niveles de explotación de las capacidades instaladas provocado por el desbalance tecnológico
- Programa de capacitación insuficiente.
- Insuficiente aseguramiento logístico.
- Ausencia de trabajo de mercadotecnia.
- No existencia de un sistema de aseguramiento de la calidad.
- Desarrollo minero dependiente y pobre.
- Esquema de financiamiento que dificulta los ingresos en MLC.
- Instalaciones no confortables.
- Fuerza profesional escasa en la base.

A partir de los resultados de la matriz se identifican las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de mayor impacto para la organización definiéndose el problema estratégico general y la solución estratégica general.

PROBLEMA ESTRATEGICO.

Si se acentúa el atraso en la tecnología, los insuficientes niveles de explotación de las capacidades instaladas, la ausencia del trabajo de mercadotecnia, el desarrollo inversionista empresarial lento, el actual esquema de financiamiento y la fuerza profesional escasa en la base aunque dispongamos de fuerza de trabajo productiva y de aseguramiento tecnológico experimentada, monopolio y diversificación de surtidos dentro del territorio, ubicación geográfica favorable, calidad y cuantía de yacimientos, existencias de contrato de producción cooperada, así como exportaciones hacia el área del caribe no podremos aprovechar el estar inmersos en el proceso de perfeccionamiento empresarial, el desarrollo constructivo del territorio así como la existencia de ferias y eventos internacionales, para atenuar los efectos de las

restricciones del proceso inversionista a nivel nacional, los competidores importantes, el bloqueo económico y las restricciones comerciales para la exportación.

SOLUCION ESTRATÉGICA.

Es necesario aprovechar, el estar inmersos en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, el desarrollo constructivo del territorio, así como la existencia de Ferias y Eventos Internacionales, potenciando, de fuerza de trabajo productiva y de aseguramiento tecnológico experimentado, monopolio y diversificación de surtidos dentro del territorio como ubicación geográfica favorable, calidad y cuantía de yacimientos, existencia de contratos de producción cooperada, así como exportaciones hacia el área del caribe tratando de minimizar el atraso en la tecnología, los insuficientes niveles de explotación de las capacidades instaladas, la ausencia de trabajo de mercadotecnia, el desarrollo inversionista empresarial lento, al actual esquema de financiamiento y la fuerza profesional escasa en la base para poder atenuar las restricciones del proceso inversionista a nivel nacional, los competidores importantes, el bloqueo económico y las restricciones comerciales para la exportación.

Después de analizar la matriz DAFO se puede constatar que la empresa se ubica en el III cuadrante, fase adaptativa, donde nuestro accione estratégico deben ir encaminados a resolver los impactos negativos que tienen las debilidades en las oportunidades. Como puede observarse existe una cercanía grande entre este cuadrante y el de supervivencia, esto reclama la implementación de las estrategias adaptativas de forma ágil ya que cualquier cambio en el entorno podrá afectar la posición de la empresa en el mercado.(ver anexo 11).

Ya concluido el diagnostico y contando con las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas, se esta en condiciones de definir la visión de la empresa.

Visión.

Somos la empresa líder en el territorio central en la producción, comercialización nacional y exportación, de Materiales de Construcción y acabados así como en la prestación de servicios relacionados con nuestra actividad fundamental en transportación, servicios constructivos y de postventa, con calidad y profesionalidad, orientados al cliente y preservando el medio ambiente.

CAPITULO III DISEÑO ESTRATEGICO

3.1. PLANTEAMIENTO DE LA ESTRATEGIA.

Una vez que se concluye el análisis estratégico y se conoce cual es la situación que presenta la organización, en que condiciones está para enfrentar los nuevos retos, se revisa nuevamente la misión donde se reforma la definida con anterioridad y con la información que se tiene de la matriz DAFO, son definidas las áreas de resultados claves a los que se le elaboran los objetivos generales y sus estrategias.

Áreas de Resultados Claves:

Gestión de los Recursos Humanos

Calidad

Comercialización y Marketing.

Precisamente los objetivos que se propone alcanzar la organización en el período que abarca la estrategia se identifican con estas áreas, lo cual no significa que las demás no están implicadas, pues este es un sistema de objetivos que se establece para toda la entidad, que, como se sabe, es un sistema, por lo que todos sus elementos se interrelacionan para que pueda funcionar.

