

Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez"
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales,
Carrera de Ingeniería Industrial.

TRABAJO DE DIPLOMA

Título: Proyección Estratégica
del Complejo Mimbres-Francia
de la Sucursal CIMEX Cienfuegos para el 2007-2009.

Autor: Saraday Castillo González.

Tutores: Msc. Duly K. Fabelo García.

Msc. Jeovel Leonard González.

Fecha: 24 de Junio del 2007.

"Año del 49 Aniversario de la Revolución"



RESUMEN

El proceso de planeación en una organización además de una importante función de dirección, es un eslabón fundamental para el desarrollo de la misma. 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 en estos momentos el Complejo Mimbres-Francia no cuenta con éste valioso instrumento de dirección, se procede a elaborar su Proyección Estratégica para el período 2007-2009.

INDICE

RESUMEN

INTRODUCCION	8
CAPÍTULO No. 1: Desarrollo y evolución de la Dirección Estratégica.....	10
1.1 Consideraciones generales sobre el desarrollo de la dirección	10
1.2 El proceso de Dirección Estratégica	20
1.3 La Planificación Estratégica en Cuba	34
CAPÍTULO No. 2: Caracterización y Diagnóstico del Complejo Mimbres-Francia.....	39
2.1 Caracterización de la Organización.	39
2.2 Metodología utilizada para el Diseño Estratégico.....	41
2.3 Caracterización y Diagnóstico del Complejo Mimbres-Francia.....	42
CAPÍTULO No. 3: Diseño Estratégico del Complejo Mimbres-Francia.....	63
3.1 Proyección Estratégica del Complejo Mimbres-Francia para el período 2007-2009.....	63
3.2 Definición de las Areas de Resultados Claves y Objetivos Estratégicos del Complejo Mimbres-Francia	65
3.3 Soporte de la Estrategia	82
CONCLUSIONES	83
RECOMENDACIONES	84
BIBLIOGRAFÍA	85-88
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.

La situación problemática que aborda esta investigación lo constituye el hecho de que desde el 2005 hasta la actualidad en el Complejo Mimbres-Francia no se lograron cumplir los objetivos y metas planificadas en su Proyección Estratégica para el periodo 2004-2006, lo cual se traduce en una situación desfavorable que perjudica en gran medida el funcionamiento de la Sucursal, teniendo en cuenta que este complejo es el más importante para la misma.

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

Las consideraciones anteriores, unido a la revisión y análisis de la literatura especializada, condujeron a formular la siguiente **Hipótesis de Investigación:**

El rediseño de la Proyección Estratégica del Complejo Mimbres-Francia hasta el 2009 será el instrumento de dirección que garantice respuestas efectivas a los clientes en función de sus expectativas y a las adversidades del entorno.

El **Objetivo General** de la investigación lo constituye el rediseño de la Proyección Estratégica del Complejo Mimbres-Francia de la Sucursal CIMEX Cienfuegos para el periodo 2007-2009; y como **Objetivos Específicos** los siguientes:

- 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 Mimbres-Francia de la Sucursal CIMEX Cienfuegos.
- Diseñar la proyección estratégica del Complejo Mimbres-Francia.

Durante el desarrollo de la investigación se tiene en cuenta una reflexión teórica de la evolución y desarrollo de la planificación estratégica, lo cual se encuentra plasmada en la misma; además del análisis realizado a partir de la evaluación del cumplimiento de las ARC y los Objetivos Estratégicos de la Planificación Estratégica del complejo para el periodo 2004-2006, con lo cual se realizó el diagnóstico; con el apoyo de herramientas, métodos y técnicas como: el análisis e interpretación de la información, el análisis documental (resoluciones, acuerdos, reglamentos, textos básicos, informes, artículos científicos, tesis de maestría), y otras como la entrevista, la observación directa, el trabajo en grupo, la tormenta de ideas, etc.

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

Capítulo I: 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 el estado actual de la temática en Cuba.

Capítulo II: Caracterización y diagnóstico del Complejo Mimbres-Francia de la Sucursal CIMEX Cienfuegos. Se realiza la caracterización y diagnóstico del Complejo Mimbres-Francia identificándose las principales amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la misma.

Capítulo III: Diseño Estratégico del Complejo Mimbres-Francia para el periodo 2007-2009. Donde se procede al diseño estratégico y se definen las áreas de resultados claves, objetivos, criterios de medidas, grados de consecución, estrategias específicas

para cada objetivo y planes de acción. A partir del diagnóstico efectuado se realiza la proyección estratégica del Complejo Mimbres-Francia de la Sucursal CIMEX Cienfuegos 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 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

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

comúnmente se expresan a través de funciones clave tales como: Planeación, Organización, Integración, Mando, y Control [Carnota, 1990; Robbins, 1994; Koontz & Wehrich, 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 productores 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 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 lógica 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.

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

- 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 instrumental 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 añadiría 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 qué 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 muchos 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 llevaran 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 Stricckland), 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 sí, 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 ingresos. (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 pueden 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

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

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.

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. (Ver. Anexo 3)

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 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 4) 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 MIMBRE-FRANCIA DE LA SUCURSAL CIENFUEGOS CIMEX.

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

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 esta 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. Actualmente ocupa el territorio de la Provincia de Cienfuegos, cuenta con 78 unidades minoristas, una Tienda Mayorista, una fábrica. De Espejo, 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 5. Organigrama de la Sucursal).

El Complejo Mimbres-Francia perteneciente a la Sucursal Cienfuegos CIMEX, se encuentra dentro del mercado minorista; fue creado a partir del acuerdo No. 98 del Consejo de Dirección de la Sucursal el 28 de enero del 2000, bajo el antiguo nombre de Complejo Francia Moderna. La formación del complejo se estableció teniendo en cuenta una vinculación lógica, fundamentalmente desde el punto de vista de su ubicación territorial, para mejorar la gestión en la base, simplificar la estructura y utilizar mejor el personal de dirección.

El complejo se subordina directamente a la Sucursal, cuya fuerza laboral equivale a un total de 193 trabajadores, entre ellos: 14 cuadros, 18 dirigentes, 3 funcionarios y 158 empleados; a su vez posee un equipo de dirección que se encarga fundamentalmente de asegurar el adecuado funcionamiento de los establecimientos a través del cumplimiento de las políticas trazadas por la corporación.

Las 15 unidades minoristas pertenecientes al complejo (Anexo 6, Organigrama del Complejo) se clasifican en cuatro actividades fundamentales: Tiendas, Rápidos, Servicipet y Fotoservice; las cuales se caracterizan por su amplia cartera de negocios, abarcando variados intereses, desarrollo tecnológico y crecimiento sostenido.

Del conjunto de establecimientos que conforman el complejo, uno de ellos funge como cabeza del mismo, denominándose *establecimiento matriz* donde se encuentra el centro contable de todos los establecimientos llevando la contabilidad centralizada, pero con el suficiente detalle para emitir un Estado de Resultados por cada uno de los centros de costos.

Objeto Social del Complejo Mimbres-Francia:

El complejo tiene aprobado la realización de actividades productivas, de carácter minorista y de servicios, entre las que se puede 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 materias primas, componentes, accesorios, piezas de repuesto, insumos y mercancías con destino a entidades nacionales y extranjeras.
- Comercialización minorista en MLC de modalidades de soporte de información en cualquier formato, como equipos y medios audiovisuales.
- Comercialización minorista en MLC de combustible, lubricantes, accesorios para vehículos automotores, sus partes y piezas y demás productos.
- Comercialización 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 garantía y posventa de las producciones y mercancías que comercializa.
- Prestación de servicios relacionados con Wester Unión.

Desde el 2004, el complejo ha estado inmerso en el proceso de Dirección Estratégica y 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 del Complejo Mimbres-Francia.

Satisfacer las necesidades de producto que se ofertan con creciente calidad en el servicio basado en la profesionalidad y disciplina del personal incrementando los niveles de eficiencia a través de una utilización racional de los recursos.

Visión del Complejo Mimbres-Francia.

Ser algo especial donde el cliente se sienta a gusto y confiado.

Valores Compartidos.

Sentido de pertenencia.

Somos un colectivo identificado y comprometido con la organización y el lema que la identifica Socialista, Moderna y Eficiente, con una alta motivación en el logro de las metas formuladas.

Honestidad.

Somos un colectivo caracterizado por la sinceridad, la ética y el apego a la verdad, transparencia y autenticidad de nuestras relaciones con los clientes, el uso de los recursos y el manejo de la información.

Consagración.

Nos caracterizamos por ser un colectivo que trabaja con disciplina, responsabilidad, dedicación total a las tareas, espíritu de sacrificio, comprometidos con los resultados, cumpliendo cabalmente la política de protección al consumidor y nos distinguimos por la calidad del servicio que ofrecemos.

Dirección Participativa.

Nos distinguimos por ser un colectivo con una clasificación profesional actualizada, a través de la participación activa de los trabajadores en la solución de los problemas, incentivando la creatividad y la innovación en la búsqueda de oportunidades de desarrollo y mejora continua de la satisfacción del valor percibido por el cliente.

2.2. METODOLOGÍA UTILIZADA PARA EL DISEÑO ESTRATÉGICO.

La Metodología que se utilizó para el diseño estratégico del Complejo Mimbres-Francia fue la misma utilizada por la Sucursal para su diseño para el periodo 2007-2009. Es válido aclarar que la metodología utilizada parte de la valoración de las diversas aportaciones dadas por los diferentes autores, analizándose en cada una de ellas los aspectos comunes y diferentes (Anexo 7 A), procedimiento que facilitó la selección de una para el caso concreto de la organización en estudio.

