

Universidad de Cienfuegos
"Carlos Rafael Rodríguez"

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Trabajo de Diploma

Título: Proyección estratégica del complejo Cumanayagua sucursal
Cienfuegos CIMEX.

Autor: Rudy Santiago Valladares Pérez
Tutores: Msc Duly K. Fabelo García
Msc Jeovel Leonard González

"Año 49 de la Revolución"
Curso 2006-2007

RESUMEN

El proceso de planeación en una organización, además de una importante función de dirección, es un eslabón fundamental para el desarrollo de dicha organización. De su acierto depende, en gran medida, la capacidad de respuesta y recuperación ante determinadas contingencias y el exitoso desenvolvimiento para el logro de los objetivos de trabajo y la Misión propuesta.

En las organizaciones cubanas, la introducción del proceso de Dirección Estratégica y por Objetivos, enfocada en Valores, ha sido un proceso continuo, donde cada organización se mide y evalúa por los resultados concretos alcanzados, logrando cada vez más una real dirección participativa y la concreción de los mejores valores que caracterizan el Sistema y la Cultura Organizacional Socialista, convirtiéndose pues, este proceso en una importante y vital herramienta de gestión.

La Sucursal Cienfuegos CIMEX para el período 2007-2009, hizo su Rediseño Estratégico. A partir de la evolución en el tiempo de los diferentes enfoques de gestión y las condiciones del entorno, decide trabajar con el enfoque de Gestión Estratégica, basado en el poder de la gente y establece que cada gerente o líder es quien debe generar, dentro de su propia gestión, las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivo a corto, mediano y largo plazo, surgiendo una serie de conceptos nuevos que no estaban dentro del marco de la planificación estratégica anterior (2004-2006).

Tomando en consideración estos elementos y partiendo del hecho de que hasta el momento el Complejo Cumanayagua no cuenta con este valioso instrumento de dirección, se procede a elaborar su Proyección Estratégica para el período 2007-2009.

INDICE.

RESUMEN

INTRODUCCION	1
CAPÍTULO No. 1: Desarrollo y evolución de la Dirección Estratégica.....	<u>4</u>
1.1 Consideraciones generales sobre el desarrollo de la dirección	<u>4</u>
1.2 El proceso de Dirección Estratégica	<u>16</u>
1.3 La Planificación Estratégica en Cuba	<u>31</u>
CAPÍTULO No. 2: Caracterización y Diagnóstico del Complejo Cumanayagua	<u>35</u>
2.1 Caracterización de la Organización.	<u>35</u>
2.2 Metodología utilizada para el Diseño Estratégico	<u>39</u>
2.3 Caracterización y Diagnóstico del Complejo Cumanayagua	<u>41</u>
CAPÍTULO No. 3: Diseño Estratégico del Complejo Cumanayagua	<u>71</u>
3.1 Proyección Estratégica del Complejo Cumanayagua para el período 2007-2009	<u>71</u>
3.2 Definición de las Areas de Resultados Claves y Objetivos Estratégicos del Complejo Cumanayagua	<u>72</u>
3.3 Soporte de la Estrategia	<u>92</u>
CONCLUSIONES	<u>95</u>
RECOMENDACIONES.....	<u>96</u>
BIBLIOGRAFÍA	97-100
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

La evolución de los conceptos relacionados con la Nueva Gerencia (o Gestión, como comenzaremos a llamarla a partir de ahora), comienzan desde los trabajos de Control Estadístico de Shewhart, hasta los conceptos de la Quinta Disciplina de Peter Senge, pasando por Deming, Juran, Crosby, Pareto, Ishikawa, Taguchi, y la Reingeniería de Hammer, Mc Kinsey y Arthur De Little. Esto nos muestra que desde hace mucho tiempo existen una serie de personas que han venido trabajado duramente en la manera de cambiar los conceptos de manejo de la Gerencia de la organización, desde aquellos que ven a ésta como un proceso mecánico (a principios de siglo), hasta quienes ven a la organización de una manera global y de alguna forma buscan la relación entre todos los elementos que funcionan dentro de ella.

El mundo de hoy en día se mueve demasiado rápido. En estos tiempos la información llega de un lugar a otro con una velocidad asombrosa y el mundo se ha convertido en una “Aldea Global”. El cambio ha sido la ley de la vida desde la antigüedad; sin embargo, la velocidad de cambio actual es sumamente alta y peligrosa para los negocios.

Este aumento gradual de la velocidad de los cambios y del adaptarse, es un problema de supervivencia, pero generar el cambio es lo único que nos permite ser competitivos. Desde su introducción en Cuba, el proceso de Dirección Estratégica y por Objetivos enfocada en valores, ha sido un proceso continuo, donde cada cual se mide y evalúa por los resultados concretos que conducen a la organización hacia estadios superiores, logrando cada vez más una real dirección participativa y la concreción de los mejores valores que caracterizan a nuestro Sistema y a la Cultura Organizacional Socialista, convirtiéndose en una importante herramienta de gestión.

En el presente trabajo titulado: “Proyección Estratégica del Complejo Cumanayagua de la Sucursal Cienfuegos CIMEX”, para el período 2007-2009 se aborda como **Problema Científico** que: El Complejo Cumanayagua de la Sucursal Cienfuegos CIMEX no cuenta con un instrumento de dirección que responda de forma efectiva a las exigencias cada vez más crecientes de los clientes.

Para dar respuesta al Problema Científico se plantea como **Hipótesis:**

El diseño de la Proyección Estratégica del Complejo Cumanayagua hasta el 2009 será el instrumento de dirección que garantice de forma efectiva, respuestas a los clientes, en función de sus expectativas.

En éste sentido el **Objetivo General** que se propone es:

Diseñar la Proyección estratégica del Complejo Cumanayagua de la Sucursal CIMEX Cienfuegos para el período 2007-2009.

Objetivos específicos:

- ❖ Fundamentar con enfoque histórico-lógico el proceso de diseño estratégico, sus etapas y niveles, así como el estado actual en Cuba.
- ❖ Caracterizar y diagnosticar el Complejo Cumanayagua de la Sucursal CIMEX.
- ❖ Diseñar la Proyección Estratégica del Complejo Cumanayagua.

Se recoge una reflexión teórica de la evolución y desarrollo de la Dirección Estratégica y el diagnóstico realizado a partir de la evaluación del cumplimiento de los indicadores de las áreas funcionales del Complejo, para realizar el diagnóstico se lleva a cabo una combinación de métodos y técnicas, análisis e interpretación de la información, el análisis documental (resoluciones, acuerdos, reglamentos, textos básicos, informes, artículos científicos, tesis de maestría), entrevistas, observación, trabajo en grupo, tormenta de ideas, etc.

Este trabajo consta de tres capítulos, previo resumen e introducción y finaliza con las conclusiones y las recomendaciones.

Capítulo 1. Desarrollo y evolución de la dirección estratégica: En este capítulo se elabora el marco teórico de la investigación, abordando aspectos fundamentales del proceso de diseño estratégico y del estado actual de la temática en Cuba.

Capítulo 2. Diagnóstico del Complejo Cumanayagua: Se realiza la caracterización y diagnóstico del Complejo Cumanayagua, identificándose sus principales amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades.

Capítulo 3. Proyección Estratégica del Complejo Cumanayagua 2007-2009. Donde se procede al diseño estratégico y se definen Áreas de Resultados Claves, objetivos, criterios de medidas, grados de consecución y planes de acción.

A partir del diagnóstico efectuado se realiza la proyección estratégica del Complejo Cumanayagua para el período 2007-2009.

CAPÍTULO I: DESARROLLO Y EVOLUCIÓN DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

En el presente capítulo a partir de una exhaustiva revisión bibliográfica se elabora el marco teórico de la investigación abordando consideraciones generales sobre el desarrollo de la dirección, el proceso de diseño estratégico, principales herramientas y su aplicación en Cuba. Finalmente se arriban a conclusiones parciales.

1.1 CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE EL DESARROLLO DE LA DIRECCIÓN.

Uno de los principales insumos en el estudio de la gestión empresarial son las teorías de la dirección que, vistas a la luz del mundo contemporáneo, son el resultado de un proceso acumulativo de aportaciones, principios y postulados provenientes de diversas escuelas o corrientes [*Piedrahita, 1988; Makridakis, 1993; Chavienato, 1994; Koontz & Weihrich, 1998; Davis & Newstrom, 1996; Harrington, 1997*] y cuyos resultados buscan establecer las pautas necesarias que permitan una adecuada relación entre eficacia y eficiencia al considerar el intercambio de la empresa con el entorno.

A decir de Ramos Lazcano¹ (2006) el análisis realizado de las principales teorías asociadas a la dirección, ha permitido poner de manifiesto los aspectos esenciales que describen los diferentes puntos de vista que favorecen o limitan el desarrollo de sus concepciones; sin embargo, es característico que todas tomen en consideración, de una forma u otra, las influencias e interrelaciones que se generan entre los diferentes elementos que las componen y que actúan sobre la dirección para la obtención de resultados, lo que manifiesta la aplicación de un enfoque de sistemas que, al ser expresado en el contexto gerencial, se puede definir como: el conjunto de diferentes subsistemas cuya tarea administrativa consiste en relacionar, integrar y coordinar dichos subsistemas para conformar un todo armónico y flexible que se orienta al alcance de objetivos comunes.

Este enfoque tomó gran auge a partir de los años '60 y su aplicabilidad, en la solución de los problemas que enfrentan las organizaciones, se mantiene, lo que se expresa en el reconocimiento de la necesidad de definir y adoptar un sistema de dirección que dé respuesta a las exigencias endógenas y exógenas a partir del desarrollo de los elementos

¹ Ramos Lazcano, Rigoberto. Rediseño Estratégico de la Sucursal CIMEX-Cienfuegos, 2007-2009.

básicos que lo componen: valores, objetivos, principios, funciones, estructura, filosofía, estilo, carácter de la organización y tecnología de dirección [Hernández, 1982; Kast & Rosenzweig, 1994; Davis & Newstrom, 1996], aspectos que comúnmente se expresan a través de funciones clave tales como: Planeación, Organización, Integración, Mando, y Control [Carnota, 1990; Robbins, 1994; Koontz & Weihrich, 1998; Reyes, 1996], las que en su interacción, dotan al sistema de características que permiten su permanencia, adaptabilidad y desarrollo; entre las más relevantes se encuentran: finalidad múltiple, retroalimentación, equifinalidad, equilibrio dinámico, jerarquía y límite del sistema, aspectos que se han de valorar en el diseño y ejecución de los mismos [Makridakis, 1993; Kast & Rosenzweig, 1994; Navarro, 1994; Mintzberg, 1994].

A través de los años, las teorías y enfoques administrativos, han evolucionado en proporción directa con el desarrollo de tres factores fundamentales que describen el escenario donde las organizaciones se desempeñan [Menguzzato & Renau, 1991; Ordóñez, 1995]:

- Concepción de los Recursos Humanos: Modificaciones en los supuestos asociados al desempeño del hombre, orientándose hacia un mayor dinamismo, intervención y autogestión del personal. (Poder de Decidir y Actuar)
- Conocimiento del Entorno: Cambios acelerados y complejos en el ambiente actual y futuro que obligan a las organizaciones a evaluar y proyectar variantes para el logro de los objetivos definidos. (Pensamiento Estratégico)
- Competencia Tecnológica: Surgimiento de nuevos productos y productos que obligan a las organizaciones al desarrollo e incorporación de innovaciones tecnológicas orientadas a satisfacer las necesidades de los clientes, lo que incide directamente sobre las actuales estructuras y procesos de dirección. (Reingeniería)

Como resultado de la integración de estos factores, los sistemas de dirección han desarrollado modos de administrar que ponen de manifiesto la forma en que las organizaciones han asumido los procesos de cambio, como parámetro que indica el desarrollo progresivo alcanzado por la dirección y definido a través de:

Eficacia: Logro de metas pertinentemente definidas. [Robbins, 1994]

Eficiencia: Relación entre los recursos que se utilizan (dinero, personas, equipos, materiales) y el producto que procura minimizar los costos de los recursos. [Robbins, 1994]

Sistema: Conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes, dispuestas de tal manera que producen un todo unificado y cuya interrelación permite el cumplimiento de objetivos.

[Robbins, 1994]

Con el desarrollo y evolución de la ciencia de la administración las organizaciones comienzan a prestarle más atención al proceso de planificación incorporándole sistematicidad al mismo, sin embargo en sus inicios las empresas podían hacer la misma cosa todos los años y aún lograr éxito, hoy en día, el entorno no lo permite. Cambios globales en política, economía, desarrollo tecnológico y valores alteran el ambiente de las organizaciones y en este contexto dinámico, la planificación se hace necesaria para sobrevivir y para predecir el futuro en el que el entorno siempre será un reto incierto.

Hasta los años 60 la corriente estuvo orientada, hacia una *planificación a largo plazo*, entre 5 y 10 años, basada en objetivos y como obtenerlos. Aunque surge la necesidad de mirar dentro y fuera de la organización, todavía el entorno era relativamente estable y la planificación se preocupaba, sobre todo, por el estudio y el análisis interno de la empresa, empleando modelos cuantitativos para ello, este tipo de planificación se clasifica como *convencional o tradicional*. Las principales inconsistencias se debieron a que se priorizó lo interior y las estrategias fundamentales eran para perfeccionar lo que se hacía y no de cambio, la prospectiva era mirar al futuro globalmente.

Con los años 70 aparece la *Planificación Estratégica (PE)* junto con ella las estrategias de negocios y se prioriza la importancia del entorno. Lo característico, en ésta etapa consistió en saber posicionarse en el sector de negocios. Esta década aporta numerosas herramientas para analizar el entorno y lograr adaptabilidad al mismo. Este nuevo enfoque, basado en la integración de algunas disciplinas, fue desarrollado en las escuelas de dirección y aplicado posteriormente en las organizaciones. Su importancia y popularidad provienen del hecho de que refleja mejor el aspecto dinámico de la empresa. El proceso de PE esta compuesto por un conjunto de procesos organizacionales e intervenciones individuales que concilian las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la organización a fin de definir un sistema de objetivos y estrategias de preferencias que optimicen y concentren recursos, esfuerzos y voluntades. Ramos Lazcano (2006) es del criterio que el mismo se caracteriza por: la calidad de la información; los

métodos e instrumentos analíticos; el grado de aceptación de los actores y considera el factor humano como un actor más del proceso.

La situación desde entonces, vista en un enfoque económico para la supervivencia y desarrollo de la empresa, radica en la "eficiencia" como condición necesaria, pero no suficiente. Al presentarse el entorno cada vez más turbulento aparece la necesidad de desarrollar capacidades para adaptarse a él. Y en este sentido la supervivencia a largo plazo comenzó a depender, cada vez más, de las relaciones empresa - entorno que afectan más los cambios asociados al logro de los objetivos "eficacia", que a los internos. Ambos aspectos son importantes y no se trata de olvidar la "eficiencia" o sea de renunciar a hacer las cosas *lo mejor posible*, pues es condición necesaria para lograr los objetivos. *Así, una empresa sometida a las turbulencias del entorno puede fracasar a pesar de ser muy eficiente.*

La PE es totalmente diferente a planear a largo plazo, este último tipo es simplemente una extensión de lo que una organización está haciendo actualmente, se asume que las cosas continuarán, en muchos casos aunque se conocen que ocurrirán cambios, por falta de preparación no pueden ser incluidos, por ello predominan las decisiones simples y una corriente de actividades similares. En contraste la PE busca un futuro mejor y determina como llegar a él, proporcionando una guía para la toma de decisiones y la concentración de los recursos. Algunos autores la califican como una herramienta de navegación con el que la organización lleva el curso de donde se encuentra hacia donde quiere llegar.

Según Robert Cope, la planeación tradicional da por hecho que la empresa es un sistema cerrado en el cual se puede elaborar un plan articulado y definido, mientras que la planeación estratégica considera el sistema abierto, en el que la organización está llamada a cambiar en la medida en que integra las diferentes informaciones provenientes del medio externo e interno. La planeación tradicional, basada en fórmulas y en modelos, trata de cambiar la realidad haciendo poco caso de los valores y de las situaciones cambiantes.

CRITERIO	TRADICIONAL (PT)	ESTRATÉGICA (PE)
Sistema	Cerrado	Abierto
Proceso	Deductivo	Inductivo
Entorno	Estable	Cambiante
Información	Cuantitativa	Cualitativa
Ciclo	Largo y discontinuo	Mediano y continuo
Estructura	Centralizado y paralelo	Descentralizado e integrado
Supervivencia	Determinista	Evolutiva
Finalidad	Plan estático	Plan evolutivo
Base de partida	Presente al futuro	Futuro al presente
Valor privilegiado	Eficiencia sobre eficacia	Eficacia sobre la eficiencia

Tabla No. 1. Comparación entre la planificación tradicional y la estratégica²

La PE incorpora la realidad cambiante y es considerada como una actividad lógica y realista que pone énfasis en el análisis externo, sin descuidar el interno; favorece el pensamiento intuitivo y la información cualitativa, por ello es que hace un llamado a la comunidad empresarial en su proceso de planificación, en lugar de llevarlo a cabo de manera aislada. Entonces *¿quién debe participar en la PE?* Es necesario tener un apoyo y una decisiva participación de la Alta Dirección de la empresa en la conducción del proceso de manera visible, sin embargo todos los miembros de la organización de alguna manera deben participar y ser involucrados.

La documentación que produce la PE se debe modificar periódicamente, a medida que las informaciones evolucionan, mientras que la planificación tradicional establece proyectos estáticos, que representan un gran esfuerzo intelectual, pero que en la práctica tienen muy poca utilidad para la empresa.

La PE representa un progreso importante en relación con los intentos de planificación a largo plazo, en cuanto introduce un análisis sistemático del entorno, dentro del diagnóstico

² Fuente: Ramos Lazcano, Rigoberto. Rediseño estratégico de la Sucursal CIMEX 2007-2009.

estratégico de la empresa, un esfuerzo para generar alternativas estratégicas y la participación directa de la alta dirección en la formulación de las estrategias.

La Planificación Estratégica ha permitido ayudar a:

- Pensar lógicamente y racionalmente en lo que ha de hacerse para que aumente el control en el destino de la empresa y prepara la mente para el cambio.
- Balancear las crisis de corto tiempo con una visión y dirección a largo plazo, proporcionando objetivos visibles que hacen mantener a todas las partes dirigidas a la misma visión.
- Aumentar las posibilidades de éxito de una empresa.
- Desarrollar un sentido de seguridad en la comprensión del cambio de ambientes y la facilidad de adaptación.
- Clarificar el futuro y dotar de mejores herramientas para predecirlo, mejorando los procesos decisorios en la empresa.
- Potenciar la participación y el compromiso organizado de las personas, así como a crear consenso sobre las acciones futuras.

Sin embargo, estos aportes teóricos necesitaron varios años de valoraciones prácticas y tras un período de auge y confianza, apareció un cierto desencanto. Los estudiosos del tema se preocuparon en investigar sobre sus posibles deficiencias, así la PE, de los años 70, se presenta hoy como un enfoque parcial al problema estratégico debido a las insuficiencias siguientes:

- Desconocer como se identifica el papel interno de la empresa en la formulación de su estrategia.
- Basar el análisis del entorno en las variables económicas y tecnológicas obviando las variables psicosociopolíticas, las cuales tienen y tendrán una importancia real cada vez mayor.
- Suponer irrelevante y sin afectación la dinámica social y política, tanto dentro como fuera de la empresa.
- Enfocar la atención sobre las relaciones empresa - entorno, bajo hipótesis de que la configuración interna de la empresa permanecerá esencialmente sin cambios.
- Enfatizar las fortalezas y minimizar las debilidades, sin plantear los cambios estructurales internos necesarios.

•Poner énfasis en la formulación de la estrategia despreocupándose de las condiciones necesarias para la realización, así como de su propia ejecución y control.

En la década del 80 se continúa desarrollando el herramental teórico y práctico de la PE, superando las limitaciones anteriores y surge el concepto de "*Dirección Estratégica*" (DE) como la interdependencia de la estrategia con su organización que pretende abarcar la totalidad del problema estratégico. Aparece dentro de la PE el alcance del análisis desde las variables técnico - económico hasta las variables socio - político y cultural. Si bien es absolutamente indispensable que la Alta Dirección se responsabilice de este proceso de formulación, resulta decisiva la participación activa del resto del cuerpo social de la empresa. Toma mayor importancia para el éxito de la planificación la unión con su implementación y control, lo que significa que para posibilitar la puesta en práctica de la estrategia elegida es preciso plasmar las líneas de acción en: planes estratégicos y tácticos; programas, proyectos y presupuestos.

El concepto de estrategia deviene del campo militar, apareciendo en lo económico y académico en 1944, con la teoría de juegos de la mano de Von Neumann y Morgenstern, introduciéndose en el Management con las obras primeras de Chandler (1962), Andrews (1962) y Ansoff (1976). Se plantea que tanto para lo militar como para el Management es básica la idea de competición, de actuación frente a las rivales para lograr objetivos determinados.

Resulta importante un análisis de las distintas definiciones de estrategia, lo que permite en definitiva, conocer su esencia. A continuación las definiciones seleccionadas:

- ❖ La estrategia es el análisis de los objetivos por lograr, considerando una situación militar total y las formas globales de lograr estos objetivos; y añadía que la táctica es el modo práctico de llevar a cabo los grandes objetivos estratégicos, un complemento de la estrategia, mas variable y flexible que los objetivos finales, adaptando los medios a cada momento. (Guevara, Ernesto, 1959).
- ❖ Elegir las áreas de negocios en las que la empresa intenta presentarse y asignar los recursos de modo que está se mantenga y se desarrolle en estas áreas de negocios. (Strategor).
- ❖ La estrategia empresarial explícita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la

empresa, a fin de lograr la inserción óptima de esta en el medio socio económico. Menguzzato y Renau).

- ❖ La gestión estratégica de la empresa consiste en asegurar una transformación coordinada de sus cuatro tipos de recursos (humanos, técnicos, comerciales y financieros) hacia un futuro deseado. Para cada tipo de recurso pueden asignarse objetivos, herramientas estratégicas, presupuesto y medios tácticos. Sin embargo, estos objetivos (técnicos, económicos y sociales) son, en parte, contradictorios y la gestión estratégica es precisamente el instrumento que permite realizar el arbitraje entre objetivos divergentes en un contexto más o menos turbulento (Godet).
- ❖ La estrategia constituye la regla para tomar decisiones que cuestionen las relaciones entre la empresa y su entorno. (Ansoff).
- ❖ La estrategia competitiva es la elección deliberada de un conjunto diferente de actividades para entregar una mezcla de valores única. La esencia de la estrategia es elegir el ejecutar actividades de forma diferente a como lo hacen los rivales. (Michael Porter).
- ❖ El verdadero cambio estratégico requiere inventar nuevas categorías, no reagrupar las viejas. (Mintzberg).
- ❖ La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos (Porter).
- ❖ La estrategia 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 y asignación de los recursos necesarios para alcanzar las grandes metas de la organización (Koontz).

Al analizar estas definiciones se puede encontrar elementos comunes y divergentes:

1. La competencia: Evidentemente una estrategia es buena cuando logra vencer a su adversario. Una estrategia empresarial se lleva a cabo precisamente para mejorar la posición competitiva, por ello implica transformación.
2. El entorno: En dependencia de la actividad que desarrolla la empresa, será mayor o menor la interdependencia con el entorno, pero nunca estará aislada de éste. Esta existe precisamente en un medio o entorno, depende en mayor o menor medida de él

- (decisiones y políticas de los niveles superiores, fuentes de financiamiento, proveedores, competidores, clientes) y en definitiva sus producciones o servicios satisfacen necesidades del entorno (clientes). Conocer cuáles son las oportunidades o amenazas que nos impone el entorno es vital para desarrollar la estrategia.
3. El futuro: Una estrategia se lleva a cabo para lograr un impacto futuro. Cuán cerca o distante debe ser ese futuro dependerá del concepto de oportunidad. Si el cambio es tan complejo que sólo se logrará implementar en un período largo de tiempo y todavía sigue siendo válido, oportuno, podrá decirse que esa era la medida de tiempo suficiente y necesaria, pero si por el contrario se logra aplicar cuando ya ha pasado su momento, porque la competencia se ha adelantado o porque los indicadores del entorno han variado, entonces la estrategia será un fracaso. Monitorear indicadores que nos proyecten al futuro y emprender oportunamente nuestras acciones estratégicas es lo fundamental.
 4. El cambio: Una estrategia implica modificar aquello que hacemos para hacerlo mejor o hacer lo que hasta ahora no habíamos hecho, ya sea en término de tecnología, costos, productos, servicios, capacitación, valores agregados. Definir qué se ¿cambia?, ¿que no se cambia?, ¿cómo cambiar? y ¿cuándo cambiar?, es la esencia de la estrategia.
 5. La elección: Como toda decisión la estrategia lleva implícita una elección. El problema radica en elegir la que más conviene a la empresa dada sus capacidades distintivas y los factores del entorno. Decidir entre efectividad operacional (ejecutar actividades similares mejor que como la hacen los rivales) o posicionamiento estratégico (ejecutar actividades diferentes a las de los rivales). Es necesario para esta elección conocer nuestras debilidades y nuestras fortalezas. Dentro de la elección también es necesario reflexionar si contamos con la información que nos permita evaluar diferentes variantes o por el contrario se están tomando decisiones sin contar con datos que contribuyan al análisis tan completo y suficiente como sea posible.
 6. La acción: Formular la estrategia puede parecer divertido para quienes juegan a empresarios; pero implementarla, ejecutar acciones concretas, es lo que hace válida cualquier estrategia. Separar la formulación de la implementación ha sido una discusión entre los estudiosos a partir de los fracasos de muchos procesos de

planificación estratégica, donde se han formulado estrategias y después no se han implementado. Cada estilo o modelo tiene sus ventajas y desventajas, pero algo si queda claro, una estrategia no se trata solo de elegir objetivos a lograr y de definir planes cual “camisas de fuerza” , sino de emprender acciones consecuentes y eficaces.

Sin pretender dar una definición, muchos especialistas aceptan que la DE es un enfoque diferente de entender y practicar la dirección, que reconoce y privilegia los aspectos siguientes:

- ❖ La importancia del entorno, con sus oportunidades y amenazas.
- ❖ La importancia de un sistema de acción centrado en los clientes, usuarios y socios de la empresa.
- ❖ El compromiso con la visión prospectiva, con el largo plazo y con la sostenibilidad organizacional.
- ❖ Las inversiones inteligentes centradas en factores de cambio y transformación.
- ❖ La importancia de los competidores para el desempeño de la empresa y las alianzas entre ésta y los competidores.

La DE de hecho contiene la PE y es concebida como una estructura teórica para la reflexión fundamentada en una nueva cultura organizacional y una nueva actitud de la dirección, donde ya no se trata de escapar de las dificultades traídas por el entorno turbulento, sino salir a su encuentro donde lo analítico debe sustituir lo improvisado.

A partir de los años 90 y como perspectiva del nuevo siglo aparecen nuevos conceptos y términos, entre ellos *Enfoque* y *Pensamiento Estratégico* para describir las salidas principales del proceso de formulación estratégico, de forma tal que los directivos puedan tomar decisiones en tiempo real sintonizados con otras áreas y colegas. Se destaca la importancia de diseñar organizaciones ágiles y versátiles, llamadas por muchas organizaciones inteligentes, que simultáneamente aprenden y enseñan, capaces de adaptarse rápido a las nuevas formas que el entorno le impone y funcionando cada vez más cerca de la estrategia ideal.

Este Enfoque Estratégico definido como una actitud extrovertida, anticipada, crítica y abierta al cambio, se ha plasmado en los conceptos de Estrategia Organizacional, Planificación y

Dirección Estratégica constituyendo su base fundamental. El Enfoque Estratégico da una nueva orientación a las dimensiones táctica y operacional y se caracteriza por los elementos siguientes:

- Planificar partiendo de condiciones turbulentas.
- Construir escenarios alternativos para aclarar incertidumbres, futuros posibles y las fuerzas que lo conforman.
- Centrar el modelo organizacional en el mercado y en las demandas de los clientes.
- Construir una cultura estratégica para lograr un comportamiento organizacional.
- Intentar explorar la complejidad del entorno.
- Priorizar los factores del entorno en relación con los internos.
- Cambiar para ajustar el rumbo de la empresa.
- Priorizar las inversiones inteligentes, la autonomía y crear descentralización.
- Preferir las decisiones colegiadas en equipo y la participación en la dirección.
- Considerar la planificación, seguimiento y evaluación integrados en un mismo proceso.
- Jerarquizar el orden de compromiso con los plazos largo, mediano y corto.

El pensamiento estratégico orienta los cambios a los componentes de la empresa y facilita una alta descentralización del proceso de toma de decisiones. El conocimiento es considerado el factor estratégico más destacado y el liderazgo organizacional del lo concentra en la combinación de los elementos: excelencia, innovación y anticipación.

Teniendo en cuenta el análisis que realizan los estudiosos sobre los diferentes enfoques de la dirección de empresa, se coincide con J. R Betancourt cuando habla del Cuarto Paradigma que se ha manejado en la historia de la Gerencia, en lo que respecta a estrategias organizacionales:

1. Primer paradigma llamado ¡Dios quiera que...! paradigma que se refiere a que ojala las cosas salgan bien, que funcionen como se quiere que funcionen, modelo basado en simples deseos pero sin acciones concretas que llevarán a obtener los resultados deseados. En la actualidad pequeños negocios, como ocurren con los negocios familiares, funcionan con este modelo aún. Es de suponer que este paradigma fue manejado muchos atrás, cuando el mundo se movía muy despacio, por lo que se considera incompetente para las condiciones actuales, quien trate de llevar este modelo en la actualidad, su empresa está condenada al fracaso.

