



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Carrera Ingeniería Industrial

Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniero Industrial

Título:

Procedimiento para el Despliegue Estratégico en organizaciones que participan de un Circuito Turístico. Aplicación en la Dirección Territorial Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos.

Autor:

David Galeto Prieto

Tutores:

MSc. Ing. Yaimara Peñate Santana

MSc. Ing. Yamil Cáravez Santana

Curso 2007-2008

Año 50 de la Revolución

Declaración de Autoría

Hago constar que el presente trabajo fue realizado en la Universidad de Cienfuegos, como parte de la culminación de los estudios en la especialidad de: Ingeniería Industrial autorizando a que el mismo sea utilizado por la institución para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentado ni publicado sin la aprobación de la Universidad de Cienfuegos.

David Galeto Prieto
Autor

MSc. Ing. Yaimara Peñate Santana
Tutor

MSc. Ing. Yamil Cáavez Santana
Tutor

Los abajo firmantes certificamos que el presente trabajo ha sido revisado según acuerdo de la dirección del centro y el mismo cumple los requisitos referidos a la temática.

Información Científica Técnica
Nombre y Firma.

Computación
Nombre y Firma

Cienfuegos, 9 de junio de 2008

A: Jefe de Departamento de Ingeniería Industrial.

Universidad de Cienfuegos

Asunto: Aval de Investigación.

El objetivo de esta Aval es hacer constar que la investigación titulada “Procedimiento para el Despliegue Estratégico en organizaciones que participan de un Circuito Turístico. Aplicación en la Dirección Territorial Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos” desarrollada por el diplomante David Galeto Prieto es una investigación aprobada por la dirección de la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos y se vincula a una de las áreas de resultados claves del turismo en la provincia.

Los resultados de la investigación constituyen un aporte invaluable para el mejoramiento de la calidad de los servicios al turismo en el territorio. La investigación aborda un tema de incuestionable actualidad e importancia y se vincula a los esfuerzos para el desarrollo del despliegue estratégico en organizaciones turísticas que participan del Circuito Centro – Sur en la provincia de Cienfuegos.

En este sentido, los resultados presentados permiten dar los primeros pasos para el logro del alineamiento estratégico entre el Nivel Táctico y el Nivel Operativo en la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos.

Puede destacarse que el diplomante ha trabajado con datos reales que reflejan la situación actual. Ha demostrado habilidades investigativas y capacidad de trabajo, si se considera que el tema de la investigación constituye un fuerte reto cultural.

Los resultados publicados no constituyen información confidencial y pueden utilizarse en la defensa de esta investigación. La dirección de la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos continuará apoyando esta y otras investigaciones que contribuyan a la mejora de la calidad del servicio en la provincia.

Agradeciendo la colaboración,

Lic. Oscar Morales Alejo
Director General
Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos

"Si pudiéramos saber primero en donde estamos y a donde nos dirigimos, podríamos juzgar mejor que hacer y como hacerlo"

Abraham Lincoln

A mis padres

Quisiera agradecer a:

- *A mis padres, por su cariño, apoyo incondicional y paciencia durante todos estos años, por ayudarme a llegar hasta aquí.*
- *A mi hermana y mi sobrina por estar siempre cerca, por su cariño.*
- *A Nana por soportarme con paciencia y amor durante esta etapa, por las horas de desvelo y su infinita ayuda.*
- *A Yaimara y Yamil, tutores de esta investigación, por su dedicación y empeño en el desarrollo de la misma, por la ayuda y conocimientos brindados, por las muchas horas de trabajo juntos.*
- *Al equipo de trabajo de la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos, de forma especial a Oscar Morales por las informaciones y el tiempo prestado.*
- *A Jesús, Deysita y Jesusin por brindar su ayuda y regalarme un espacio en su hogar.*
- *A Maruchy y Martí, listas siempre a ayudar cuando fueron necesarias durante estos años de estudio.*
- *A los compañeros de grupo por los años compartidos.*

A todos muchas gracias.

David

RESUMEN

El ambiente en que operan las organizaciones es cada vez más dinámico y lograr el correcto desempeño de éstas se encuentra muy vinculado a la asimilación de nuevos enfoques de dirección. El enfoque estratégico se consolida y dentro de este el despliegue estratégico como vía para lograr el alineamiento organizacional.