Para el rediseño estratégico 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 necesarias. 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 funcional, teniendo en cuenta que el mismo no garantiza el enfoque integral y sistémico de la organización.

A partir de estos elementos el complejo implementa la metodología aprobada para su diseño estratégico (Anexo 7B).

2.3. CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL COMPLEJO MIMBRES-FRANCIA.

El Complejo Mimbres-Francia equivale actualmente al 40.3% aproximadamente de los ingresos por ventas anuales de la Sucursal Cienfuegos. En tanto, esto se debe en gran medida a su dimensión, en cuanto a cantidad de establecimientos y la variedad de

actividades que abarcan los mismos. Es por ello que se considera la Unidad Minorista de mayor importancia y requiere, a su vez, atención sistemática para fortalecer su desarrollo y continuo crecimiento. Las unidades pertenecientes a este complejo son:

- Tiendas Panamericanas
 - 1- La Francia Moderna.
 - 2- Reina
 - 3- El Ancla
 - 4- Almacenes Cuba
 - 5- Video Centro
 - 6- Glamour (Boutique)
 - 7- Casa Mimbres
 - 8- Puntos de Ventas (Castillo Jagua, Obourque y Pastorita)
 - 9- Pastorita
 - 10- Mercado El Paraíso
- Servi Cupet
 - 1- CEN
 - 2- Venta de Río
- Cafeterías Rápido
 - 1- Que Bien
- Photo Service.
 - 1- Jagua

La dirección general del complejo se encuentra ubicada en la planta baja de la Sucursal CIMEX.

La realización del diagnóstico del complejo se hace atendiendo a diferentes técnicas y herramientas. Se parte del análisis del entorno efectuado para el rediseño de la estrategia de la Sucursal para el período 2007-2009, 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, así como un exhaustivo análisis interno a través de la valoración del cumplimiento de la Proyección Estratégica del Complejo Mimbres-Francia del 2004-2006.

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 Externo (Macroentorno) Entorno General.

Como punto de partida para este análisis se tomó como referencia el diagnóstico efectuado para el rediseño de la planificación estratégica de la Sucursal para el periodo 2007-2009.

En el trabajo en grupo se decidió por el Consejo de Dirección Ampliado trabajar en el entorno genérico, las dimensiones: económica, socio-cultural, 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 inciden significativamente en las organizaciones, 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.⁵
- 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.

⁵ Resumen Asamblea Nacional del Poder Popular, año 2006.

- 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 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.⁶
- **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.

⁶ Ídem.

- 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.
- **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 respuestas 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 de la sucursal 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 el mismo se apoya en el incremento de los niveles de actividad de prácticamente todas las ramas de la economía.

Se continúa asimilando a nivel nacional tecnologías de punta 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.

Análisis Externo (Microentorno) Entorno Específico.

El análisis del entorno específico se realiza atendiendo al comportamiento de las cinco fuerza de la competencia.

1- Rivalidad entre competidores:

El número de competidores se analizó teniendo en cuenta las diferentes actividades que desarrolla la Sucursal Cienfuegos.

TIENDAS:

La sucursal en esta actividad posee varios competidores, pero se decide analizar por parte del Consejo de Dirección a **TRD Caribe y Cubalse** por ser hasta el momento, los más cercanos en % de participación a la sucursal Cienfuegos. En el Anexo 8, a partir de información elaborada por la Dirección de Comercio Minorista de CIMEX, se observa el % de participación de estas tiendas al cierre de 2005 y hasta diciembre del 2006. En el mismo se aprecia que en Cienfuegos las Tiendas Panamericanas tienen un % de participación al cierre del 2005 de un 48% por encima de Cubalse que tiene un % de participación de 18% y TRD de un 34%, al cierre de Octubre del 2006, el comportamiento sigue siendo favorable a las Tiendas Panamericanas, las cuales tienen un % de participación de 42%, mientras que Cubalse alcanza un 23% y TRD un 35%. Con respecto a TRD se aprecia un ligero crecimiento del % de participación hasta Octubre del 2006 con relación al 2005, Cubalse se encuentra aumentando por años su % de participación, aspecto a tener en cuenta para la proyección 2007-2009.

El Anexo 9 muestra gráficamente este comportamiento y se aprecia en el análisis de las tendencias (Anexo 10) que la Sucursal Cienfuegos ha disminuido el % de participación.

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

- La Principal: Calzado, confecciones, canastilla, útiles y adornos del hogar, bisutería, juguetes, productos químicos del hogar, muebles y colchones, ferretería, planchas eléctricas, aceite de cocina.
- Atelier Eureka: Confecciones
- CIAR: Calzado, confecciones, útiles y adornos del hogar, bisutería, juguetes, productos químicos del hogar, ferretería, planchas eléctricas, aceite de cocina.
- La Escuadra: Útiles del hogar, ferretería, productos químicos del hogar, jabones, planchas eléctricas, aceite de cocina.
- La Yarda: Confecciones, calzado, productos químicos del hogar, ferretería, neumáticos para bicicletas y motos, bebidas, confituras, conservas y productos frescos.

GASTRONOMIA:

El mercado de la gastronomía en la provincia está compuesto por los servicios ofertados tanto en la red hotelera como en la extrahotelera. Hasta el momento la gastronomía de la Corporación CIMEX solo ha operado en la red extrahotelera la cual ha mantenido en los últimos años un crecimiento sostenido potenciado principalmente por el creciente aumento del poder adquisitivo de la población cubana 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 fuera del país.

En el mercado operan 6 empresas, siendo la más fuertes La Unión de Rumbos y Palmares, que ocupa el 50% del mercado, seguida por CIMEX y las unidades gastronómicas del Poder Popular, representando estas tres el 90% del total del mercado, además de Doñanelis de Cubalse, Isla Azul y Artex, éste último casi despreciable debido al pobre peso que tiene en el sector. También se tienen en moneda nacional la red de mercaditos, la cadena del pan y kioscos, ejemplo en el municipio de Cienfuegos tenemos:

- La Princesa: Oferta bebidas, confituras, conservas y productos frescos.
- Cartoqui: Bebidas, confituras, conservas y productos frescos.
- Kioscos: diseminados por todo el municipio que ofertan bebidas, confituras, pastas alimenticias y aceite de cocina.

Por tanto nuestro principales competidores son La Unión de Rumbos y Palmares y las unidades del Poder Popular.

FOTOS:

Esta actividad posee competidores pertenecientes a Cubanacan, Cubalse y el Poder Popular ubicados en el Boulevard y el Prado respectivamente, pero en ésta competencia la tecnología de punta la tiene CIMEX por lo que liderea el mercado de foto. Debemos declarar como competidor importante los fotógrafos particulares que también utilizan la tecnología digital para la realización de fotos.

COMBUSTIBLE:

Esta es una actividad que tenía dos cadenas: los Servi Centro de CIMEX y Cubalse. En estos momentos surge la cadena Cuba petróleo perteneciente al MINBAS, los cuales se encuentra en expansión aunque hoy se encuentran en fase de organización.

BARRERAS DE SALIDA:

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 posee 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 debe 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 fundamentalmente: Base Central de Almacenes para Productos Importados, Nacionales y Extranjeros. Ver. Anexo 11.

BCAPI: Es la principal fuente de abastecimiento con que cuenta el complejo ya que representa el 53% de las ventas de mercancía del mismo. La compra a BAPI la realiza la Central de Compras con un grupo de especialistas y luego el complejo adquiere esta mercancía a través del pedido automático, teniendo solo la posibilidad de seleccionar lo que ya está comprado y sujeto a presentar en tienda todos los productos. En este caso el complejo no tiene poder con respecto a este proveedor.

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

- SUCHEL-CAMACHO
- SUCHEL-DEBON
- SUCHEL-LEVER

- EMP. CALZADO
- CUBAELECTRONICA
- COPEXTEL S.A.
- CUPET
- BUCANERO. S.A.
- PINTURAS VITRAL
- HABANA CLUB INTERNACIONAL
- CONFITERA GAMBY
- CORACÁN
- CORALAC

Estos representan el 41% de las ventas totales del complejo. La compra a estos proveedores nacionales se realiza mediante la participación de los comerciales en las rondas de compra mensuales, donde tienen la posibilidad de seleccionar lo que necesitan, 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 el complejo.

Extranjeros: Representan el 6% de las ventas de mercancías del complejo, en este caso la selección de la mercancía la realiza un especialista comercial de la Sucursal, potenciando esta compra en confecciones y calzado, además, sus productos significan un complemento del surtido para los puntos de ventas existiendo una correcta negociación con los mismos a través del especialista. La dificultad presentada en el complejo con este modelo de compra esta relacionada con las unidades especializadas ya que en algunas ocasiones se encuentran desabastecidas. Es por ello que con respecto a los proveedores extranjeros se estableció, por la División Logística, el procedimiento a seguir en el presente año.

4. Poder de negociación de los clientes.

El complejo no posee una gama de productos diferenciados, aunque se cuente con tiendas especializadas, y esto hace que le sea fácil para los clientes cambiarse a la

competencia, de esa forma no siente que el complejo es 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 ingresos.