2. Segundo Paradigma, la tan aclamada Planificación Presupuestaria, basado en el poder del dinero, se inicia cuando las empresas comenzaron a organizar la Gestión Presupuestaria de la organización, en el que se expone que si se establece con claridad el presupuesto del próximo año, posiblemente se este mejor preparados para controlar el flujo de los recursos materiales y financieros requeridos para lograr los objetivos propuestos, se piensa que controlando mejor los presupuestos se tiene mejor resultado de la gestión de la empresa. Sin embargo esto no quiere decir que teniendo un mejor manejo de los recursos se esté gastando en lo que hay que gastarlos. Solo se ordena el gasto pero no se determina si el mismo garantiza el cumplimiento de los objetivos.
3. Tercer Paradigma, este comienza con los conceptos de Planificación Estratégica y representa el llamado poder central. Con este paradigma se permite establecer estrategias adecuadas para enfrentar los retos y dificultades que ofrece el entorno a corto, mediano y largo plazo. El problema que presenta este enfoque es que hace suponer a los gerentes de las empresas, que la planificación es un problema de los planificadores ubicados en el centro de poder y no una responsabilidad gerencial, estableciéndose bellísimos planes que al final no se cumplen y sólo sirven como material de muestra a los visitantes a las organizaciones.
4. Cuarto Paradigma, Gestión Estratégica, basado en el poder de la *gente* y establece que cada gerente o líder es quien debe generar, dentro de su propia gestión las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobre vivir y ser competitivo a corto, mediano y largo plazo, apareciendo una serie de conceptos nuevos que no estaban dentro del marco de la planificación estratégica.

Se habla de Gestión Estratégica por tres sencillas razones:

1. Gestión: acción o efecto de administrar
2. Estratégica: perteneciente a la estrategia, que nos lleva a
3. Estrategia: arte de dirigir las operaciones, habilidad para dirigir un asunto.

En este sentido, Betancourt (2000), define que: La Gestión Estratégica es el Arte y/o ciencia de anticipar o gerenciar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio

1.2. EL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

En el proceso estratégico la empresa funciona a partir de la jerarquización por niveles de la estrategia empresarial, respondiendo éstas a las necesidades de mejoras del management frente al entorno:

1. Nivel corporativo: Es la que se formula en la cumbre estratégica de una organización. A este nivel corresponde principalmente decidir sobre los principales objetivo, en cuáles actividades participar, cuáles vías y formas de crecimiento a adoptar, acerca de la obtención, distribución y aprobación de los recursos para lograr los objetivos. En este primer nivel se establece la relación de la empresa con su entorno, planteándose en que actividades se quiere participar y cual es la combinación más adecuada de esta. La estrategia corporativa constituye el plan general de actuación directiva de la empresa.

2. Nivel de negocio: Obviamente los objetivos y estrategias deben ser muy coherentes con los del nivel que los preceden ya que este segundo nivel es una derivación del primero. Cuando la empresa es suficientemente diversificada, se suelen identificar en lugar de simples negocios, unidades estratégicas de negocios, constituyendo el segundo nivel de las estrategias, y no son más que un conjunto homogéneo de actividades de negocios, para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades. Este nivel se distingue por tres dimensiones:

- Grupos de Clientes: Tipo de clientela al cual va el producto o servicio.
- Funciones: Necesidades cubiertas por el producto o servicio.
- Tecnología: Proceso de producción que utiliza.

3. Nivel funcional: En este nivel se precisa como utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada actividad a fin de maximizar la productividad de dichos recursos, además es donde se plantean una serie de decisiones fundamentales para el desarrollo de la estrategia y estas deben contribuir a que se alcancen los objetivos empresariales, dando sustento a la estrategia corporativa, a la vez que incita ya a acciones a nivel funcional (Menguzzato y Renao, 1991).

4. Nivel operativo: este nivel se refiere esencialmente al plan de acción para dirigir a pequeñas áreas o unidades dentro de un negocio y para manejar las tareas operativas estratégicamente importantes (Thompson/Strickland, 1995).

Estos niveles en la empresa diversificados se distinguen con gran precisión y en las que desarrollan una sola actividad tienden a confundirse, las dos primeros, subordinándose cada una de ellas y conformando un todo en sistema. (Navas, 2002).

La tendencia hacia una mayor complejidad empresarial hace que se segmente y se fragmente más la actividad empresarial a efectos de analizar mejor su realidad y toma de decisiones con más elementos de juicios.

De esta forma se ha podido apreciar que el éxito de las estrategias depende de numerosas variables endógenas y exógenas que inciden en el actuar empresarial y que la resolución del problema estratégico no sería posible si sólo se proporcionan estrategias formuladas, que es necesario la formulación del conjunto de diferentes acciones y decisiones que la harán efectivas a través de la puesta en marcha, de modo que se consiga la misión y objetivos estratégicos previamente planteados.

El proceso de Dirección Estratégica se desarrolla a partir de dos momentos, explicados y descritos por Menguzzato y Renao, que para otros autores constan de tres y hasta cinco fases, (José Navas y Thompson y Strickland), no obstante todos describen de una forma u otra lo que es necesario desarrollar para llegar a una toma de decisiones estratégicas efectivas que se correspondan con las condiciones actuales del mercado.

Estas metodologías que sirven para el desarrollo del proceso de gestión estratégica responden en esencia al mismo procedimiento:

- Efectuar un análisis estratégico que nos permita definir la posición estratégica de la empresa con relación a la evolución del entorno y sus capacidades y expectativas internas.
- Formular y evaluar las diferentes opciones estratégicas y la selección de la estrategia que se adecue a la organización.

- Implementarlas con el correspondiente control y evaluación que permita los ajustes necesarios.

Análisis estratégico.

El análisis estratégico marca el punto de partida para la formulación de las estrategias, entendiéndose por análisis estratégico de una empresa, el proceso mediante el cual es posible determinar el conjunto de amenazas y oportunidades que el ámbito a la empresa ofrece, conjunto de fortalezas y debilidades de la misma, de forma tal que permita a la dirección un diagnóstico y evaluación de la situación y la correspondiente formulación de una estrategia capaz de enfrentar cambios del entorno y anticiparse a ellos, una vez definida la misión y objetivos de la empresa.

Haciéndose imprescindible centrar el estudio en cuatro componentes básicos: misión, valores, visión y diagnóstico estratégico.

La misión de una organización expresa su razón de ser, y lo que la distingue de otras organizaciones de su tipo. Es la expresión general de sus aspiraciones en su papel en la sociedad. La misión establece las prioridades y dirección de los negocios, identificando los mercados que quieren servir, los productos que ofrecer y con cuales competencias claves. Es la meta que moviliza las energías y capacidades, es la base para procurar una unidad de propósito en dirigentes y trabajadores con el fin de desarrollar un sentido de pertenencia, es el aporte más importante y significativo a la sociedad, sin su definición clara ninguna organización puede progresar.

Los valores, representan las convicciones filosóficas de los administradores a cargo de dirigir a su empresa hacia el éxito. Algunos o todos los valores identificados serán formulados directa o indirectamente en la declaración de su misión y se tratarán cuando se plantee su visión y determine su estrategia.

Toda empresa genera su propia personalidad, o sea, el reflejo de los valores y las convicciones de los directivos encargados de conducir el negocio hacia un recorrido exitoso. Hay tanto por realizar para lograr el éxito de una empresa que no puede permitirse desperdiciar tiempo y energía trabajando en propósitos cruzados con los otros componentes de su equipo administrativo.

La visión, es ver a lo lejos, es la imagen que se tiene del futuro es un estado final que se está tratando de lograr, es el sentimiento de vivir en el futuro, es una forma de sorprender al futuro antes de que el futuro sorprenda, es la forma de comprometer a la organización con el futuro que se quiere lograr con el corazón y los sentimientos. Ella ha de ser realista y optimista, constituir un reto y ser un factor de motivación y de movilización. Puede incluso reflejar cierto desfase entre ellos y los recursos disponibles. Debe estar en el límite de lo posible y de lo imposible, pero habrá siempre de ser realizable y estar acompañada y seguida de los criterios y pautas que establecerá la empresa en el avance hacia su consecución.

Como factor de movilización, la visión debe ser integradora, compartida por todos y convertirse en tarea diaria consistente con los principios corporativos, y expresar los resultados que se esperan, expresarse en términos que signifiquen acción, impulsar el compromiso y ser difundida y reconocida dentro y fuera de la organización.

En el diagnóstico estratégico se deslindan los dos momentos del análisis: El análisis externo y análisis interno, el primero se refiere a los tipos de entornos en los que se mueve la empresa (general y específico), el segundo se refiere al análisis interno de la empresa, para los cuales los instrumentos de análisis de ambos tipos son diferentes, lo cual necesita de su estudio por separado.

Análisis del entorno o externo:

En el mismo se efectúa un diagnóstico general que incluirá aquellos aspectos del entorno más lejano a la empresa y sobre los que se tiene poca capacidad de incidencia, pudiéndole afectar aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Por otra parte se efectúa un análisis del entorno más inmediato (su sector), allí donde la empresa compite y donde puede influir más a través de su actividad con: clientes, proveedores, competidores actuales y futuros, los nuevos ingresos, otros.

Entorno General: Las dimensiones del entorno general son de diversas naturalezas, y comprende los aspectos económicos, legales, demográficos, culturales, económicos-competitivos, tecnológicos, etc.

Dimensión sociocultural: creencias, valores, actitudes y formas de vida de las personas que rodean la empresa, así como las condiciones culturales, ecológicas, demográficas y religiosas.

Dimensión político-legal: 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.

Dimensión económica: condiciones económicas que caracterizan el entorno y que tienen su incidencia sobre el actuar de la empresa.

Dimensión tecnológica: marco científico tecnológico que pueden incidir en el desarrollo de la empresa.

Entonces cabría preguntar. ¿Es necesario predecir el futuro? Por supuesto que si, sin romper con el pensamiento creativo, al contrario lo fortalece y enriquece la proyección futura de la empresa. El análisis del entorno general implica la utilización de un conjunto de técnicas. Para las empresas que se encuentran con un alto grado de incertidumbres de rápidos y abruptos cambios y donde se presentan muchos eventos impredecibles, es necesario disponer de métodos de análisis del entorno de mayor alcance y profundidad que los típicos análisis de tendencias. Estas empresas son las que probablemente encontrarán más útil el análisis de escenario.

Definición de escenarios: 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 futuros que sean coherentes internamente y resulten posibles. El escenario no es una previsión más o menos exacta, sino una forma de poder entender el medio en que se desenvuelve la organización y orientar hacia el futuro su estrategia. En un entorno turbulento donde abundan cambios que suelen ser rápidos, no esperados y desconectados de la experiencia pasada, los modelos a emplear para su análisis no pueden basarse en hechos y acontecimientos pasados, ni puede partir de la hipótesis de una permanencia en el comportamiento de factores.

El análisis del entorno general permite la identificación de las variables más importantes que afectan a la empresa, siendo valiosa esta información porque permite evaluar el impacto de cada variable sobre la rentabilidad o proceso de crecimiento y en consecuencia tomar las medidas oportunas para que dicho efecto sea favorable.

Entorno específico: Análisis de las condiciones esenciales del sector industrial en el cual se mueve la empresa y donde ésta compite. Para ello se hace necesario definir que se entiende por sector industrial: conjunto de empresas que desarrolla una misma actividad y venden un producto bien definido o una línea de productos afines (Bueno, 1994).

La situación de un sector industrial depende de las 5 fuerzas competitivas (Porter, 1990) y estas fuerzas determinan la rentabilidad, en un sector industrial, no teniendo todos los sectores el mismo potencial.

La esencia de la formulación de estrategias competitivas consiste en relacionar la empresa con el medio ambiente y el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector industrial o sectores industriales en los cuales compite. La estructura del sector tiene fuerte influencia al determinar las reglas del juego en cuanto a competencia, así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa.

La competencia en un sector industrial tiene sus raíces en su estructura económica fundamentalmente y va más allá del comportamiento de sus competidores actuales y dependen de la acción de las 5 fuerzas, ya que son éstas las que determinan la rentabilidad del potencial en el sector industrial, en donde el potencial de utilidades se mide en términos de rendimiento a largo plazo del capital invertido. La interacción de fuerzas estratégicas puede aparentemente desalentar a todos los competidores, sin embargo excite una clave para la formulación de las estrategias que es cavar por debajo de la superficie y analizar cada una de ellas. El conocimiento de estas fuentes subyacentes de la posición competitiva, marca los puntos fuertes y débiles de la empresa, refuerza la posición de la empresa en su sector industrial, aclara las áreas donde los cambios de estrategias pueden producir los mejores resultados y señala las áreas donde las tendencias del sector industrial prometen tener la máxima importancia, ya bien sea como oportunidades o como amenazas. El análisis

industrial es el soporte fundamental para formular las estrategias y la piedra angular clave para gran parte de los conceptos.

Las cinco fuerzas competitivas reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial va más allá de los simples competidores, los clientes, los proveedores y sustitutos potenciales son todos competidores para la empresa en el sector industrial y pueden ser de mayor o menor importancia dependiendo de las circunstancias. Esta competencia en su sentido amplio podría denominarse rivalidad amplificada y es la que determina la intensidad competitiva así como la rentabilidad del sector industrial.

Análisis de las cinco fuerzas. Sus características.

1. Amenazas de nuevos entrantes. (Competidores potenciales): La entrada de nuevas empresas en un sector puede representar algunas amenazas para las ya establecidas:

- Aportan capacidad adicional
- Deseos de obtener participación en el mercado
- Y con frecuencia recursos sustanciales.

Las empresas que se diversifican por adquisición al entrar en otros sectores y mercados convenientes, utilizan sus recursos generando inestabilidad. Por tanto, la adquisición dentro del sector industrial, con el propósito de hacerse de una posición en el mercado, probablemente se deberá considerar como ingreso, aún cuando no constituya una cantidad nueva.

Las amenazas en un sector industrial dependen de las barreras de entradas que estén presentes:

- Economía de escala.
- Diferenciación del producto.
- Requisitos de capital.
- Costos cambiantes.
- Acceso a los canales de distribución.
- Desventajas en costos independientes en la economía de escala.

Otra barrera importante en la política de ingreso es la política gubernamental. El gobierno puede limitar o incluso impedir a empresas con controles tales como: los requisitos de

licencia y limitaciones en cuanto al acceso de materia prima. Los sectores industriales reglamentados por el Gobierno son impenetrables para la entrada de nuevos ingresos.

2. Rivalidad entre los competidores actuales: La rivalidad entre los competidores existentes da origen a manipular su posición utilizando tácticas como la competencia en precios, batalla publicitaria, introducción de nuevos productos e incrementos en los servicios al cliente o de la garantía. La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o sea la oportunidad de mejorar su posición. En la mayor parte de los sectores industriales los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos observables sobre sus competidores y así se pueden incitar las represalias o los esfuerzos para contrarrestar el movimiento, es decir las empresas son mutuamente dependientes.

Algunas formas de competir, en especial la competencia en precios, son sumamente inestables y muy propensos a dejar a un sector industrial peor, desde el punto de vista de la rentabilidad. Las rebajas de los precios son rápidas y fácilmente igualables por los rivales, y una vez igualadas, disminuyen los ingresos para todas las empresas, a menos que la elasticidad de la demanda sea lo bastante elevada. Por otra parte, las campañas publicitarias bien podrían ampliar la demanda o incrementar el nivel de diferenciación del producto en el sector industrial para beneficio de todas las empresas.

3. Amenazas de productos sustitutos: Son aquellos que pueden desempeñar la que el de la empresa en cuestión. Todas las empresas de un sector industrial están compitiendo con empresas que producen productos sustitutos. Éstas limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial colocando un tope sobre los precios que las empresas en la industria pueden cargar rentablemente.

Los sustitutos no sólo limitan las utilidades en tiempos normales, sino que también reducen estos en tiempo de auge. La identificación de los productos sustitutos es cosa de buscar otros productos que puedan desempeñar la misma función que el producto en el sector industrial.

Los productos sustitutos que merecen especial atención son aquellos que:

- Están sujetos a tendencias que embotan su desempeño y precios contra el producto del sector industrial.
- Los producidos por sectores industriales que obtiene elevados rendimientos.

4. Poder negociador de los compradores: Los compradores compiten en el sector industrial:

- Forzando la baja de precios.
- Negociando por una calidad superior o más servicios.

Un grupo de compradores es poderoso si ocurren las siguientes situaciones:

- Esta concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor.
- Las materias primas que compra al sector industrial representan una fracción importante de los costos o compras del comprador.
- Los productos que se compran para el sector industrial son estándar o no diferenciados.
- Los compradores plantean una real amenaza de integración hacia atrás.
- El comprador tiene información total de su proveedor.

5. Poder negociador de los proveedores: Los proveedores son poderosos cuando:

- Sus productos compiten con otros sustitutos.
- Si la empresa a la que vende no es un cliente importante.
- Si los productos que vende constituyen un insumo importante para el comprador.
- Si sus productos están diferenciados.

Este análisis es importante ya que determina la capacidad que tiene una empresa para influir de manera decisiva en la industria que le precede en el proceso de producción.

Por tanto las cinco fuerzas determinan la intensidad competitiva así como la rentabilidad del sector industrial y la fuerza o fuerzas más poderosas que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de formulación de estrategias(Porter, 1990).

El análisis gráfico de las cinco fuerzas se representa en el Anexo 1.

Con el análisis de ambos entornos (general y específico) se conforma el diagnóstico externo, el cual proporciona las oportunidades y amenazas que se encuentran en el mismo y que formarán parte de la matriz DAFO.

Análisis Interno.

Con él se pretende diagnosticar los recursos de la empresa, siendo una de las formas de estudiar la capacidad interna de una organización para la determinación de las fortalezas y

debilidades de la organización. El análisis interno de la empresa es tan o más complejo que el del entorno competitivo, este análisis debe ir orientado a una evaluación del potencial de la empresa, de su capacidad global, como un sistema que incluye todas las capacidades específicas desarrolladas en cada función básica, que resultan ser activos materiales e inmateriales, que además se refuerzan unos a otros y genera por lo tanto sinergia.

Las técnicas más utilizadas para diagnosticar son:

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.

Análisis funcional: Evidentemente, las áreas funcionales a considerar, el número de variable a identificar y el contenido de estas variables depende de cada empresa.

Análisis de los recursos y capacidades: El propósito de este análisis es el de identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la valoración de los recursos y habilidades que posee o a los que puede acceder. Este análisis es especialmente importante en la formulación de la estrategia de la empresa, sobre todo por dos motivos: En primer lugar, los recursos y capacidades juegan un papel relevante en la definición de la identidad de la empresa. La empresa no se plantea qué necesidades quiere satisfacer sino qué necesidades puede satisfacer. En segundo

lugar, el beneficio es tanto consecuencia de las características competitivas del entorno, como de la combinación de los recursos de la empresa.

La “cadena de valor”. La cadena de valor de M. Porter (1990) permite estudiar la empresa como una sucesión de actividades, donde cada una de ellas añade valor al servicio o producto, esta constituye la más utilizada por parte de los directivos y constituye uno de los instrumentos más útiles desarrollados para el análisis y diagnóstico de la empresa.

Matrices Estratégicas.

Las matrices estratégicas o de negocio comienzan a utilizarse como instrumento útil para el análisis estratégico, en un intento de desarrollar un marco analítico que permitiera a la empresa confrontar todos los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado y a partir de ello formular su estrategia global. En este análisis matricial se trata de hacer una representación del posicionamiento de la empresa en la competencia, en las distintas actividades o unidades estratégicas y cuál es el interés de dichas actividades para la empresa para de esta forma proporcionar un apoyo formalizado a la toma de decisiones.

Existen una gran variedad de matrices a utilizar, dentro de ellas se encuentran:

- Matriz DAFO.
- Matriz de posición-competitiva atractivo de la industria.
- Matriz estratégica orgánica.

Decisiones estratégicas.

Constituyen parte de la gestión estratégica las decisiones estratégicas, las cuales tienen como finalidad ayudar a la elección de una estrategia, estando compuesta por tres pasos:

A) Opciones estratégicas.

Planteamiento de los diferentes cursos de acción posibles ante una decisión estratégica .En la generación de las opciones estratégicas se puede definir:

1. Estrategias competitivas :Presuponen el emprender opciones ofensivas y defensivas para crear una posición defendible en su sector industrial, y así enfrentarse con éxito a las fuerzas de la competencia y obtener un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa (M. Porter,1998), siendo la base fundamental de este rendimiento superior la de lograr una ventaja competitiva que caracterice y diferencie a la empresa de las otras, colocándola en

una posición superior que le permita incrementar su eficiencia y distanciarse de la competencia. (Bueno, 1996).

Porter define dos ventajas competitivas básicas: liderazgo en costes y diferenciación del producto y a partir de la combinación de las mismas con el ámbito competitivo para el que se desea dicha ventaja, define tres estrategias genéricas: liderazgo en costes, diferenciación del producto y segmentación del mercado. (Navas, 2002).

2. Estrategias con base en la característica de la industria: Esta se define a partir de las distintas tipologías de industrias económicas, en función de las cuales es posible justificar líneas de acción recomendables para la empresa, adecuadas a las características específicas de la industria. El primer criterio que se utiliza en la clasificación se basa en el grado de madurez de la industria, en función de la cual se definen las industrias emergentes en crecimiento, maduras y en declive.

B) Evaluación de opciones

Los criterios que se utilicen para la evaluación de las estrategias deben ser capaces de identificar la que, al menos a priori, parezca la mejor estrategia o alternativa posible:

1- Adecuación: Con este criterio se intenta conocer como las estrategias se adaptan a la situación identificada en el análisis estratégico, tratando de aprovechar las fortalezas y oportunidades y evitando las debilidades y amenazas, comprobando la adecuación de las estrategias con los objetivos organizacionales ya definidos:

- a) Cómo hace frente a las dificultades identificadas (debilidades y amenazas)
- b) Cómo se explotan las fortalezas y oportunidades
- c) Cómo se adecua a los objetivos de la organización.

La definición de la adecuación de las estrategias puede llevarse a cabo a partir de diversos enfoques: enfoque de la lógica estratégica, enfoque de la evidencia empírica y enfoque de la adecuación cultural.

2. Factibilidad: Análisis del funcionamiento de la estrategia en la práctica tratando de conocer las posibilidades de implantación, la disponibilidad de los recursos necesarios o la adecuación del horizonte temporal de los cambios previstos.

3. Aceptabilidad: Trata de medir si la consecuencia de aceptar una determinada estrategia son aceptables o no. Es un criterio subjetivo, ya que está fuertemente relacionado con las expectativas del personal, por lo que es importante identificar para quién es aceptable.

Los criterios más importantes para medir la aceptabilidad son:

- Rentabilidad financiera: Es la medida más importante de la aceptabilidad de una estrategia.
- Análisis costo beneficio: Intenta poner en valores monetarios todos los costos y beneficios de una opción estratégica (recursos tangibles e intangibles).
- Riesgo: El riesgo en que incurre la organización desarrollando la estrategia.

Técnicas a utilizar: Son los instrumentos prácticos que puedan ayudar a valorar las distintas opciones estratégicas que no hayan sido eliminadas en la primera etapa de definición de la adecuación.

- Selección a través de los objetivos.
- Referencia a una actividad superior.
- Implantación parcial.
- Consultores externos.
- Cual es la mejor para cada posible escenario.
- Que estrategia se puede eliminar ya que no se adecuan a ningún escenario.

C) Selección de la estrategia.

Este análisis que se efectúa en cuanto al rendimiento, riesgo y expectativas se esta en condiciones de hacer la elección de la estrategia a implementar

La última parte del proceso supone poner en marcha la estrategia elegida y recibe el nombre de "implantación estratégica".

Implementación de las estrategias.

En este momento se hace referencia al conjunto de actividades que son necesarias para hacer efectiva o poner en marcha una estrategia.

Es necesario hacer énfasis que generalmente la implantación de la estrategia constituye un problema, fundamentalmente complejo de abordar por la cantidad de factores que influyen en el proceso (Navas, 2002), pudiendo convertirse en el fracaso de las mismas. La implantación señala cómo debe actuarse para conseguir lo que se quiere hacer y dar respuesta a la generación de cambios reales de la organización. El riesgo de fracaso de una estrategia puede deberse a numerosas causas:

- Se necesita más tiempo para la implementación que el inicialmente previsto.
- Definición pobre de las tareas y actividades claves para la implantación e ineficaz coordinación de las mismas.
- Insuficiente capacidades de los empleados implicados así como un escaso entrenamiento e instrucción de los empleados de los niveles inferiores.
- Factores del entorno no controlables.
- Inadecuada dirección y liderazgo por parte de los directores de departamentos.
- Inadecuado seguimiento de las actividades por parte del sistema de información.

Estos factores de riesgo del fracaso de una estrategia conducen a la identificación y análisis de las principales actividades o tareas necesarias para una adecuada implantación.

Estos factores que influyen en el cambio estratégico son:

- a. Planificación de recursos: Su objetivo es planear y ejecutar cómo se debería distribuir los recursos para aprovechar el cambio estratégico.
- b. Estructura organizativa: Uno de los recursos más importantes en una organización son sus personas, los recursos humanos, de modo que la forma en que estén organizados es crucial para la eficacia de la estrategia.
- c. Gestión del cambio: La gestión del cambio supone la implementación de una estrategia en la que se ha centrado en los últimos años la atención por parte de los académicos y empresarios, que lo han considerado como una de las partes fundamentales y frecuentes de la política de gestión.

Uno de los esquemas que integran los diferentes factores que inciden en el éxito del proceso estratégico lo refleja el esquema de las 7S de McKinsey que se muestra en la figura 1.2 del Anexo 2.

En el esquema se sugieren algunas ideas importantes. Primero que todo se debe reflexionar en el conjunto de factores (los señalados en el gráfico) que influyen en el cambio estratégico de la empresa, lo que supone reconocer la complejidad de dicho proceso de cambio. En segundo lugar, los siete factores están interconectados y es difícil conseguir resultados significativos en un factor sin que se produzcan mejoras en los resultados de otros factores. Tercero, muchas estrategias pueden fracasar sin la debida atención a varios factores básicos. Finalmente, no es una cuestión obvia saber cuál o cuáles de los siete factores serán más importantes en cada momento o en cada empresa.

Partiendo de estos factores de fracaso de la implementación así como de los factores incluidos en el esquema anteriormente citado se puede hacer una agrupación del conjunto de actividades necesarias para su implementación en cuatro categorías básicas:

- Diseño organizativo: Relacionados con el tipo y características de la estructura organizativa coherente con la estructura.
- Factor Humano: Los valores y creencias que imperan en la organización deben estar acorde a la estrategia definida.
- Cultura empresarial: Define el conjunto de valores y creencias que esperan en la empresa y puede facilitar la implantación de la estrategia consiguiendo el esfuerzo y compromiso de los miembros de la organización, o de lo contrario, presentando barreras invisibles que retrasan o impiden el cambio estratégico.
- Sistemas administrativos: Dentro de ellos se encuentra el sistema de planificación y control, sistemas de información, que permitan traducir el plan estratégico en plan operativo. (Navas, 2002).

Si bien la estrategia es formulada por un número determinado de personas, aunque exista representación de todos los niveles, la implantación implica a todas las personas que forman parte de la organización y por tanto las tareas ha desarrollar será por parte de estas en cada

puesto o cargo que ocupe, debiéndose significar el papel que juega el liderazgo en este proceso:

- Fijación de la reorientación básica de la empresa.
- Diseño de la organización
- Desarrollo de una cultura comprometida con la excelencia y el comportamiento ético.

De esta forma se aprecia la necesidad de darle al momento de implementación el lugar que le corresponde dentro del proceso de dirección estratégica, por cuanto la estrategia sólo puede dar resultados positivos en la medida que se ponga en funcionamiento, cualquier proceso estratégico por muy bien pensado que sea si no se implementa de la forma correcta dejará de ser efectivo y no permitirá efectuarse la evaluación del mismo ni tampoco corregirse en el caso de que ocurriera algún cambio en el entorno empresarial.

1.3. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN CUBA.

Si veinte años atrás a un grupo de cubanos se les hubiera preguntado su opinión sobre la aplicación en Cuba de las entonces llamadas “técnicas modernas de dirección”, una parte seguramente hubiera considerado muy lejana esa posibilidad, otros lo hubieran creído innecesario, algunos no habrían entendido la pregunta y no pocos se hubieran alarmado por la supuesta intención de introducir en el país los gérmenes de la sociedad capitalista. Sin embargo la idea del estudio y adecuación de estas técnicas a nuestras condiciones no estaba tan lejana: En 1984, en medio del proceso de rectificación de errores y tendencias negativas, el Presidente Fidel Castro señalaba³:...”es necesario que nosotros perfeccionemos nuestras técnicas de dirección y gestión en todos los campos, es una ciencia que se desarrolla, nosotros tenemos que adquirir esos conocimientos, desarrollarlos y aplicarlos”. A la luz de esos planteamientos en 1986, se comienza en Cuba los estudios de técnicas de dirección, los cuales con el transcurso de los años y del dominio de los elementos teóricos y prácticos, han permitido tanto a los profesores, entrenadores y empresarios abordar una nueva forma de administrar.

³ Planteamiento hecho por nuestro Comandante en Jefe en Acto por el 26 de julio, 1984.

Es sabido que el escenario mundial y el entorno nacional han cambiado tanto que hoy es prácticamente imposible dirigir por los viejos patrones. En Cuba se desarrollan profundas reflexiones acerca de la influencia que esos cambios tienen y tendrán para la vida del país y sobre las medidas a aplicar para hacer frente a las nuevas contingencias y seguir el camino socialista de la Revolución. En ese sentido ya desde 1995 con las orientaciones del Consejo de Estado y de Ministros se comienza a introducir en el país una nueva filosofía: la Dirección por Objetivos, incorporándose en el año 1998 la Planificación Estratégica y más recientemente , el trabajo con los valores compartidos, como parte del proceso de perfeccionamiento de la labor del Estado y del Gobierno encaminados a la aplicación de la Dirección Estratégica y a conformar una cultura organizacional socialista acorde a las condiciones concretas del país.