Objetivos para el año 2009:

Calidad:

Alcanzar altos niveles de calidad en la producción y los servicios que permita que los clientes se sientan satisfechos de nuestra organización

	U/M	2006	2007	2008	2009
Lograr que al menos el 80 % de los clientes se sientan totalmente satisfechos con la calidad del producto o servicio recibido	%	30	45	55	80
Potenciar en un 100 % la calidad en los productos de cerámica y hormigón para insertarlos en el mercado de la divisa	%	70	80	95	100
Cumplimentar al 100 % el cronograma de certificación de arena lavada	%	100	-	-	-
Cumplimentar al 100 % el cronograma de certificación de piedra triturada	%	90	100	-	-
Cumplimentar al 100 % el cronograma de certificación de teja criolla	%	50	90	100	-

Recursos Humanos:

1. Lograr una adecuada gestión de los recursos humanos dirigida a fomentar la motivación hacia el trabajo y el incremento de la eficacia en la gestión.

	U/M	2006	2007	2008	2009
Lograr que el 100 % del personal se encuentre preparado acorde a las exigencias de idoneidad para la actividad que desempeñan.	%	50	60	90	100
Desarrollar un sistema de atención al hombre que permita que el 100 % de los trabajadores estén altamente motivados por los resultados del trabajo.	%	75	80	90	100
Fomentar un estilo de dirección participativo donde los trabajadores intervienen en el proceso de dirección de forma activa.		X	X	X	X

Comercialización y marketing.

- 1- Lograr el posicionamiento de nuestras producciones en el mercado a partir del programa I + D.

	U/M	2006	2007	2008	2009
Desarrollar al 100 % la tecnología en la explotación de arena bajo nivel freático.	%	50	100	-	-
Desarrollar al 100 % la tecnología en la actividad de cerámica.	%	75	80	95	100
Implementar la puesta en marcha de la red informática		X	X	X	X

Como se puede observar los objetivos han quedado definidos en el marco general, los cuales con posterioridad continúan desagregándose hasta un punto óptimo que permita la ejecución de la tarea.

Definido los objetivos queda claro para el equipo de planeación que dada sus aspiraciones y las exigencias del entorno así como la capacidad interna de que disponen para enfrentar estos retos necesariamente tienen que desarrollar una nueva estrategia.

Tomando los resultados de las matrices como instrumento avistados en las distintas opciones estratégicas que debe considerar una organización, se procedió a evaluarlos sobre la base del criterio de la conveniencia, analizado en cada uno de ellos en que medida contribuyen a alcanzar la competitividad y sobre todo como se adecuan a los propósitos fijados por ello.

Este proceso se desarrollo mediante la técnica de consenso donde cada miembro del equipo expuso sus criterios al respecto y a partir de ahí se tomo la desición acerca de cual deberían ser la estrategia rectora y las funcionales, estas ultimas fueron decididas a partir de una votación ponderada.

Este análisis arrojó como resultado que la empresa deberá desarrollar como estrategia rectora la de diferenciación dada la posición competitiva media que tiene la empresa, esto es con el objetivo de crear algo único que sea percibido tanto por parte de los clientes como por parte de los proveedores.

Esta estrategia rectora será llevada a vía de hecho a través de las estrategias funcionales que se centran básicamente en como aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional, con el fin de maximizar la interrelación entre las distintas áreas provocando el efecto adecuado que permita a la organización lograr al máximo su efectividad.

Estrategias funcionales:

Calidad:

Diseñar y aplicar un sistema de mejoramiento continuo de la calidad en la producción y/o servicio.

Diseñar e implantar un sistema de información y retroalimentación con los clientes actuales tanto interno como externo.

Recursos Humanos:

Diseñar e implantar un sistema de evaluación del desempeño coherente con el sistema de estímulo.

Transformar la cultura de la organización con una orientación al cliente tanto interno como externo y enfocada como proceso de cambio.

Promover la superación de todos los recursos humanos en las técnicas más modernas de acuerdo a su perfil profesional.

Comercialización y marketing.

1- Diseñar una estrategia de publicidad de los servicios que oferta la organización al mercado.

2- Estudio de mercado fuera de frontera con el objetivo de buscar posicionamiento de la organización.

Por ultimo la organización debe establecer un orden de prioridad de las estrategias para realizar una adecuada planificación y asignación de los recursos en función de cada una de las estrategias funcionales donde se realice una identificación de los requerimientos detallados de los recursos y su congruencia, de manera que se logre correspondan los planes operacionales con las estrategias. Debe pues considerarse en este plano los factores críticos de éxito ya identificados, las áreas claves las prioridades que debe estar devengados a la sincronización como elemento básico para la asignación de responsabilidades.

Todo esto apoyado en herramientas tan útiles como el presupuesto, planes financieros, entre otros.