Diferenciación de producto: Existe baja diferenciación de producto creando esto un atractivo para nuevos ingresos de entrar con productos diferenciados y arrasar 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 comprarle a firmas extranjeras que la sucursal no tiene gran participación en las compras con estas firmas, 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 los **FACTORES CLAVES DE ÉXITO** y las **OPORTUNIDADES y AMENAZAS** del complejo.

En el análisis de los Factores Claves de Éxito, identificados para el período, se decide mantener:

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

Además se propone y aprueba por parte de los miembros del Consejo que para el nuevo diseño 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 se lograría elevar la eficiencia en las ventas por metros cuadrados, buscar un mejor posicionamiento del mercado en todos los municipios o barrios y por ende ser más eficientes y eficaces en el servicio que se presta.

Con respecto a las Oportunidades y Amenazas se identifican las siguientes:

OPORTUNIDADES

1. Mercado interno insatisfecho.
2. Incremento de la divisa en manos de la población.
3. Fortalecimiento de las relaciones con los grupos económicos de Asia y América Latina (ALBA).
4. 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 de la producción y distribución de los proveedores nacionales.
7. Revolución energética.

Análisis Interno.

El análisis interno se efectuó realizando una valoración de los logros y dificultades por cada ARC, el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos asociados a cada Área, con sus criterios de medida y grado de consecución, plasmados en la Proyección Estratégica de dicho complejo para el periodo 2004-2006. Los principales resultados se detallan a continuación.

ANALISIS POR OBJETIVOS ESTRATEGICOS:

ARC ROTACION DE LOS INVENTARIOS.

Objetivo Estratégico # 1: Mejorar la salud financiera del complejo.

CRITERIOS DE MEDIDAS	GRADOS DE CONSECUION					
	2004		2005		2006	
	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real
1- Se logra reducir el ciclo de rotación a 45 días.	80 días	87 días	60 días	97 días	45 días	97 días

2- Al menos el 90% de la nueva mercancía mantiene un ciclo de rotación inferior a 40 días.	80 días	74 días	60 días	87 días	40 días	79 días
--	---------	---------	---------	---------	---------	---------

Tal y como muestra el comportamiento de los criterios de medidas este objetivo no se cumplió de manera satisfactoria. Puede observarse que el ciclo de rotación se ha elevado, siendo la tendencia a aumentar en días. Esto evidentemente, provoca la pérdida de clientes ya que los establecimientos se quedan sin mercancías y no pueden servir los productos solicitados, por lo que resulta necesario mejorar en este aspecto.

En cuanto a la rotación de la nueva mercancía el comportamiento también ha sido desfavorable con respecto al cumplimiento, aunque es válido señalar que a pesar de que en el 2005 aumento con respecto al 2004, en el 2006 disminuyó comparado con el año precedente. Estos incumplimientos se deben en gran medida a que los proveedores nacionales no tienen un suministro estable, no cumplen su entrega en los plazos previstos, tienen problemas financieros para comprar la materia prima, además de problemas tecnológicos que los ha limitado en cumplir las ofertas en cantidad y oportunidad en correspondencia con la demanda del mercado. (Ver. Anexo 12 A: Procedimiento Evaluación de proveedores, y Anexo 12 B: Resumen de evaluación de proveedores). No obstante, se hace imprescindible perfeccionar el pedido automático y el pedido a distribuidores nacionales para poder obtener mejores resultados en cuanto al abastecimiento.

Se tiene en cuenta, además, un análisis económico del complejo a partir del comportamiento de diferentes indicadores en el periodo 2004-2006, (Ver Anexo 13 A) donde se puede observar que:

- Ingresos de Ventas: Los ingresos por ventas disminuyeron 49,000 pesos en el 2005 y 90,927 en el 2006, por lo que en el año 2006 la disminución de estas fue más significativa.

- Ingresos Totales: Los ingresos totales disminuyeron tanto en el 2005 en 34,182 pesos y en el 2006 en 101,437, lo que demuestra que el año 2006 sigue siendo más significativo en cuanto a la caída de los ingresos.

- Costos Totales: En el 2005 los costos totales disminuyeron en 205,680 pesos. Sin embargo, en el 2006, estos aumentaron en 292,067 pesos.

- Gastos Totales: En el 2005 los gastos totales fueron menores en 114,613 pesos y en el 2006, aumentaron desfavorablemente en 383,953 pesos.

- Utilidad Neta: Al cierre del 2005 las utilidades netas habían aumentado en 56,886 pesos, contrariamente al 2006 en el que disminuyeron en 777,458 pesos.

Analizando el comportamiento anterior y tomando como base el periodo 2005/2006, se concluye con el siguiente resultado:

Los ingresos decayeron en un 1.33% y los costos aumentaron en un 7.56%, esto se traduce como una situación desfavorable debido a que el crecimiento de los costos esta por encima de la disminución de los ingresos. Para generar un peso de venta en el periodo 2006 (0.514), costó más que en el 2005 (0.469). La utilidad neta en el 2006 decreció en un 28.84% con respecto al año precedente, así mismo decreció la utilidad por peso de ingreso a (0.255). Los gastos totales aumentaron en el 2006 en un 22.15%, contrariamente a los ingresos, además, se gastaron (0.231) por cada peso vendido, cifra mayor que en el 2005 que fue de (0.177). En resumen, en el año pasado el complejo decreció sus ingresos, los gastos y costos aumentaron significativamente lo cual trajo consigo que las utilidades netas fueran menores y se haya generado por cada peso de ingreso menor utilidad. Todo lo anterior planteado puede verse representado gráficamente en el Anexo 13 B. Se consideran estos elementos como importantes y que deben tenerse en cuenta para posteriores análisis.

Las causas que produjeron esta situación en el 2006, fueron varias, dentro de las cuales puede mencionarse como principal la falta de mercancías, específicamente en las tiendas (actividad que mas peso tiene para el complejo) y específicamente en los departamentos de: electrónica, electrodomésticos, ferretería ligera, ferretería gruesa, confecciones y calzado; teniéndose en cuenta también que los productos referentes al TODO POR UNO presentaron bastante inestabilidad en cuanto a la entrega en tiempo, fundamentalmente a principios de año; otras causas que se atribuyen al comportamiento de los indicadores en el año pasado son: la redistribución en la tienda "Francia Moderna" debido a la reparación del techo, lo cual disminuyó el área de ventas y provoco cierta insatisfacción por parte de los clientes debido al tránsito limitado; y el hecho de que en agosto se comenzó la reparación capital de la tienda "Casa Mimbre", donde se realizó un reajuste de los ingresos de la misma.

Sin embargo, se realizó una comparación entre el corte económico del primer trimestre del año pasado con respecto al primer trimestre actual (Ver. Anexo 14), donde se denota cierta mejoría en el comportamiento de los indicadores para el primer trimestre de este año, ya que los ingresos totales aumentaron en un 2.6%, los costos disminuyeron en un 7.7% y las utilidades aumentaron en un 17.7% en el actual periodo

comparativamente con el anterior. Esto se debió fundamentalmente a el restablecimiento de las áreas en la Francia Moderna, a el hecho de que la mercancía referente al TODO POR UNO se presentó a tiempo denotando estabilidad y que se mejoró en cuanto a la adquisición de otras mercancías como calzado y confecciones.

ARC IMAGEN CORPORATIVA

Objetivo Estratégico # 2: Mejorar la imagen corporativa en todas las unidades.

CRITERIOS DE MEDIDAS	GRADOS DE CONSECUION					
	2004		2005		2006	
	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real
1- Que el 80% de los clientes encuestados opinen que tenemos una buena imagen corporativa.	50%		60%		80%	
2- Remodelación exterior e interior de las unidades:						
BOUTIQUE.	X		X		X	
FRANCIA	X		X		X	
ALMACENES CUBA	X		X		X	
PUNTO DE REINA	X		X		X	
EL ANCLA	X		X		X	
VIDEO CENTRO	X		X		X	
PUNTO PELETERIA	X		X		X	
3- Que el 100% de las instalaciones y equipos reciben el mantenimiento cuando lo requieren.	85%	51.79%	95%	71.57%	100%	63.76%
4- Que el 100% de nuestros trabajadores proyecten imagen corporativa.	50%		70%		100%	

Durante los años 2004, 2005 y 2006 en el complejo no se llevaron a cabo remodelaciones, ni interiores ni exteriores, en ninguna de las unidades mencionadas a pesar de que todas ellas lo necesitaban en cierta medida. Lo cual tiene relación con el hecho de que en ninguno de los años enmarcados en el periodo analizado el complejo pudo lograr que el 100% de las instalaciones y equipos recibiesen mantenimiento cuando lo requerían. Ambos criterios no se cumplieron satisfactoriamente por una causa común, lo cual consiste en que a pesar de poseer el presupuesto necesario no contaban con la fuerza de trabajo que se requería para realizar las remodelaciones, reparaciones y el mantenimiento, ya que el equipo de trabajadores encargados de estas actividades ha estado estrechamente vinculado durante este periodo a importantes tareas de la Revolución, las cuales consistieron, por mencionar algunas: la construcción del Parque de las Estatuas y centros de Joven Club de Computación, reparación de aceras de la Calzada, obras en policlínicos y el hospital, etc.