Desde el comienzo de los años 90 se han desarrollado experiencias cubanas en la aplicación de métodos y procedimientos para hacer PE, sin dudas en ellos está presente la cuota de error necesaria del aprendizaje y tropicalización pero en todos los casos los resultados han sido satisfactorios. En este sentido, al igual que en la Dirección por Objetivos (DPO) no existe un recetario válido y homogéneo para todas las organizaciones y territorios, entre otras razones, debido a que la cultura de la organización es capaz de alterar significativamente el intento de impacto de planes bien intencionados o de cambios. En este sentido el gobierno cubano ha orientado el estudio y perfeccionamiento de los métodos de planificación formando parte del proceso de cambio cultural para el perfeccionamiento empresarial y así incrementar los niveles de productividad, eficacia, eficiencia y competitividad. Se destaca, en este proceso de perfeccionamiento, la aplicación del concepto cultura organizacional como un patrón de valores, creencias y expectativas compartidas por los miembros de una organización, que incluye lo formal y lo informal asociado a como las personas, entre ellos los dirigentes, deben comportarse. Por tanto, *la PE no debe verse solamente como una moda que se aplica para predecir el futuro con exactitud, que resuelve crisis de corto tiempo, que nos permite controlar el medio ambiente, ni tampoco porque las organizaciones exitosas lo hacen, sino más bien como el instrumento empleado para producir el cambio en las organizaciones, sorteando las posibles barreras mediante determinadas estrategias y llegar a un estado deseado o Visión.*

En la actualidad se trabaja y perfecciona la metodología a seguir por las empresas en la conformación de sus planeaciones estratégicas, tomando como base el modelo de cambio de Michael Doyle. (Anexo 3) Se hace énfasis además, en la definición de los escenarios a partir de la aplicación de la prospectiva como técnica más precisa para conformar los mismos, en la conformación de los criterios de medidas que han de guiar la consecución de los objetivos estratégicos, elaboración de los planes de acción y todo un sistema de control y evaluación de los objetivos que acrediten su correcta aplicación. En este sentido los elementos básicos que debe contener el proceso de PE y DPO en las organizaciones cubanas son⁴:

- ❖ Misión.
- ❖ Visión.
- ❖ Valores Compartidos.
- ❖ Diagnóstico estratégico.
- ❖ Escenarios.
- ❖ Áreas de Resultados Claves.
- ❖ Objetivos estratégicos.
- ❖ Estrategias.
- ❖ Sistema de Control y Evaluación de los Objetivos.

Estos elementos son parte de una metodología aplicada para un proceso estratégico de cambio que es en definitiva lo que se persigue con la misma por lo que requiere la comprensión de la necesidad de que este es un proceso visto desde el entorno hacia la organización incluida esta.

La realidad mundial muestra que las organizaciones aprenden a predecir el futuro o lo padecen, se adaptan al entorno o desaparecen y Cuba en este sentido no es una excepción. ¿Cómo planificar en el siglo XXI?, ese es el reto.

⁴ Tomado de las bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores, 2005.

CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO:

1. La Dirección Estratégica es un proceso que integra la planificación estratégica, la implementación y el control, de donde queda claro que la Planificación Estratégica es solo un momento de un proceso completo que es la Dirección Estratégica.

2. Las principales razones que provocan la necesidad de que las organizaciones realicen sus diseños estratégicos están dadas por:

- ❖ Los cambios en el entorno: Hoy el entorno se ha hecho tan cambiante e inestable que se puede afirmar que lo único verdaderamente estable y regular es la inestabilidad del cambio. En esas condiciones es más necesaria la planificación estratégica ya que éste factor tiene una influencia decisiva y determinante en el resto de los factores.
- ❖ Los ritmos de los cambios tecnológicos: El proceso científico-técnico como proceso evolutivo y de desarrollo ascendente ha sido siempre el factor más importante decisivo y dinamizador del desarrollo de las fuerzas productivas en cualquier sociedad, sin embargo los ritmos y niveles del progreso científico-técnico no han tenido parangón en la historia afectando todas las esferas de la vida social.
- ❖ La competencia: Se ha ido haciendo cada vez más intensa y variada lo que provoca la necesidad de conocerla bien y saber cuales son las principales fuerzas que actúan en su entorno y en su sector con vistas a tener identificadas las posibles ventajas competitivas.
- ❖ Globalización: En una economía globalizada como la actual resulta imprescindible conocer el escenario de actuación, el entorno, sus posibles clientes y necesidades y cómo garantizar la sostenibilidad del negocio.
- ❖ Necesidad de que las organizaciones actúen de manera proactiva: Los cambios en el entorno y la velocidad de los mismos hacen que las organizaciones hoy no puedan actuar de manera reactiva, sino que tienen que tener la suficiente inteligencia y visión para preverla y anticiparse a los cambios.

3. La planificación estratégica como parte de las técnicas de dirección que se implementan en el país, es utilizada para producir el cambio en las organizaciones, partiendo del “Estado Actual” de la organización para llegar sorteando las posibles barreras mediante determinadas estrategias a un “Estado Deseado o “Visión”.

CAPITULO II. CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL COMPLEJO CUMANAYAGUA.

En el presente capítulo, haciendo uso de diferentes técnicas y herramientas, se procede a caracterizar y diagnosticar el Complejo Cumanayagua, identificando las principales Amenazas y Oportunidades que impactan en la organización y las Fortalezas y Debilidades del Complejo Cumanayagua. Se arriba a conclusiones parciales, al final del mismo.

2.1 CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La Corporación CIMEX nace en el año 1978 teniendo como objetivo brindar servicios turísticos a las personas que viajaban entre los Estados Unidos y Cuba. Con el transcurso de los años, CIMEX se ha convertido en el holding de más de 80 firmas comerciales, 29 de ellas en Cuba y 53 en diferentes continentes; su representación en el territorio nacional está estructurada por Sucursales, las cuales brindan servicios a segmentos de mercado mayorista, minorista y de turismo según la importancia, teniendo un acento general en el mercado minorista.

La Sucursal Cienfuegos se crea en Mayo de 1988 con el objetivo de realizar el servicio de compra de oro, plata, piedras preciosas y relojes en las provincias centrales y Matanzas; en julio de 1993, coincidiendo con el comienzo del período especial, se produce la despenalización de la divisa, lo cual contribuye al desarrollo acelerado de la Sucursal, que ya no solo se atendía desde la representación de CIMEX en la Provincia, el territorio central, sino también en las provincias de Ciego de Ávila y Camaguey, lo cual contribuye al desarrollo extensivo e intensivo de las diferentes actividades comerciales, entre la cuales podemos citar las siguientes: apertura y modificación de unidades del comercio minorista; creación del centro de elaboración, talleres de automotor y de mantenimiento, división tecnológica, departamento de inversiones y publicidad, así como las diferentes gerencias que favorecen el desarrollo armónico e integral de la empresa .

Hoy la sucursal solo ocupa el territorio de la provincia de Cienfuegos, cuenta con 5 complejos minoristas, una Tienda Mayorista, una Fábrica de Espejos, un Centro de Elaboración, el Grupo de Comunicación Social, una agencia de Havanautos, una Base Central de Almacenes para Productos Importados (BCAPI) y un Centro Territorial de Transporte (CTT) que le prestan servicio de transporte, almacenaje y distribución al territorio

central (Anexo 4. Organigrama de la Sucursal). Las unidades minoristas clasifican en cuatro actividades fundamentales: Tiendas, Rápidos, Servicupet y Fotoservice; caracterizándose por su amplia cartera de negocios, abarcando variados intereses, desarrollo tecnológico, crecimiento sostenido y sobre todo por su recurso más importante: más de 1 900 hombres y mujeres, los cuales poseen una alta preparación profesional, sentido de pertenencia con la organización, y con su aporte cotidiano se sienten orgullosos de servir a la realización de los sueños de un pueblo libre que crece en un mundo de paz.

OBJETO SOCIAL DE LA SUCURSAL CIENFUEGOS:

La Sucursal tiene aprobada la realización de actividades productivas, de carácter comercial mayorista, minorista y de servicios, entre las que se pueden relacionar con carácter enunciativo, pero no limitativo, las siguientes:

- Comercialización de forma mayorista y minorista de mercancías en general en MLC, que incluye la de productos alimenticios y no alimenticios tales como: confituras, bebidas alcohólicas, helados, juguetes y souvenir, artículos del hogar, de bisutería, óptica, productos eléctricos, electrónicos y de ferretería, médicos, confecciones textiles, calzado, quincallería y cualquier otro de consumo familiar o personal.
- Comercialización mayorista y minorista en MLC de materias primas, componentes, accesorios, piezas de repuesto, insumos y mercancías con destino a entidades nacionales y extranjeras.
- Comercialización mayorista y minorista en MLC de modalidades de soporte de información en cualquier formato, como equipos y medios audiovisuales.
- Comercialización mayorista y minorista en MLC de combustible, lubricantes, accesorios para vehículos automotores, sus partes y piezas y demás productos.
- Comercialización mayorista y minorista en MLC de medios de publicidad gráfica y para televisión, cámaras, rollos y otros artículos fotográficos y de reproducción de imágenes, así como de publicaciones tales como libros y revistas.
- Prestación de servicios gastronómicos, fotográficos, de revelado y montaje de diapositivas.
- Prestación de servicios de reparación y mantenimiento energético y de bienes muebles e inmuebles.

- Prestación de servicios de garantía y posventa de las producciones y mercancías que comercializa.
- Prestación de servicios relacionados con Wester Unión.
- Producción y comercialización Espejos y cristales, muebles y toldos. Procesamiento de espejos y cristales, grabado y serigrafía de los mismos, distribución especializada de cristales o espejos en huacales o formatos. Producción de cuadros en madera y aluminio. Montaje de enchapes en espejos.

Desde el 2004, la Sucursal ha estado inmersa en el proceso de Dirección Estratégica y de acuerdo con su posición en el primer cuadrante de la matriz DAFO ha seguido una estrategia diversificada, por las diferentes actividades que desarrolla. Estas estrategias son beneficiosas para la organización y le permiten afianzar su posición competitiva, dirigiendo sus recursos fundamentalmente al logro de ventajas competitivas a través de la implementación de estrategias genéricas competitivas, especialmente hacia las estrategias de diferenciación en la calidad del servicio que ofrece.

Misión de la Sucursal CIMEX

Satisfacer en la Provincia de Cienfuegos las necesidades de productos que se ofertan a través de la red Mayorista y Minorista así como Servicios Tecnológicos y Productivos con alta calidad, contribuyendo al logro de una Sociedad mejor y un medio ambiente más sano, basados en la aplicación de tecnologías de avanzada y una eficaz y eficiente utilización de los Recursos Humanos, Materiales y Financieros.

Visión de la Sucursal CIMEX

La Sucursal Cienfuegos de la Corporación CIMEX se caracteriza por ser una organización dinámica, flexible, con sentido innovador y con una imagen corporativa fortalecida, aumentando el número de clientes altamente satisfechos por la calidad del servicio que ofrecemos. Liderando la captación de divisas en el territorio que abarca.

Valores Compartidos

Disciplina

Los trabajadores de nuestra organización se atienen a las normas y reglas de comportamiento que identifican la moral y la conducta del trabajador de la sociedad socialista. Nuestros dirigentes responden por entero a los principios del Código de Ética de

los cuadros. Ambos comparten una estricta observancia de las reglas para mantener el orden y la subordinación entre los miembros de la organización.

Consagración

Nos dedicamos con suma eficacia y ardor a los resultados de nuestra labor. No escatimamos el esfuerzo o las horas dedicadas a la tarea. Nuestro trabajo ocupa un lugar muy importante de nuestras vidas y a él nos entregamos con responsabilidad.

Honradez

Nos caracterizamos por la rectitud y la integridad de nuestro comportamiento. Nos atenemos a firmes principios éticos y morales y rechazamos cualquier manifestación de soborno o corrupción.

Lealtad

Nuestros trabajadores y dirigentes guardan la debida fidelidad a la Revolución y a la Patria. Son firmes defensores de las ideas del Socialismo y combaten la traición.

Sentido de Pertenencia

Somos una gran familia que se enorgullece de pertenecer a CIMEX. Defendemos su imagen con nuestra labor y no permitimos que nadie la empañe. Compartimos juntos los éxitos y los fracasos, y rendimos culto a la solidaridad entre los trabajadores de la organización.

Motivación

Nuestros dirigentes valoran en toda su profundidad la importancia de la motivación de los trabajadores para el mejor resultado de las tareas. Lograr que se sienta interés, constituye una divisa de su quehacer diario y un estilo de dirección.

Valores Deseados

Valentía

Queremos potenciar en nuestros trabajadores y dirigentes los sentimientos de esfuerzo, aliento, vigor, gallardía y arrojo, que garanticen alcanzar los objetivos futuros de crecimiento y desarrollo de la gestión y sus resultados. Nuestros trabajadores deberán de ser capaces de sobreponerse a las dificultades y optar, ante cualquier situación interna o externa, por metas superiores, enfrentando y combatiendo las desviaciones y debilidades que surjan.

Creatividad

Nuestros trabajadores y dirigentes deberán caracterizarse por su espíritu de inventiva, por propiciar la creación de nuevas ideas dirigidas a mejorar los resultados del trabajo.

Deberá potenciarse más esta competencia laboral en los trabajadores, logrando que los mismos tengan iniciativas y propicien el cambio ascendente para llegar a resultados superiores, que sean abiertos y receptivos a lo nuevo, flexibles y adaptables a las nuevas situaciones, que desarrollen su trabajo con independencia, buscando nuevas formas de hacer las cosas, generando nuevas ideas y librándose de viejos paradigmas. De la misma manera es necesario desarrollar en nuestros cuadros la receptividad a las actitudes creativas de los subordinados, fomentando su creatividad.

Racionalidad

La racionalidad implicará el uso más adecuado de los recursos materiales, humanos y financieros con vistas a lograr el mayor rendimiento de estos. El ahorro y el cuidado esmerado de los medios, deberá ser la divisa principal de nuestras formas de actuación. Se deberá de desarrollar el sentido común y balancear la inversión de esfuerzo y recursos con los resultados que se esperan alcanzar.

Calidad

El respeto por nuestros clientes externos e internos y la búsqueda incesante de la satisfacción de sus necesidades reales y formales, han de ser el eje central de nuestra actividad. La convicción de que por esta vía se alcanza con mayor eficacia y eficiencia el cumplimiento de la misión que nos ha sido asignada, deberá convertirse en el valor fundamental de la organización.

Profesionalidad

Nuestros trabajadores, cuadros y dirigentes desean elevar el interés por la superación de sus capacidades intelectuales, así como la calificación y el oficio para las actividades que ejecutan. Valoran la importancia del conocimiento y practican, de forma constante, su auto-perfeccionamiento. Se interesan por hacer bien las cosas, lo cual implica rapidez y eficacia en las tareas que realizan.

2.2. METODOLOGÍA UTILIZADA PARA EL DISEÑO ESTRATÉGICO

La Metodología utilizada en la Planificación Estratégica de la Sucursal para el período 2004-2006 (Anexo 5A), partió de la valoración de las diversas aportaciones dadas por diferentes autores, analizándose en cada una de ellas los aspectos comunes y diferentes, procedimiento que facilitó la selección de una para el caso concreto de la organización objeto

de estudio.

Para el nuevo diseño estratégico de la Sucursal se tuvo en cuenta la evolución de los conceptos relacionados con la Nueva Gerencia, pudiéndose apreciar que el éxito de las estrategias depende de numerosas variables endógenas y exógenas que inciden en el actuar empresarial y que la resolución del problema estratégico no sería posible si sólo se proporcionan estrategias formuladas. En este sentido se hace necesaria la formulación del conjunto de diferentes acciones y decisiones que las harán efectivas a través de la puesta en marcha, de modo que se consiga la misión y objetivos estratégicos previamente planteados. Por lo que se decide para este nuevo período (2007-2009) trabajar con el enfoque de Gestión Estratégica, basado en el poder de la gente y que establece que cada gerente o líder es quien debe generar, dentro de su propia gestión, las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivo a corto, mediano y largo plazo, surgiendo una serie de conceptos nuevos que no estaban dentro del marco de la planificación estratégica anterior, como son: identificar, conceptualizar y validar el cumplimiento de los valores compartidos y deseados de la organización en función de la Misión y Visión formulada. Partiendo que se considera importante no solo identificarlos y conceptualizarlos, sino evaluarlos, determinando las brechas y tomando las medidas correctivas necesarias⁵. Por otra parte, el diagnóstico estratégico interno de la organización se realiza a partir del cumplimiento de las ARC, Objetivos Estratégicos, con sus criterios de medida y grados de consecución de la Planificación Estratégica diseñada para el período anterior, sustituyéndolo por el análisis del enfoque funcional, teniendo en cuenta que el mismo no garantiza el enfoque integral y sistémico de la organización.

A partir de estos elementos el Complejo Cumanayagua implementa la metodología aprobada por la Sucursal y el consejo de dirección del Complejo para su diseño estratégico (Anexo 5B). Es válido señalar que el complejo no contaba con una proyección estratégica. Por este motivo y como parte del nuevo enfoque adoptado por la Sucursal se procede a su diseño.

⁵ Ramos Lazcano, Rigoberto. Rediseño Estratégico de la Sucursal CIMEX-Cienfuegos, 2007-2009.

2.3. CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL COMPLEJO CUMANAYAGUA

La cadena de tiendas “Panamericanas”, perteneciente a la red minorista de la Corporación CIMEX, comienza sus actividades en el municipio de Cumanayagua el 18 de agosto de 1994 con la apertura de la Tienda Panamericana “El Nilo” en la cabecera municipal, teniendo como objetivo la venta de productos minoristas en Moneda Libremente Convertible (MLC) a toda la población del Municipio, siendo esta la primera cadena que surge en el territorio, incorporándose posteriormente CUBALSE y TRD Caribe en ese orden. A partir de las demandas de los grupos poblacionales aledaños a la cabecera municipal, del aumento de la entrada de remesas del extranjero y de la estimulación salarial de un gran número de trabajadores, la corporación CIMEX decide poner puntos de ventas en estos lugares, precedidos de un análisis y prueba de mercado, con el objetivo de satisfacer dicha demanda, acercando los productos y servicios a los clientes. Estos puntos de venta se subordinaron a la dirección de la tienda directamente; con el aumento de la cantidad de estos, se hizo necesario establecer una nueva estructura organizativa capaz de dar solución a los objetivos que la sucursal se plantea en el territorio.

El Complejo Cumanayagua constituye uno de los cinco complejos minoristas dentro de la Sucursal Cienfuegos de CIMEX y tiene la responsabilidad de cumplir el objeto social para el cual este está diseñado en el Municipio. Su dirección radica en la tienda “El Nilo”, sito en la calle Antonio Machado # 2, entre las calles Cienfuegos y Paraíso. Su estructura quedó establecida a partir del 1ro. de Enero del 2005 (Anexo 6. Estructura del Complejo).

Actualmente el complejo cuenta con un colectivo de 74 trabajadores distribuidos en una tienda matriz, una tienda típica y 6 puntos de ventas en la actividad de mercancías; así como un rápido en la actividad de gastronomía y 3 servi-centros en la actividad de combustible, aunque en los servi-centros “Circuito Sur” y “Cumanayagua” existen también actividades de mercancía y gastronomía. Estas unidades están ubicadas en casi todos los núcleos poblacionales del Municipio, lo que le da una ventaja al Complejo, ya que en este sentido las demás cadenas solo están representadas básicamente en la cabecera municipal.

Es importante señalar que el Complejo Cumanayagua es una empresa en la cual está implantado el Sistema de Perfeccionamiento Empresarial como parte del proceso de reestructuración de la empresa estatal socialista.

OBJETO SOCIAL DEL COMPLEJO CUMANAYAGUA:

El complejo tiene aprobada la realización de actividades de carácter comercial minorista, entre las que se pueden relacionar con carácter enunciativo, pero no limitativo, las siguientes:

- Comercialización de forma minorista de mercancías en general en MLC, que incluye la de productos alimenticios y no alimenticios tales como: confituras, bebidas alcohólicas, helados, juguetes y souvenir; artículos del hogar, de bisutería, óptica, productos eléctricos, electrónicos y de ferretería; médicos, confecciones textiles, calzado, quincallería y cualquier otro de consumo familiar o personal.
- Comercialización minorista en MLC de combustible, lubricantes, accesorios para vehículos automotores, sus partes y piezas y demás productos.
- Prestación de servicios gastronómicos.

DIAGNOSTICO DEL COMPLEJO CUMANAYAGUA:

La realización del diagnóstico del Complejo Cumanayagua se hace atendiendo a diferentes técnicas y herramientas. Se parte del análisis del entorno, se efectúan además entrevistas, sesiones de trabajo en equipo con los miembros del Consejo de Dirección del Complejo, revisión y análisis de informes y documentos, tormentas de ideas, análisis de las cinco fuerzas de la competencia (Anexo 1), así como un exhaustivo análisis interno a través de la valoración del cumplimiento de los indicadores por áreas del complejo para el período correspondiente a los años 2005, 2006 y primer trimestre del 2007.

Todo ello posibilita identificar las Amenazas y Oportunidades que se derivan del análisis del entorno general y competitivo, así como las Fortalezas y Debilidades que resultan del análisis interno.

Los principales resultados del diagnóstico se muestran a continuación:

ANÁLISIS DEL ENTORNO

Para realizar el análisis del entorno se toma como referencia el diagnóstico efectuado para el rediseño de la planificación estratégica de la Sucursal para el período 2007-2009.

Entorno General

En trabajo en grupo se decidió por parte del Consejo de Dirección, trabajar en el entorno genérico, las dimensiones: económica, sociocultural, político-legal y tecnológica.

Dimensión Económica

La existencia de una guerra económica emprendida contra nuestro país por el gobierno de Estados Unidos, el recrudecimiento del bloqueo, las limitaciones en el envío de remesas y las condiciones prevalecientes en la economía internacional, no permiten enmarcar en fechas precisas el alcance de los objetivos del Complejo Cumanayagua. No obstante, ello no impide afirmar que continúa en nuestro país el proceso de recuperación económica, y eso lógicamente tiene su impacto en las organizaciones.

En el año 2006 el país alcanza un crecimiento del 12.5% en términos del Producto Interno Bruto (PIB), lo que constituye la cifra más elevada de la historia revolucionaria y expresa una tendencia a la consolidación gradual de la economía que se viene observando desde el año 2004 y 2005 con crecimientos del 5.4% y 11.8% respectivamente. La cifra que se obtiene este año resulta también la más elevada de la región y supera ampliamente el promedio del 5.3% reportado para América Latina y el Caribe, según los datos de la CEPAL.⁶

Este crecimiento es el fruto del enorme esfuerzo desplegado por nuestro pueblo para llevar adelante la revolución energética y elevar el nivel de las inversiones que aseguren producciones y servicios fundamentales; refleja también el desarrollo de importantes obras sociales y el mismo se apoya en el incremento de los niveles de actividad de prácticamente todas las ramas de la economía.

Otro elemento a tener en cuenta es la concentración de los ingresos en divisas en una cuenta única del Estado y la centralización de las decisiones para su uso; así como la obtención de créditos que permitan financiar los programas para avanzar gradualmente hacia la invulnerabilidad económica del país.

La evolución de la productividad en los últimos 10 años, crece a un ritmo promedio anual inferior al salario medio. Esto representa, a grandes rasgos, que crece más rápidamente la distribución de la riqueza creada que su producción, lo cual no es sostenible en el tiempo. Este problema aún no se examina sistemáticamente en nuestras empresas, ni constituye todavía un punto de atención constante de los trabajadores, tema que necesariamente debe

⁶ Resumen Asamblea Nacional del Poder Popular, año 2006.

abordarse en la discusión del plan que tiene lugar en las empresas y unidades presupuestadas en estos momentos.

Se precisa un mayor incremento de la productividad del trabajo y alcanzar niveles que permitan reducir significativamente los costos; para lo cual existen enormes reservas en la disciplina laboral, el aprovechamiento de la jornada y la organización del trabajo, sin que sea necesario invertir más recursos que los que ya hoy existen.

El país viene registrando un notable incremento en las inversiones, que crecen un 68% en los últimos dos años. Sin embargo, se registran significativas deficiencias en su proceso de planificación, preparación y ejecución. Centralizándose la Política de Inversiones y Comercial.

El balance de ingresos y gastos estimado para el año 2007 refleja un déficit de 1 912 millones de pesos, equivalente al 3,2 % del Producto Interno Bruto, lo que demuestra la tendencia consolidada de los últimos años de mantener el déficit en límites sostenibles que responde a la política de saneamiento de las finanzas internas.⁷

Dimensión Socio-Cultural

Se estima un incremento de los ingresos de alrededor del 9,8%, destacándose los incrementos asociados a las exportaciones de servicios, a la venta de productos a la población y al crecimiento de la eficiencia empresarial.

Se planifica un incremento de los gastos de un 9,1%, manteniéndose la tendencia positiva de lograr un mayor crecimiento de los ingresos en relación con los gastos.

Para garantizar la educación y la salud de toda la población, de forma gratuita y con elevada calidad, se destinan recursos que representan el 22,6% del Producto Interno Bruto. Esta cifra es cuatro veces superior a la media que los países de América Latina destinan a estas actividades.

Los recursos planificados garantizan el sostenimiento de los centros vinculados a estos importantes sectores y a todo su personal que suman más de 900 mil trabajadores. En el caso de la educación, se alcanza la mayor matrícula de la historia con más de 3 millones de alumnos en todos los niveles, correspondiendo al nivel superior más de 600 mil alumnos.

La población del Municipio se ha mantenido por varios años entre 51000 y 52000 habitantes; en la actualidad es de 51200 habitantes, de los cuales residen aproximadamente 5800 en la

⁷Resumen Asamblea Nacional del Poder Popular, año 2006.

zona montañosa; la distribución por sexo es de 26700 varones y 24500 hembras. La cantidad de habitantes por kilómetro cuadrado es de 46.8, esto representa una cifra relativamente baja. La tendencia de la población en el territorio es al envejecimiento, lo que concuerda con los resultados del país.

Los salarios en el Municipio aumentaron en el 2006 en un 10% respecto al 2005 y el salario medio en un 9% al aumentar de 357.00 a 389.00 pesos por trabajador. Estos resultados les dan mayor poder de negociación a los clientes.

Dimensión Político-Legal

Existe un reforzamiento marcado de la unidad revolucionaria del pueblo y un afianzamiento del Estado Cubano y sus principales dirigentes.

Consolidación del Perfeccionamiento Empresarial como el más profundo, extenso y trascendental cambio en la política económica cubana. Como respuesta a los efectos negativos de la despenalización de la divisa, se adoptaron medidas compensatorias para utilizar la divisa en sistema de estimulación al trabajo en sectores claves de la economía, manifestándose una extensión rápida del proceso. Independientemente de las leyes dictadas por los Estados Unidos para ahogar al país económicamente, la estabilidad política y las legislaciones vigentes contribuyen al aumento de contrato de empresarios extranjeros en operaciones de inversiones en el país (datos constatados en la dimensión económica).

Dimensión Tecnológica

El componente tecnológico sigue constituyendo un factor competitivo fundamental para las organizaciones, persistiendo un incremento radical en la velocidad de los cambios tecnológicos. La incorporación de nuevas tecnologías se realiza tanto en el nuevo producto como en el proceso de producción y gestión. La modificación de productos y servicios demandan 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, continúa facilitando la entrada de nuevas tecnologías, permitiendo continuar e incrementar el proceso de informatización de sectores importantes. Debe tenerse en cuenta la existencia de nuevas formas de acceso al consumo basado en potentes sistemas de información y comunicación.

A partir de la valoración de las dimensiones del entorno, se elaboraron varios escenarios mediante la técnica de discusión en pequeños grupos y después en sección plenaria el Consejo de Dirección del Complejo decidió seleccionar el escenario más probable para el 2009.

ESCENARIO MÁS PROBABLE PARA EL 2009

Se recrudece el bloqueo contra nuestro país, permaneciendo invariable el interés del imperialismo por destruir la Revolución Cubana; a pesar de esto, crece la solidaridad internacional y el envío de remesas del exterior se limita, aunque no así la tenencia de divisas en manos de la población.

Se ha mantenido un crecimiento moderado del turismo hacia Cuba y mejoran los indicadores económicos del país.

Se ha reevaluado el peso cubano en una forma consecuente y existe un aumento de la producción nacional, lo que ha provocado una mejora de las exportaciones en volumen y precio.

Se ha fortalecido la inversión extranjera y se amplían las posibilidades de obtener créditos en el exterior a una menor tasa de interés. Centralizándose la política de Inversiones y Comercial.

Se agudiza la competencia basada en una mejor oferta de bienes y servicios a la población, que incluye una mejora en la calidad y estabilidad de los productos nacionales; continúa elevándose su presencia en las tiendas de recaudación de divisas.

Persiste el enorme esfuerzo desplegado por el pueblo para llevar adelante la revolución energética y elevar el nivel de las inversiones que aseguren producciones y servicios fundamentales; reflejo de esto está dado en el desarrollo de importantes obras sociales y ello se apoya en el incremento de los niveles de actividad de prácticamente todas las ramas de la economía.

Se continúa asimilando tecnologías de punta a escala nacional en informática y comunicaciones.

Se elevan los índices de calidad y calificación profesional, y la política de recompensa a los trabajadores se ha hecho más coherente

Continúa y se incrementa el desarrollo de Eventos y Ferias comerciales Internacionales en el país.

La política de protección al consumidor se fortalece y perfecciona en el país.

ENTORNO ESPECÍFICO

En el análisis del Entorno Específico, se partió del comportamiento de las cinco fuerzas de la competencia en el período:

1. Rivalidad entre competidores

El número de competidores se analizó teniendo en cuenta las diferentes actividades que desarrolla el Complejo Cumanayagua.

Tiendas

El complejo en esta actividad posee varios competidores, los cuales son:

1. CUBALSE
2. TRD Caribe
3. ARTEX
4. Cubartesanía

Para el análisis y estudio de todos los competidores se recogieron los datos correspondientes a los años 2005, 2006 y primer trimestre del 2007 (Anexo 7).

Los resultados del estudio dieron que las cadenas **Panamericanas de CIMEX, Meridiano de Cubalse y TRD Caribe** recaudaron en su conjunto el 96.6 % de los ingresos del Municipio en el 2005, el 97.0 % en el 2006 y el 97.1 % en el primer trimestre del 2007.