Asociado a esto se han desarrollado investigaciones en el territorio que demuestran que existen discrepancias que limitan la mejora de los procesos relacionadas con que los niveles de colaboración entre las organizaciones que participan del circuito Centro – Sur y el despliegue estratégico desde el Nivel Táctico hasta el Nivel Operativo, no permiten el despliegue de la Voz del Cliente para la mejora de los procesos que crean el Valor en el Nivel Operativo.

Teniendo una influencia directa al respecto que los enfoques utilizados en la actualidad para llevar a cabo el despliegue estratégico no son adecuados lo que provoca que los procesos de trabajo donde se crea el valor puedan funcionar desconectados de la realidad estratégica.

Se define entonces como objetivo general de este trabajo diseñar y aplicar un procedimiento para el desarrollo del despliegue estratégico en organizaciones turísticas que participan del Circuito Centro – Sur en la provincia de Cienfuegos.

En este sentido la investigación demandó el uso de técnicas de recopilación de información y herramientas tales como: entrevistas, consulta de documentos observación directa, trabajo en grupos, tormenta de ideas, matrices estratégicas, guía de evaluación del modelo de excelencia Malcom Baldrige, matrices de relaciones, diagrama de árbol, diagrama de afinidad, entre otras.

Como resultado de esta investigación se obtiene un procedimiento para el despliegue estratégico que sirve de guía a las organizaciones turísticas que participan del circuito Centro-Sur, el cual fue aplicado parcialmente en la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos permitiendo definir varios elementos que posibilitaron sentar las bases para lograr el alineamiento estratégico entre el Nivel Táctico y el Nivel Operativo.

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN | 10 |
| CAPÍTULO I. Marco Teórico..... | 14 |
| 1.1 Introducción | 14 |
| 1.2 Dirección Estratégica. Origen y evolución..... | 14 |
| 1.3 Diferencias entre la dirección tradicional y la dirección estratégica. | 16 |
| 1.4 Enfoques modernos para la Dirección Estratégica. | 18 |
| 1.4.1 La Dirección Estratégica y la Gestión de Calidad Total. | 18 |
| 1.4.2 La Dirección Estratégica y la Gestión por Procesos | 21 |
| 1.4.3 La Dirección Estratégica y el control de Gestión..... | 22 |
| 1.5 Procedimientos para la Dirección Estratégica. Análisis Crítico. | 24 |
| 1.6 El Despliegue Estratégico: cómo lograr el alineamiento estratégico..... | 27 |
| 1.6.1 La Planeación Estratégica ante los retos del siglo XXI: El Despliegue Estratégico... 31 | |
| 1.7 Planeación estratégica en Cuba..... | 34 |
| 1.7.1 La Dirección Estratégica en el sector turístico cubano. | 35 |
| 1.8 Conclusiones Parciales..... | 37 |
| CAPÍTULO II: Procedimiento para el despliegue estratégico en organizaciones que participan de un circuito turístico..... | 38 |
| 2.1 Introducción..... | 38 |
| 2.2. Procedimiento para el despliegue estratégico en organizaciones que participan de una red turística: la solución de la Discrepancia No.2 del Modelo para la Mejora de Procesos en un Circuito Turístico. | 38 |
| 2.2.1. Discrepancias identificadas para la mejora de procesos en el Circuito Turístico Centro – Sur. | 38 |
| 2.2.2. El Modelo para la Mejora de Procesos en un Circuito Turístico. | 43 |