En cuanto a los criterios de medida referentes a que el 80% de los clientes encuestados opinen que tenemos una buena imagen corporativa y que el 100% de los trabajadores proyectan imagen corporativa; desde el 2004 hasta la actualidad no se ha realizado un análisis cuantitativo específico en el complejo que permita conocer los niveles de imagen corporativa tanto proyectada por los trabajadores como la percibida por los clientes, aunque es válido mencionar el hecho de que desde el punto de vista de la imagen proyectada, de forma general, los trabajadores del complejo han mantenido un buen porte y aspecto, así como la uniformidad, presentan un buen trato y amabilidad con los clientes, buena higiene y organización en los puestos de trabajo y las unidades en sentido general, así como rapidez en el servicio, aunque no es menos cierto que aun se debe trabajar y perfeccionar estos parámetros para eliminar los rasgos negativos que aun persisten en algunos casos. Otro aspecto relacionado con la imagen es el hecho de que el logotipo que define a la organización CIMEX es conocido por la inmensa mayoría de los cubanos, así mismo, todas las unidades del complejo están correctamente identificadas y nombradas con carteles en las fachadas, además de que en los puestos se mantiene organizada la distribución de la mercancía permitiéndole al cliente percibir los productos y sus precios, entre otras cosas.

ARC ENFOQUE AL CLIENTE

Objetivo Estratégico # 3: Incrementar los niveles de satisfacción del cliente tanto

CRITERIOS DE MEDIDAS	GRADOS DE CONSECUION					
	2004		2005		2006	
	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real
1- Al menos el 95% de los clientes externos e internos manifiestan altos niveles de satisfacción con el servicio prestado.	50%		80%		95%	
2- Nuestros trabajadores tienen un sentido de pertenencia de un 80%.	50%		60%		80%	
3- Se mantiene por encima del 100% el cumplimiento del plan de ventas.	X	96.99%	X	96.66%	X	97.62%
4- Al menos el 95% de los trabajadores se encuentran satisfechos con el servicio que prestan.	50%		80%		95%	

En lo referente a los niveles de satisfacción de los clientes externos e internos con relación a los servicios prestados no se tiene una evaluación cuantitativa de este criterio específicamente en el complejo, aunque es necesario aclarar que en la sucursal se realizaron evaluaciones de satisfacción del cliente con carácter general donde se incluyen las unidades que ellos consideran mas significativas de todos los complejos. En el 2005 se realizaron encuestas en 13 unidades minoristas de las cuales se encuentran 4 unidades específicas del complejo en estudio, lo cual puede verse en el Anexo 15. (Resumen sobre la investigación de la satisfacción de los clientes). En dicho anexo puede notarse que dentro de las unidades valoradas que pertenecen al complejo, excepto la Boutique Glamour clasificada de regular, las demás (Casa Mimbres, Rápido Que Bien y Photo Service Jagua) obtuvieron resultados satisfactorios.

Como puede observarse en cuanto al criterio referente al cumplimiento del plan de ventas por encima del 100%, el comportamiento no ha sido satisfactorio, ya que en los tres años analizados se encuentra por debajo del por ciento deseado. Esto se debe a

las faltas de mercancías, razón que esta estrechamente relacionada con los proveedores nacionales, como ya se mencionaba con anterioridad. No obstante, para tener una mejor idea de la situación que se refiere, en el Anexo 16: Informe de las compras a proveedores nacionales, puede observarse, en lo referente a la actividad de tienda, una descripción detallada de esta situación y sus respectivas causas.

En cuanto a la satisfacción de los trabajadores con relación al servicio que prestan, es un criterio que no se ha evaluado en el complejo, aspecto que debe tenerse presente en análisis e investigaciones posteriores.

Otro elemento analizado fue lo referente al Sistema de Gestión de Recursos Humanos (SGRH) implementado en el complejo, el cual tiene incidencia sobre las áreas que se analizan. Del mismo se obtuvo la siguiente información:

En el transcurso de los últimos años hasta la actualidad se ha perfeccionado la Gestión de Recursos Humanos en el complejo a través de la evaluación y determinación del potencial humano de los trabajadores, identificándose las brechas competitivas ya que se dan a conocer las habilidades y capacidades de poseen los trabajadores como pueden ser la iniciativa, la creatividad, la innovación, el liderazgo, etc.; asimismo se ha llevado a cabo la evaluación del desempeño de manera que se utilice por los dirigentes como un instrumento de dirección y actualmente se trabaja en la implementación del nuevo Sistema Automatizado de Personal, el cual se encuentra en la fase de recopilación de información para la creación de la base de datos necesaria para la posterior implantación. Se ha elevado la eficiencia en cuanto a la aplicación de pago y estimulación vinculados a los resultados lo cual se manifiesta a partir de los beneficios retribuidos a la mayoría de los trabajadores y por el hecho de que se han elevado sistemáticamente los resultados de los estímulos de pago y su impacto en la eficiencia del trabajador. En cuanto al nivel de satisfacción de los trabajadores se han obtenido resultados positivos, esto se ha logrado debido al mejoramiento de las condiciones laborales a partir de estudios de clima y cultura organizacional que se han realizado en más del 70% de las entidades que conforman el complejo. Se ha elevado la preparación cultural, técnica y profesional de los cuadros, reservas y trabajadores a través de las acciones de capacitación que reciben, como también, se ha profundizado en los valores compartidos de la organización, el comportamiento ético y el desempeño de los trabajadores y el diagnóstico de ejemplaridad de los Consejos de Dirección; y también,

por el marcado control que se tienen en cada una de las unidades en cuanto a la aplicación correcta de las políticas laborales y morales que rigen a la empresa. Por otro lado se tiene que a pesar de que el 67% de las unidades del complejo han alcanzado un eficiente uso de la fuerza de trabajo (por encima del 100%), aun en la actualidad se ponen de manifiesto ciertas dificultades en cuanto a la productividad en el 33% de las unidades lo cual puede verse reflejado en el Anexo 17: Análisis de las unidades del Complejo Mimbres-Francia que presentaron dificultad en la productividad en el 1er Trimestre del 2007. En el anexo anteriormente mencionado puede notarse que de las 5 unidades representadas, la Tienda Pastorita se encuentra con un porcentaje muy por debajo del que se desea alcanzar (-272%), esto se debe, en cierta medida, por solo haberse cumplido el 73,86% de los ingresos, con costos por encima de lo planificado equivalentes al 169.2% lo que provocó que el valor agregado descendiera al -272.27%. Esta situación especial en la Tienda Pastorita se debe a que todos los productos: calzado, confecciones, electrónica, electrodomésticos y Todo por uno, que en esta se comercializan son mercancías con problemas, que presentan deterioro o sencillamente son la merma perteneciente al resto de las tiendas, producto a que esta es una tienda de liquidación de mercancías, según esta estipulado por la Corporación.

En el complejo y en la organización de manera general no se ha evaluado de forma contable los niveles o grados que poseen los trabajadores en cuanto al sentido de pertenencia de los mismo, no obstante, de manera cualitativa y valorativa se plantea que el sentido de pertenencia es un valor que se encuentra explícito en toda la sucursal definido por el hecho de que los trabajadores defienden la imagen de la corporación con su labor y no permiten que nadie la empañe, comparten juntos los éxitos y fracasos, son solidarios entre todos ellos, cuidan y preservan con celo los bienes e instalaciones de la organización, aprovechan al máximo los recursos con los que cuentan en sus respectivos puesto de trabajo y son totalmente incondicionales ante cualquier tarea que se les asigne.

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 de la gerencia, el mismo es aprobado y aplicado. Las etapas que lo conforman son:

- 1.- Conformar equipos de trabajo con los miembros del Consejo de Dirección por cada departamento y grupo de trabajo del complejo
- 2.- Cada responsable de área debe presentar un análisis que contemple:

- Logros alcanzados en el periodo 2004-2006 y Primer Semestre del 2007 en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Dificultades o problemas presentados en el periodo 2004-2006 y Primer Semestre 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 de la Gerencia Comercial.

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- Credibilidad y posicionamiento de CIMEX en el mercado nacional.
- 3- Salud financiera.
- 4- Poseer tecnología de avanzada y sistemas informáticos.
- 5- Sentido de pertenencia de los trabajadores
- 6- Buenas condiciones de trabajo.
- 7- Ubicación estratégica de las unidades del complejo.
- 8- Contar con la única tienda por departamentos en la provincia.
- 9- Representatividad de todas las actividades del Comercio Minorista.

DEBILIDADES

- 1- Inestabilidad en la calidad de los productos y servicios.
- 2- Inestabilidad en el reaprovisionamiento de mercancías.
- 3- Ausencias de estudios de mercado.
- 4- Inexistencia de un plan de marketing.
- 5- Incorrecta administración de inventarios.
- 6- Inmuebles y mobiliarios en mal estado.

Con estos elementos se elabora la Matriz DAFO (Anexo 18) y a partir de los resultados que muestra la misma puede decirse que en el 2do cuadrante es donde mas impactos se producen por lo que el complejo se encuentra en una posición defensiva, cuya orientación estratégica es proponerse estrategias de crecimiento que le permita ubicarse en una posición mas favorable, en este caso es el 1er cuadrante. De igual manera puede apreciarse que:

Fortalezas de Mayor impacto.

- Credibilidad y posicionamiento de CIMEX en el mercado nacional.
- Salud financiera.
- Poseer tecnología avanzada y sistemas informáticos.

Debilidades de mayor impacto.

- Inestabilidad en el reaprovisionamiento de mercancías.
- Incorrecta administración de inventarios.
- Ausencias de estudios de mercado.

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 divisa y moneda nacional.
- Inestabilidad de la producción y distribución de los proveedores nacionales.
- Revolución energética.