Por estos resultados se decide analizar por parte del Consejo de Dirección a TRD Caribe y Cubalse por ser junto al Complejo Cumanayagua de CIMEX los que dominan el 97 % del mercado en esta actividad y los más cercanos en % de participación.

A partir de información elaborada por la Dirección del Complejo Cumanayagua de CIMEX (Anexo 8), se observa el % de participación de estas tres cadenas de tiendas. Por medio del mismo se aprecia que en el Municipio las Tiendas Panamericanas tienen un % de participación al cierre del 2005 de un 51.70 % por encima de Cubalse, que tiene un % de participación de 28.43 % y TRD de un 19.87 %; al cierre del 2006, las Tiendas Panamericanas tienen un % de participación de 46.20 %, mientras que Cubalse alcanza un 31.20 % y TRD un 22.60 %; en el primer trimestre del 2007, las Tiendas Panamericanas

tienen un 44.70 % de participación, mientras que Cubalse alcanza un 31.84 % y la TRD Caribe un 23.46 % de cuota de mercado con relación a las demás.

Los resultados obtenidos del estudio de estas tres cadenas (Anexo 9. Gráfico de tendencias), muestran cómo el Complejo Cumanayagua de CIMEX disminuye su cuota de participación en el mercado de un 51.7% en el 2005 a un 44.7% en el primer trimestre del 2007, lo que da un 7% de pérdida de este, la cual es aprovechada por la competencia: un 3.4% por Cubalse y 3.6% por TRD Caribe. Esto refleja que, aunque el Complejo Cumanayagua se mantiene de líder, ha disminuido su por ciento de participación, lo cual debe ser un aspecto a tener en cuenta para la proyección 2007-2009.

Otro competidor del complejo es la red de tiendas del MINCIN, las cuales ofertan sus productos en moneda nacional; dentro de esta red puede citarse a:

- La Amistad: Calzado, confecciones, canastilla, útiles y adornos del hogar, bisutería, juguetes, productos químicos del hogar, muebles y colchones, ferretería, planchas eléctricas, aceite de cocina.
- Atelier : Confecciones

Gastronomía

El mercado de la gastronomía en divisas en el Municipio está compuesto por los servicios ofertados por la red extrahotelera solamente. Hasta el momento la gastronomía de la Corporación CIMEX solo ha operado en dicha red, la cual ha mantenido en los últimos años un crecimiento sostenido potenciado principalmente por el creciente aumento del poder adquisitivo de la población en el Municipio, propiciado fundamentalmente por la entrada de remesas al país no solo de los familiares y amigos que radican en el exterior, sino también por el gran número de trabajadores de diversos sectores económicos como la salud y la educación que se encuentran trabajando actualmente en el extranjero.

En el mercado en divisas operan solamente dos empresas en el Municipio: La Unión de Rumbos-Palmares (Palmares) y CIMEX. Por tanto, tenemos un único competidor en esta actividad.

Para el análisis del entorno específico en esta actividad se hace hincapié en el comportamiento de los ingresos de estas empresas en el 2005, 2006 y primer trimestre del 2007 (Anexo 10). Estos resultados reflejan el por ciento o cuota de participación en el

mercado del Complejo Cumanayagua en el 2005 de un 42.35%, mientras que Palmares, lo hace con un 57.65%; en el 2006 CIMEX aumenta su participación a un 58.32%, desplazando así a Palmares a un segundo puesto, con un 41.78%; en el primer trimestre del 2007 CIMEX tiene una participación del 57.25%, mientras que Palmares, un 42.75%. En el análisis de las tendencias (Anexo 11), se observa que el Complejo Cumanayagua pasó a liderar el mercado, lo cual constituye un reto y un aspecto importante a tener en cuenta para la proyección estratégica del complejo para el período 2007-2009.

Combustible

Esta es una actividad que tenía solamente una cadena en el Municipio: los Servi- Centros de CIMEX. En estos momentos surge la cadena Cubapetróleo perteneciente al MINBAS, la cual se encuentra en expansión, aunque hoy se encuentran en fase de organización. Esta cadena cuenta en estos momentos con una pista de diesel en el poblado de La Sierrita, la cual le oferta servicios a las empresas de esa zona y constituye un sector de mercado distante de nuestro entorno específico.

Barreras de salidas

El nivel de especialización de la competencia no es alto y por ese motivo le es fácil salirse de un negocio y entrar en otro; pero existen restricciones gubernamentales que prohíben este cambio de inversiones en nuevas actividades. Con respecto a la diferenciación, ni la competencia, ni CIMEX poseen marcada diferenciación en sus productos ni en la calidad de los servicios que ofertan y solo logran la elección del cliente con las rebajas de precios.

2. Productos sustitutos

El producto sustituto no se ve como una notable fuerza competitiva en el mercado que se analiza, no obstante deben observarse las estrategias del resto de los competidores y en función de ellas proyectar la organización.

3. Poder de negociación de los proveedores.

El complejo cuenta con tres proveedores fundamentales: Base Central de Almacenes para Productos Importados (BCAPI), Nacionales y Extranjeros.

BCAPI: La central de compras realiza las mismas con su grupo de especialistas a proveedores extranjeros. Estas ventas representan actualmente (primer trimestre 2007) un 63.8% de entrada de mercancías al complejo (Anexo 12). En ellas no existe la posibilidad de solicitar las mercancías que el cliente necesita, solamente tienen la posibilidad de seleccionar lo que ya está comprado. En este caso el Complejo no tiene poder con respecto a este proveedor.

Este es el principal proveedor mayorista con que cuenta el complejo y las compras las realiza el área comercial del complejo semanalmente por el sistema automático en el cual se le solicitan las mercancías teniendo en cuenta las necesidades de cada producto. Se exige por la dirección de la corporación que todos los productos de este suministrador deben estar representados en la tienda, siempre respetando el módulo diseñado para cada una de estas.

Nacionales: La sucursal cuenta con una amplia cartera de proveedores nacionales, entre sus principales se encuentran:

- SUCHEL-CAMACHO
- SUCHEL-DEBON
- SUCHEL-LEVER
- EMP. CALZADO
- CUBAELECTRÓNICA
- COPEXTEL S.A.
- CUPET
- BUCANERO. S.A.
- PINTURAS VITRAL
- HABANA CLUB INTERNACIONAL
- CONFITERA GAMBY
- CORACÁN
- CORALAC

Estos representaron el 29.4% de los ingresos totales en mercancías del complejo en el primer trimestre del 2007. Este tiene la posibilidad de seleccionar lo que necesita mediante su participación en rondas de compras mensuales, en este caso su poder es alto con respecto a ellos. Actualmente se considera que los proveedores nacionales son débiles en

confecciones y calzado, en la moda y en la sistematicidad de las mercancías que ofertan; por lo general son fuertes en productos frescos. Por otra parte se exige a escala central que hay que aumentar la representación de los productos nacionales en nuestras unidades; de cumplirse la tendencia de mejorar la calidad, variedad y sistematicidad de los productos nacionales, este proveedor es el que representa mayor ventajas para la sucursal.

Con respecto a los proveedores extranjeros se estableció por la División Logística el procedimiento a seguir en el presente año. Estos proveedores representan actualmente el 6.7% de las ventas totales de mercancías y sus productos significan un complemento del surtido para los puntos de ventas.

Actualmente la forma de compra establecida para este suministrador es mediante rondas mensuales por los especialistas comerciales de la sucursal, teniendo en cuenta las necesidades de la sucursal y posteriormente se distribuye a los cinco complejos minoristas.

4. Poder de negociación de los clientes

La empresa no posee una gama de productos diferenciados y esto hace que le sea fácil para los clientes cambiarse a la competencia; de esa forma no siente a la empresa como un proveedor importante. En este caso el poder de los clientes es alto. En la actualidad el nivel de exigencia del cliente se ha elevado en cuanto a la calidad, variedad de los productos y la moda.

5. Amenaza de nuevos entrantes

Diferenciación de producto: Existe baja diferenciación del producto, creando esto un atractivo para nuevos entrantes de ingresar con productos diferenciados y arrasarse con el mercado.

Necesidad de capital: La competencia no cuenta con capital necesario para acometer cualquier tipo de inversión, ya que está muy restringido su financiamiento.

Canales de distribución: Los competidores poseen la posibilidad de comprarles a firmas extranjeras con las que la sucursal no tiene gran participación en las compras, como explicamos anteriormente. Esto abarata costos de operación, llegando a venderse el producto a más bajo precio en los puntos de ventas.

Política gubernamental: Esta limita la introducción de cualquier empresa que intente ocupar el mercado libremente en una actividad específica.

Concluido el análisis del Entorno se identifican las **OPORTUNIDADES y AMENAZAS** del Complejo.

OPORTUNIDADES

1. Mercado interno insatisfecho
2. Incremento de la divisa en manos de la población
3. Reordenamiento del combustible
4. Fortalecimiento de las relaciones con grupos de países de Asia y América Latina.
5. Celebraciones y festividades.

AMENAZAS:

1. Recrudescimiento del bloqueo.
2. Incremento de la competencia del mercado en divisas y moneda nacional.
3. Actual política de precios.
4. Centralización de las importaciones
5. Regulaciones, procedimientos y disposiciones legales de organismos rectores.
6. Inestabilidad en la producción y distribución de proveedores nacional.
7. Lejanía de los proveedores.
8. Revolución energética.

Para el análisis de los **Factores Claves de Éxito**, se adoptarán aquellos que fueron identificados y definidos en la PE de la Sucursal para el período 2007-2009:

- Gestión de los Recursos Humanos
- Calidad
- Logística
- Imagen

Además, se propone y aprueba por parte de los miembros del Consejo que para el rediseño estratégico se incluyan como factores claves de éxito:

- Proceso inversionista
- Tecnología

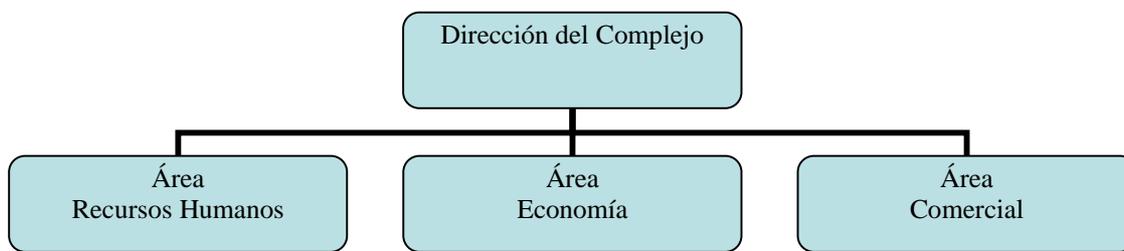
La decisión de incluirlos se fundamenta en la necesidad de ofrecer la mayor satisfacción al cliente, en correspondencia con la Misión, considerando que potenciándolos lograríamos elevar la eficiencia en las ventas por metros cuadrados, a través de una reorganización planimétrica de las unidades, teniendo en cuenta sus estructuras de ingresos.

ANÁLISIS INTERNO

Para efectuar el análisis interno del Complejo Cumanayagua se parte de la valoración del cumplimiento de sus indicadores por áreas.

Análisis de los resultados por áreas del Complejo Cumanayagua de la Sucursal Cienfuegos CIMEX en el período correspondiente a los años 2005, 2006 y Primer Trimestre del 2007.

El siguiente gráfico muestra cómo está conformada la dirección del complejo por áreas:



El análisis y evaluación de los resultados por indicadores de las áreas son chequeados mensualmente por el Consejo de Dirección del Complejo y constituyen el instrumento de dirección con que cuenta este.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS (R.H.)

Para el análisis y evaluación de esta área se hace énfasis en los principales indicadores de esta, los cuales se muestran en las tablas 1,2 y 3 del Anexo 13.

El análisis del Área de Recursos Humanos dio como resultados que:

En el 2005 aumentó el número de trabajadores con respecto al año anterior y con respecto a lo planificado, lo que provocó que aumentaran también el salario medio mensual y el fondo de salario; no obstante, este aumento está respaldado por el incremento de los ingresos en este período. Se disminuyó en los gastos de salario por peso de ingreso y se mejoró en el ingreso medio mensual por trabajador, indicadores estos que mejoran la eficiencia del complejo.

En el 2006 se aprecia un aumento del número de trabajadores con respecto al año anterior por la apertura de nuevas unidades y también con respecto al plan, lo que trajo como consecuencia un aumento del fondo de salario y del salario medio mensual, unido también a la puesta en vigor de la nueva política salarial en el país. Estos valores no afectaron los índices de gastos de salarios por peso de ingreso, que disminuyó con respecto al año anterior y a lo planificado; esto estuvo dado por el incremento tan alto de los ingresos en este año con respecto al anterior.

En el 1er. trimestre del 2007 hubo un incremento también con respecto a igual período del 2006, del número de trabajadores, el cual afectó el fondo de salario; no siendo así el salario medio mensual, que fue menor que lo planificado y que el anterior. El gasto de salario por peso de ingreso mejoró aún más con respecto al plan y al primer trimestre del 2006, dado por el aumento de los ingresos en este período -en lo fundamental por concepto de combustible- con respecto a los salarios; no así el ingreso medio mensual, que se mantiene casi igual con respecto al plan y al período anterior.

En esta área funciona el Sistema de Evaluación del Desempeño, el cual se hace mensualmente a todos los trabajadores y cuadros. Este sistema permite al jefe inmediato de cada unidad reflejar los resultados de cada subordinado, teniendo en cuenta los indicadores por cargo y categoría ocupacional.

A continuación se muestra el resumen de la evaluación del desempeño del Complejo Cumanayagua de los años 2005 y 2006; en este proceso evaluativo se refleja el comportamiento de los indicadores de la siguiente manera:

- ◆ **Nivel de utilización del sistema:** 96 %; esta cifra está afectada por los trabajadores que no se evaluaron por ser de nuevo ingreso (fecha de incorporación a partir de noviembre del 2006).

- ◆ **Nivel de utilización por categoría o grado:**

0.0% evaluados con M,

0.0% evaluados con R

25.3% evaluados con B

74.6% evaluados con MB

0.0% evaluados con E

- ◆ **Por ciento de evaluaciones discutidas de las unidades que entregaron:** 100 %.

◆ **Índice de conformidad:** 100 %.

En las evaluaciones citadas en este período evaluativo, sobresalen en las discusiones con los trabajadores los siguientes aspectos:

◆ *POSITIVOS:*

1. Buena asistencia y puntualidad.
2. Aprovechamiento de la jornada laboral.
3. Buena organización del área y resultados en conteos de inventarios.
4. Adecuada apariencia personal.
5. Adecuada participación en las actividades políticas y de masas.
6. Buena opinión del cliente y adecuada calidad del servicio.
7. Sobrecumplimiento del plan de algunas unidades.

◆ *NEGATIVOS:*

1. Errores en operaciones de las cajas registradoras.
2. Incumplimiento del plan en algunas de las unidades.
3. Aplicación de medidas disciplinarias.
4. En ocasiones, falta de responsabilidad en el cumplimiento de las funciones.
5. Aplicación de multas.
6. Dificultades en los depósitos del SEPSA en algunas unidades.
7. Aplicación de responsabilidades materiales.

◆ *RECOMENDACIONES:*

1. Realizar inspecciones sorpresivas a las unidades.
2. Desarrollar el control preventivo como instrumento de dirección.
3. Señalamientos críticos.
4. Aplicación de medidas disciplinarias.
5. Lograr el cumplimiento del plan de ventas.
6. Proyectarse en mejorar la calidad, limpieza y la sistematicidad del trabajo.
7. Elevar el nivel de motivación y la creatividad en la gestión de ventas.
8. Mostrar mayor responsabilidad en el cumplimiento de las funciones del puesto.

Principales dificultades presentadas en el proceso evaluativo

Existen todavía dificultades, entre las que se encuentran:

1. Existen todavía algunas dificultades en la confección del modelo resumen de evaluaciones, ya que los administradores no reflejan con profundidad los aspectos positivos, negativos y acciones correctivas.
2. No existe muchas veces una correlación entre la evaluación del indicador y los señalamientos realizados.
3. El proceso se dilata fundamentalmente en la fase de notificación de la evaluación al trabajador por parte del jefe inmediato superior.
4. Se aprecian algunas dificultades en la calidad de las evaluaciones del desempeño.

De manera general, se puede plantear que se ha mejorado en la organización y disciplina de este proceso evaluativo, aunque todavía quedan dificultades por solucionar. Los resultados anteriores se tendrán en cuenta en la proyección estratégica para el período 2007-2009.

Otros aspectos importantes dentro de esta área son:

Capacitación de la fuerza de trabajo: Este aspecto se considera fuerte dentro de la corporación por el programa de preparación del personal que con que cuenta. Este programa se prepara anualmente y se incluye en el presupuesto de gastos. Durante los años 2005 y 2006 se cumplieron al 100% los planes en cuanto a cursos de capacitación de trabajadores y cuadros del complejo.

Estabilidad de la fuerza de trabajo: En este importante aspecto, el complejo muestra buenos resultados, ya que no se han registrado bajas durante los años 2005 y 2006. Esto está determinado por el riguroso programa de selección de la fuerza de trabajo con que cuenta la corporación y las buenas condiciones de trabajo.

Nivel de satisfacción de la fuerza de trabajo: La valoración que se tiene de la satisfacción de la fuerza de trabajo es muy buena, dada por las buenas condiciones de trabajo dentro de la corporación y que nos diferencia de las demás empresas, como son: salarios aceptables en moneda nacional, estimulación en divisas, dos módulos de ropa al año, merienda y almuerzo diarios. Además, está implementado un programa de atención al hombre para el cual el complejo tiene asignado un presupuesto anual para afectaciones y mantenimiento constructivo a las viviendas de los trabajadores afectados. Se cuenta también con un fondo

anual de estimulación de 10 CUC por cada trabajador a precio de costo que da el Sindicato Nacional, el cual es empleado en actividades colectivas.

ÁREA DE ECONOMÍA

Por análisis de los principales indicadores de esta área (Ingresos, Costos, Gastos y Utilidades), en el Anexo 14, se puede apreciar que:

En el 2005 el complejo sobrecumplió ampliamente todos los indicadores económicos en este año.

En el 2006 los resultados finales de los indicadores económicos fueron muy buenos también y se mantiene sobrecumpléndolos todos; además de esto, se observa que el por ciento de crecimiento de los gastos es menor que el de los ingresos, lo que repercute en una mejoría de el índice de utilidades.

Los indicadores económicos durante el primer trimestre del 2007 se sobrecumplen con respecto al plan y se crece considerablemente con respecto al año anterior, lo que demuestra los excelentes resultados del complejo durante este período.

Índices por indicadores

INDICADORES	ÍNDICES POR CUC DE INGRESO								
	2005			2006			1er Trim. 2007		
	Plan	Real	%Cmpl	Plan	Real	%Cmpl	Plan	Real	%Cmpl
• Costos	0.538	0.561	104.4	0.61	0.63	103.3	0.625	0.619	98.9283
• Gastos	0.192	0.17	88.62	0.16	0.14	87.5	0.144	0.139	96.727
• Utilidades	0.271	0.269	99.42	0.23	0.23	100	0.231	0.243	104.888

Tabla 1. Comportamiento de los índices por peso de ingreso.

El análisis de los valores representados en la tabla anterior se muestra a continuación por cada indicador y el comportamiento de los reales por años.

Costos: En este caso el valor real aumenta en el 2006 con respecto al 2005 porque en el 2006 se implementó en el país la Reorganización Capilar, lo que trajo como resultado que aumentaran grandemente las ventas de combustible en el complejo y esto hizo que

aumentara este indicador por el alto índice que tiene el combustible; esta situación mejora en el 1er trimestre del 2007 en un 0.006 del real con respecto al plan.

Gastos: El análisis de este indicador muestra que su índice disminuye continuamente, lo que representa un resultado positivo en su eficiencia, demostrando una correcta administración de los recursos económicos y financieros del complejo. Los resultados obtenidos se deben a que el Consejo de Dirección revisa, chequea y controla los gastos por cada partida en cada una de las unidades del complejo, donde cada responsable de punto tiene que conocer y dar respuesta del comportamiento de cada uno de estos.

Utilidades: Este indicador disminuye en el 2006 con respecto al 2005 por la misma causa que aumentan los costos en igual período, aunque atenuado por la mejoría del indicador de gastos. En el 1er. trimestre del 2007 existe un aumento con respecto a igual período anterior dado por la mejoría de los costos y gastos.

De forma general, se puede valorar el comportamiento de los índices de los indicadores económicos del complejo en el gráfico del Anexo 15.

ÁREA COMERCIAL

En esta área los indicadores más importantes son: Rotación de Inventarios, Ventas por Actividades y Ventas por tipo de proveedores (Nacionales, Extranjeros y Distribuidora CIMEX o BCAPI).

Rotación de Inventarios

Estos son analizados y evaluados por cada año en las tablas del Anexo 16.

En el 2005, el comportamiento de la rotación de inventarios por actividades refleja cómo el combustible presenta la mejor rotación; pero su margen comercial es el más bajo; sin embargo, la gastronomía muestra una buena rotación y el mejor margen comercial y la actividad de tiendas tiene la menor rotación, pero su margen comercial es muy bueno. Los resultados por proveedores refleja una buena rotación para los nacionales, pero un bajo margen comercial, motivado esto por la inclusión del combustible dentro de él; por otro lado, los extranjeros muestran casi igual rotación que la BCAPI, pero mejor margen comercial.

Los resultados del Complejo en este año son beneficiados por el combustible en cuanto a la rotación; pero afectan el margen comercial, lo cual repercute negativamente en el índice de utilidades.

Los resultados del 2006 con respecto al 2005 reflejan un aumento de la rotación de casi el doble. Esto fue como resultado del aumento de las ventas de combustible, las cuales hicieron también que el margen comercial disminuyera considerablemente.

Al cierre del primer trimestre del 2007 se aprecia una disminución de la rotación, pero un aumento en el margen comercial.

Ventas por Actividades

A continuación se mostrarán los resultados de las ventas por actividades del complejo:

Actividad	2005		2006		1er Trim. 2007	
	Venta	%	Venta	%	Venta	%
Combustible	1252746.44	47.432	3737398.21	71.071	954950.1	70.199
Gastronomía	162950.3	6.1697	264438.76	5.0286	76661.99	5.6355
Tiendas	1225431.19	46.398	1256824.66	23.9	328737.39	24.166

Tabla 2. Ventas por actividades y sus por cientos con respecto al total.

En la tabla anterior se observa que las ventas de combustible aumentan del 2005 al 2006 aproximadamente tres veces. Esto hizo que las ventas por concepto de combustible representaran el 71 % del total, lo cual se mantuvo casi igual en el primer trimestre del 2007. La gastronomía, a pesar de aumentar alrededor de 100000 CUC en el 2006 con respecto al 2005, disminuyó de un 6.1 % a un 5.0 % con respecto al total de las ventas de este año; en el primer trimestre del 2007 se nota un ligero aumento a un 5.6 %. La actividad de tiendas creció en sus ventas en aproximadamente 31000 CUC; pero su por ciento de participación disminuyó del 46 % al 23.9 % en el 2006 con respecto al 2005 y se mantuvo con un 24.1 % en el primer trimestre del 2007.

Para un mejor análisis de las ventas por actividades se muestran a continuación sus resultados, pero con relación a los valores planificados para cada período:

Actividad	2005			2006			1er Trim. 2007		
	Plan	Venta	%	Plan	Venta	%	Plan	Venta	%
Combustible	790037.92	1252746	158.6	3060770	3737398.2	122	916855.0	954950.1	104
Gastronomía	122631.37	162950.3	132.9	211146	264438.76	125	71531.0	76661.99	107
Tiendas	1133112.7	1225431	108.1	1262362	1256824.7	99.6	328980.0	328737.4	99.9

Tabla 3. Ventas por actividades y su cumplimiento respecto a lo planificado.

Para el 2005 se sobrecumplió el plan de ventas en todas las actividades, resaltando el combustible y la gastronomía con los más altos por cientos. En el 2006 sobrecumplieron sus planes el combustible y la gastronomía, no siendo así la actividad de tiendas, a la que le faltó un 0.4 % para cumplir. Los resultados del primer trimestre del 2007 con respecto a igual período del año anterior reflejaron que el combustible y la gastronomía sobrecumplieron su plan, y tiendas lo cumplió casi al 100 %.

Resumen de las ventas por actividades desde el 2005 hasta el primer trimestre del 2007:

Combustible: Crece el volumen de sus ventas y sobrecumple su plan de ingresos en cada período, llegando a representar el 70 % del total de las ventas del complejo.

Gastronomía: Crece en cada período el total de sus ventas y sobrecumple también sus planes, no siendo así en cuanto al por ciento de participación con respecto al total de las ventas, en la cual decae por representar pequeño su aumento con respecto al aumento que presentó la actividad de combustible.

Tiendas (mercancías): Esta actividad crece sus ventas en cada período con respecto al anterior, pero solo cumple su plan en el 2005, no siendo así en el 2006 y primer trimestre del 2007, en los cuales incumple por un pequeño margen de 0.4% y 0.1%, respectivamente. Los ingresos por concepto de mercancías disminuyeron de un 46 % en el 2005 a un 24 % en el primer trimestre del 2007, dado también por el aumento que tuvo el combustible (Anexo 17).

Ventas por tipo de proveedores (Distribuidora CIMEX o BICAPI, Nacionales, Extranjeros).

Para el análisis de las ventas en este indicador no se tendrán en cuenta las ventas de combustible, las cuales no son de nuestro interés por tener a CUPET como único proveedor en esta actividad.

Suministrador	2005		2006		1er Trim. 2007	
	Venta	%	Venta	%	Venta	%
Dist. CIMEX	792666.65	57.1301	855722.36	56.1823	257973.99	63.8456
Nacionales	385331.23	27.7721	503425.71	33.0524	118887.11	29.4232
Extranjeros	209477.78	15.0978	163968.06	10.7653	27198.23	6.73125

Tabla 4. Ventas por proveedores y sus por cientos con respecto al total.

El proveedor Distribuidora CIMEX disminuyó su participación del año 2005 al 2006 por el incremento de participación que tuvo los proveedores nacionales; principalmente en lo referido a: alimentos, bebidas, aseo, perfumería y calzado; pero en el primer trimestre del 2007, aumentó en un 7% debido fundamentalmente a un sistema de logística integrado de la Corporación. Este sistema permite que las mercancías lleguen con rapidez y eficiencia a los puntos de ventas; además, permite una mejor comunicación entre estos y la distribuidora, mediante la cual se garantiza una mejor gestión comercial.

En el caso de los suministradores nacionales, disminuyen su cuota de participación en el primer trimestre con respecto a igual período del año anterior dado entre otras causas por:

- Los suministradores de confecciones (hombres, damas, niños y jóvenes, niñas y jóvenes y canastilla), desarrollaron un intenso trabajo productivo que comercializaban en la red minorista a través de las diversas empresas territoriales. Su desarrollo con altas y bajas fueron perdiendo su participación activa por diversas causas, entre ellas, cesan las relaciones directas productor-comercializador, déficit de materias primas, transportación y otras causas internas. En sentido general, todas participaban en las rondas mensuales de negocios iniciadas por la sucursal en el año 1996 y que se han mantenido ininterrumpidamente, pero con la ausencia de un número significativo de proveedores. En este sector las empresas están agrupadas en la Comercial Abraxas, muy limitada en los abastecimientos a pesar de contar en la Provincia con almacenes y personal técnico.
- Los departamentos de calzado y talabartería mantuvieron la estabilidad durante más tiempo, pero en la actualidad las empresas productoras están en total retroceso, excepto la empresa mixta UCC Fujian de Santiago de Cuba. Se mantiene con cierta regularidad Talabartería Habana, otras empresas prácticamente desaparecieron. En sentido general, sus argumentos están dados en las materias primas, el transporte y otras causas de carácter interno. Muy peculiar como aspecto negativo es la no presencia de los tenis de la Empresa de la Goma “Conrado Piña”.
- Los departamentos de Perfumería, Bisutería y Relojería manifiestan rangos diferenciados. La perfumería se ha mantenido con algunas deficiencias productivas por parte de las empresas de Suchel, y en cuanto a la bisutería y relojería, su carácter

es totalmente inestable por la ausencia de muchos productos de Coral Negro, que es el mayor suministrador.

- Los departamentos de la electrónica y los electrodomésticos, cuyo comercio fue siempre a través de la Inpud “Primero de Mayo”, Copextel y Cuba Electrónica no han mantenido un estable desarrollo.
- En cuanto los departamentos de útiles para el hogar y ferretería doméstica, su principal suministrador Poliplast Habana no tiene participación directa en la actualidad con la Sucursal, representándose estos productos con limitaciones por Empresa Cepil de Ciego de Ávila y algunas industrias locales de Ciudad de La Habana.
- El departamento de elementos y útiles de ferretería gruesa mantiene su representatividad con las empresas de cemento de Sancti Spiritus. El resto de los productos prácticamente no se comercializan, entre ellos los producidos por empresas del territorio.
- El departamento de ajueres de casa ha confrontado déficit en la presencia de las toallas y las sábanas. Este comercio prácticamente está centralizado a fin de distribuir armónicamente estos productos para todo el país. Confrontan dificultades con las materias primas para su producción.
- El departamento de muebles y colchones observa una recuperación en los segundos; pero continúa deficitario el sistema de muebles y en algunos casos su codificación.
- En cuanto a los departamentos de juguetes y artículos para fiesta, existe en la actualidad lo referente a bicicletas que no cumplen con la demanda de la red minorista. Juguemil y otras empresas dedicadas a este giro desaparecieron. Muy importante era la empresa Juguemil, que tenía la línea económica de juguetes incluyendo las pelotas inflables.

Los proveedores extranjeros constituyen una fuente de suministro complementaria, ya que en ellas se adquieren las mercancías que no se encuentran en la Distribuidora CIMEX o en las rondas de compras de los nacionales. Otro aspecto importante a considerar es la disminución del número de firmas extranjeras radicadas en el país. Todo esto ha traído como resultado la disminución de las ventas de las mercancías comercializadas por dichos suministradores de un 15 % en el 2005 a un 6.7 % del total de las ventas en el primer trimestre del 2007.