| | |
|--|-----|
| 2.2.3. Procedimiento para la reducción de la Discrepancia No. 2 del Modelo para la Mejora de Procesos en un Circuito Turístico..... | 46 |
| Capítulo III: Aplicación parcial del procedimiento en la Dirección Territorial de la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos..... | 64 |
| 3.1 Introducción..... | 64 |
| 3.2 Caracterización de la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos..... | 64 |
| 3.3 Etapa I: Diagnóstico Estratégico..... | 65 |
| 3.3.1 Diagnóstico Externo..... | 65 |
| 3.3.2 Diagnóstico Interno..... | 79 |
| 3.3.3 Análisis de los resultados del diagnóstico externo e interno..... | 95 |
| 3.3.4 Identificar la información relevante en el Nivel Estratégico de la red de organizaciones que participan del Circuito Centro – Sur..... | 97 |
| 3.4 Etapa II: Despliegue Estratégico..... | 98 |
| 3.4.1 Definición de la Misión y la Visión..... | 98 |
| 3.4.2 Definición de los Valores..... | 100 |
| 3.4.3 Identificación de las Áreas de Resultados Claves, (ARC)..... | 101 |
| 3.4.4 Definición de los Objetivos Estratégicos con los Criterios de Medida y Grados de Consecución..... | 101 |
| 3.4.5 Definición de procesos claves para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.. | 108 |
| 3.5. Conclusiones Parciales..... | 109 |
| CONCLUSIONES..... | 110 |
| RECOMENDACIONES..... | 111 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 112 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 115 |
| ANEXOS..... | 118 |

INTRODUCCIÓN

Los grandes cambios económicos, políticos y tecnológicos que tienen lugar en la actualidad y su influencia en el sector económico del país han transformado el entorno de operación de las organizaciones. Las mismas deben funcionar en ambientes cada vez más cambiantes y el logro de la estabilidad y correcto funcionamiento se encuentra estrechamente vinculado a la asimilación de nuevos enfoques de dirección. Se consolida el enfoque estratégico y dentro de este el despliegue estratégico como vía para lograr el alineamiento de los objetivos, metas, proyectos y recursos con la estrategia de las organizaciones. Estos elementos se incluyen como partes esenciales de las nuevas habilidades gerenciales.

En medio de esta situación el país propone mantener las conquistas básicas de la revolución, e incluso crecer en el nivel de inversiones. El turismo se ha establecido como uno de los principales sectores de la economía cubana. La estrategia de desarrollo del mismo se ha sustentado en la combinación de un grupo de factores, entre los que se destacan la utilización de recursos heredados, el diseño e implementación de políticas y la aplicación de nuevos enfoques de gestión ajustados a las condiciones concretas del país. Todo esto sin dudas ha traído consigo un grupo importante de logros. Sin embargo, el desarrollo ulterior del turismo en Cuba debe considerar importantes aspectos, asociados a la solución de equilibrios estructurales básicos dentro del sector y a otros importantes retos que deberán enfrentarse para dar continuidad efectiva a la estrategia trazada. Algunos de estos retos son: el logro de una demanda estable y equilibrada a fin de garantizar el flujo continuo de turistas a lo largo de todo el año, la elevación sistemática de la duración media de la estancia y un alto índice de repetición de las visitas. En este contexto, resulta de especial importancia y validez la aplicación de enfoques y herramientas que permitan el mejoramiento de la calidad del servicio en el turismo, y por ende, de la competitividad del sector.

Una de las debilidades que presenta el producto turístico cubano en la actualidad es su alto grado de concentración en dos polos: La Habana y Varadero, los que generan el 70% del ingreso global del sector. Es por ello que entre los objetivos principales de la estrategia de desarrollo turístico se encuentran el de lograr una distribución equilibrada de la demanda desde el punto de vista espacial. Con el logro de una mejor distribución del flujo de turistas por todo el territorio nacional, el sector puede actuar como corrector de los desequilibrios regionales. Ello, sin embargo, no debe conducir a la promoción indiscriminada de la actividad turística en los

diferentes territorios, pues no sería recomendable en materia de efectividad de los recursos invertidos.

En este sentido, se han identificado ocho regiones principales a lo largo del país, denominadas polos turísticos, en los que debe concentrarse la estrategia de diversificación territorial del producto turístico cubano. Además de los polos turísticos, igualmente se trabaja en el fortalecimiento de destinos turísticos, que aunque menos importantes, también tienen importancia en la conformación del destino Cuba. Este es el caso de la región Centro – Sur del país, en ella, se encuentra ubicada la ciudad de Cienfuegos con atractivos turísticos que van desde las actividades náuticas, las playas, el buceo y una ciudad declarada Patrimonio de la Humanidad.

Desde principios de la década del 90 del pasado siglo, en Cienfuegos se viene potenciando el desarrollo del turismo. Han sido ejecutadas una serie de inversiones. Sin embargo, el resultado de la gestión turística en los últimos años no muestra una evolución favorable.