A partir de estos resultados se formula el problema y la solución estratégica del Complejo Mimbres-Francia y se declara la Estrategia General a la cual 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 divisa y moneda nacional, la inestabilidad de la producción y distribución de los proveedores nacionales, así como la Revolución Energética y continua o aumenta, la inestabilidad en el reaprovisionamiento de mercancías, la incorrecta administración de los inventarios y la ausencia de estudios de mercado, esto traerá como consecuencia que no se pueda hacer valer la credibilidad y posicionamiento de CIMEX en el mercado nacional, ni la salud financiera, ni el hecho de poseer tecnología avanzada y sistemas informáticos, y por consiguiente no se podrá aprovechar el mercado interno insatisfecho, ni el incremento de la divisa en manos de la población, ni las celebraciones y festividades.

SOLUCION 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, así como las celebraciones y festividades, además de mantener o aumentar la credibilidad y posicionamiento de CIMEX en el mercado nacional, la salud financiera, así como la

tecnología avanzada y sistemas informáticos, lo cual permitirá atenuar la inestabilidad en el reaprovisionamiento de mercancías, la incorrecta administración de los inventarios y la ausencia de estudios de mercado, contribuyendo a minimizar el efecto del crecimiento de la competencia en el mercado en divisa y moneda nacional, la inestabilidad de la producción y distribución de los proveedores nacionales, y la Revolución Energética.

ESTRATEGIA GENERAL.

Mantener la diversificación e implementar estrategias de diferenciación en la calidad del servicio que se ofrece, para el logro de ventajas competitivas, sólidas y sostenibles.

AREAS DE RESULTADOS CLAVES.

Con el consenso del consejo de dirección de la Sucursal, se procede a la selección de las ARC, tomando como principal criterio los factores críticos de éxito identificados en el análisis del entorno. Estas áreas son:

- Gestión de la Rentabilidad y Eficiencia
- Gestión del Comercio y Satisfacción del Clientes
- Gestión de los Recursos Humanos
- Cumplimiento de la responsabilidad social

Es valido señalar que no se considera como área de resultados claves la Gestión de la Calidad porque esta implícita en todos los procesos que se desarrollan en la Sucursal y por consiguiente en el complejo, ya que sin ella no es posible alcanzar la eficiencia y eficacia que se quiere lograr con la Proyección Estratégica del mismo

CONCLUSIONES PARCIALES.

- 1- Considerando la decisión de la Sucursal de trabajar para este nuevo periodo 2007-2009 con el enfoque de Gestión Estratégica, el Complejo Mimbres-Francia realiza su rediseño de la Proyección Estratégica. Este enfoque esta basado en el poder de la gente 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.
- 2- El diagnóstico del complejo se realizó atendiendo a los resultados arrojados en el análisis del entorno general y competitivo, así o el análisis interno permitiendo conocer las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades del mismo.
- 3- Para el análisis del entorno general y competitivo se utilizo la información obtenida por la Sucursal para su proyección estratégica en cuanto a las dimensiones establecidas por el Consejo de Dirección Ampliado y el análisis de

las cinco fuerzas de la competencia y el análisis interno se realizó a partir de la valoración del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la proyección del complejo para el periodo 2004-2006.

CAPITULO III. DISEÑO ESTRATÉGICO DEL COMPLEJO MIMBRE-FRANCIA PARA EL PERIODO 2007-2009.

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

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

Los resultados de la proyección estratégica del Complejo Mimbres-Francia se muestran a continuación:

Misión del Complejo Mimbres-Francia.

Satisfacer las necesidades de los productos que se ofertan con creciente calidad en el servicio basado en la profesionalidad y disciplina del personal incrementando los niveles de eficiencia a través de una utilización racional de los recursos.

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 en 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 la creatividad de los mismos.

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 las cosas bien, lo cual implica rapidez y eficacia en las tareas que realizan.

Visión del Complejo Mimbres-Francia.

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 la Sucursal Cienfuegos 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 afianzar su posición competitiva, dirigiendo sus recursos fundamentalmente al logro de ventajas competitivas a través de la implementación de estrategias genéricas, especialmente hacia las estrategias de diferenciación en la calidad del servicio que ofrece. El Complejo Mimbres-Francia 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 MIMBRES-FRANCIA.

Las áreas de resultados claves definidas para el complejo se muestran a continuación, las cuales presentan sus respectivos objetivos estratégicos, criterios de medidas, estrategias específicas y planes de acción.

ÁREAS DE RESULTADOS CLAVES:

1. Gestión de la rentabilidad y eficiencia: En esta área es donde se define el cumplimiento de los objetivos de ingresos y gastos, la cual tiene muchísima importancia para el complejo pues esta área es la que debe llevar a la práctica las actividades necesarias para lograr y/o mantener una buena salud financiera.

2. Gestión del comercio y satisfacción del cliente: En la misma se definen todas las actividades comerciales enfocadas al cliente, relacionadas principalmente con la calidad de los servicios y productos que se ofrecen, así como los objetivos que permiten la competitividad del complejo.

3. Gestión de los recursos humanos: Esta área está estrechamente relacionada con todo lo referente al personal del complejo, la cual, además de mantener y vigilar por la satisfacción de los mismos, se encarga de valorar y evaluar a dichos trabajadores.

4. Cumplimiento de la responsabilidad social: La misma esta concebida para la preparación y orientación del personal en lo referente a la defensa civil y revolucionaria, así como para el control y eliminación de las situaciones delictivas.

ARC. GESTIÓN DE LA RENTABILIDAD Y EFICIENCIA.

Objetivo Estratégico #1: Aumentar de forma sostenida la participación en los aportes a la reserva del país a partir de una mayor rentabilidad y eficiencia; con énfasis en los ingresos por ventas de bienes y servicios, la gestión de inventarios, la disminución de los gastos y el aumento de la productividad.

CRITERIOS DE MEDIDA	GRADOS DE CONSECUION		
	2007	2008	2009
1- Se aumentan los ingresos en un 3.8% , desglosados por las diferentes actividades de la siguiente forma: Mercancías a la población: Gastronomía: Combustible: Recreación: Servicios Fotográficos:	2% 2% 3% 1% 3% 2%	3% 2.5% 3.5% 1% 4% 2%	3.8% 3% 4% 1% 5% 2%
2- Se logra una tasa de ganancia por dólar de ingresos de 0.22ctvs	0.20 ctvos	0.21 ctvos	0.22 ctvos
3- Se obtiene una tasa de gastos por dólar de ingresos de 0.25 ctvos.	0.23 ctvos	0.24 ctvos	0.25 ctvos
4- Se garantiza una gestión de inventarios totales que permita que el ciclo de rotación no exceda los 55 días.	65dias	60dias	55dias
5- Se logran evaluaciones satisfactorias o aceptables en las auditorias internas que se ejecutan.	B	B	E

6- Se logra la terminación de las obras de continuación del 2006.	X	X	X
7- Se garantiza el mejoramiento del servicio de las unidades comerciales en explotación a través del plan de activos.	X	X	X

Estrategia específica:

Garantizar el cumplimiento de los indicadores que permiten el desarrollo de la salud financiera del complejo.

Plan de Acción	Fecha Cump.	Responsables
Garantizar que el plan sea desagregado por área de responsabilidad y por departamentos de venta, y sea del conocimiento de todos los trabajadores del complejo.	Noviembre 2007	Gerente, Económico y Administrador.
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	Gerente y Económico.
Profundizar en los elementos de gastos que presentan sobre cumplimiento, revisando al detalle los documentos primarios para detectar las causas de las desviaciones y valorar o tomar medidas para evitar que estos se repitan en el próximo periodo.	Mensual	Gerente y Económico.
Cumplir con la conciliación de los Estados de Cuentas realizada con los proveedores internos y externos, teniendo presente la constancia de dicha conciliación.	Mensual	Económico.
Aplicar las circulares en tiempo y forma para evaluar sistemáticamente las mercancías, garantizando el cobro oportuno de las que lo requieran.	Mensual	Comercial y Administrador.

Estrategia Específica: Eliminar la inmovilización de mercancías en los establecimientos para conseguir el mínimo nivel de inventarios, así como perfeccionar el pedido automático y pedido a distribuidores nacionales, para obtener más eficacia en el abastecimiento.

Plan de Acción	Fecha Cump.	Responsables
Diagnosticar los inventarios inmovilizados en cada unidad por tipo de proveedor y producto, así como sus causas a través de la estadística.	Mensual	Gerente, Comercial y Económico.
Negociación con cada proveedor que tenga el lento movimiento, precisando devolución o rebaja de precio.	Mensual	Gerente y Comercial.
Tratamiento oportuno de las mermas, proponiendo rebajas de precio.	Mensual	Gerente y Comercial.
Aplicación oportuna de las rebajas de precio emitida y su seguimiento.	Según corresponda.	Gerente y Comercial.

Estrategia Específica: Garantizar que el control interno sea un proceso integrado de las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal para proporcionar que este contribuya al cumplimiento de los objetivos, planes, presupuestos y metas, a elevar la eficiencia en los aspectos materiales, económicos-financieros y laborales, así como a mejorar la calidad de la información y por tanto de las decisiones.

Plan de Acción	Fecha Cump.	Responsables
Garantizar el Control y ayuda a las unidades bases.	Mensual	Gerente y Administrador.
Garantizar el registro de las operaciones oportunamente y que todo hecho económico este respaldado por la documentación que lo justifique.	Diario	Gerente, Comercial y Económico.