En la actualidad las mercancías que se comercializan en mayor medida son:

- Calzados para hombres, mujeres y niños; destacando dentro de estos las zapatillas, que tienen gran demanda.
- Confecciones para hombres, mujeres y niños.

En menor medida se comercializa ropa interior y ferretería.

Los resultados del comportamiento de las ventas por cada tipo de proveedor se muestran en el Anexo 18.

Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)

La Sucursal Cienfuegos de CIMEX está implementando el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) como parte de la política que desarrolla la corporación, mediante la cual ha dado en llamar a los años 2007 y 2008 el Bienio de la Calidad. Este sistema cuenta con una base documental; esta base documental está formada por el Manual de la Calidad, el cual está soportado a su vez por las fichas de procesos (Tabla 5), los manuales de normas y procedimientos de las actividades comerciales y los procedimientos documentados del sistema (Tabla 6), que describen la manera de desarrollar las actividades y procesos que se realizan. El manual de la calidad contiene la política de la calidad y describe los procesos que conforman el sistema de gestión de la calidad de la Sucursal.

A los efectos del manual de la calidad y los restantes documentos del sistema de gestión de la calidad se aplican los términos y definiciones establecidas en los documentos siguientes:

- NC-ISO 9000:2000 "Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario".
- NC-ISO 9001:2001 "Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos".
- NC-ISO/ IEC Guía 2:1997 "Normalización y actividades relacionadas. Vocabulario general"
- VIM: 1993 "Vocabulario internacional de términos generales y básicos en metrología".

De existir algún término o definición propia de alguna actividad en específico, este será definido en el Procedimiento que explica dicha actividad.

Conscientes de que la gestión de la calidad se logra mediante la gestión de los procesos, la Sucursal identifica y asegura todos sus procesos, determinando su secuencia e interacción, así como los métodos y criterios requeridos para su funcionamiento y control eficaces.

Código	Proceso
FP - 1	Gestión de la Dirección
FP - 2	Gestión Financiera
FP - 3	Gestión de los Recursos Humanos
FP - 4	Seguimiento y Medición del Sistema
FP - 5	Gestión Comercial
FP - 6	Ventas de Productos y Servicios Minoristas
FP - 7	Desarrollo y Mantenimiento de equipos, instalaciones y sistemas
FP - 8	Procesamiento de Espejos y Cristales
FP - 9	Elaboración y porcionado de alimentos

Tabla 5. Procesos de la Sucursal identificados en el SGC

Código	Título
PGG - 001	Gestión de la documentación
PGG - 002	Formato de Procedimientos e Instrucciones de trabajo
PGG - 003	Control de los registros
PGG - 004	No conformidades, Acciones correctivas y preventivas
PGG - 005	Auditorías internas de la calidad
PGG - 006	Revisión por la dirección
PGG - 007	Control de los instrumentos de medición
PGG - 008	Revisión, aprobación y control de los Contratos
PGG - 009	Evaluación de Procesos.
PGG - 010	Tratamiento a las quejas y Reclamaciones
PGC - 001	Inspección de aceptación de las mercancías compradas
PGC - 002	Evaluación y selección de proveedores
PGC - 003	Investigación de la Satisfacción de los Clientes
PGC - 004	Evaluación interna de la calidad de los servicios

Tabla 6. Procedimientos documentados con que cuenta el sistema de gestión de la calidad.

Un elemento analizado fue lo referente al comportamiento del SGC, en fase de implementación en el Complejo Cumanayagua, el cual lógicamente tiene gran incidencia en las áreas que se analizan.

En el mes de enero del 2007, es efectuada la primera revisión del sistema de gestión de la calidad, donde se analizaron los resultados de las evaluaciones de los procesos, satisfacción del cliente, tratamiento a las quejas, y las no conformidades detectadas en las entidades del Complejo Cumanayagua, entre otros elementos.

La metodología utilizada para la investigación de la satisfacción de los clientes externos está descrita en el Anexo 19. SGC, satisfacción de clientes externos.

La evaluación de los clientes se realizó mediante la aplicación de encuestas para las actividades de tiendas (Anexo 20) y gastronomía (Anexo 21).

En octubre del 2006 se evaluó la tienda “El Nilo”; los resultados del informe reflejaron lo siguiente: Problemas con calidad, variedad y precios de la mercancía, o sea, hay inconformidad por nuestros clientes, fundamentalmente en las líneas de calzado y confecciones; cuestión esta que debe mejorar con el objetivo de dar una mejor atención al cliente. (Ver informe del resumen de la evaluación a clientes, Anexo 22.)

En marzo del 2007 se realizó la encuesta al Rápido “El Nilo”; en esta se recogieron los siguientes resultados: existe inconformidad con los precios de los productos, y en menor medida con la variedad de estos. Es significativo señalar que los atributos relacionados con la profesionalidad están evaluados de Bien, al igual que la evaluación general del servicio (Anexo 23).

Para el procesamiento de las encuestas se empleó el Sistema Procesador de Encuestas de la Corporación CIMEX, el cual está validado y aprobado por esta para su uso en todas sus sucursales.

A partir de los datos arrojados de esta información y como parte del análisis interno, se propone un procedimiento a los miembros del Consejo de Dirección para determinar las fortalezas y debilidades del Complejo Cumanayagua, que es aprobado y aplicado.

Las etapas que lo conforman son:

- 1.- Conformar equipos de trabajo con los miembros del Consejo de Dirección del Complejo Cumanayagua.
- 2.- Cada responsable de área debe presentar un análisis que contemple:
 - Logros alcanzados en los años 2005, 2006 y primer trimestre del 2007 en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

- Dificultades o problemas presentados en los años 2005, 2006 y primer trimestre del 2007, enunciando las causas que incidieron.

3.- Los responsables de equipos presentan informe en sesión de trabajo.

- Respetar la secuencia lógica enunciada en el punto número 2.

4.- Listar las Fortalezas y Debilidades del Complejo Cumanayagua.

Una vez implementado el procedimiento son identificados los puntos fuertes y débiles de cada una de las áreas, en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos, quedando los siguientes después de una reducción de listado y una votación ponderada con el Consejo de Dirección.

FORTALEZAS

1. Preparación Técnica y profesional de los recursos humanos.
2. Salud Financiera.
3. Poseer tecnologías de avanzada y sistemas informáticos.
4. Sentido de pertenencia de los trabajadores.
5. Buenas condiciones de trabajo.
6. Buena Infraestructura y confort de las unidades del Complejo.
7. Tener ubicación estratégica de todas las unidades en el Municipio.
8. Contar con taller de garantías en la cabecera municipal.

DEBILIDADES

1. Inestabilidad en la calidad de los productos.
2. Ausencia de estudios de mercado.
3. Inexistencia de un plan de marketing.
4. Inestabilidad en el reaprovisionamiento de las mercancías.

Con estos elementos se elabora la Matriz DAFO (Anexo 24) y a partir de los resultados que muestra la misma puede decirse que el Complejo Cumanayagua está ubicado en el segundo cuadrante, por lo tanto la orientación estratégica es desarrollar estrategias de crecimiento, ya que la organización se encuentra a la defensiva. De igual manera puede apreciarse que:

Fortalezas de Mayor impacto

- Salud Financiera.
- Poseer tecnología de avanzada y sistemas informáticos.
- Preparación técnica y profesional de los recursos humanos.

Debilidades de mayor impacto

- Inestabilidad en el reaprovisionamiento de las mercancías.
- Inestabilidad en la calidad de los productos.
- No contar con un plan de marketing.

Oportunidades de mayor impacto

- Mercado interno insatisfecho.
- Incremento de la divisa en manos de la población
- Celebraciones y festividades.

Amenazas de mayor impacto

- Incremento de la competencia del mercado en divisas y moneda nacional.
- Revolución energética.
- Inestabilidad en la producción y distribución por parte de los proveedores nacionales.

A partir de estos resultados se formula el problema y la solución estratégica del Complejo Cumanayagua y se declara la Estrategia Corporativa a la cual el Complejo Cumanayagua deberá responder a través de la adecuada definición, implementación y control de sus objetivos.

PROBLEMA ESTRATÉGICO.

Si se acentúa el incremento de la competencia del mercado en divisas y moneda nacional, el programa de la revolución energética, así como la inestabilidad de la producción y distribución de los proveedores nacionales, esto traerá como consecuencia que no se pueda hacer valer la salud financiera del Complejo Cumanayagua, poseer tecnologías de avanzada y sistemas informáticos ni la preparación técnica y profesional de los recursos humanos con que se cuenta hoy, por lo que en este sentido no se podrá aprovechar el mercado interno insatisfecho, el incremento de la divisa en manos de la población y las celebraciones y festividades.

SOLUCIÓN ESTRATÉGICA.

Para disminuir el efecto del problema estratégico es necesario aprovechar al máximo el mercado interno insatisfecho, el incremento de la divisa en manos de la población y las celebraciones y festividades, potenciando óptimamente la salud financiera del Complejo

Cumanayagua; poseer tecnologías de avanzada y sistemas informáticos y la preparación técnica y profesional de los recursos humanos, lo cual permitirá atenuar los efectos de la revolución energética, así como la inestabilidad de la producción y distribución de los proveedores nacionales, contribuyendo a minimizar la competencia del mercado en divisas y moneda nacional.

ESTRATEGIA CORPORATIVA

Después de analizada la Matriz DAFO, podemos decir que en el Segundo Cuadrante es donde más impactos se producen, por lo que la Empresa se encuentra en una posición a la defensiva, cuya orientación es proponerse estrategias de crecimiento que le permitan ubicarse en una posición más favorable, en este caso a la ofensiva (en el Primer Cuadrante).

AREAS DE RESULTADOS CLAVES

Con el consenso del Consejo de Dirección del Complejo, se seleccionaron las ARC para el período 2007-2009; esta selección se hizo a partir de los factores críticos de éxito, identificados y definidos en la Proyección Estratégica de la Sucursal para el período 2007-2009. Estas áreas quedan conformadas como se muestra a continuación:

1. Gestión de la Rentabilidad y Eficiencia.
2. Gestión del Comercio y Satisfacción al Cliente.
3. Gestión de los Recursos Humanos.
4. Gestión de la Calidad (Incluida en todos los procesos).
5. Defensa de la Revolución.

Es válido señalar que no se considera como área clave de resultado la Gestión de la Calidad, porque está implícita en todos los procesos que se desarrollan en la Sucursal y sin ella no es posible alcanzar la efectividad que se quiere lograr en la proyección estratégica de la Empresa.

CONCLUSIONES PARCIALES:

1. Considerando la decisión de la Sucursal de trabajar para este nuevo período 2007-2009 con un enfoque de Gestión Estratégica, el Complejo Cumanayagua realiza su

proyección estratégica. Este enfoque, basado en el poder de la gente, establece que el gerente o líder es quien debe generar, dentro de su propia gestión, las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivo a corto, mediano y largo plazo.

2. Para efectuar el análisis interno del Complejo Cumanayagua se realiza su diagnóstico estratégico, determinando las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que mayor impacto ejercen sobre el Complejo, lo que sirve de punto de partida para su proyección 2007-2009.

CAPITULO III. DISEÑO ESTRATÉGICO DEL COMPLEJO CUMANAYAGUA.

En el presente capítulo se procede a realizar la proyección estratégica del Complejo Cumanayagua teniendo en cuenta la metodología aprobada, los resultados del diagnóstico descritos en el capítulo anterior, así como los factores claves de éxito y los objetivos estratégicos definidos en el rediseño estratégico de la Sucursal para este nuevo período.

3.1 PROYECCIÓN ESTRATÉGICA DEL COMPLEJO CUMANAYAGUA PARA EL PERÍODO 2007-2009.

Los resultados de la proyección estratégica del Complejo Cumanayagua se muestran a continuación:

Misión del Complejo Cumanayagua.

Satisfacer con calidad y profesionalidad las necesidades de los clientes, en el municipio, de productos y servicios a través de la red minorista y acciones publicitarias, con la aplicación de tecnologías de avanzada, utilizando eficaz y eficientemente los recursos disponibles; para contribuir con el bienestar de la sociedad y un medio ambiente más sano.

Valores: Con respecto a los valores compartidos y deseados se definieron en el capítulo anterior y son del alcance y conocimiento de todos los trabajadores del Complejo.

La Visión del Complejo Cumanayagua queda definida toda vez que concluye el diagnóstico estratégico tomando como referencia los resultados del mismo.

Visión del Complejo Cumanayagua.

Somos líder del comercio minorista aumentando los clientes satisfechos por la calidad del servicio que ofrecemos y una imagen corporativa que nos distingue.

Como se ha declarado anteriormente el Complejo Cumanayagua ha seguido una estrategia diversificada, por las diferentes actividades que desarrolla, ya explicadas. Se considera que estas estrategias son beneficiosas para la organización y le permiten mejorar su posición competitiva, dirigiendo sus recursos fundamentalmente al logro de ventajas competitivas a través de la implementación de estrategias de crecimiento, que le permitan ubicarse en una posición más favorable, especialmente hacia las estrategias de diferenciación en la calidad

del servicio que ofrece. El Complejo Cumanayagua define sus ARC, las cuales a través de la adecuada definición, implementación y control de sus objetivos dará respuesta a la misma.

3.2 DEFINICIÓN DE LAS ÁREAS DE RESULTADO CLAVES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL COMPLEJO CUMANAYAGUA.

A partir de trabajo en equipo con los miembros del Consejo de Dirección del Complejo se definen las ARC con sus respectivos objetivos, criterios de medidas, estrategias específicas y planes de acción, considerando la estrategia usada por la Sucursal en su Rediseño Estratégico, de vincular las ARC con los procesos identificados en el SGC.

AREAS DE RESULTADOS CLAVES:

1. Gestión de la Rentabilidad y la Eficiencia. En esta área Se desarrollaran los objetivos estratégicos y estrategias específicas de eficiencia económica del Complejo, se desarrollarán las estrategias sobre la política financiera del Complejo, y el control de los recursos y se diseñan las estrategias sobre el control interno, de calidad, y las supervisiones. (Las acciones de control de la sucursal).

2. Gestión del comercio y satisfacción del cliente. En la misma es donde se define el cumplimiento de los objetivos de ingresos y costos del Complejo, este proceso en la organización es de mucha importancia pues es el que debe llevar a la práctica todas las estrategias comerciales de la organización. En resumen, es quien trabaja para obtener los ingresos proyectados.

3. Gestión de Recursos Humanos. Esta área está estrechamente relacionada con todo lo referente a los trabajadores o fuerza de trabajo, la cual además de mantener y vigilar por la satisfacción de los mismos, se encarga de valorarlos y evaluarlos.

4. Defensa de la Revolución. Esta área, está concebida para la preparación y orientación del personal en lo referente a la defensa tanto civil, como revolucionaria; así como para el control y eliminación de situaciones delictivas.

ARC GESTIÓN DE LA RENTABILIDAD Y EFICIENCIA

Objetivos estratégicos:

Objetivo 1. Incrementar los niveles de eficiencia económica y una mejor gestión financiera garantizando una optima utilización de los recursos materiales, humanos y financieros.

Criterios de Medidas	Grado de Consecución		
	2007	2008	2009
1. Se alcanza un crecimiento del 3.0% anual, desglosado por actividades de la siguiente forma.	3.0%	3.0%	3.0%
2. Se obtiene un índice de gasto por dólar de ingreso de 0.13	0,14	0,135	0,13
3. Se obtiene una tasa de ganancia por cuc de ingresos de 0.25 ctvos.	0,23	0,24	0,25
4. Se logra obtener 60 días de inventarios de mercancías sin combustible	70	65	60
5. Se logra obtener 15 días de inventarios totales	20	17	15
6. Se incrementa la productividad por trabajador en un 2%	2%	2%	2%
7. Se reducen las pérdidas por mermas y faltantes en un 2%	2%	2%	2%
8. Mantener el ciclo de solicitud de pagos en 30 días	30	30	30

Estrategia Específica

Lograr en todas las unidades del Complejo que se elaboren los objetivos específicos y planes de acción, así como el control sistemático de su cumplimiento.

Plan de Acción	Fecha de Cumplimiento	Responsables
Elaboración de los objetivos de cada Unidad.	Anualmente en Noviembre	Gerente del Complejo y Administradores.
Discusión de los objetivos con los trabajadores. Confeccionar acta con los planteamientos y compromisos.	Anualmente en Diciembre	Gerente del Complejo.
Elaboración de los planes de medidas garantizando mejoras.	Trimestral	Gerente del Complejo.

Proceso de Gestión de Planificación Financiera.

Estrategia Específica

Lograr de forma efectiva la confección y control de los planes técnicos, económicos, utilizando para el control de los planes la Estadística Comercial, la Contabilidad y el SDGM que facilite el análisis así como una correcta evaluación de los resultados que nos permita la utilización de esta herramienta como elementos de dirección para la toma de decisiones.

Plan de Acción	Fecha de Cumplimiento	Responsable
Confeccionar cálculos económicos debidamente fundamentados para evaluar las cifras del plan bajadas por el organismo superior	Anualmente en Julio	Especialista Económico y Administradores
Bajar a las unidades las cifras aceptadas con modelos y sistemas que sean de fácil desagregación por la entidad y que permita una correcta conciliación.	Noviembre	Especialista Económico y Administradores

Garantizar que el plan sea desagregado por departamentos de ventas y sea de conocimiento de todos los trabajadores	Noviembre	Gerente de Complejo y Administradores
Garantizar el control del plan técnico económico.	Mensual	
Profundizar en los elementos de gastos que presentan sobre cumplimientos.	Mensual	Gerente de Complejo , Administradores y Jefes de puntos.
Lograr que en los Consejos Económicos se analicen todas las desviaciones, del plan técnico económico sus causas medidas correctivas y el control de las mismas.	Mensual	Consejo de Dirección.

Estrategia Específica

Garantizar que el control interno sea un proceso integrado de las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal del Complejo para proporcionar una seguridad razonable y un control interno eficiente.

Plan de Acción	Fecha de Cumplimiento	Responsables
Confeccionar el expediente de Control Interno (Res. 297)	Julio del 2007	Gerente de Complejo, Administradores.
Lograr que el 100% de los trabajadores, dominen e implementen en la práctica los valores éticos de la organización definidos en su política de calidad.	Anual	Gerencia de R.H. y Gerente del Complejo.
Revisión de la identificación de los riesgos de todas las unidades del complejo.	Semestralmente	Gerente del Complejo.
Revisión y actualización del plan de seguridad informática en todas las unidades del complejo.	Anualmente	Departamento de informática y Gerente del Complejo.

ARC. GESTIÓN DE VENTAS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

Objetivos Estratégicos:

Objetivo 1. Ampliar la posición en el mercado interno en divisas.

Criterios de Medida.	Grado de Consecución		
	2007	2008	2009
1. Se logra una participación en el mercado del 51%.	48%	49%	51%
2. Se alcanza un 45% de la participación de los productos nacionales en nuestras ventas.	43%	44%	45%
3. Se logra crecer las ventas de mercancías por mts ² a nivel de sucursal	10	11	12
4. Se garantiza las ventas en efectivo cash del combustible al 100%	X	X	X

Estrategia Específica

Gestionar y evaluar la efectividad del proceso comercial.

Plan de Acción	Fecha de Cumplimiento	Responsables
Elaborar diagnóstico de las preferencias de los clientes en cada unidad del complejo para la efectiva toma de decisiones.	Semestral	Especialista Comercial y Gerente del Complejo.
Confeccionar el plan de marketing del complejo.	Diciembre 2007	Especialista Comercial y Gerente del Complejo.

Rediseñar el Plan de Marketing del Complejo	Anual	Especialista Comercial y Gerente del Complejo.
Evaluar el completamiento del módulo comercial en las unidades del complejo.	Trimestral	Especialista Comercial.
Analizar la representación en piso del 70% de la mercancía.	Trimestral	Gerente del Complejo.
Incrementar la participación de los productos de marcas propias en las ventas.	Bimensual	Especialista Comercial.
Gestionar de conjunto con el Dpto. de inversiones el programa de desarrollo del comercio minorista en el Complejo.	Anual (1vez)	Gerente del Complejo y Departamento de inversiones.
Gestionar la estabilidad de los productos estrellas.	Semanalmente	Especialista Comercial.
Fiscalizar en el complejo las acciones promocionales de acuerdo a las épocas y jornadas del año	Trimestralmente	Especialista Comercial.
Aplicar las encuestas de satisfacción al cliente y efectuar análisis de tendencia a partir de las mismas.	Cuatrimestral	Especialista Comercial.

Estrategia Específica

Garantizar una eficiente gestión con los Proveedores Nacionales.

Plan de Acción	Fecha de Cumplimiento	Responsables
Efectuar las rondas de compras y negociación con los proveedores nacionales	Mensual	Especialista Comercial.
Negociar el tratamiento de los inventarios con los proveedores	Mensual	Especialista comercial.
Revisar de conjunto con la Gerencia Comercial las evaluaciones de los proveedores realizadas por los especialistas comerciales de la Gerencia Comercial.	Semestral	Gerente del Complejo y Gerencia Comercial.
Valorar el comportamiento de las recomendaciones realizadas a los proveedores en su evaluación.	Mensual	Especialista comercial.

Estrategia Específica

Aprovechar las instalaciones del Complejo de manera intensiva.

Plan de Acción	Fecha de Cumplimiento	Responsables
Evaluar la planimetría en las unidades de ventas, garantizando la organización de los espacios de acuerdo a la estructura de los ingresos.	Anual	Gerente del Complejo.
Incrementar las ofertas de productos y servicios atendiendo a la demanda de los clientes.	II Semestre 2007	Especialista Comercial.
Lograr certificar el SGC en las unidades del complejo, teniendo en cuenta el alcance planificado.	Diciembre 2007	Gerente del Complejo y Especialista Comercial.

Estrategia Específica.

Garantizar las medidas que permitan dar la continuidad requerida al control de los combustibles en nuestros Servicentros y ampliar la oferta a partir del completamiento de otras actividades.

Plan de Acción	Fecha de Cumplimiento	Responsables
Realizar control de los cuadros de pista con la utilización de la información que brinda el SILVER.	Mensualmente	Gerente del Complejo, administradores y jefes de turnos.
Control y fiscalización de tarjetas de altas denominaciones así como descargas sucesivas de las mismas.	Mensualmente	Administradores y jefes de turnos.
Gestionar el completamiento de la actividad de mercancía y gastronomía en los servicentros.	Diciembre, 2007	Gerente del Complejo.

Objetivo 2. Elevar el grado de satisfacción de los clientes a través del mejoramiento continuo de la calidad de los productos y servicios que prestamos.

Criterios de Medida	Grado de Consecución		
	2007	2008	2009
1. Se cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad en el Complejo, que abarque el 90 % de las unidades.	Implementado en 30 % de unidades	Implementado en 60% de unidades	Implementado en 90% de unidades.
2. Se garantiza un índice de satisfacción de los clientes (ISC) superior a 4.0 en los servicios.	ISC 3.5	ISC 4.0	ISC Superior a 4.0
3. Se cuenta con un Sistema de Gestión de Inocuidad de los Alimentos, según la NC ISO 22000: 2005, en el complejo.	100% Documentado e implementado en una unidad Gastronómica	Certificado por la ONN	Aplicado al 100 % de las unidades Gastronómicas
4. Se obtiene el Sello de Buenas Prácticas de Higiene en el 100% de las unidades gastronómicas	30 % Unidades con Distintivo de BPH	60 % Unidades con Distintivo de BPH	100 % Unidades con Distintivo de BPH

Estrategia Específica:

Consolidar el Sistema de Gestión de la Calidad del Complejo, garantizando la incorporación de los servicios y unidades al alcance del sistema.

Plan de Acción	Fecha de cumplimiento	Responsables.
Garantizar al personal de todas las unidades del comercio minorista la documentación y capacitación requerida para la implementación del SGC.	Julio 2007	Gerente del Complejo y Administradores.
Implementar los procedimientos del SGC en las unidades seleccionadas.	Semestral	Gerente del Complejo y Administradores.
Monitorear el nivel de implementación del SGC en las unidades previstas.	Semestral	Gerente del Complejo y Administradores.
Solicitar a la Sucursal la ampliación del alcance del SGC en las unidades del complejo.	Octubre 2007	Gerente del Complejo.
Promover la participación de los clientes en las campañas promocionales a través de la divulgación.	Trimestral	Especialista Comercial.
Evaluar el sistema de protección al consumidor en el comercio minorista.	Trimestral	Gerente del Complejo.
Chequear el cumplimiento de las medidas con relación a la protección del consumidor	Trimestral	Gerente del Complejo.
Realizar evaluaciones internas del servicio que prestamos mediante las guías de calidad elaboradas.	Semestral	Gerente del Complejo y Especialista Comercial.

Estrategia Específica:

Implementar el Sistema de Gestión de Inocuidad de los Alimentos (HACCP) en las unidades seleccionadas, según la Norma Cubana NC ISO 22000: 2005.

Plan de acción	Fecha de cumplimiento	Responsable
Elaborar un cronograma de trabajo para la implementación del sistema.	Diciembre 2007	Gerente del Complejo.
Desarrollar acciones de capacitación con los trabajadores de las unidades seleccionadas.	Diciembre 2007	Especialista Comercial y Especialista de Recursos Humanos
Implementar las acciones establecidas en el cronograma de trabajo.	Diciembre 2007	Gerente del Complejo.
Chequear el nivel de implementación del cronograma de trabajo.	Semestral.	Gerente del Complejo.
Solicitar la revisión del Sistema por la Dirección de Comercio y Calidad de CIMEX	I Trimestre 2008	Gerente del Complejo.
Solicitar la certificación del sistema por la ONN	I Trimestre 2008.	Gerente del Complejo.

Estrategia Específica.

Integrar las cafeterías al Movimiento para la obtención del Sello de Buenas Prácticas de Higiene (BPH).

Plan de acción	Fecha de cumplimiento	Responsable
Seleccionar las unidades que trabajaran para obtener el Sello BPH	Diciembre 2007	Especialista Comercial.
Seminariar al personal de las unidades comprometidas a obtener el Sello en el año	Diciembre 2007	Especialista de Recursos Humanos.
Establecer e implementar cronograma de trabajo para implementar los requisitos establecidos para la obtención del sello.	Noviembre 2007	Gerente del Complejo.
Chequear el nivel de implementación del cronograma de trabajo.	Trimestralmente	Gerente del Complejo.
Solicitar el otorgamiento del Sello de las BPH para las unidades seleccionadas.	Noviembre 2007	Gerente del Complejo.

ARC 3. GESTION DE RECURSOS HUMANOS

Objetivos Estratégicos:

Objetivo 1. Incrementar la profesionalidad y la competencia de los cuadros y trabajadores del Complejo a través de la implementación efectiva del Sistema Integrado de Gestión de Recursos Humanos.

Criterios de Medida.	Grado de Consecución		
	2007	2008	2009
1. El 100% de los trabajadores que ingresan y promueven a la organización cumplen con los requisitos de idoneidad exigidos.	95%	98%	100%
2. Tener definida la fuerza de trabajo necesaria hasta el 2009.	X	X	X
3. Se cumplen al 100% los planes de capacitación para todos los trabajadores, reservas y cuadros del Complejo, cumpliendo con la Estrategia de Capacitación de la Sucursal.	95%	98%	100%
4. Se tienen elaborados los planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores.	98%	99 %	100%
5. Se logra que las evaluaciones del 100% del personal se desarrollen con calidad y eficiencia, mediante la aplicación de formas superiores de estimulación moral y material.	85%	90%	100%

6. Se utiliza por el 100% de los cuadros y dirigentes la Evaluación del desempeño como un instrumento de Dirección.	85%	90%	100%
7. Se implementa el Sistema de Gestión de Seguridad y salud del trabajo, según la NC 18000: 2005, en el Complejo.	60% Documentado	100% Documentado e implementado	Certificado por la ONN
8. El 90 % de los empleados se muestran satisfechos en los estudios realizados de clima organizacional.	80%	85%	90%
9. Se logra que el 95% de los trabajadores se sientan satisfechos con los valores compartidos del Complejo, consolidándose los deseados.	85%	90%	95%

Estrategia Específica

Implementar un Sistema de reconocimiento que permita mejorar la comunicación y satisfacción organizacional.

Plan de Acción	Fecha de Cump.	Responsable
Implementar un sistema de reconocimiento a todos los trabajadores dirigido no solo a los resultados, sino también a los modestos pero importantes logros tanto individuales como colectivos.	Diciembre 2007	Gerente del Complejo, Especialista de R.H. y Administradores.
Realizar estudios de clima organizacional en el Complejo.	Trimestral	Gerencia de R.H. y Gerente del Complejo.

<p>Lograr una retroalimentación constante del grado de información que tienen los trabajadores sobre aquellas decisiones fundamentales de la entidad, así como cualesquiera que tenga relación con su implicación.</p>	<p>Semestral</p>	<p>Especialista de R.H.</p>
<p>Aplicar encuestas que nos brinden el grado de compromiso de nuestros trabajadores con los valores de la organización y la manifestación de los mismos en el trabajo cotidiano.</p>	<p>Semestral</p>	<p>Gerencia de R.H. y Especialista de R.H.</p>
<p>Implementar un plan de comunicación interna en el Complejo.</p>	<p>III Trimestre 2007</p>	<p>Especialista de R.H.</p>
<p>Aplicar el programa de estimulación moral aprobado para la Sucursal, fortaleciendo la cultura que necesita la entidad para alcanzar sus objetivos, reconociendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Resultados del trabajo dentro de un periodo determinado - Resultados de la superación. - Promoción a cargo de mayor responsabilidad o como reserva de cuadro. - Permanencia o años de servicios prestados vinculados a los resultados eficientes del trabajo. - Las innovaciones y racionalizaciones y los resultados de la emulación socialista. 	<p>Mensual</p>	<p>Gerente del Complejo y Especialista de R.H.</p>

Estrategia específica:

Perfeccionar la Gestión de Recursos Humanos en el complejo de forma que permita garantizar el uso más eficiente de la fuerza laboral, así como elevar la eficiencia en la aplicación del sistema de pago y estimulación vinculada a los resultados, permitiendo mejorar los niveles de satisfacción de los trabajadores.