En Cienfuegos una buena parte de los servicios turísticos se presentan en la forma de “circuitos turísticos”. Frecuentemente, el concepto de circuito está en la mente del cliente y no en la mente del proveedor de servicios. Existe un fuerte enfoque vertical en la forma en que se administra el turismo en Cuba, creando “barreras invisibles”, entre las organizaciones que participan en un circuito turístico. El concepto del Circuito Turístico muchas veces es el resultado de un esfuerzo comercial, trayendo consigo que no existe un pensamiento orientado a la integración de la red de organizaciones que participan en el circuito.

Investigaciones desarrolladas en el territorio (Cáravez, 2005, 2006, 2007) han podido identificar que existen “discrepancias” que limitan la mejora de procesos. Dichas investigaciones han demostrado que *los niveles de colaboración entre las organizaciones que participan del circuito y el despliegue estratégico desde el Nivel Táctico hasta el Nivel Operativo, no permite el despliegue de la Voz del Cliente para la mejora de los procesos que crean el Valor en el Nivel Operativo.*

Para dar respuesta a esta problemática se ha propuesto un modelo (Cáravez, 2007) que persigue la reducción de la magnitud de cada una de las discrepancias identificadas y que limitan la mejora de procesos. La Discrepancia No. 2 identificada y que forma parte del modelo señala que los enfoques utilizados actualmente para realizar el despliegue estratégico en organizaciones que participan de un circuito turístico no son adecuados, motivando que los

procesos de trabajo donde se crea el valor puedan funcionar desconectados de la realidad estratégica.

Problema Científico

No existe un procedimiento para el despliegue estratégico que posibilite el alineamiento entre el Nivel Estratégico de la red y el Nivel Táctico y Operativo de las organizaciones que participan del Circuito Centro – Sur en la provincia de Cienfuegos.

Hipótesis de la Investigación

El diseño de un procedimiento para desarrollar el despliegue estratégico posibilitará a las organizaciones que participan de un circuito turístico utilizar un enfoque consistente que permita sentar las bases para lograr el alineamiento entre el Nivel Estratégico y el Nivel Táctico y Operativo de la red.

Objetivo General

Diseñar y aplicar un procedimiento para el desarrollo del despliegue estratégico en organizaciones turísticas que participan del Circuito Centro – Sur en la provincia de Cienfuegos.

Objetivos Específicos

1. Elaborar un marco conceptual del análisis de las principales tendencias de desarrollo que conduzcan al establecimiento de las bases conceptuales del procedimiento y su perfeccionamiento continuo.
2. Diseñar un procedimiento para el desarrollo del despliegue estratégico en organizaciones que participan de un circuito turístico.
3. Aplicar parcialmente el procedimiento en la Dirección Territorial de la Sucursal Caracol Cienfuegos.

El presente trabajo está estructurado en 3 capítulos, además de conclusiones, recomendaciones y anexos.

Capítulo I. Marco Teórico. Se trata lo relacionado con las consideraciones teóricas abordadas en la elaboración del trabajo. De manera general son analizados los aspectos de mayor importancia relacionados con la dirección estratégica haciendo mayor énfasis en el despliegue estratégico.

Capítulo II. Procedimiento para el despliegue estratégico en organizaciones que participan de un circuito turístico. Se presenta la problemática que da origen al modelo utilizado en el desarrollo del trabajo. Se explica el procedimiento que se propone para dar solución a una de las discrepancias identificadas por el modelo anteriormente mencionado y que limitan hoy la mejora de procesos en las organizaciones de Cienfuegos que participan del Circuito Centro – Sur.

Capítulo III. Aplicación parcial del procedimiento en la Dirección Territorial de la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos. Se aborda la aplicación parcial del procedimiento en la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos, cubriendo la primera y segunda etapas.

CAPÍTULO I. Marco Teórico.

1.1 Introducción

En la actualidad se reduce cada vez más la estabilidad de las organizaciones y éstas se enfrentan más que nunca al reto de asimilar estas fuertes y continuas modificaciones, haciéndose necesario tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo. Se requiere, por tanto, una nueva mentalidad en los directivos para llevar a cabo el cumplimiento de sus funciones de una manera exitosa. A este proceso se le denomina Dirección Estratégica.