Garantizar que las deficiencias señaladas en las auditorias, supervisiones y controles integrales, tanto internos como externos, sean analizadas, corregidas y controladas respectivamente.	Cada vez que se realice.	Gerentes del complejo y unidades.
Identificar y analizar los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos por cada actividad en las respectivas unidades.	Enero 2008	Gerente.

Estrategia Específica: Garantizar en las unidades del complejo las condiciones óptimas de trabajo desde el punto de vista estructural, así como el mobiliario necesario e indispensable para la realización eficiente de las actividades.

Plan de Acción	Fecha Cump.	Responsables
Exigir por el cumplimiento de terminación de obras en el plazo establecido.	Según corresponda.	Gerente
Chequear los útiles y activos fijos de las unidades sistemáticamente.	Según programa.	Consejo de Dirección del Complejo.
Exigir por el completamiento de los equipos y mobiliario indispensable en las unidades que lo requieren.	Según corresponda.	Gerente y Admón.

ARC: GESTIÓN DE COMERCIO Y SATISFACCION DEL CLIENTE.

Objetivo Estratégico # 2: Ampliar la posición en el mercado interno en divisas.

Estrategia Específica: Gestionar y evaluar la eficiencia y eficacia del proceso comercial, comprando las mercancías con la calidad requerida con surtidos y tallas de gran demanda, incrementar la posición en el mercado en CUC y brindar un buen servicio a nuestros clientes.

Plan de Acción	Fecha Cump.	Responsables
Realizar un estudio en el complejo que permita conocer, de forma individual, que por ciento de cuota de mercado este representa en el área en el que esta ubicado.	Septiembre 2007	Jefe del departamento Minorista y Gerente del complejo.
Elaborar diagnóstico en cada punto de venta de la red minorista para conocer preferencias de los clientes, problemas en la logística y otros.	I Trimestre del 2007	Gerencia Comercial y Gerente de Complejo.
Confeccionar un plan de marketing para incrementar potencialidades de ventas en cada barrio y municipio e incrementar nuestra posición en el mercado.	Noviembre 2007	Gerente y Comercial.

CRITERIOS DE MEDIDA	GRADOS DE CONSECUCIÓN		
	2007	2008	2009
1- Se logra una participación del 50% en el mercado de ventas a la población en divisa, frente a los principales competidores (TRD Caribe y Cubalse).	48%	49%	50%
2- Se alcanza el 44% de participación de los productos nacionales en nuestras ventas exceptuando el combustible.	42%	43%	44%
3- Se logra que el 80% de las unidades crezcan de manera intensiva sus ventas por encima de 12 cuc x m ² .	60%	70%	80%
Cumplir, en su totalidad, con el módulo comercial propiciando que las unidades se mantengan surtidas para poder satisfacer las	Diario	Comercial y Administrador.	

necesidades de los clientes.		
Exigir por la representación en piso del 70% de la mercancía.	Diario	Gerente Comercial, Especialistas y Gerente del Complejo.
Diseñar planimetrías en las unidades de ventas, garantizando la reorganización de los espacios de acuerdo a los departamentos de mayor venta con el objetivo de incrementar las ventas por metros cuadrados.	I Semestre	Gerente Comercial y especialistas. Dpto de Inversiones, administradores, Gerente y Comerciales del Complejo.
Realizar estudios de mercado referentes al valor que pueda agregársele a ciertos productos o servicios.	Octubre 2007	Gerente Comercial Minorista y Gerente Complejo.
Implementar el estudio de mercado realizado en el Mercado Paraíso para el nuevo servicio de oferta frente al cliente.	Febrero 2008	Gerente Comercial

Estrategia Específica: Garantizar la efectiva negociación con los proveedores y las actividades internas que permitan que el cliente siempre encuentre lo que necesita, logrando la preferencia por encima de las demás cadenas de divisa.

Plan de Acción	Fecha Cump.	Responsables
Exigir a los proveedores en las Rondas de compras el cumplimiento de lo pactado en cada contrato, los plazos de entre, calidad y surtidos.	Mensual	Comercial y Admón.
Propiciar una mayor participación de los productos nacionales a través de la participación activa en las rondas de compras de proveedores nacionales.	Mensual	Comercial y Admón.

Objetivo Estratégico # 3: Elevar el grado de satisfacción de los clientes a través del

CRITERIOS DE MEDIDA	GRADOS 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 el 30% de las unidades.	Implementado en el 60% de las unidades.	Implementado en el 90% de las unidades.
2- Se garantiza la sistemática evaluación interna de la calidad de los servicios en el 100% de las unidades, logrando resultados superiores al 90% (clasificación de bien).	85%	90%	95%

mejoramiento de la calidad de los productos y servicio que se prestan.

3- Se logra un Índice de Satisfacción de los Clientes (ISC) superior a 4.0 en todas las unidades.	ISC 3.5	ISC 4.0	ISC superior a 4.0
4- Se obtiene el Sello de Buenas Prácticas de Higiene en el 100% de las unidades gastronómicas.	30%	60%	100%
5- Se logra en el 100% de las unidades el mejoramiento de la infraestructura e imagen corporativa.	60%	80%	100%

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 Cump.	Responsables
Continuar desarrollando el despliegue de la política de calidad en todas las unidades del complejo.	Permanente	Gerente y Administrador.
Hacer evaluaciones internas del servicio que se presta mediante las guías de calidad elaboradas.	Mensual	Gerente y Admón.
Continuar la capacitación de nuestros trabajadores y directivos en función de la calidad	Permanente	Gerente, administrador y Especialista de RRHH.
Cumplir los requerimientos higiénicos sanitarios requeridos en cada unidad.	Permanente	Admón.

Estrategia Específica: Se garantizan en las unidades del complejo la realización de obras de reparación y mantenimiento de las instalaciones, garantizándose, a su vez, una buena imagen corporativa.

Plan de Acción	Fecha Cump.	Responsables
Exigir por el cumplimiento del mantenimiento de las unidades del complejo con la calidad requerida, haciendo énfasis en lograr una	Permanente	Gerente y Admón.

	GRADOS DE CONSECUCIÓN
--	------------------------------

imagen proyectada al cliente.		
Realizar un chequeo del estado del establecimiento, a través de la guía del sistema de mantenimiento preventivo.	Según programa	Gerente y Comercial.
Realizar estudios que permitan conocer la opinión de los clientes con respecto a la imagen que proyectamos.	Octubre 2007	Gerente Comercial Minorista y Gerente Complejo.
Analizar si se garantiza la información, publicidad e imagen, de forma permanente en las unidades.	Mensual	Gerente, Comercial y Admón.

ARC: GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Objetivo Estratégico # 4: Alcanzar la consolidación del Sistema de Gestión de RRHH que garantice niveles superiores de satisfacción de nuestros trabajadores, así como garantizar la preparación de los mismos y potenciar los valores que definen a la organización.

	2007	2008	2009
1- El 100% de los trabajadores que ingresan y se promueven cumplen con los requisitos de idoneidad exigidos.	90%	95%	100%
2- Se diseñan los perfiles de competencias para el 90% de los puestos del Complejo.	80%	85%	90%
3- Se tiene definida la fuerza de trabajo necesaria hasta el 2009.	X	X	X
4- Se garantiza que el 50% de las reservas se consideren listas para ser promovidas.	35%	40%	50%
5- Se cumplen al 100% los planes de capacitación para todos los trabajadores, reservas y cuadros del Complejo, cumpliendo con la Estrategia Nacional de Capacitación.	95%	98%	100%
6- Se tienen elaborados los planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores a partir de las brechas identificadas.	X	X	X
7- Se desarrolla en un 90% de nuestros trabajadores una cultura de trabajo sustentada en equipo, calidad y de respeto al cliente.	80%	85%	90%
8- Se logra que las evaluaciones del 100% del personal se desarrollen con calidad, eficiencia y eficacia, mediante la aplicación de formas superiores de estimulación moral y material.	85%	90%	100%
9- Se utiliza por el 100% de los cuadros y dirigentes la Evaluación del desempeño como un instrumento de Dirección.	85%	90%	100%
10- Se logra beneficiar a más del 60% de los trabajadores como promedio anual, en el complejo.	50%	60%	Más del 60%
11- Se realizan estudios de clima y cultura organizacional en más del 80% de las unidades del complejo.	70%	80%	Más del 80%

12- Se logran niveles de satisfacción favorables en el 80% de los trabajadores del complejo.	70%	75%	80%
13- Se logra que el 95% de los trabajadores se sientan satisfechos con los valores compartidos de la organización, consolidándose los deseados.	85%	90%	95%

Estrategia Específica: Diseñar e implementar los perfiles de competencias para los puestos claves del Complejo, permitiendo la identificación de las mejores técnicas y procedimientos para el proceso de Reclutamiento y Selección.

Plan de Acción	Fecha Cump.	Responsables
Diagnosticar la situación actual del proceso de Reclutamiento y Selección del Complejo.	I Trimestre 2007	Especialista de R.H.
Aplicar el procedimiento para la confección de los perfiles de competencias de los puestos claves del Complejo.	2009	Especialista de R.H.
Definir las competencias y brechas del proceso de Reclutamiento y Selección del Complejo.	2009	Especialista de R.H.
Identificar las brechas que presentan los trabajadores entre las competencias requeridas para el cargo y las que estos poseen.	2009	Especialista de R.H.
Perfeccionar los profesiogramas que tributen a la confección de los perfiles de competencias.	III Trimestre 2007	Especialista de R.H.
Diseñar y validar los indicadores de control del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.	II Trimestre 2007	Especialista de R.H.
Supervisar sistemáticamente el proceso de promociones de la organización, evaluando que la persona que se promueve posea la idoneidad y competencias para el desempeño del cargo que aspira a ocupar.	I Trimestre 2007	Especialista de R.H.