Plan de Acción	Fecha Cump.	Responsables
Realizar la evaluación del potencial humano de los trabajadores del complejo menores de 35 años, identificándose las brechas competitivas.	Anual	Gerente del Complejo y Especialista de R.H.
Precisar que los trabajadores que se promuevan posean la idoneidad y competitividad necesaria para ocupar el cargo al que aspiran.	Trimestral	Gerente del Complejo y Especialista de R.H.
Aplicar el programa de inducción de los trabajadores de nuevo ingreso.	Trimestral	Gerente del Complejo.
Implementar el nuevo sistema automatizado de personal.	2007	Especialista de R.H.
Reconocer las reservas de cuadro que se destaquen en el cumplimiento de las tareas asignadas.	Semestral	Gerente del Complejo.

ARC 4 DEFENSA DE LA REVOLUCIÓN.

Objetivos Estratégicos:

Objetivo 1. Participar activamente en la Defensa de la Revolución en los planos económicos, políticos y sociales, preservar con nuestra conducta y acciones los recursos y conquistas de nuestro pueblo, de las manifestaciones de delito, corrupción e ilegalidades.

Criterios de Medida.	Grado de Consecución		
	2007	2008	2009
1. Elevar el nivel de preparación para la Defensa, en virtud del incremento de la agresividad del enemigo, ratificando la condición de Listo para la Defensa en la Segunda Etapa.	100%	100%	100%
2. Se garantiza a un 100% que todas nuestras unidades tengan elaborados, actualizados y controlen periódicamente, sus planes de enfrentamiento a la corrupción, el delito y las ilegalidades, consolidando el trabajo de las Comisiones de Prevención y Lucha contra éstos en todas las instancias.	100%	100%	100%

Estrategia Específica:

Profundizar y consolidar las medidas relativas al control Interno, que amplíen el ambiente de control en nuestro sistema y limiten al mínimo las manifestaciones de delito y de corrupción.

Plan de Acción	Fecha de Cump.	Responsable
Chequear que todas las entidades tengan elaborados, actualizados y controlados, los planes de enfrentamiento a la corrupción, el delito y las ilegalidades, consolidando el trabajo de las Comisiones de Prevención y lucha contra estas manifestaciones en todas las instancias.	Bimensual	Gerente del Complejo, Administradores.

Estrategia Específica:

Continuar elevando el nivel de preparación para la Defensa, ratificando la condición de Listos para la Segunda Etapa y trabajar para obtener la categoría de listos para la Defensa en la III Etapa

Plan de Acción	Fecha de Cump.	Responsable
Continuar perfeccionando y desarrollando actividades de preparación y capacitación del Gerente, Administradores, Especialistas y trabajadores por diferentes vías y formas para aumentar los conocimientos teóricos y prácticos de todo el personal sobre las misiones a cumplir en Tiempo de Guerra y durante el enfrentamiento a desastres naturales.	Bimensual	Gerente del Complejo.

Estrategia Específica:

Perfeccionar el trabajo de Defensa Civil, cumpliendo con elevada calidad las acciones del Ejercicio Popular de Acciones en caso de catástrofes a fin de tener creadas las condiciones y los aseguramientos fundamentales para enfrentar una activa temporada ciclónica en este año.

Plan de Acción	Fecha de Cump.	Responsable
Elevar las exigencias y controles sobre la veracidad y efectividad de las informaciones que se emiten periódicamente y tomar medidas para que se logre el dominio de los documentos que integran el Sistema de Información para la defensa (SID) y las informaciones en caso de Desastres.	Bimensual	Gerente del Complejo.
Participar en los Ejercicios populares de acciones para casos de catástrofes "Meteoro" y en los de entrenamientos de CIMEX. Incrementando el control sobre el estado y actualización de los documentos relacionados con la preparación para la defensa, la actualización del registro militar, las plantillas para TG, su completamiento, aprobación y categorización de los mismos y la prevención de desastres.	Trimestral	Gerente del Complejo.

Objetivo 2. Lograr disciplina y orden eliminando delitos internos y externos, manteniendo una seguridad y protección eficiente en todas las instalaciones del Complejo.

Criterios de Medidas	Grado de Consecución		
	2007	2008	2009
1.-Lograr que las unidades eliminen las causas y condiciones del delito y la corrupción.	85%	90%	95%
3.- Garantizar que todas nuestras instalaciones estén protegidas contra incendios cumpliendo con todo lo orientado por APCI	100%	100%	100%
4. Capacitar a los J de Brigadas del complejo que no estén certificados.	100%	100%	100%

Estrategia Específica:

Lograr que el delito y las corrupciones se minimicen en nuestras unidades, y que el orden y seguridad prevalezca en las mismas.

Plan de Acción	Fecha de Cumplimiento	Responsable
Realizar reuniones de intercambios de experiencias con otros complejos analizando los problemas que han existido de irregularidades, delito y corrupción con el fin de que todos tengan conocimiento y eliminar sus causas	Semestral	Gerente del Complejo.

Analizar periódicamente el comportamiento y resultado de la Guardia Obrera.	Mensualmente	Gerente del Complejo.
Velar por el cumplimiento de los mantenimientos planificados a los sistemas de alarmas y contra intrusos e incendios, contribuyendo a la prolongación de la vida útil de los mismos y al mejoramiento de su calidad	Trimestral	Gerente Complejo, Administradores y Jefes de puntos.
Supervisar la actividad de Trasval, Protección Especializada de Servicios a Extintores, Plan Cobertura contra incendios, Alarmas y Monitoreos entre otros, con el objetivo que los servicios que prestan estén de acuerdo a los convenios establecidos y que los mismos se realicen con la calidad y efectividad adecuada	Mensual	Gerente del Complejo y Administradores.
Capacitar a los Jefes de Brigadas contra incendios y asegurar el completamiento de la plantilla	Anual	Gerente del Complejo y Especialista de R.H.

3.3 SOPORTE DE LA ESTRATEGIA.

A partir de la formulación de la Planificación Estratégica hasta el 2009 el Complejo Cumanayagua de la Sucursal Cienfuegos establece un sistema de control que garantizará la retroalimentación de la implementación de la misma. En el sistema de control diseñado se estable como soporte de esta estrategia los:

PRINCIPIOS ORGANIZATIVOS.

La Planificación Estratégica del Complejo Cumanayagua constituye el instrumento de dirección fundamental para este periodo.

Las decisiones estratégicas siempre estarán en correspondencia con la estrategia formulada. La planificación estratégica diseñada se revisará anualmente con el objetivo de que la misma promueva los cambios necesarios que debe realizar la empresa ante las condiciones cambiantes del entorno.

Se garantizará a través de los Órganos Colegiados de Dirección el seguimiento del cumplimiento de la estrategia diseñada, tomándose las acciones pertinentes en caso de detectar desviaciones

La evaluación del desempeño y Estimulación de Cuadros y Trabajadores tendrá como punto de partida el cumplimiento de la estrategia formulada.

SISTEMA DE INFORMACIÓN.

Divulgar la Estrategia formulada en todo el Complejo, garantizando que cada trabajador del área conozca cual es su misión dentro de la misma.

Cada Jefe de Área de Resultado Clave rendirá información sobre el cumplimiento de la misma en los Órganos Colectivos de Dirección según cronograma establecido en el Plan de Acción Estratégico.

Sistemáticamente informar a los trabajadores sobre los resultados de la Estrategia diseñada, destacando logros y deficiencias, tomando las decisiones oportunas para lograr el cumplimiento exitoso de la misma.

ORGANOS COLECTIVOS DE DIRECCIÓN Y SU PROGRAMACIÓN TEMÁTICA.

Dentro de la programación temática de los Órganos Colectivos de Dirección aparecerá permanentemente el análisis del cumplimiento de la estrategia, por Área de Resultado Clave, Objetivos Estratégicos con sus criterios de medida y grado de consecución, Estrategias Específicas para el cumplimiento de los objetivos formulados y plan de acción para cada estrategia, según cronograma establecido.

CONCLUSIONES PARCIALES.

El Complejo Cumanayagua de la Sucursal Cienfuegos CIMEX diseñó su planificación estratégica para el período 2007-2009, definiéndose la Misión, Visión, Áreas de Resultados Claves, Objetivos Específicos para cada área, con criterios de medidas y grado de consecución, las estrategias específicas y el plan de acción para cada estrategia. Además de un soporte que garantizará el control sistemático de su cumplimiento y la toma de decisiones efectivas y oportunas.

CONCLUSIONES

1. Se ha podido constatar a partir del estudio y análisis en el Capítulo 1 que la Teoría General de la Administración en su desarrollo ha ido incorporando a las nuevas tendencias del pensamiento administrativo los cambios operados en el entorno. Este aumento gradual de la velocidad de los cambios y del adaptarse es un problema de supervivencia, pero generar el cambio es lo único que nos permite ser competitivos.
2. En la profundización del análisis del entorno específico, tomando como base la rivalidad entre competidores en el comportamiento de las cinco fuerzas de la competencia, se puso de manifiesto la pérdida en la cuota de mercado en la actividad de tiendas (mercancías),
3. En el análisis interno se realiza el análisis funcional, valorando los logros y dificultades de las distintas áreas del complejo en el 2005, 2006 y Primer Trimestre del 2007, identificando las causas de las mismas. En este análisis se manifestó también la necesidad de trabajar fuertemente para superar la inestabilidad de la oferta de productos y servicios, las insuficiencias en la gestión de inventarios y la ausencia de un sistema de gestión de marketing, vinculando todo a un proceso de gestión integrado que responda a las exigencias de los clientes del complejo,
4. Queda establecida la Proyección Estratégica del Complejo Cumanayagua de la Sucursal Cienfuegos CIMEX para el período 2007-2009, con un enfoque sistémico que garantiza la integralidad en la gestión empresarial de la Sucursal.
5. El trabajo desarrollado constituye una guía para los directivos y especialistas del Complejo Cumanayagua a fin de confeccionar sus objetivos y planes de acción, garantizando la correspondencia de su gestión con los objetivos estratégicos del Complejo.

RECOMENDACIONES

1. Dar a conocer la estrategia elaborada y lograr la implicación de los trabajadores en su implementación, manteniendo un sistema de información sistemática a éstos, tomando las decisiones oportunas en caso de detectarse desviaciones.
2. Implementar el sistema de control estratégico que permita no solo medir el cumplimiento de las estrategias, sino ser capaces de avizorar los cambios del entorno con una actitud proactiva, enriqueciendo y actualizando anualmente el proyecto estratégico del Complejo Cumanayagua.
3. Generalizar los resultados obtenidos en el caso de estudio como guía metodológica y práctica para el diseño de las estrategias funcionales en la Sucursal Cienfuegos y en la Corporación CIMEX.

BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Acle Tomasini, Alfredo. Planeación Estratégica y Control total de la Calidad/ Alfredo Acle Tomasini.--México: Ed. Grijalbo,1992.--85 p.
- ❖ Ansoff, Igor. El planeamiento Estratégico. Nueva tendencia de la Administración/ I. Ansoff, R. P. Declerk, R. I. Hayes.--México: Ed. Trillas, 1993.--320 p.
- ❖ Enciclopedia de Dirección y Administración de empresas: ¿Qué es la Estrategia de la empresa?/ I. Ansoff.-- España: Ed. Orbis, 1995.--[s.p.].
- ❖ Aspectos generales de la ciencia y la tecnología: Metodología de la investigación para la maestría de MIZC/ C.E. Miranda... [et.al.].—Cienfuegos: Ed. Universidad de Cienfuegos, 2001.--136p.
- ❖ Colectivo de autores. Bases Metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos, basada en Valores. Ciudad de la Habana, 2005.--119 p.
- ❖ Blake, Oscar J. La Capacitación, un Recurso Dinamizador de las Organizaciones/ Madrid: Ed. Macchi, 1997.--156 p.
- ❖ Blumberg, Donald F. Strategic examination of reserve logistics & repair service requirements, need, market size and opportunities/ Donald F Blumberg.--London: Ed. D.F. Blumberg & associates, 1997. --27 p.
- ❖ Bowman, Cliff. La esencia de la Administración Estratégica/ Cliff Bowman.--Madrid: Ed. Prentice Hall, 1996. --150 p.
- ❖ Bueno Campos, E. Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos/ E. Bueno Campos.--Madrid: Ed. Pirámide, 1996.--399 p.
- ❖ Betancourt Tang, José R. Gestión Estratégica Navegando hacia el cuarto paradigma/ José R. Betancourt Tang.-- Venezuela: Ed. Porlamar, 2000.--172 p.
- ❖ Castellanos Castillo, José R. Diseño organizativo: Enfoques y Tendencias/ José R. Castellanos Castillo.--La Habana: [s.n.], 2000. --8 p.
- ❖ Charles, Handy. Encontrar sentido en la incertidumbre en repensando el futuro/ Handy Charles.--Colombia: Ed. Normas, 1998.--[s. p.].
- ❖ Cuba. CECM. Carta Circular No. 21/96: Orientaciones sobre la introducción de la Dirección por Objetivos en el país.--La Habana, 1996.-- [s.p.].
- ❖ Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior. Administración Universitaria/ CEPES.--La Habana: [s.n.], 2001.--75 p.

- ❖ De la estrategia a la dirección estratégica. Un acercamiento a la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo. Tomado de: www.monografias.com, 25/9/2005.
- ❖ Diseño de organizaciones eficientes/ Henry Mintzberg.--Argentina: Ed. Ateneo, 1991. -- 254 p.
- ❖ Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos/ E. Bueno Campos.-- Madrid: Ed. Pirámide, 1996. --399 p.
- ❖ El arte de moldear la estrategia/ Henry Mintzberg.--Barcelona: Ed. Ariel, 1998.--[s. p.].
- ❖ El modelo de las cinco fuerzas. Tomado de: www.3w3search.com , 12/7/2006.
- ❖ Gabiña, Juanjo. El futuro revisitado/ Juanjo Gabiña.--Bogotá: Ed.Alfaomega, 1997.--130 p.
- ❖ García, S. Dirección por Valores/ S. García, S. Dolan.-- [s. l.: s. n.], 1999.--307 p.
- ❖ Gárciga Marrero, Rogelio J. Formulación Estratégica. Un enfoque para directivos/ Rogelio- La Habana: Ed. Félix Varela, 1999.--270 p
- ❖ Gerencia por Objetivos. Tomado de: www.monografias.com, 4/5/2006.
- ❖ Gerencia: Misión y Visión. Tomado de: www.lafacu.com, 12/7/2006.
- ❖ Gimbert, Xavier. El enfoque estratégico de la empresa. Principios y esquemas básicos./ [s. l.]: Ed. Deusto,1998.--193 p.
- ❖ Gimbert, Xavier. El enfoque estratégico de la empresa/.--España: Ed. Deusto, 2001.-- [s. p.].
- ❖ Introducción a la Dirección Estratégica. Tomado de: www.lafacu.com, 12/5/2005.
- ❖ Koontz, Harold. Curso de Administración Moderna. Un análisis de las funciones de la Administración/ New York: Ed. Mc Graw Hill, 2000.--275 p.
- ❖ Kroll, Cristina. Gerencia: visión y misión. Tomado de: www.lafacu.com , 13/6/2006
- ❖ La Estrategia de la Empresa/ Igor Ansoff.--[s. l. : s.n.], 1976.--[s.p.].
- ❖ La Empresa y El Empresario en Cuba/ Raúl S. Mantilla Ramírez... [et. al.]-- La Habana: Ed. CIABO, 2000.-- 342 p.
- ❖ La Estrategia. Tomado de: www.gestiopolis.com, 4/5/2006.
- ❖ La efectividad en la ejecución de la Dirección Estratégica. Tomado de: www.managementweb.com.ar. 12/7/2006
- ❖ La Visión de la Organización. Tomado de: www.science.oas.org , 15/9/2006.
- ❖ Llanes Flores, Tania de la Caridad. Proyección Estratégica de la Gerencia Comercial de la Sucursal Cienfuegos CIMEX, Período 2007-2009.
- ❖ Martínez Díaz, Félix. La Misión Estratégica. La importancia de recuperar los valores como categoría/ Félix Martínez Díaz.-- La Habana: [s.n.],1997.--13 p.
- ❖ Menguzato, M. La Dirección Estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del Management/ M. Menguzato, J.J. Renau Piqueras.--España: [s. n.], 1991.[s. p.]

- ❖ Mieres Orta, Aida. La correlación entre el sistema organizativo y la estrategia. Temáticas Gerenciales Cubanas/ Aida Mieres Orta, Olga Lodos Fernández.-- La Habana: Centro Coordinador de Estudios de Dirección, 1999.--9 p.
- ❖ Ministerio de Educación Superior. Bases del Perfeccionamiento Empresarial.--La Habana: Ed. Félix Varela, 1999.--456 p.
- ❖ Ministerio de Educación Superior. Dirección por objetivos y Dirección Estratégica: La experiencia cubana. Compendio de artículos.--La Habana: Centro Coordinador de Estudios de Dirección CCED del MES, 1998.--532p.
- ❖ Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Resolución 188/06: Sobre los reglamentos disciplinarios internos.--La Habana: [s. n.], 2006.--3 p.
- ❖ Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución 297/03: Definiciones del Control Interno, el contenido y sus componentes.--La Habana: [s. n.], 2003.--[s. p.].
- ❖ Mintzberg, Henry. The Rise and Fall of Strategic Planning/ Henry Mintzberg.--USA: [s.n.], 1994.-- 458 p.
- ❖ Monteverde, Agustín A. Estrategias para la competitividad internacional/ Agustín A. Monteverde.--[s.l.]: Ed. Machi,1992.--301 p.
- ❖ Morrissey, George. Pensamiento Estratégico/ George Morrissey.--Madrid: Ed. Prentice Hall, 1996.--60 p.
- ❖ Morrissey, George .Planeación a largo plazo. Creando su propia estrategia/ George Morrissey.--Madrid: Ed. Prentice Hall, 1996.--109 p.
- ❖ Morrissey, George Planeando con Morrissey. Planeación táctica: Produciendo resultados a corto plazo/ Gorge Morrissey.--México: Ed. Prentice Hall, 1996.--119 p.
- ❖ Monteverde, Agustín A. Estrategias para la competitividad internacional/ Agustín A. Monteverde.--[s.l.]: Ed. Machi,1992.--301 p.
- ❖ Muñiz González, Rafael. La Dirección Estratégica. Tomado de: www.marketing-xxi.com, 12/5/2005
- ❖ Planeación Estratégica en las Organizaciones. Tomado de: www.monografias.com, 15/9/2006.
- ❖ Ramos Lazcano, Rigorberto. Rediseño Estratégico de la Sucursal Cienfuegos CIMEX, Período 2007-2009.
- ❖ Resumen de la Asamblea Nacional del Poder Popular Año 2006.
- ❖ Robbins, Stephen P. Administración teoría y práctica/ Stephen P. Robbins. --México: Ed. Prentice Hall, 1987.--425 p.

- ❖ Schein, Edgar H. La Cultura Empresarial y el Liderazgo/ Edgar H Schein.--[s. l. : s. n.], 2002.--328 p.
- ❖ Schroeder, R. G. Administración de Operaciones/ R. G. Schroeder.--México: Mc Graw Hill, 1991.--154 p.
- ❖ Schwartz, Peter: La planificación estratégica por escenarios, Revista Futuribles.--[s. l.]: (176): [s. p.]. Mayo de 1993.
- ❖ Serra, Roberto. Re-estructurando empresas: las nuevas estructuras de redes para diseñar las organizaciones del próximo siglo/ Roberto Serra, Eduardo Kastika.--Argentina: Ed. Macchi, 1994.--271 p.
- ❖ Sherwood, John J. Creación de Culturas de Trabajo con Ventajas Competitivas/ John J. Sherwood.--La Habana: [s. n.],1997.-- 22 p.
- ❖ Stoner, John. Administración/ John Stoner.--México: Ed. Prentice Hall, 1994.--475 p.
- ❖ Thompson, Strikland. Dirección y Administración estratégica. Conceptos, casos y lecturas/ Argentina: [s. n.], 1995.--420 p.

Anexo 1: Representación gráfica del Análisis de las Cinco Fuerzas de la Competencia de Michael Porter.

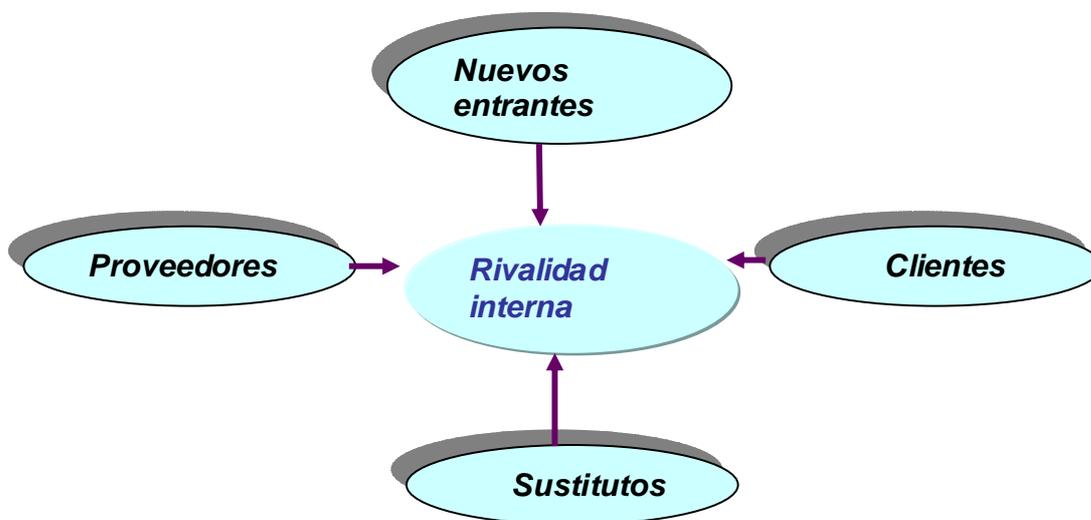


Figura1.1. Análisis de las 5 fuerzas. M. Porter, 1990

Anexo 2. Factores que inciden en el éxito del proceso estratégico

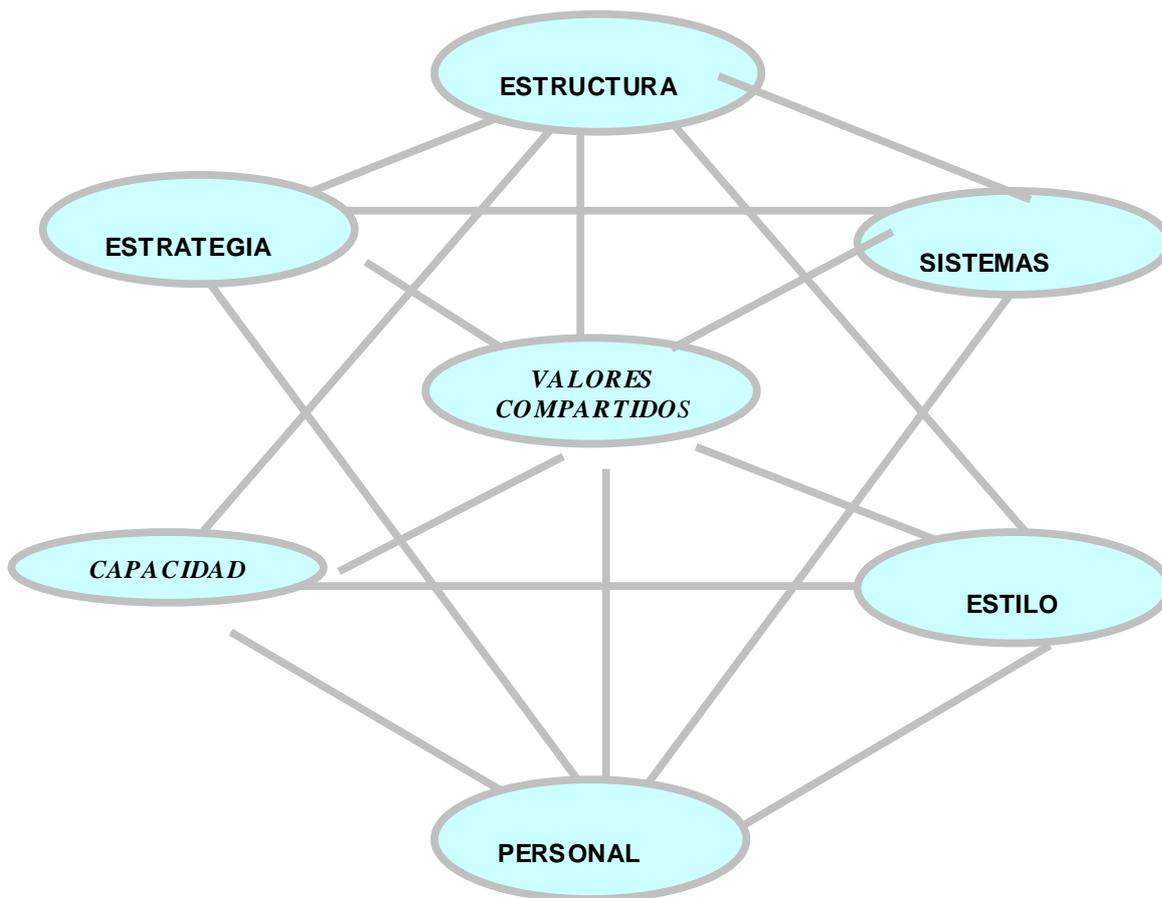
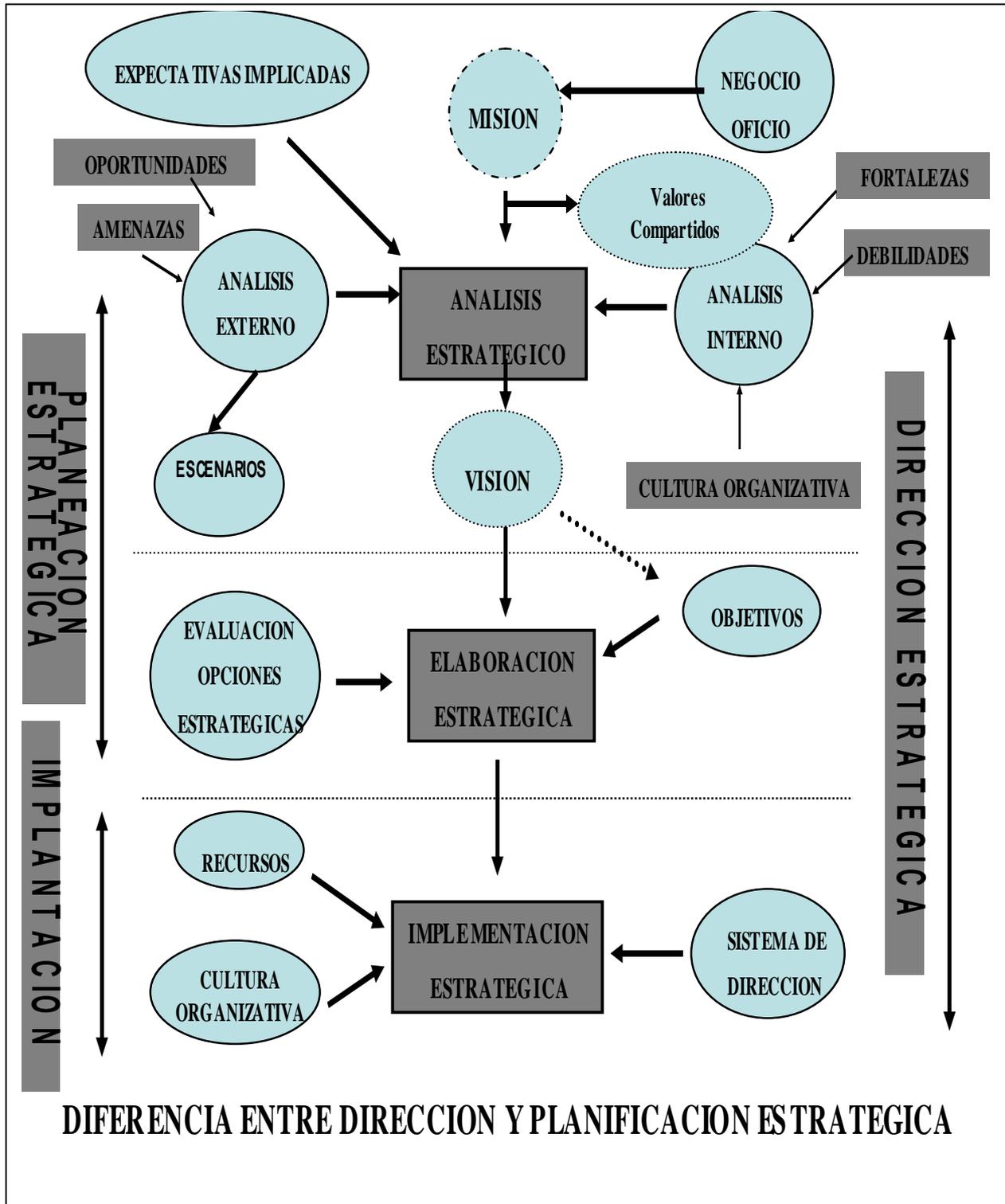


Figura 1.2 Esquema 7-S de McKinsey, (Citado por Navas, 2002)

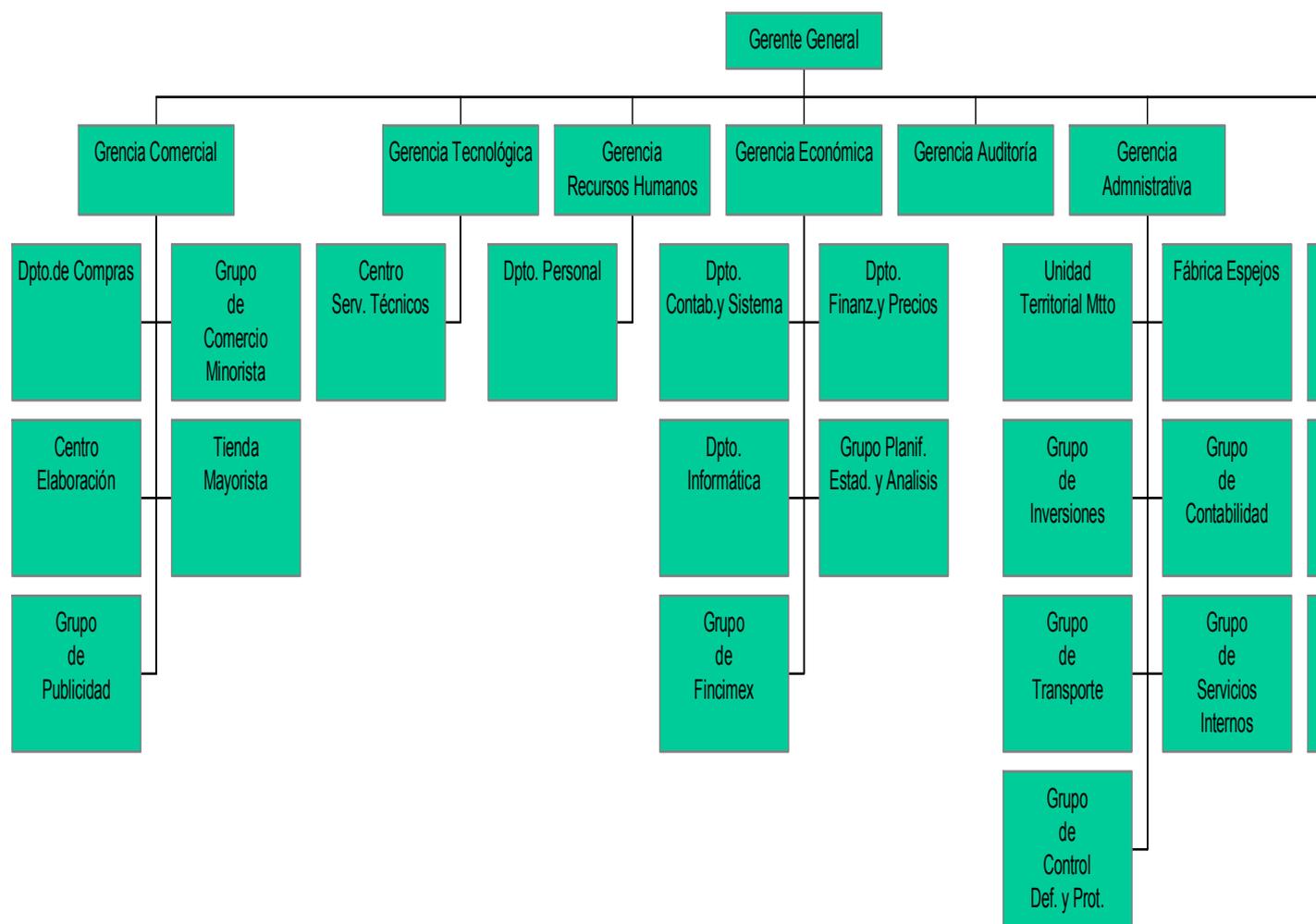
Anexo 3. Modelo general de cambio organizacional. M. Doyle.