Después de concluido los planes de acción es necesario establecer el correspondiente sistema de control estratégico que permita descubrir a tiempo cualquier modificación que ocurriera en el entorno o que pudiera ocurrir, así como cualquier cambio interno que fuese necesario realizar para enfrentar dichos cambios. Al igual que los planes de acción, este sistema de control debe ser llevado al nivel operativo que permita el trabajo cotidiano de las personas.

Algo muy importante que debe ser tenido en cuenta en el momento de establecer el control es que debe quedar claramente establecida la responsabilidad de cada unidad, área, persona, por el cumplimiento de las estrategias; todos deben estar impuesto de que a la par del trabajo y el control que diariamente realizan debe estar la mirada puesta en el futuro, descubriendo nuevas oportunidades o amenazas para la organización.

De acuerdo al diagnostico realizado se decidió que la estrategia más adecuada para la organización es la diferenciación, aunque no se puede determinar con exactitud su aplicación si logran los resultados deseados con su aplicación, no obstante es una opción muy positiva y bien fundamentada que se pone en manos de los directivos, los cuales deberán aplicarla con creatividad, teniendo un pensamiento y una actitud flexible como se exige en estos tiempos.

3.2. El Pensamiento Estratégico en la organización.

Es sabido que la organización cambia de diferentes maneras y que el cambio estratégico es principalmente incremental, con cambios transformacionales pero poco frecuentes.

Cuando el cambio es incremental la organización se beneficia porque se apoya en las capacidades, rutinas y creencias de los miembros de la organización, de forma que el cambio puede ser eficiente, tranquilo y muy posiblemente consiga el compromiso de sus miembros. Sin embargo, este cambio incremental puede tener lugar porque está dentro del paradigma y la rutina de sus miembros, aunque presiones de tipo ambiental o competitivo provocan la necesidad de cambiar, existiendo el riesgo de la desviación estratégica y el deterioro del desempeño.

Los cambios transformacionales pueden también ser causados porque la organización se enfrenta con importantes acontecimientos externos que exigen tales cambios a gran escala, bien porque ella se anticipa y en consecuencia inicia la acción para realizar cambios más importantes en su propia estrategia o porque los efectos acumulados de la desviación estratégica llevan al deterioro del desempeño y a la necesidad de esos cambios transformacionales.

Al considerar los diferentes medios para la dirección del cambio estratégico no se puede dejar de considerar lo importante de que los directivos de la organización desarrollen un pensamiento estratégico capaz de conseguir la adaptación de la organización a los cambios del entorno.

Cuando la gerencia decidió aplicar el enfoque estratégico como una vía para desarrollar un proceso de cambio en su actividad empresarial, tenía implícita la necesidad de formar y desarrollar de manera paulatina un pensamiento estratégico en todos sus directivos que garantizara una acción anticipada a los cambios que se producirían en el entorno.

A lo largo del desarrollo de este proceso se ha podido constatar que ya están sentadas las bases para que esto suceda, no solo hasta el punto que los directivos identifiquen con anticipación necesidades de cambio sino también, la voluntad y el compromiso de llevarlas a cabo.

Para manejar esta situación ha sido preciso utilizar un estilo de liderazgo basado esencialmente en la comunicación y participación de la implicada, desarrollando sesiones de trabajo en grupo, buscando el consenso y creando un clima favorable y de confianza.

El hecho que la gerencia decida poner en práctica la estrategia es ya un logro; es ésta la que hace cambiar el pensamiento y provoca como efecto inmediato que no solo se piense y trabaje por la eficiencia sino también por la eficacia, asumiendo una actitud practica y voluntaria donde no se acepta la pasividad o el acomodamiento, al contrario

se promueve el desarrollo de lo que constituye el punto de partida de todo pensamiento estratégico: el análisis y la capacidad de cuestionamiento en la búsqueda de nuevas oportunidades y retos.

Para poder comprobar o tener medida de cómo están sentadas las bases de un pensamiento estratégico en la organización se aplicó de nuevo (transcurrido un año) el cuestionario a todos los directivos, lo cual permitió determinar que existen en la organización áreas que pueden ser mejoradas, pero sin lugar a dudas se observa un incipiente desarrollo del pensamiento estratégico que debe continuar incentivándose.