El objetivo principal de este capítulo es abordar los aspectos teóricos más significativos relacionados con la Dirección Estratégica haciendo énfasis en el despliegue estratégico como vía para lograr el alineamiento organizacional.

1.2 Dirección Estratégica. Origen y evolución.

A partir de la incorporación misma de la estrategia en el ámbito empresarial y de la adopción de una actitud estratégica en la dirección, se comienza a gestar la dirección estratégica. Su existencia se debe a la concurrencia de una serie de fenómenos y de un conjunto de trabajos, lejos de constituir un enfoque estancado en sus principios y en sus planteamientos, se encuentra en constante evolución, teniendo cambios importantes. La dirección estratégica surge entonces como disciplina académica sobre la década del 60.

Diversas resultan las definiciones del término Dirección Estratégica, algunas de estas son:

1. Modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos y define el tipo de negocios que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad [1].
2. Forma de relacionar la empresa con su medio ambiente y que comprende una acción

ofensiva o defensiva para crear una posición defendible frente a las fuerzas competitivas en el sector industrial en que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa [2].

3. Modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de la empresa, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que defina su posición competitiva, como respuesta de en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de organización quiere ser [3].

La dirección estratégica se basa en la actitud estratégica, que implica una actitud extrovertida, voluntarista, anticipadora, crítica y abierta al cambio [4]. Centra la preocupación de los directivos, no sólo en la eficiencia, sino también en la eficacia. Es un intento de mejorar la dirección y la gestión de una organización, mediante el uso de la estrategia para guiar sus acciones pero con la integración de las opciones de preparación y asignación de recursos [5]. Es un proceso iterativo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de maniobras, que garantiza una interacción proactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social [6].

La dirección estratégica constituye un campo joven en comparación con otras disciplinas académicas, sin embargo ha presentado un progreso acelerado en las últimas décadas.

Como se mencionó anteriormente, no fue hasta mediados de la década del 60 que surge el concepto de estrategia en el ámbito empresarial, resultando relevantes por estas fechas los trabajos de Chandler (1962); Ansoff (1965); Learned, Christensen, Andrews y Guth (1965); y de Andrews (1971).

Se adopta el concepto de estrategia y se asume una actitud estratégica, gestando así al dirección estratégica como resultado de un proceso evolutivo que comienza a tener lugar a mediados de los años 70.

Ansoff, Declerck y Hayes (1976) recogen la serie de trabajos que se presentaron en 1973 a la International Conference on Strategic Management (la primera que se celebraba sobre tal enfoque), organizada por el Graduate School of Management de la Universidad Vanderbilt. En dicho trabajo sugieren que al nuevo enfoque que proponen se le debería llamar Dirección Estratégica. Dicho enfoque se plantea como una alternativa que trata de dar respuesta a las

necesidades de la empresa en relación con el entorno turbulento en el que se actúa a la vez que trata de corregir las deficiencias que presenta la Planificación Estratégica. Desde dicha Conferencia hasta la actualidad, mucho se ha escrito y varios son los diferentes planteamientos que de la Dirección Estratégica se han hecho. Así, en 1979, Schendel y Hoffer sostenían que la Dirección Estratégica es un proceso que se ocupa esencialmente del desarrollo y utilización de la estrategia, que es la guía de las operaciones de la empresa [7].

Comienzan a aparecer diversos enfoques y planteamientos con relación al alcance y contenido de la dirección estratégica. Algunos autores denominan estos enfoques como escuelas, algunos de estos son: Ansoff (1984, 1991), Ansoff, Declerck y Hayes (1976), Mintzberg (1990) y Quinn (1980).

La dirección estratégica ha continuado su evolución, como respuesta a los cambios sucedidos en el entorno de las empresas. Estos cambios han afectado, naturalmente al núcleo de la dirección estratégica, suponiendo la inclusión de instrumentos de apoyo que faciliten su correcta implantación.

Como ejemplos de factores, es necesario citar a la tecnología y a la información, ambos mereciendo la consideración de factores estratégicos para las empresas y cuya ignorancia puede llevar, casi con total seguridad, a las empresas al fracaso. El concepto de calidad total, como un sistema de motivación y de consideración de las relaciones entre los agentes que intervienen en la actividad empresarial, que ha de permitir ganar a la empresa tanto en eficiencia como en eficacia, es un ejemplo de instrumentos o apoyos a los que nos hemos referido [8].