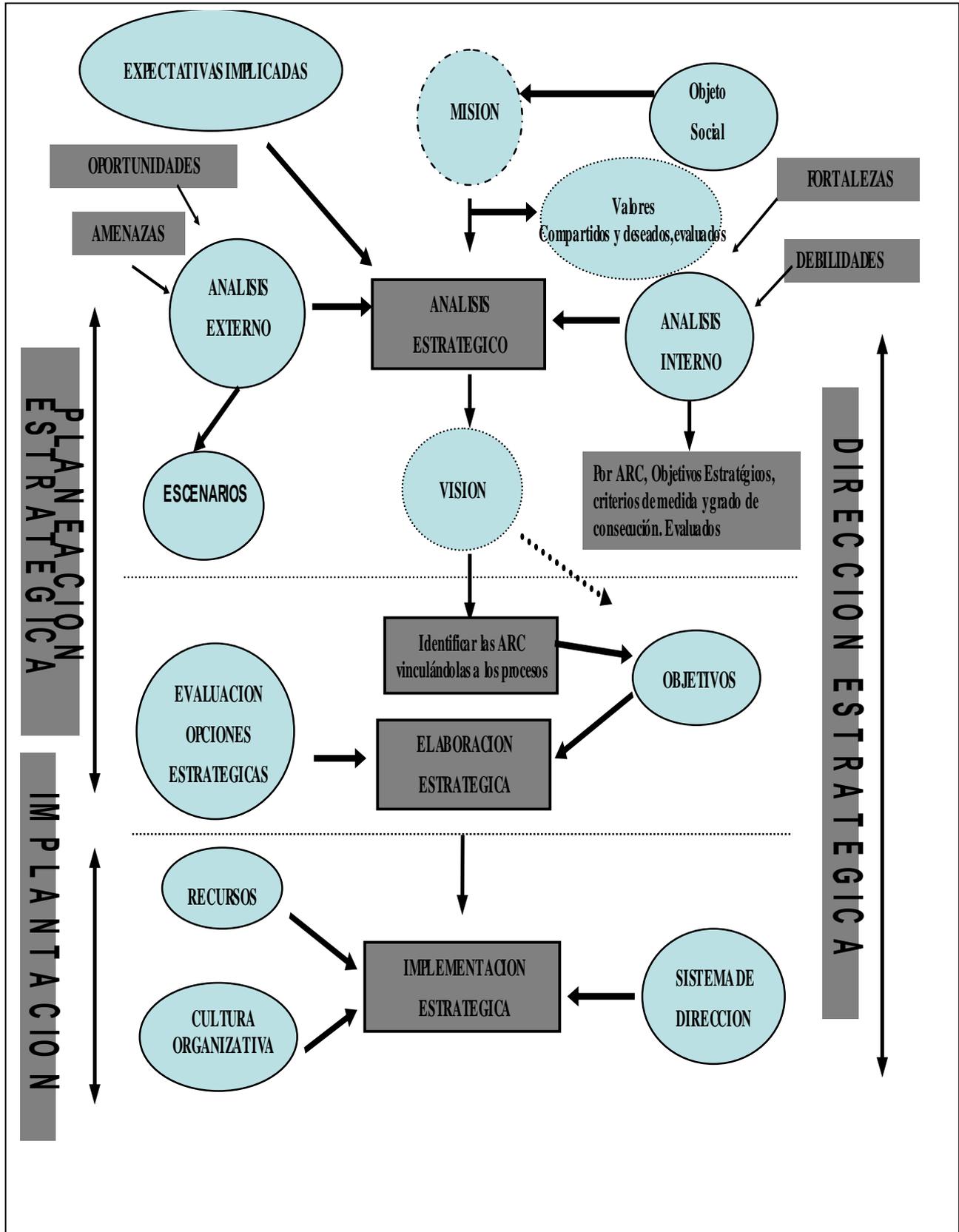
Anexo 5A. Metodología adoptada para el Diseño Estratégico de la Sucursal Cienfuegos CIMEX para el período 2004-2006.



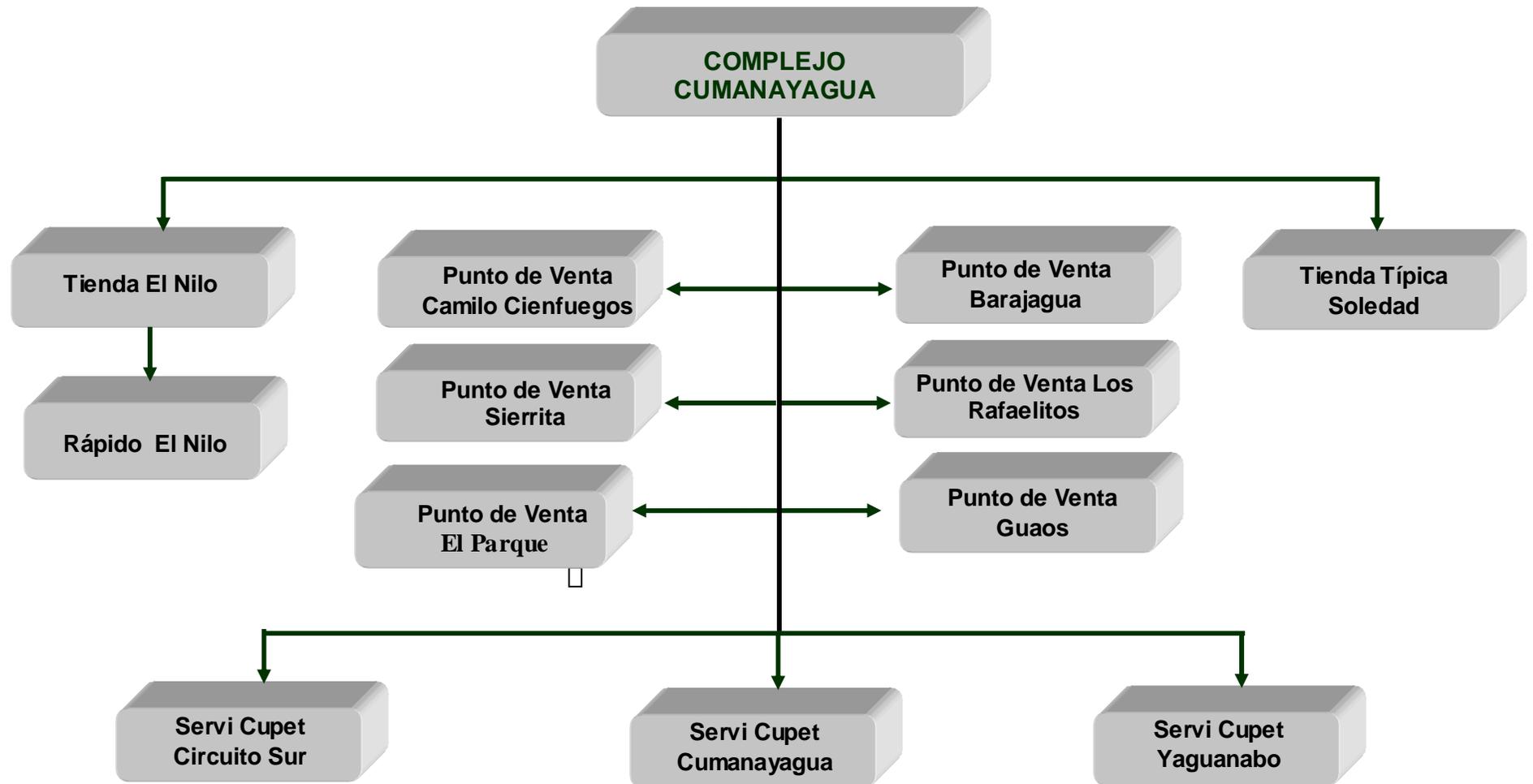
Anexo 4. ORGANIGRAMA DE LA SUCURSAL CIENFUEGOS-CIMEX.



ANEXO 5 B



Anexo 6. Subdivisiones Estructurales Complejo Cumanayagua.



Anexo 7. Ventas de las distintas cadenas durante los años 2005, 2006 y primer trimestre del 2007.

INDICADORES	2005					
	UM	Plan	Real	A.Anterior	% Cumplto	% Crecto
CIMEX	MCUC	1246937.00	1225431.00	1,097,811.50	98.28	
CUBALSE	MCUC	591000.00	674000.00	576700.00	114.04	116.87
TRD Caribe	MCUC	456000.00	470900.00	381600.00	103.27	123.40
ARTEX	MCUC	60200.00	61600.00	57100.00	102.33	107.88
Cubartesanía	MCUC	14400.00	20700.00	25500.00	143.75	81.18
			2452631.00			

Tabla 1: 2005.

INDICADORES	2006					
	UM	Plan	Real	A.Anterior	% Cumplto	% Crecto
CIMEX	MCUC	1262361.00	1256824.66	1225431.00	99.56	102.56
CUBALSE	MCUC	720000.00	848600.00	674000.00	117.86	125.91
TRD Caribe	MCUC	479700.00	614700.00	470900.00	128.14	130.54
ARTEX	MCUC	68000.00	74300.00	61600.00	109.26	120.62
Cubartesanía	MCUC	14400.00	9100.00	20700.00	63.19	43.96
			2803524.66			

Tabla 2: 2006.

INDICADORES	1er Trimestre 2007					
	UM	Plan/Marzo	Real/Marzo	Anterior	% Cumplto	% Crecto
CIMEX	MCUC	328980.00	328737.39	297,995.35	99.93	
CUBALSE	MCUC	202400.00	234200.00	179500.00	115.71	130.47
TRD Caribe	MCUC	142200.00	172500.00	141000.00	121.31	122.34
ARTEX	MCUC	15200.00	20000.00	13400.00	131.58	149.25
Cubartesanía	MCUC	6400.00	1700.00	1600.00	26.56	106.25
			757137.39			

Tabla 3: Primer Trimestre del 2007.

Anexo 8. Ventas y por ciento de participación de CIMEX, CUBALSE y TRD Caribe en el 2005, 2006 y Primer Trimestre del 2007.

2005

ENTIDAD	VENTAS(CUC)	%
Complejo Cumanayagua CIMEX	1225431.00	51.70
Meridiano CUBALSE	674000.00	28.43
TRD Caribe	470900.00	19.87
Total	2370331	100

Tabla 1: 2005.

2006

ENTIDAD	VENTAS(CUC)	%
Complejo Cumanayagua CIMEX	1256824.66	46.20
Meridiano CUBALSE	848600.00	31.20
TRD Caribe	614700.00	22.60
Total	2720124.66	100

Tabla 2: 2006.

Primer trimestre del 2007

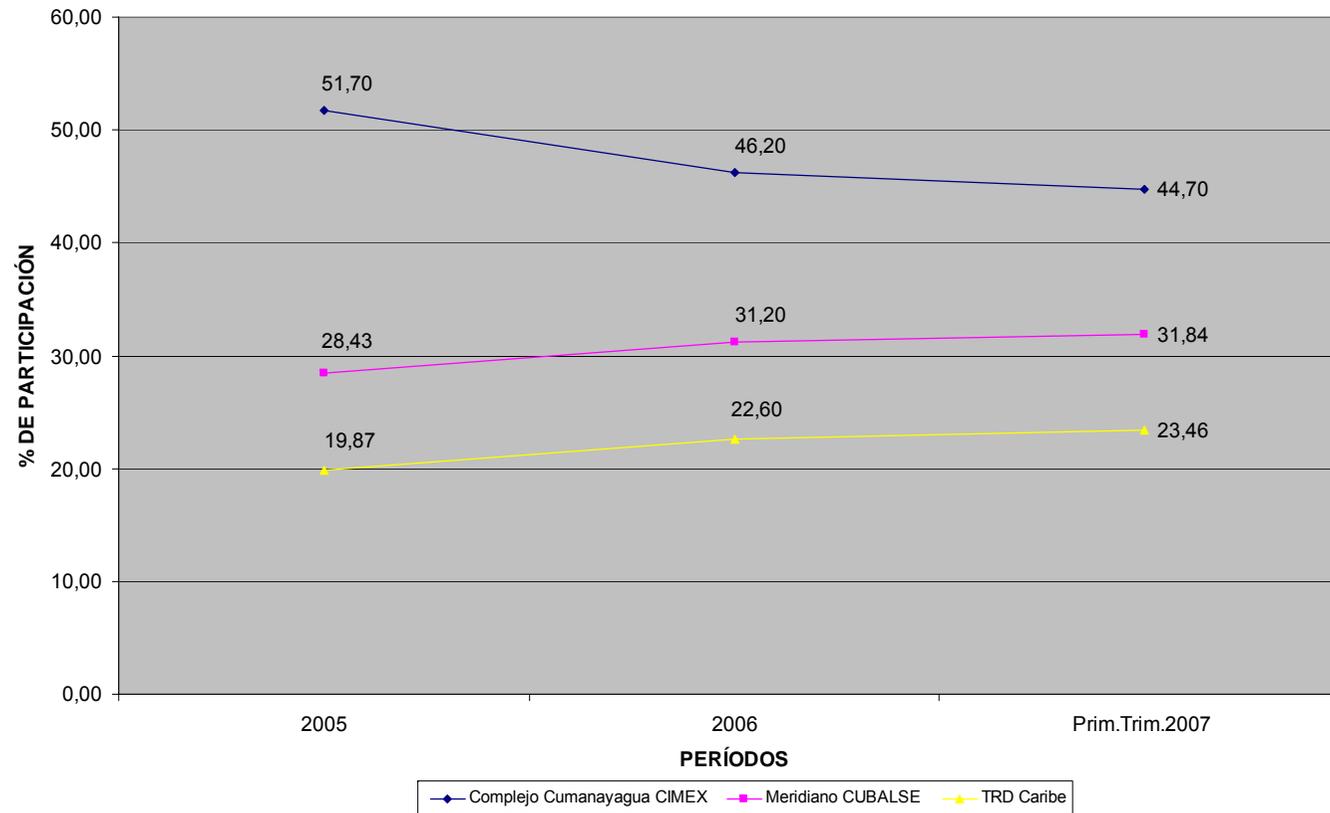
ENTIDAD	VENTAS(CUC)	%
Complejo Cumanayagua CIMEX	328737.39	44.70
Meridiano CUBALSE	234200.00	31.84
TRD Caribe	172500.00	23.46
Total	735437.39	100

Tabla 3: Primer Trimestre del 2007.

ENTIDAD	2005	2006	Prim.Trim.2007
Complejo Cumanayagua CIMEX	51.70	46.20	44.70
Meridiano CUBALSE	28.43	31.20	31.84
TRD Caribe	19.87	22.60	23.46
Total	100.00	100.00	100.00

Tabla 4: Por cientos de participación de las tres cadenas por períodos.

Anexo 9. Análisis de tendencia del comportamiento de la cuota de mercado de las principales cadenas de tiendas en el Municipio Cumanayagua.



Anexo 10: Ventas y por ciento de participación de CIMEX y Unión Rumbos-Palmares en los años 2005, 2006 y primer trimestre del 2007.

	ENTIDAD PLAN	VENTAS(CUC)	% Cumpl.	% Repres.
Complejo Cumanayagua CIMEX	122631.00	162950.30	132.88	42.35
Unión Rumbos Palmares	236500.00	221850.00	93.81	57.65
Total		384800.30		100.00

Tabla 1. 2005

ENTIDAD	PLAN	VENTAS(CUC)	% Cumpl.	% Repres.
Complejo Cumanayagua CIMEX	211146.00	264438.76	125.24	58.22
Unión Rumbos Palmares	206583.00	189785.00	91.87	41.78
Total	417729.00	454223.76		100

Tabla 2. 2006

ENTIDAD	PLAN	VENTAS(CUC)	% Cumpl.	% Repres.
Complejo Cumanayagua CIMEX	71531.00	76662.00	107.1731	57.25488
Unión Rumbos Palmares	56959.00	57234.00	100.4828	42.74512
Total		133896.00		100

Tabla 3. Primer Trimestre del 2007

ENTIDAD	2005	2006	1er Trim. 2007
Complejo Cumanayagua CIMEX	42.35	58.22	57.25
Unión Rumbos Palmares	57.65	41.78	42.75
Total	100.00	100.00	100.00

Tabla 4. Cuotas de mercado en cada período.

Anexo 12. Ventas por tipos de suministradores en los períodos 2005, 2006 y 1er Trimestre del 2007.

Suministrador	2005		2006		1er Trim. 2007	
	Venta	%	Venta	%	Venta	%
Dist. CIMEX	792666.65	57.13	855722.36	56.18	257973.99	63.85
Nacionales	385331.23	27.77	503425.71	33.05	118887.11	29.42
Extranjeros	209477.78	15.10	163968.06	10.77	27198.23	6.73
	1387475.7		1523116.1		404059.33	

Tabla 1.

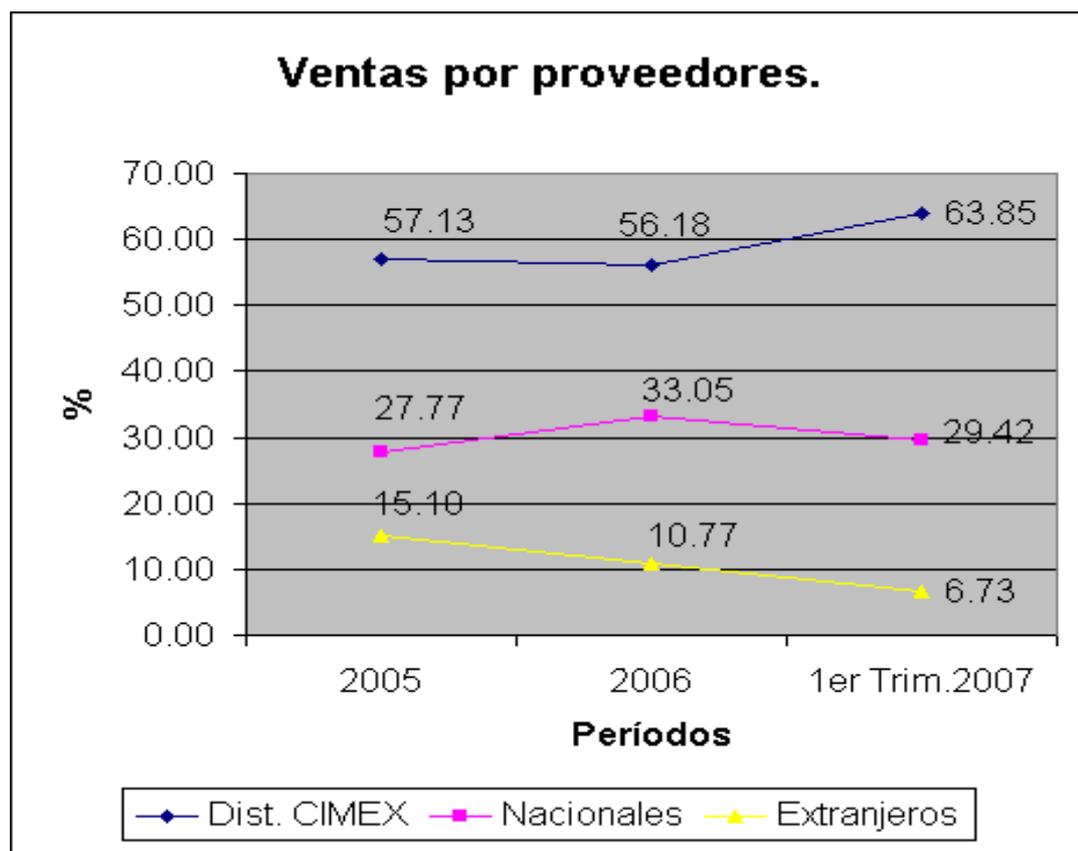


Grafico 1.

Anexo 13. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.

INDICADORES	2005				
	A.Anterior	Plan	Real	Cump / Plan	Crec/ A. Anter
• Ingresos totales	1992617.83	2045781.84	2,659,031.49	129.98	133.44
• Fondo de salario.	145690.19	164063.02	187111.53	114.05	128.43
• Promedio de trabajadores	47	48	49	102.08	104.26
• Salario medio mensual.	258.32	284.83	318.22	111.72	123.19
• Gastos Salario / Peso de Ingreso.	0.0731	0.0802	0.07	87.28	95.76
• Ingreso Medio Mensual / Trabajador.	3533.01	3551.70	4522.16	127.32	128.00

Tabla 1.Indicadores de R.H. en el 2005

INDICADORES	2006				
	2005	Plan	Real 2006	Cump. / Plan	Crec/ A. Anter
• Ingresos totales	2,659,031.49	4,534,277.46	5,264,674.76	116.11	197.99
• Fondo de salario.	187111.53	296565.32	325508.83	109.76	173.97
• Promedio de trabajadores	49	61	64	104.92	130.61
• Salario medio mensual.	318.22	405.14	423.84	104.61	133.19
• Gastos Salario / Peso de Ingreso.	0.07	0.07	0.06	94.53	87.86
• Ingreso Medio Mensual / Trabajador.	4522.16	6194.37	6855.05	110.67	151.59

Tabla 2.Indicadores de R.H. en el 2006.

Continuación Anexo 13.

INDICADORES	Primer Trimestre 2007				
	Anterior	Plan	Real	Cump / Plan	Crec/P. Anter.
• Ingresos totales	1051830.87	1317366.00	1361392.65	103.3	129.4
• Fondo de salario.	68046.61	78681.00	80624.88	102.47	118.48
• Promedio de trabajadores	50	66	68	103.03	136.00
• Salario medio mensual.	427.97	391.45	389.49	100	91
• Gastos Salario / Peso de Ingreso.	0.0647	0.0597	0.0592	99	92
• Ingreso Medio Mensual / Trabajador.	6612.68	6551.92	6557.72	100	99

Tabla 3. Indicadores de R.H. en el primer trimestre del 2007.

Anexo 14. ÁREA DE ECONOMIA.

INDICADORES	2005				
	A.Anterior	Plan	Real	Cump / Plan	Crec/ A. Anter
• Ingresos totales	1992617.8	2045781.8	2659031.49	129.98	133.44
• Costos	1114501.9	1099866.0	1491795.2	135.63	133.85
• Gastos	350206.3	392,455.5	452035.0	115.18	129.00
• Utilidades	527909.60	553460.30	715201.25	129.22	135.48

Tabla 1. Indicadores Económicos en el 2005.

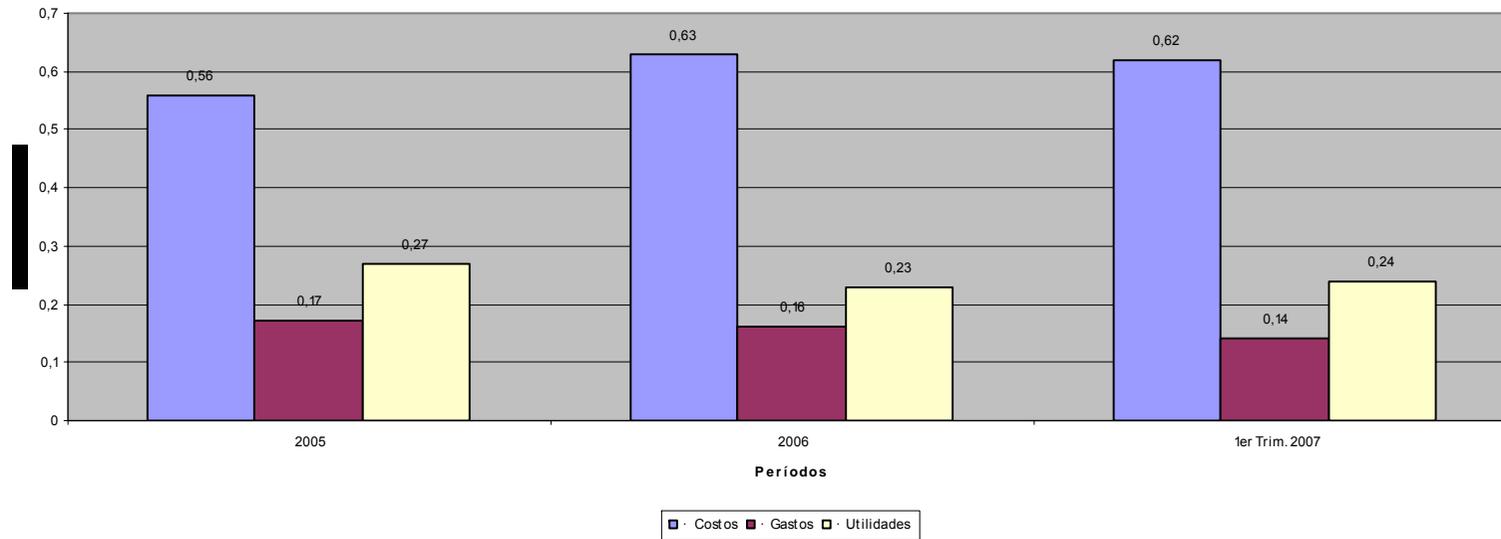
INDICADORES	2006				
	A.Anterior	Plan	Real	Cump / Plan	Crec/ A. Anter
• Ingresos totales	2659031.49	4534277.46	5264674.76	116.11	227.16
• Costos	1491795.2	2778666.00	3304346.27	118.92	221.50
• Gastos	452035.0	713045.55	752477.7	105.53	166.46
• Utilidades	715201.25	1042565.91	1207850.79	115.85	323.18

Tabla 2. Indicadores Económicos en el 2006.

INDICADORES	1er Trim. 2007				
	Anterior	Plan	Real	Cump / Plan	Crec/ A. Anter
• Ingresos totales	1051830.9	1317366	1361392.65	103.30	129.40
• Costos	638060.95	823626	841991.5	102.20	132.00
• Gastos	151736.6	189122	189120.1	100.00	124.60
• Utilidades	262033.35	304618	330281.05	108.40	126.00

Tabla 3. Indicadores Económicos en el primer trimestre del 2007

Anexo 15: Comportamiento de los índices por cada indicador económico.



Anexo 16. ÁREA COMERCIAL.

En esta área los indicadores más importantes son: Rotación de Inventarios, Ventas por Actividades y Ventas por tipo de proveedores (Nacionales, Extranjeros y Distribuidora CIMEX o BCAPI).

Rotación de inventarios.

Resultados del 2005.

ACTIVIDAD	INV. 1	INV. 2	ROTACIÓN	DÍAS INVENT.	MARGEN COMERCIAL
Combustible	22582.95	32365.7	31.67	11.3	145.7
Gastronomía	127.69	103.83	21.52	16.7	342.8
Tiendas	123210.72	108136.9	5.21	69.0	228.5

Tabla 1. Por actividades.

PROVEEDORES	INV. 1	INV. 2	ROTACIÓN	DÍAS INVENT.	MARGEN COMERCIAL
Nacionales	65139.23	63262.76	16.26	22.1	158.3
Extranjeros	14233.35	14734.18	5.57	64.5	258.6
BCAPI	66684.67	62698.99	5.42	66.3	225.8

Tabla 2. Por proveedores.