Las mayores dificultades se observan en los aspectos que se recogen en las preguntas 8,9,10,12,16 y 18. Este resultado unido a lo que ya se expuso, permite aseverar que las bases para dirigir estratégicamente están sentadas en la organización, sólo que ésto es un proceso que no concluye así, el desarrollo del pensamiento estratégico es un proceso permanente, dinámico, abierto, donde la capacidad para manejar la incertidumbre, la visión para prever ciertos cambios, tiene que estar despierta permanentemente, y no olvidar ni un segundo que las existencias del entorno cambian constantemente y que el paradigma del siglo XXI exige no ya anticiparse a los cambios sino, que exige una respuesta rápida a partir de señales del entorno.

CONCLUSIONES.

Una vez terminado el trabajo se puede concluir que:

- Se ha dado cumplimiento al objetivo general trazado para desarrollar el trabajo.
- La organización no ha podido hasta el momento vencer el GAP estratégico planteado en la proyección estratégica del período 2000- 2003. No desarrollándose ampliamente el enfoque estratégico, lo que no ha permitido a la dirección alcanzar los objetivos propuestos.
- Se pudo constatar que el entorno le proporciona a la empresa oportunidades de desarrollo que de ser sabiamente aprovechadas le permitiría ocupar una mejor posición en el territorio, teniendo entre ellas el perfeccionamiento empresarial sin descuidar las amenazas que influyen negativamente sobre el desenvolvimiento de la organización.
- El análisis interno le facilita a la empresa la posibilidad de conocer cuáles son aquellas fortalezas que inciden favorablemente sobre su desarrollo, teniendo gran significación el estilo de dirección participativo que se manifiesta en la misma; así como las debilidades sobre las cuales ha de trabajar de forma sistemática y proactiva la Dirección.
- Las bases de desarrollo estratégico de la organización están creadas, así como el conjunto de criterios de medidas y grados de consecución que servirán de guía para elaborar los planes de acción a lo largo de lo planteado estratégicamente. Esta permite proyectar las líneas fundamentales para el desarrollo futuro de la organización, constituyendo una instrumento de dirección básico y fundamental en los momentos en que se desarrolla la economía cubana.

RECOMENDACIONES

- La dirección de la empresa debe proyectarse por:
- Crear un sistema de control estratégico que permita, no solo medir el cumplimiento de las estrategias, sino además, ser capaces de avizorar los cambios del entorno con una actitud proactiva.
- Mantener dentro de su sistema de dirección, un estilo que contribuya a mantener la participación de los trabajadores.
- Orientar el trabajo de la empresa para reforzar el liderazgo en costos y así lograr, niveles de eficiencia y eficacia mayores en la organización
- Efectuar de forma sistemática un monitoreo del entorno que le permita la introducción de estrategias emergentes, de darse cambios en el mismo.
- Dar a conocer la estrategia a todos los trabajadores de la organización.

BIBLIOGRAFÍA.

Ansoff, H.I. "Strategic Management"/.- MacMillan. Hong Kong: (s.n), 1979. - - 430 p.

Arias Rivera, Magda Luisa. "La Planificación Estratégica"/Temáticas Gerenciales Cubanas. Grupo de Teoría y Técnicas de Dirección de la Universidad Agraria de la Habana: (s.n),1999.- - 24 p.

Besseyre des Horts, Charles H. "Gestión Estratégica de los Recursos Humanos"/ - - .Madrid: Editorial DEUSTO, 1987. - - 320 p.

Bueno Campos, E. "Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos"/ Edit. Pirámide. 5ta Edición. Madrid: (s.n), 1996.- -399 p.

Castellanos Castillo, José R." Diseño organizativo: Enfoques y Tendencias".Folletos Gerenciales. Centro Coordinador de Estudios de Dirección, La Habana, Enero 2000: - - 8 p.

Cruz Cordero, Teresa. "El sistema empresarial, Cultura y Consultoría". Folletos Gerenciales. Centro Coordinador de Estudios de Dirección, La Habana, Marzo 2000:- - 25 p.

David, G. "La gerencia Estratégica"/- - Edit. Legis. Bogotá. Colombia, 1998- -125 p.

Díaz Llorca, Carlos/ otros. "El dirigente como agente de cambio"/Folletos Gerenciales. Centro Coordinador de Estudios de Dirección, la Habana, Febrero1999:- - 8 p.

Díaz Riera Carlos M. "Modelo de Dirección Estratégica para el área de Aseguramiento Técnico-Material Hospital Militar. Manuel Fajardo Rivero"/Carlos Manuel Díaz Riera. Tesis de Maestría., 1996: - -71pág.

Gale, Bradley T. Descubra el valor de su cliente: produzca la calidad y el servicio que el cliente pueda ver"/T. Gale Bradley: Edit. Prentice Hall Hispanoamericana. S. A. México, 1996:- - 424 p.