Estrategia Específica: Fomentar permanentemente la superación técnico profesional y político ideológico de los trabajadores y cuadros del Complejo en correspondencia con las exigencias que demanda el país y la organización.

Plan de Acción	Fecha Cump.	Responsables
Confeccionar estrategia y planes de capacitación donde las acciones fundamentales de formación se realicen a través del puesto de trabajo y cursos de especialidades que se planifiquen de acuerdo a las necesidades manifiestas.	2007-2008	Gerente y Especialista de R.H.
Reciclar a los trabajadores de los puestos claves del complejo que recibieron cursos de formación y necesitan actualización.	2009	Gerente y Especialista de R.H.
Capacitar a los cuadros y reservas de acuerdo a los componentes de la estrategia.	2009	Gerente y Especialista de R.H.
Perfeccionar y aplicar el programa de inducción a los trabajadores de nuevo ingreso.	II Trimestre 2007	Especialista de R.H.
Identificar los indicadores que permitan evaluar el impacto de las diferentes acciones de capacitación y desarrollo que se ejecutan y medir sistemáticamente el impacto de dichas acciones.	2008	Especialista de R.H.

Estrategia Específica: Perfeccionar el Sistema de Evaluación del Desempeño en el Complejo.

Plan de Acción	Fecha Cump.	Responsables
Reajustar los diseños de evaluación para cada una de las actividades y puestos del Complejo.	I Trimestre 2007	Especialista de R.H.

Utilizar la Evaluación del Desempeño como un instrumento para la formación y desarrollo integral, así como para el ascenso y promoción de los RH.	Permanente	Gerente y Especialista de R.H.
Supervisar sistemáticamente la calidad de las evaluaciones del Desempeño.	Permanente 2007	Especialista de R.H.
Evaluar el nivel de correspondencia entre el desempeño de los trabajadores y los requisitos exigidos en el perfil del cargo y de competencia.	Permanente	Gerente y Especialista de R.H.
Definir las competencias y brechas del proceso de Evaluación del Desempeño.	2009	Especialista de R.H.

Estrategia Específica: Diseñando un Sistema de reconocimiento que permita mejorar la comunicación y satisfacción organizacional.

Plan de Acción	Fecha Cump.	Responsables
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.	I Semestre 2007	Especialista de R.H.
Realizar estudios de clima organizacional en las unidades en las cuales aún no se hayan realizado.	Trimestral	Especialista de R.H.
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.	Semestral	Gerente y Especialista de R.H.
Realizar estudios de comunicación organizacional.	Semestral	Gerente y Especialista de R.H.
Evaluar el potencial joven del Complejo menor de 35 años.	III Trimestre 2007	Especialista de R.H.

ARC: DEFENSA DE LA REVOLUCIÓN.

Objetivo Estratégico # 5: Participar activamente en la Defensa de la Revolución en los planos económicos, políticos y sociales, preservar con nuestra conducta y acciones los

CRITERIOS DE MEDIDA	GRADOS DE CONSECUCIÓN		
	2007	2008	2009
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%
Se garantiza a un 100% que todas las 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%

recursos y conquistas de nuestro pueblo, de las manifestaciones de delito, corrupción e ilegalidades.

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 Cump.	Responsables
Continuar perfeccionando y desarrollando actividades de preparación y capacitación de los Gerentes, Jefes de Departamentos, Especialistas y trabajadores por diferentes vías y formas para aumentar los conocimientos	Permanente	Consejo de Dirección

teóricos y prácticos de todo el personal sobre las misiones a cumplir en Tiempo de Guerra y durante el enfrentamiento a desastres naturales.		
Crear las condiciones para que en el 2008 desarrollar los procesos para declarar las principales unidades en la Condición de Listo para la Defensa en la III Etapa.	2008	Consejo de Dirección
Continuar el desarrollo ascendente del trabajo para lograr que en el año 2007 las unidades que aun faltan alcancen la condición de "Listas para la Defensa en la II Etapa" y se avance en el movimiento de Unidades Preparadas ante Desastres.	2007	Consejo de Dirección

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 Cump.	Responsables
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. Dirigir las actividades de control y ayuda del Complejo y las unidades a lograr una preparación más amplia y acabada de los especialistas en el cumplimiento de sus responsabilidades en las tareas de la defensa.	Permanente	Consejo de Dirección
Participar en los Ejercicios populares de acciones para casos de catástrofes "Meteoro" y en los Entrenamientos CIMEX. Incrementando	Permanente	Consejo de Dirección

<p>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.</p>		
--	--	--

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 Cump.	Responsables
<p>Garantizar 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.</p>	<p>Permanente</p>	<p>Consejo de Dirección</p>

Objetivo Estratégico # 6: Lograr disciplina y orden eliminando delitos internos y

	GRADOS DE CONSECUCIÓN
--	------------------------------

externos, manteniendo una seguridad y protección eficiente en todas las instalaciones del complejo.

	2007	2008	2009
1- Lograr que todas las unidades eliminen las causas y condiciones del delito y la corrupción.	50%	90%	100%
2- Garantizar que todas nuestras instalaciones estén protegidas contra incendios cumpliendo con todo lo orientado por APCI.	100%	100%	100%
3- Realizar auditorias de incendios en el 100 % de todas nuestras unidades y capacitar a los J de Brigadas 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 Cump.	Responsables
Realizar reuniones de intercambios de experiencias en el complejo analizando los problemas que han existido de irregularidades, delito y corrupción con el fin de que todos tengan conocimiento y eliminar sus causas.	2 veces al año	Consejo de Dirección
Realizar control y ayuda a la base para verificar el cumplimiento de todo lo instrumentado para la protección y seguridad de las instalaciones.	Mensualmente	Resp. De protección y Gerente y Administrativo
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	Permanente	J Dpto. de protección y Gerente y Administrativo

útil de los mismos y al mejoramiento de su calidad.		
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 .	Permanente	J Dpto. de protección y Gerente y Administrativo
Capacitar a los Jefes de Brigadas y asegurar el completamiento de la plantilla.	I Trimestre	J Dpto. de protección y Gerente y Administrativo
Realizar auditorias de incendios en las unidades previstas atendiendo a su peligrosidad, volumen e importancia económica.	Según programa anualmente	Gerente y Administrativo

3.3 SOPORTE DE LA ESTRATEGIA.

A partir de la formulación de la Planificación Estratégica hasta el 2009 el Complejo Mimbres-Francia de la Sucursal CIMEX 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.

- 1- La Planificación Estratégica del Complejo Mimbres-Francia constituye el instrumento de dirección fundamental para este periodo.
- 2- Las decisiones estratégicas siempre estarán en correspondencia con la estrategia formulada.

- 3- La planificación estratégica diseñada se revisará anualmente con el objetivo de que la misma promueva los cambios necesarios que debe realizar el complejo ante las condiciones cambiantes del entorno.
- 4- 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.
- 5- La evaluación del desempeño y Estimulación de Cuadros y Trabajadores del complejo tendrá como punto de partida el cumplimiento de la estrategia formulada.

SISTEMA DE INFORMACIÓN.

- 1- Divulgar la estrategia formulada en todo el complejo, garantizando que cada trabajador del área conozca cual es su misión dentro de la misma.
- 2- 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.
- 3- 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 Áreas 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 Mimbres-Francia 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.

BIBLIOGRAFIA

- Acle Tomasini, Alfredo. Planeación Estratégica y Control total de la Calidad/ Alfredo Acle Tomasini.--México: Ed. Grijalbo,1992.--85 p.
- Ansoff, Igor. Enciclopedia de Dirección y Administración de empresas: ¿Qué es la Estrategía de la empresa?/ I. Ansoff.-- España: Ed. Orbis, 1995.--[s.p.].
- Ansoff, Igor. La Estrategia de la Empresa/ Igor Ansoff.--[s. l. : s.n.], 1976.--[s.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.
- 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.--136 p.
- 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: Ed. Pirámide, 2005.--119 p.
- Blake, Oscar J. La Capacitación, un Recurso Dinamizador de las Organizaciones/ Oscar J. Blake.-- 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. Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior. Administración Universitaria/ CEPES.--La Habana: [s.n.], 2001.--75 p.
- Cuba. Ministerio de Educación Superior. Bases del Perfeccionamiento Empresarial/ MES.--La Habana: Ed. Félix Varela, 1999.--456 p.
- Cuba. Ministerio de Educación Superior. Dirección por objetivos y Dirección Estratégica: La experiencia cubana. Compendio de artículos/ MES.--La Habana: Centro Coordinador de Estudios de Dirección CCED del MES, 1998.--532p.
- Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución 297/03: Definiciones del Control Interno, el contenido y sus componentes/--La Habana, 2003.--[s. p.].
- Cuba. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Resolución 188/06: Sobre los reglamentos disciplinarios internos/--La Habana, 2006.--3 p.
- La efectividad en la ejecución de la Dirección Estratégica. Tomado De: www.managementweb.com.ar, 12 de Julio del 2006.
- La Estrategia. Tomado De: www.gestiopolis.com, 4 de Mayo del 2006.
- 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 de Septiembre del 2005.
- 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.
- García Marrero, Rogelio J. Formulación Estratégica. Un enfoque para directivos/ Rogelio J. García Marrero.-- La Habana: Ed. Félix Varela, 1999.--270 p
- Gerencia: Misión y Visión. Tomado De: www.lafacu.com, 12 de Julio del 2006.
- Gerencia por Objetivos. Tomado De: www.monografias.com, 4 de mayo del 2006.
- Gimbert, Xavier. El enfoque estratégico de la empresa/ Xavier Gimbert.--España: Ed. Deusto, 2001.-- [s. p.].
- Gimbert, Xavier. El enfoque estratégico de la empresa. Principios y esquemas básicos./ Xavier Gimbert.-- [s. l.]: Ed. Deusto,1998.--193 p.