El Anexo 1 resume lo explicado anteriormente de la evolución de la dirección estratégica.

1.3 Diferencias entre la dirección tradicional y la dirección estratégica.

Existen diferencias entre los modelos de dirección tradicional y estratégica. Diversos autores han planteado sus puntos de vistas con relación a la interrogante de cuales son específicamente estas diferencias.

La planeación estratégica es diferente a planear a largo plazo, este último aspecto es simplemente una extensión de lo que una organización está haciendo actualmente; se asume que las cosas continuarán, en muchos casos en que se conoce que ocurrirán cambios, y que

por falta de preparación no pueden ser incluidos, por ello predominan las decisiones simples y una corriente de decisiones similares. En contraste la planeación estratégica busca un futuro mejor y determina cómo llegar a él, proporcionando una guía para la toma de decisiones y la concentración de los recursos [9].

Se plantea además que la dirección tradicional concibe el sistema organizacional como un sistema cerrado que cuenta con un plan articulado y definido. Para el caso de la dirección estratégica el sistema es abierto y la misma debe efectuar cambios en la medida que sean requeridos por el entorno. De forma general en la dirección tradicional se les presta poca atención a los valores y a las situaciones cambiantes.

Las principales diferencias existentes ente ambos enfoques de dirección son [10]:

- Ciclo más bien a mediano plazo y continuo (activable). Hace mayor énfasis en los factores del entorno y, al corresponderlos con factores internos, los sitúa en función de los primeros. La planificación tradicional miraba más hacia dentro que hacia fuera.
- Está más orientada al cambio que a la estabilidad.
- Desplaza su principal atención a la eficacia, aunque la eficiencia continúa siendo vital.
- Utiliza ampliamente la información cuantitativa, los métodos basados en criterios de expertos e información estadística, mientras que la planificación tradicional utiliza preferentemente esta última.
- Se fundamenta más en la representación de escenarios futuros, y se basa menos, sin significar que no las considere, en las experiencias pasadas.
- Su preocupación central radica en el desarrollo de un potencial futuro, con prioridad sobre las cuestiones corrientes.
- Para la planificación estratégica es muy importante el control de las desviaciones del estado real y del entorno económico, competitivo, tecnológico y de mercado en relación con lo esperado.

A pesar de estas diferencias, según Ronda Pupo (2006) se considera que la dirección estratégica no hace obsoleta la dirección tradicional, sino que le da una nueva orientación a las denominaciones tácticas y operacionales.

1.4 Enfoques modernos para la Dirección Estratégica.

Han sido varios los enfoques de dirección estratégica establecidos por diferentes autores, sin embargo estudios realizados evidencian que no son mutuamente excluyentes, ni lo suficientemente amplios. Se considera que se han complementado y por tanto que el desarrollo futuro de la dirección estratégica se verá enriquecido con la integración de diferentes enfoques de la teoría de dirección. Algunos de estos enfoques son analizados a continuación.

1.4.1 La Dirección Estratégica y la Gestión de Calidad Total.

Calidad es un término muy manejado en la actualidad. Se encuentra en multitud de contextos y trasmite en todos los casos la idea de que algo pueda ser mejor. El concepto técnico de calidad representa más bien una forma de hacer las cosas en las que, fundamentalmente, predominan la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar, día a día, procesos y resultados. Muchas son las definiciones que existen del término calidad, según ISO 9000:2000 es el *grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos*. Por otra parte, se denomina gestión de la calidad a la gestión empresarial que define e implanta la política de la calidad en una organización.

El concepto actual de calidad ha evolucionado hasta convertirse en una forma de gestión que introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización y en todos los niveles de la misma, y que afecta a todos los procesos y personas.

En la década de los 80 comenzó a denominarse Gestión de la Calidad Total (Total Quality Management, TQM) a la combinación de planificación de sistemas de calidad, planificación estratégica de calidad y el control estadístico de la calidad. TQM es una filosofía, un conjunto de herramientas y un proceso cuyo resultado genera satisfacción en el cliente y una mejora continua en la organización. Para tener éxito, todas y cada una de las personas que constituyen dicha organización deben practicarla [11].