García, S /Dolan S. " Dirección por Valores"/ Edic. Cuba, 1999:- - 307p.

Garciga Marrero, Rogelio J. "Formulación Estratégica. Un enfoque para directivos" / Rogelio J. Garciga.—Cuba: Editorial Félix Varela. 1ra Edición, 1999:- - 270 p.

- Hampton, David R. "Administración"/ Edit Mc Graw-Hill, 2da Ed. en Español, 1997:- - 791 p.
- Harrington, James. "Mejoramiento de los procesos de la empresa"/ Edit. Mc Graw Hill Interamericana.S.A, Colombia, 1993:- -309 p.
- Kotler, Philip. "Dirección de Marketing"/(Impresión Cubana). 1995: - -720 p.
- Martínez Díaz, Félix. "La Misión Estratégica. La importancia de recuperar los valores como categoría"/ Temáticas Gerenciales Cubanas. Primera Edición, la Habana,1997:- - 13 p.
- Menguzzato Boulard, M./ Renau Piguera, J.J. "La dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del Management"/(s.n), 1999:- - 427p.
- Minzberg, Henry. " Diseño de organizaciones eficientes" / Henry Minzberg. – Editorial Ateneo. -- Argentina, 1991: - -254 p.
- Minzberg, Henry. "La estructura de las organizaciones" / Henry Minzberg. -- Editorial Ariel. -- Barcelona, 1988. - - 370 p.
- Monteverde, Agustín A. "Estrategias para la competitividad internacional"/ Ediciones Machi,1992:- - 301p.
- Morrisey, George L. "Planeación a largo plazo. Creando su propia estrategia"/. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.(Edición en Español), 1996:- - 109 p.
- Morrisey, Georgue L."Pensamiento Estratégico"/ Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S. A.(.Edición en Español), 1996:- - 60 p.
- Pons Murguía, Ramón. "Calidad del servicio: estrategia clave para la competitividad". Conferencia,1996:- - 6 p.
- Porter, Michael. "¿Qué es Estrategia?"/ Folletos Gerenciales. Centro Coordinador de Estudios de Dirección, La Habana, 1998: - -27 p.
- Porter, Michael. "Ventaja Competitiva: sostenimiento de empeño superior"/ Continental. México. 1990: - -125 p.

Portuondo Vélez, Ángel L. “¿Elaboración de Estrategias o Determinación de Objetivos? ¿Dirigir por Objetivos o Estratégicamente?”/Temáticas Gerenciales Cubanas. Primera Edición, La Habana,1997:- - 11 p.

Rodríguez Domínguez, María M.” El papel de los sistemas de información ínter organizacionales en la cooperación empresarial: el intercambio electrónico de datos ”/ Revista Alta Dirección. No. 207. Sept-Oct. España, 1999:- - 29-44 p.

Rodríguez Rivero Maribel. “Proyección estratégica de la sucursal centro Cimex para el periodo 2001- 2003”/ Eduardo Novo. - - tesis de maestría: Universidad de Cienfuegos, 2001. - - 120 p.

Sánchez Gallego, Guillermo. “Diseño de la estrategia en organizaciones orientadas al servicio”/. Revista Alta Dirección. No 187. Mayo-Junio, 1996:- - 31-38p.

Thompson/ Strickland. “Dirección y Administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas”/ Mc Graw Hill. Edición en español, 1998:- - 1034 p.

Anexo No.11. Efectos cruzados de la matriz DAFO.

	Oportunidades							Amenazas						
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6
Fortalezas	1		x	x		x	x	x	x	x	x			
	2			x	x		x	x		x	x	x	x	x
	3		x						x		x		x	
	4	x		x				x		x	x	x	x	x
	5		x	x	x		x	x		x	x	x	x	x
	6		x	x		x				x	x	x	x	
	7		x	x		x		x		x	x	x		
	8	x		x	x		x	x		x	x	x	x	x
	9	x	x	x			x	x		x	x	x	x	x
	10	x	x		x			x			x	x	x	x
Debilidades	1		x	x	x		x	x		x	x	x	x	
	2		x			x			x			x		
	3		x							x		x	x	x
	4	x	x	x	x		x	x		x	x	x	x	x
	5		x			x						x		
	6	x	x	x	x			x				x	x	
	7	x	x	x	x			x			x	x	x	
	8		x	x	x			x			x	x		
	9	x	x	x			x	x		x	x	x	x	
	10	x	x	x	x						x	x		x
	11		x	x				x		x	x	x	x	x
	12		x						x			x		
	13		x	x		x		x	x		x	x		

Anexo No.2. Organigrama de la Empresa.