- Introducción a la Dirección Estratégica. Tomado De: www.lafacu.com, 12 de Mayo del 2005.
- Koontz, Harold. Curso de Administración Moderna. Un análisis de las funciones de la Administración/ Harold Koontz.-- New York: Ed. Mc Graw Hill, 2000.--275 p.
- Kroll, Cristina. Gerencia: visión y misión. Tomado De: www.lafacu.com, 13 de Junio del 2006
- Mantilla Ramírez, Raúl S. La Empresa y El Empresario en Cuba/ Raúl S. Mantilla Ramírez... [et. al.].-- La Habana: Ed. CIABO, 2000.-- 342 p.
- 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.
- Minztberg, Henry. El arte de moldear la estrategia/ Henry Minztberg.--Barcelona: Ed. Ariel, 1998.--[s. p.].
- Minztberg, Henry. Diseño de organizaciones eficientes/ Henry Minztberg.-- Argentina: Ed. Ateneo, 1991.--254 p.
- Mintzberg, Henry. The Rise and Fall of Strategic Planning/ Henry Mintzberg.--USA: [s.n.], 1994.-- 458 p.
- El modelo de las cinco fuerzas. Tomado De: www.3w3search.com, 12 de Julio del 2006.
- Monteverde, Agustín A. Estrategias para la competitividad internacional/ Agustín A. Monteverde.--[s.l.]: Ed. Machi, 1992.--301 p.
- Morrisey, George. Pensamiento Estratégico/ George Morrisey.--Madrid: Ed. Prentice Hall, 1996.--60 p.
- Morrisey, George .Planeación a largo plazo. Creando su propia estrategia/ George Morrisey.--Madrid: Ed. Prentice Hall, 1996.--109 p.

- Morrisey, George. Planeando con Morrisey. Planeación táctica: Produciendo resultados a corto plazo/ Gorge Morrisey.--México: Ed. Prentice Hall, 1996.--119 p.
- Muñiz González, Rafael. La Dirección Estratégica. Tomado De: www.marketing-xxi.com, 12 de Mayo del 2005
- Planeación Estratégica en las Organizaciones. Tomado De: www.monografias.com, 15 de Septiembre del 2006.
- Queralt Ducasse, Mayra. Proyección Estratégica del Complejo Francia Moderna hasta el 2006./ Mayra Queralt Duchase.--[s. l. : s. n.], 2004.--184p.
- Ramos Lazcano, Rigorberto. Rediseño Estratégico de la Sucursal Cienfuegos CIMEX, Período 2007-2009./ Rigorberto Ramos Lazcano.--[s. l. : s. n.], 2007.--210p.
- Robbins, Stephen P. Administración teoría y práctica/ Stephen P. Robbins.--México: Ed. Prentice Hall, 1987.--425 p.
- 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.
- 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.]: Volumen, (176): [s. p.], Mayo de 1993.
- 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, Strickland. Dirección y Administración estratégica. Conceptos, casos y lecturas/ Strickland Thompson.-- Argentina: [s. n.], 1995.--420 p.
- La Visión de la Organización. Tomado De: www.science.oas.org, 15 de Septiembre del 2006.

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

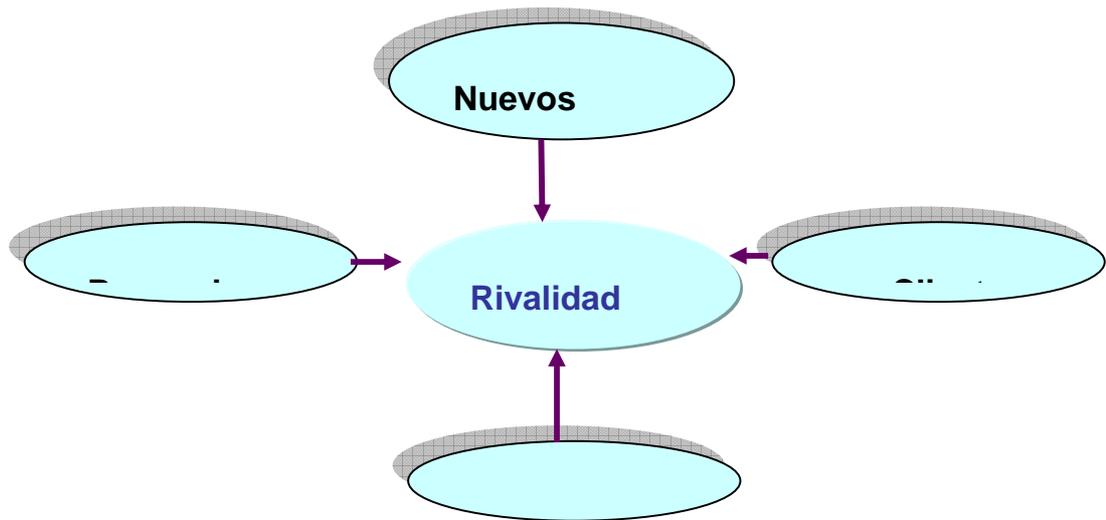


Figura1.1. Análisis de las 5 fuerzas. M. Porter, 1990

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

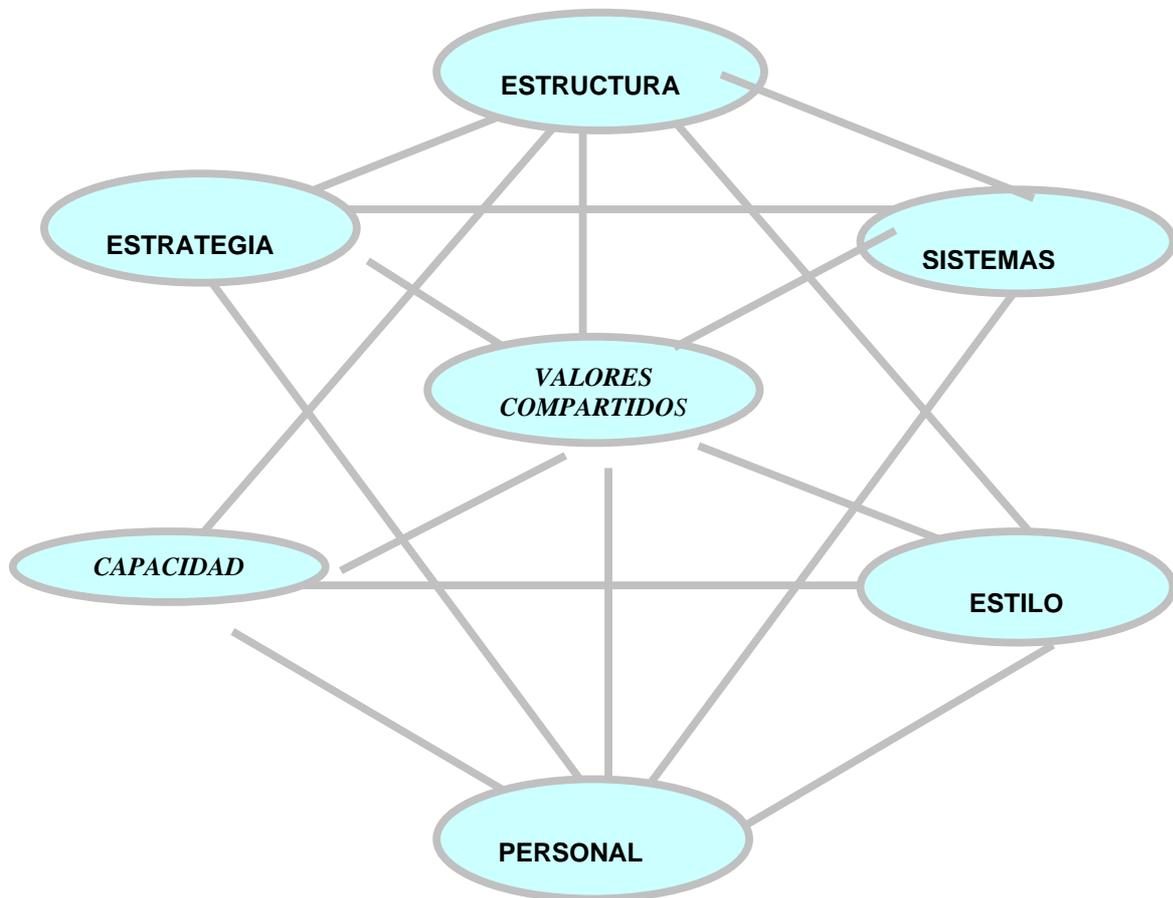


Figura 1.2 Esquema 7-S de McKinsey, (Citado por Navas, 2002)

Anexo 4. Modelo general de cambio organizacional. M. Doyle.