TQM integra técnicas de gestión, procesos y procedimientos operativos, junto con herramientas tecnológicas adecuadas, bajo un enfoque sistemático y disciplinado que conducen a una mejora continua de la organización [12].

El proceso de gerencia de la calidad total es un enfoque corporativo total, que se centra en satisfacer y, a menudo, en exceder las expectativas de los clientes, reduciendo significativamente los costos resultantes de una mala calidad mediante la definición de un nuevo sistema de dirección y cultura corporativa. El TQM constituye un estilo de dirección que describe cómo una organización puede satisfacer a sus clientes y optimizar su rentabilidad a largo plazo, su posición competitiva y su participación en el mercado [13].

Como una extensión de TQM se conceptualiza la dirección estratégica de la calidad total (STQM). Se define como una filosofía que considera la calidad desde el punto de vista del desempeño externo e interno de la empresa. Se acota la calidad por las necesidades del entorno y de los clientes, identificándose los factores críticos que determinarán la supervivencia y competitividad de la organización en el futuro.

Para la gestión de la calidad total (TQM) la calidad era establecida exclusivamente por el cliente, mientras que en este último enfoque se da un papel relevante al entorno en la definición de la calidad [13].

La STQM considera la importancia de la toma de decisiones socialmente responsables y sensibles al entorno, integrándolas en el marco de la gestión de la calidad total, con el fin de mejorar la competitividad de la empresa, fortaleciendo y aumentando sus objetivos de calidad. Hasta el presente, la mayor parte de las aportaciones sobre gestión de la calidad total han centrado su atención en la satisfacción de las necesidades directas de los clientes. Actualmente, y de forma progresiva, esta atención se ha ido orientando hacia una mayor concienciación en la protección y relevancia del entorno. Específicamente, la STQM se centra en el entorno empresarial, y en cómo una empresa se desenvuelve en él [14].

El STQM es una evolución del TQM que prepara las empresas hacia el futuro. Identifica las limitaciones presentes del TQM e intenta ofrecer una estructura completa que muestra la calidad desde el punto de vista del desempeño global de una empresa.

Algunos de los aspectos que han propiciado la evolución del TQM hacia el STQM se listan a continuación [15]:

- Las necesidades de los consumidores han cambiado significativamente, lo que ha permitido la orientación hacia una nueva visión del entorno.
- Las empresas competitivas desarrollan estrategias dirigidas a retener a sus clientes y al mismo tiempo para atraer a otros nuevos. Los esfuerzos por mejorar la calidad no quedan restringidos a los clientes actuales sino también a los potenciales.
- Las empresas alcanzan a comprender el impacto de sus acciones sobre otras empresas y a reconocer que su incapacidad para mejorar la productividad y la calidad de sus productos y servicios afecta a la productividad de otras organizaciones que interactúan directa o indirectamente con las mismas.
- Las empresas son responsables con su entorno y muestran una preocupación creciente por las necesidades y demandas de la sociedad.
- Las empresas que trabajan en mercados globales están tomando cada vez más conciencia de las diferentes demandas de sus entornos operativos y comienzan a comprender que las culturas que definen estos entornos influyen en la percepción que se tiene sobre la calidad de los productos y servicios que las mismas ofrecen.
- Las diferencias en las estructuras políticas, comerciales, económicas y sociales bajo las que la empresa opera, sugieren la necesidad de que se desarrolle una nueva perspectiva que gestione las complejidades del entorno y de la organización.
- El STQM propone que la calidad viene determinada por el entorno y por el cliente, lo que permitirá el desarrollo de un programa efectivo de calidad.

Una vez que la organización adquiera una clara visión de su futuro, el próximo paso a plantearse debe ser cómo mostrarse sensible hacia el entorno y sus clientes. Bajo este planteamiento las empresas deben iniciar un proceso de cambio sistémico y cultural. En el marco del proceso de cambio sistémico, una organización debe centrarse estratégicamente en sus clientes y entorno, y en la relación de ambos (cliente/entorno), así como en la planificación estratégica y tecnológica del entorno. En el marco del proceso cultural, debe centrarse en la gestión de los recursos humanos, así como la orientación de los empleados hacia un compromiso y concienciación que ponga de relieve la importancia del entorno y los clientes [16].