	INV. 1	INV. 2	ROTACIÓN	DÍAS INVENT.	MARGEN COMERCIAL
Complejo	146057.3	140695.9	10.29	34.9	179.9

Tabla 3. Rotación de inventarios del complejo.

Los resultados en el año 2006 se muestran a continuación.

ACTIVIDAD	INV. 1	INV. 2	ROTACIÓN	DÍAS INVENT.	MARGEN COMERCIAL
Combustible	32365.7	72913.09	49.88	7.2	142.2
Gastronomía	103.83	240.67	24.59	14.6	341
Tiendas	108136.94	107159.55	6.09	59.0	229.9

Tabla 4. Por actividades.

PROVEEDORES	INV. 1	INV. 2	ROTACIÓN	DÍAS INVENT.	MARGEN COMERCIAL
Nacionales	63262.76	102183.57	34.49	10.4	148.5

Extranjeros	14734.18	11192.93	5.18	69.4	244.1
BCAPI	62698.99	67183.37	5.62	63.9	234.1

Tabla 5. Por proveedores.

Continuación anexo 16.

	INV. 1	INV. 2	ROTACIÓN	DÍAS INVENT.	MARGEN COMERCIAL
Complejo	140695.93	180559.87	20.45	17.5	160

Tabla 6. Rotación de inventarios del complejo en su conjunto.

Rotación de inventarios durante el 1er trimestre del 2007.

ACTIVIDAD	INV. 1	INV. 2	ROTACIÓN	DÍAS INVENT.	MARGEN COMERCIAL
Combustible	72913.09	40603.70	38.26	9.4	143.1
Gastronomía	240.67	207.87	23.77	15.1	345.2
Tiendas	107159.55	153218.53	5.09	70.5	234.6

Tabla 7. Por actividades.

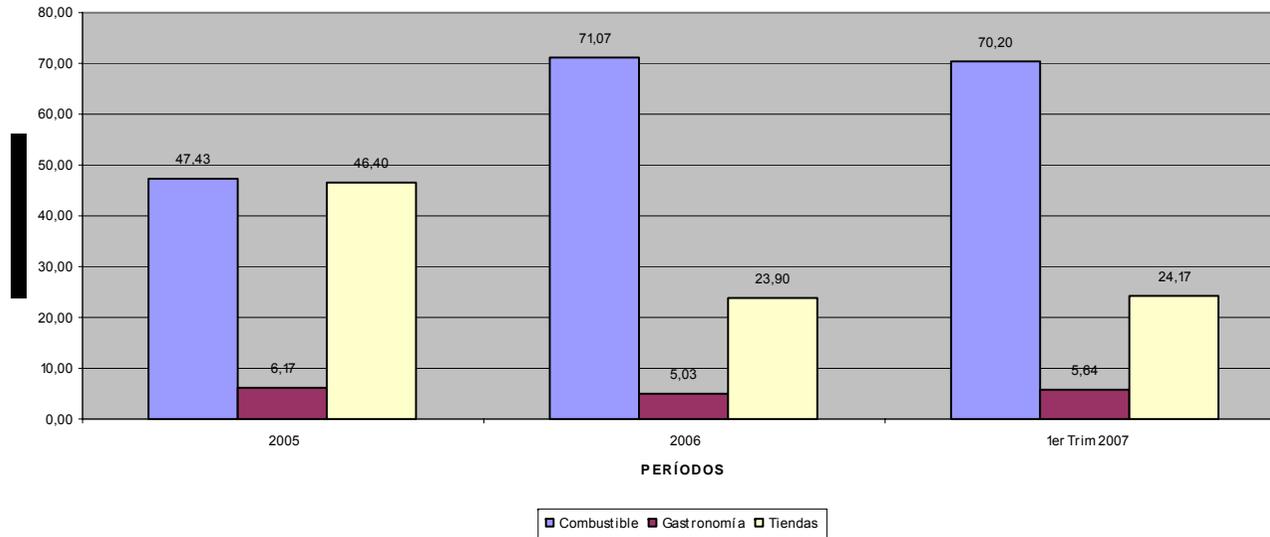
PROVEEDORES	INV. 1	INV. 2	ROTACIÓN	DÍAS INVENT.	MARGEN COMERCIAL
Nacionales	102183.57	72965.55	27.11	13.2	150.2
Extranjeros	11192.93	18743.19	3.41	105.3	259.7
BCAPI	67183.37	102439.15	4.89	73.5	237.1

Tabla 8. Por proveedores.

	INV. 1	INV. 2	ROTACIÓN	DÍAS INVENT.	MARGEN COMERCIAL
Complejo	180559.87	194147.89	15.16	23.7	164.9

Tabla 9. Rotación de Inventarios del complejo.

Anexo 17: Comportamiento de las ventas por cada actividad.



Anexo 13. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.

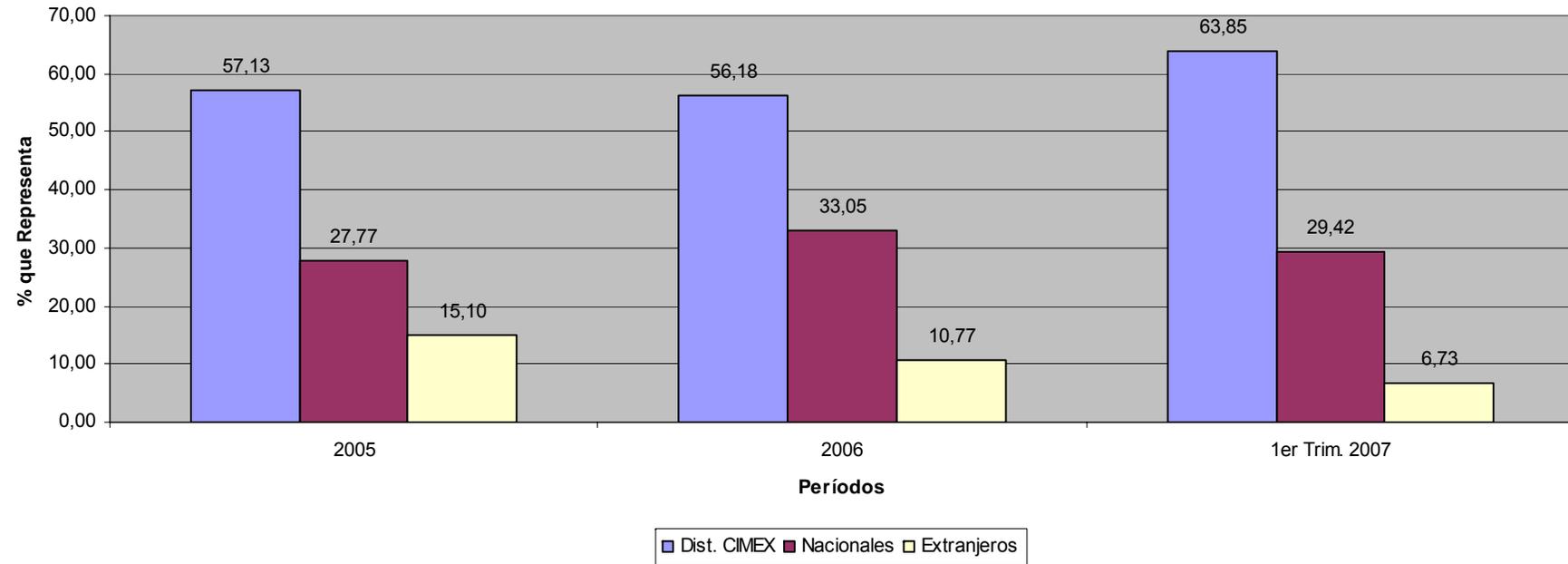
INDICADORES	2005				
	A.Anterior	Plan	Real	Cump / Plan	Crec/ A. Anter
• Ingresos totales	1992617.83	2045781.84	2,659,031.49	129.98	133.44
• Fondo de salario.	145690.19	164063.02	187111.53	114.05	128.43
• Promedio de trabajadores	47	48	49	102.08	104.26
• Salario medio mensual.	258.32	284.83	318.22	111.72	123.19
• Gastos Salario / Peso de Ingreso.	0.0731	0.0802	0.07	87.28	95.76
• Ingreso Medio Mensual / Trabajador.	3533.01	3551.70	4522.16	127.32	128.00

Tabla 1.Indicadores de R.H. en el 2005

INDICADORES	2006				
	2005	Plan	Real 2006	Cump. / Plan	Crec/ A. Anter
• Ingresos totales	2,659,031.49	4,534,277.46	5,264,674.76	116.11	197.99
• Fondo de salario.	187111.53	296565.32	325508.83	109.76	173.97
• Promedio de trabajadores	49	61	64	104.92	130.61
• Salario medio mensual.	318.22	405.14	423.84	104.61	133.19
• Gastos Salario / Peso de Ingreso.	0.07	0.07	0.06	94.53	87.86
• Ingreso Medio Mensual / Trabajador.	4522.16	6194.37	6855.05	110.67	151.59

Tabla 2.Indicadores de R.H. en el 2006.

Anexo 18: Comportamiento de las ventas por proveedores.



1. Objetivo General:

Establecer el método a seguir para conocer el grado de satisfacción de los clientes externos de los servicios que se ofertan en los establecimientos del comercio minorista de la sucursal Cienfuegos, con el propósito de asegurar el enfoque al cliente y aumentar su satisfacción.

Objetivos Específicos:

- Asegurar la identificación de los requisitos del cliente y la comprensión de sus necesidades actuales y futuras.
- Conocer la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido los requisitos de la calidad especificados.
- Determinar las características claves de cada servicio.
- Proporcionar una información a nivel de establecimiento minorista, que permita identificar oportunidades de mejoras a partir de las opiniones de los clientes.

2. Alcance:

El presente procedimiento es aplicable a todos los servicios del comercio minorista que se brindan en la sucursal Cienfuegos.

3. Referencias:

Los siguientes documentos contienen disposiciones que, mediante referencias en este texto, constituyen disposiciones de este procedimiento. Todos los documentos están sujetos a revisión por lo que se utilizarán las versiones o revisiones vigentes.

NC / ISO 9001:2001 “Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos.”

4. Responsabilidades:

- a. El Gerente General deberá incluir la satisfacción del cliente como un indicador de eficacia de la gestión.
- b. El Representante de la Dirección para la calidad es responsable de evaluar el cumplimiento de este procedimiento y su eficacia.
- c. El Gerente Comercial de la Sucursal es el responsable de adoptar las medidas necesarias para la aplicación de este procedimiento y de informar periódicamente a la dirección los resultados de la investigación de la satisfacción de los clientes externos.
- d. Los Gerentes de Complejos, Administradores de Unidades y los Especialistas del Departamento de Comercio Minorista son responsables de asegurar que la evaluación de la satisfacción del cliente en las unidades minoristas se cumpla conforme a lo establecido en este procedimiento.

5. Desarrollo.

- 5.1 La Satisfacción del cliente externo se evalúa a través del resultado obtenido en el Índice Satisfacción del Cliente (ISC), mediante la aplicación y procesamiento de las encuestas diseñadas para este fin, elaborándose una para cada tipo de servicio del Comercio Minorista: Tiendas, Gastronomía, Photo service y Servicentros y Videocentro (Ver Encuestas Anexas).
- 5.2 La satisfacción del cliente será evaluada en cada Unidad de servicios de la sucursal y sus resultados deberán constituir una herramienta de trabajo de los administradores para el mejoramiento de la calidad del servicio que se ofrece en la misma.
- 5.3 La Gerencia Comercial establecerá las medidas organizativas para la aplicación y procesamiento de las encuestas, asegurando que se cumpla lo siguiente:
- La evaluación cuatrimestral de la satisfacción del cliente en cada unidad.
 - Que los resultados obtenidos se registren en cada unidad y sean utilizados para identificar oportunidades de mejoras.
 - Se establezcan acciones correctivas apropiadas con las no conformidades detectadas, con el objetivo de prevenir que no vuelvan a ocurrir.
- 5.4 Las encuestas se aplicarán tres veces en el año (cuatrimestralmente), a una muestra de 100 clientes. Las muestras se tomarán en cuatro días de una misma semana: lunes, martes, viernes y sábados; en el horario de 9:00 a 11:00 AM y de 3:00 a 5:00 PM, a razón de 25 diarias.
- 5.5 En aquellas unidades en que la concurrencia de clientes (población) no sea alta, se podrá tomar una muestra entre 25 y 100 clientes, siguiendo los mismos requisitos del apartado anterior.
- 5.6 Se procesarán los datos obtenidos en las encuestas mediante el software diseñado al efecto.
- 5.7 Se elaborará un informe por cada unidad que especifica el índice de satisfacción del cliente (**ISC**) obtenido para cada característica de calidad, así como un índice general de la Unidad.
- 5.8 El informe podrá ser enriquecido con otros criterios emitidos por los clientes y reflejados en las encuestas.

5.9 El informe de la investigación deberá ser presentado al gerente de complejo y al administrador del establecimiento, así como se deberá presentar una información resumida al colectivo de trabajadores de la unidad.

5.10 Los Gerentes de Complejos deberán analizar en su consejo de dirección, los resultados de la investigación y cuando proceda adoptar las medidas correctivas o preventivas que se requieran para mejorar los servicios.

5.11 Se podrá alcanzar la calificación de: Excelente, Bien, Regular o Mal; según el **ISC** obtenido como resultado de las calificaciones que le dan los clientes a las características que tributan a la calidad del servicio.

La siguiente tabla muestra la calificación en dependencia del valor del **ISC**:

Escala del ISC	Calificación
≥ 4.5	E
$4 \leq \text{ISC} < 4.5$	B
$3 \leq \text{ISC} < 4$	R
< 3	M

6. Registros

Constituyen registros los siguientes documentos:

6.1. Encuestas a clientes externos.

6.2. Informes del resultado de la investigación de la satisfacción de los clientes.

El informe se elaborará en original y dos copias, y se distribuirá de la siguiente forma:

Original: Dpto. Comercio Minorista.

Copias: Gerente de Complejo y Administrador del Establecimiento.

Las encuestas se archivarán en el Dpto. Comercio Minorista.

Ambos registros se conservarán por un periodo de tres años.

7. Anexos

Se anexan los siguientes documentos:

- Anexo A. Encuesta de Tiendas Panamericanas,
- Anexo B. Encuesta Servicentros Cupet -Cimex.
- Anexo C. Encuesta Cafetería. El Rápido.
- Anexo D. Encuesta Photo Service
- Anexo E. Video Centro. Imagen y Sonido.



ENCUESTA

Compañero cliente, usted es la persona más importante de nuestro negocio; por lo que su opinión nos ayudaría a complacerlos y poner a su alcance lo que usted necesita.

Para cada línea de ofertas y atributos marque con una **X** según la evaluación que usted le otorgue.

Preguntas:

1. ¿ Que opinión tiene sobre los productos que ofertamos ?

LÍNEAS	CALIDAD				SURTIDO O VARIEDAD				PRECIO			
	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M
Confecciones	<input type="checkbox"/>											
Peletería	<input type="checkbox"/>											
Bodeguita	<input type="checkbox"/>											
Ferretería y Electrónica	<input type="checkbox"/>											
Perfumería	<input type="checkbox"/>											

2. ¿Que opinión tiene de la forma en que ofertamos los productos?

ATRIBUTOS	E	B	R	M
Rapidez en el servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Porte y aspecto del personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Higiene y organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ayuda del personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Trato y amabilidad

3. ¿ Como evalúa Nuestros Servicios Complementarios?

	E	B	R	M
Devoluciones y reintegración de los productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicio de probador y espejos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicio de guarda bolsos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De forma general como evalúa el servicio recibido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. ¿Alguna opinión o sugerencia que sea útil para mejorar nuestros servicios?

Edad: ____ **Sexo:** ____ **Trabaja Si** ____ **No** ____
¡Muchas Gracias!



ENCUESTA

Compañero cliente, usted es la persona más importante de nuestro negocio; por lo que su opinión nos ayudaría a complacerlo y poner a su alcance lo que usted necesita.

Para cada línea de ofertas y atributo marque con una X según la evaluación que usted le otorgue.

Preguntas:

3. ¿Que opinión tiene sobre los productos que ofertamos ?

LÍNEAS	CALIDAD				SURTIDO O VARIEDAD				PRECIO			
	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M
Alimentos	<input type="checkbox"/>											
Bebidas	<input type="checkbox"/>											

4. ¿Que opinión tiene de la forma en que ofertamos los productos?

ATRIBUTOS	E	B	R	M
Rapidez en el servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trato y amabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Porte y aspecto del personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Higiene y organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ayuda del personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. ¿ Como evalúa Nuestros Servicios Complementarios?

	E	B	R	M
Presentación de los Platos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Confort del Salón	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Condiciones del Servicio Sanitario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deforma general como evalúa el servicio recibido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. ¿Alguna opinión o sugerencia que sea útil para mejorar nuestros servicios?

Edad: ____ Sexo: ____ Trabaja Si ____ No ____

¡Muchas Gracias!

SUCURSAL CIENFUEGOS SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD

INFORME SOBRE LA EVALUACION DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES.

COMPLEJO: CUMANAYAGUA.

UNIDAD: TIENDA PANAMERICANA “EL NILO” CUMANAYAGUA.

PERIODO: OCTUBRE 2006.

I. Introducción.

El presente informe corresponde a los resultados de la aplicación de la **ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO**, realizada en la Unidad, **TIENDA PANAMERICANA “EL NILO” CUMANAYAGUA** en el período comprendido del 12 al 13 de Octubre del 2006.

Los objetivos fundamentales de la Encuesta fueron:

1. Medir el Grado de Satisfacción de los Clientes con el servicio recibido en la unidad,
2. Conocer las quejas y sugerencias de los clientes sobre los productos y servicios que se brindan en la unidad,
3. Brindar información a la dirección sobre los resultados, para la mejora de los servicios prestados.

La encuesta tiene incluido tres tipos de atributos, para evaluar el nivel de satisfacción del cliente con el servicio recibido, los cuales son:

Relacionados con los productos: Calidad de los productos, surtido o variedad y precios,

Relacionados con la prestación del servicio: Rapidez en el servicio, trato y amabilidad, presencia del personal, higiene y organización de la unidad, ayuda del personal.

Relacionado con la calidad de los servicios complementarios: Devoluciones y reintegración de los productos, servicios de probador y espejos, servicios de guarda bolsos, y calidad general del servicio recibido.

El tamaño de la muestra fue de 65 clientes. La encuesta fue aplicada en los días y horario de mayor afluencia de clientes a la unidad, y a clientes con edad mayores de 16 años.

La encuesta incluye el listado de los atributos y una escala evaluativa de su nivel de satisfacción, expresada en términos de Excelente , Bien , Regular y Mal., donde el Excelente representaba el estado totalmente satisfecho, y el Mal representa el estado totalmente insatisfecho.

Se realizaron entrevistas a los clientes (20 clientes) después de haber realizado las compras, para conocer sobre la atención brindada por los dependientes, la compra de productos que necesitan y sugerencias sobre el servicio.

Características de los clientes entrevistados:

Cantidad clientes encuestados: 65

Del sexo femenino: 53 clientes, que representan el 82 %

Del sexo masculino: 12 clientes, para un 18 %

Por edades:

16 a 30 años: 37 clientes, que representan el 60 %

31 a 60 años: 25 clientes, que representan el 38 %

Más 61 años: 3 clientes, que representan el 2 %

Que trabajan: 59 clientes, que representan el 91 %

Que no trabajan: 6 clientes, que representa el 9 %

II. Resultados principales.

Cálculo del Índice de Satisfacción del cliente

<u>ATRIBUTOS</u>	<u>Confeciones</u>	<u>Peletería</u>	<u>Bodeguita</u>	<u>Ferretería</u>	<u>Perfumería</u>	<u>VALOR</u>
CALIDAD	4,134328358	4,149253731	4,343283582	4,238805970	4,402985074	4,22308293977
SURTIDO O VARIEDAD	3,910447761	4	4,059701492	4,029850746	4,134328358	4,01008291836
PRECIO	3,492537313	3,492537313	3,686567164	3,477611940	3,701492537	3,55137645107
RAPIDEZ EN EL SERVICIO						4,47761194029
TRATO Y AMABILIDAD						4,50746268656
PORTE Y ASPECTO						4,64179104477
HIGIENE Y ORG.						4,62686567164
AYUDA DEL PERSONAL						4,38805970149

DEVOLUCIONES Y REINTEGRACIONES DE PRODUCTOS	4,28358208955
SERV. DE PROB. Y ESPEJOS	4,29850746268
SERV. DE GUARDA BOLSOS	4,37313432835
EVALUACIÓN GENERAL	4,31343283582

A partir del encuestamiento de una muestra de 65 cliente y donde se obtuvo su criterio valorativo de los principales requisitos que influyen y determinan en que medida la entidad objeto de análisis suple sus expectativas y satisface sus más exigentes demandas, y con la utilización de la metodología del cálculo del índice de satisfacción del cliente, se concluyó que este tiene un valor de:

ISC 4, 2076 CALIFICACION: BIEN

Los atributos con menores índice de satisfacción fueron el precio con **3.55**, **el surtido o variedad de las confecciones con índice de 3,91** y **el servicio de garantías de los productos con índice de 3,82**

Se observa en la tabla que los atributos relacionados con la profesionalidad del personal están evaluados de bien, con índices superiores a **4.0**,

La evaluación general sobre el servicio recibido está evaluado de **Bien**, con un índice de **4.31**

Los clientes entrevistados emitieron criterios favorables sobre el trato y atención de los dependientes

III. Opiniones o sugerencias expresadas por los clientes encuestados y entrevistados con relación al servicio recibido.

Entre los criterios y sugerencias más significativos expresados por los clientes se encuentran:

- Buen servicio en la unidad, (22 opiniones), que representa el 34 % de los encuestados y entrevistados
- Aumentar surtido y variedad de las confecciones (3 opiniones), que representa el 4,6 % de los clientes encuestados.
- Altos precios de los productos (6 opiniones), que representa el 9,2 % de los clientes encuestados.
- Mejorar amabilidad y trato de dependientes, (2 opiniones), de los clientes encuestados
- Aumentar capacidad en Guardabolsos, (8 opiniones), de los clientes encuestados y

entrevistados.

- Necesidad de espejo y banqueta para calzado, (2 opiniones), de los clientes encuestados,
- Necesidad de Jabas para llevar los productos, (11 opiniones), que representa el 17 % de los encuestados y entrevistados,
- Molestias de las personas deambulantes, (6 opiniones), de los clientes entrevistados.

Elaborado por: Eduardo González Rodríguez
Especialista de Calidad Sucursal.

Fecha: 03 – 10 – 06

Comunicado a: Gerencia Comercial, Gerencia del Complejo , Administrador Unidad

SUCURSAL CIENFUEGOS SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD

INFORME SOBRE LA EVALUACION DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES.

COMPLEJO: CUMANAYAGUA.

UNIDAD: RÁPIDO “EL NILO” CUMANAYAGUA.

PERIODO: MARZO 2007.

I. Introducción.

El presente informe corresponde a los resultados de la aplicación de la **ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO**, realizada en la Unidad, **Rápido “El Nilo” Cumanayagua** en el período comprendido del 12 al 13 de Marzo del presente año.

Los objetivos fundamentales de la Encuesta fueron:

4. Medir el Grado de Satisfacción de los Clientes con el servicio recibido en la unidad,
5. Conocer las quejas y sugerencias de los clientes sobre los productos y servicios que se brindan en la unidad,
6. Brindar información a la dirección sobre los resultados, para la mejora de los servicios prestados.

La encuesta tiene incluido tres tipos de atributos, para evaluar el nivel de satisfacción del cliente con el servicio recibido, los cuales son:

Relacionados con los productos: Calidad de los productos, surtido o variedad y precios,

Relacionados con la prestación del servicio: Rapidez en el servicio, trato y amabilidad, presencia del personal, higiene y organización de la unidad, ayuda del personal.

Relacionado con la calidad de los servicios complementarios: Presentación de los platos, Confor del salón, Condiciones del servicio sanitario

El tamaño de la muestra fue de 40 clientes. La encuesta fue aplicada en los días y horario de mayor afluencia de clientes a la unidad, y a clientes con edad mayores de 16 años.

La encuesta incluye el listado de los atributos y una escala evaluativa de su nivel de satisfacción, expresada en términos de Excelente , Bien , Regular y Mal., donde el Excelente representaba el estado totalmente satisfecho, y el Mal representa el estado totalmente insatisfecho.

Se realizaron entrevistas a clientes (20 clientes), después de haber recibido el servicio, para conocer sobre la atención brindada por los dependientes, la compra de productos que necesitan y sus sugerencias sobre el servicio de la unidad.

Características de los clientes entrevistados:

Cantidad clientes encuestados: 40

Del sexo femenino: 25 clientes, que representan el 63 % de los encuestados

Del sexo masculino: 15 clientes, para un 37 %

Por edades:

16 a 30 años: 10 clientes, que representan el 75 %

31 a 60 años: 30 clientes, que representan el 25 %

Más 61 años: 0,

Que trabajan: 35 clientes, que representan el 87 %

Que no trabajan: 5 clientes, que representa el 13 %

II. Resultados principales.

Cálculo del Índice de Satisfacción del cliente

<u>ATRIBUTOS</u>	<u>Alimentos</u>	<u>Bebidas</u>	<u>VALOR</u>
CALIDAD	4,613636363	4,522727272	4,58253636317
SURTIDO O VARIEDAD	4,181818181	4,159090909	4,17199772685
PRECIO	3,613636363	3,613636363	3,61363636327
RAPIDEZ DEL SERVICIO			4,52272727272
TRATO Y AMABILIDAD			4,56818181818
PORTE Y ASPECTO			4,65909090909
HIGIENE Y ORG.			4,61363636363
AYUDA DEL PERSONAL			4,59090909090
PRESENTACIÓN DE LOS PLATOS			4,54545454545
CONFORT DEL SALÓN			4,56818181818
SERVICIOS SANITARIOS			4,43181818181

EVALUACIÓN GENERAL

4,45454545454

A partir del encuestamiento de una muestra de 40 cliente y donde se obtuvo su criterio valorativo de los principales requisitos que influyen y determinan en que medida la entidad objeto de análisis suple sus expectativas y satisface sus más exigentes demandas, y con la utilización de la metodología del cálculo del índice de satisfacción del cliente, se concluyó que este tiene un valor de:

ISC 4, 3639 CALIFICACION: BIEN

El atributos con menor índice de satisfacción es el precio con promedio de **3.61** , para ambos productos, alimentos y bebidas.

Se observa en la tabla que los atributos relacionados con la profesionalidad del personal están evaluados de bien, con índices superiores a **4.0**,

La evaluación general sobre el servicio recibido está evaluado de **Bien**, con un índice de **4.45**

Los clientes entrevistados emitieron criterios favorables sobre el trato y atención de los dependientes.

III. Opiniones o sugerencias expresadas por los clientes encuestados y entrevistados con relación al servicio recibido.

Entre los criterios y sugerencias más significativos expresados por los clientes se encuentran:

- Buena calidad del servicio, (11 opiniones), que representa el 28 % de los encuestados.
- Demoras en el servicio, (1 opinión), de los encuestados
- Precios altos de los productos, (1 opinión), de los encuestados
- No hay servilletas (6 opiniones), que representa el 30 % de los entrevistados
- Falta de frío en cervezas y refrescos, (4 opiniones), de los entrevistados,
- Molestias de personas deambulantes,(9 opiniones) que representa el 45 % de los entrevistados

Elaborado por: Ing. Eduardo González Rodríguez
Especialista de Calidad Sucursal.

Fecha: 30 – 03 – 07

Comunicado a: Gerencia Comercial, Gerencia del complejo, Administrador unidad

Anexo 24. Matriz DAFO del Complejo Cumanayagua.

	O1	O2	O3	O4	O5		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8		Total
F1	X	X	X		X				X				X	X		7
F2	X	X					X	X	X				X	X		7
F3	X	X	X		X		X		X	X		X				8
F4	X	X	X	X	X			X	X		X		X	X		10
F5	X	X	X		X		X	X	X		X		X	X		10
F6			X		X		X		X			X				5
F7	X	X			X		X	X	X			X				7
F8	X	X	X		X		X	X	X			X				8
						28									34	
D1	X	X	X		X		X		X				X			7
D2	X	X	X		X		X		X		X		X	X		9
D3	X	X		X	X		X		X				X			7
D4	X	X		X	X		X		X				X			7
						16									14	
Total	11	11	8	3	11		10	5	12	1	3	4	8	5		

FORTALEZAS.

F1-Ubicación estratégica de sus unidades en todo el municipio.

F2-Contar con un taller de garantías en el municipio.

F3-Preparación técnica y profesional de los recursos humanos.

F4-Salud financiera.

F5-Poseer tecnologías de avanzada y sistemas informáticos.

F6-Sentido de pertenencia de los trabajadores.

F7-Buenas condiciones de trabajo.

F8-Buena infraestructura y confort de las unidades del complejo.

DEBILIDADES.

D1-Inestabilidad en la calidad del producto.

D2-Inestabilidad en el reaprovisionamiento de las mercancías.

D3-Ausencia de estudios de mercado.

D4-Inexistencia de un plan de marketing.

OPORTUNIDADES.

O1-Mercado interno insatisfecho.

O2-Incremento de la divisa en manos de la población.

O3-Reordenamiento del combustible.

O4-Fortalecimiento de las relaciones con un grupo de países de Asia y América Latina.

O5-Celebraciones y festividades.

AMENAZAS.

A1-Revolución energética.

A2-Recrudescimiento del bloqueo.

A3-Incremento de la competencia del mercado en divisas y en moneda nacional.

A4-Actual política de precios.

A5-Centralización de las importaciones.

A6-Regulaciones, procedimientos y disposiciones legales de organismos rectores.

A7-Inestabilidad en la producción y distribución por parte de los proveedores nacionales.

A8-Lejanía de los proveedores.

Anexo 18: Comportamiento de las ventas por proveedores.