1.4.2 La Dirección Estratégica y la Gestión por Procesos

Cada vez más el éxito de las organizaciones está condicionado a que sus procesos empresariales estén alineados con su estrategia, misión y objetivos, por esto uno de los principales puntos de análisis lo constituye precisamente la gestión basada en procesos en las empresas. Las condiciones actuales de la gestión empresarial se caracterizan por la necesidad de tiempo, la alta complejidad y las exigencias de los clientes; lo que implica un cambio en la forma de gestionar. De ahí, que el enfoque de procesos, hoy en día sea reconocido como una herramienta de mucho valor.

En los principios propuestos en la serie de normas ISO 9000:2000, se considera que el enfoque por procesos puede verse como “un camino poderoso para organizar y gestionar las actividades que crean valor en la empresa”. El enfoque por procesos elimina las barreras entre diferentes áreas funcionales y unifica sus enfoques hacia las metas principales de la organización. Permite, además, la apropiada gestión de las interfaces entre los distintos procesos [17].

La gestión por proceso conlleva a [18]:

- Una estructura coherente de procesos que representa el funcionamiento de la organización.
- Una designación de responsables de proceso, que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso asignado (costes, calidad, productividad, medioambiente, seguridad y salud laboral, moral).
- Un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos tanto desde el punto de vista interno (indicadores de rendimiento) como externo (indicadores de percepción).

La implantación de la gestión por proceso en el contexto de la dirección estratégica constituye una alternativa para proporcionar soluciones económicas derivadas de una mayor eficiencia y productividad. El hecho de que el enfoque basado en proceso considere las actividades agrupadas entre sí constituyendo procesos, permite a la organización centrar su atención sobre los procesos claves que son importantes conocer y analizar para el control del conjunto de actividades y para conducir a la organización hacia la obtención de los resultados deseados: cumplimiento de su visión y misión.

La gestión basada en proceso no es un fin en si misma, si no un medio para que la organización pueda alcanzar eficaz y eficientemente sus objetivos. Por ello los procesos deben formar parte de un sistema que permita la obtención de resultados globales en la organización orientados a la consecución de sus objetivos, los cuales podrán estar vinculados a uno o varios grupos de interés en la organización.

Toda organización necesita integrar los diferentes elementos que la componen (áreas, personas, actividades), para garantizar la eficacia del proceso entero, en el sentido que todos marchen en la misma dirección actuando coherentemente con los objetivos de la organización.

1.4.3 La Dirección Estratégica y el control de Gestión

El control de gestión es ante todo un método, un medio para conducir con orden el pensamiento y la acción. Lo primero es prever, establecer un pronóstico sobre el cual fijar objetivos y definir un programa de acción. Lo segundo es controlar, comparando las realizaciones con las previsiones, al mismo tiempo que se ponen todos los medios para compensar las diferencias constatadas [19].

La moderna filosofía del control de gestión presenta la función de control como el proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y del empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa [20].

Según Huger Jordan (1995) el control de gestión es un instrumento de la gestión que aporta una ayuda a la decisión y sus útiles de dirección van a permitir a los directores alcanzar los objetivos; es una función descentralizada y coordinada para la planificación de objetivos, acompañada de un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados.

Hasta la década de 1970, existe una tendencia a considerar al control de gestión como la verificación de lo realizado, más que un proceso de aprendizaje y mejoramiento permanente del desempeño. Sólo algunos autores enfatizan al control de gestión subordinado a la planificación estratégica. Aspecto que resulta relevante si se trata de entornos cambiantes puesto que la gestión conducirá a resultados exitosos solo si previamente se ha determinado la meta y la estrategia para alcanzarla. La consideración anterior conduce a otra muy importante y es que la gestión y el control de gestión subordinados al planteamiento estratégico ofrecen una visión dinámica, de cambio en el diseño de los sistemas de control de gestión, los cuales deben modificarse a la velocidad con que cambian las estrategias. A lo anterior se le conoce como "el problema de la coherencia entre la estrategia y las reglas de gestión" [21]

Luego de analizar algunas de las concepciones de varios autores puede afirmarse que el control de gestión se encuentra estrechamente relacionado con actividades como: la formulación de objetivos, fijación de estándares, programas de acción, utilización de los recursos, medición de resultados y corrección o mejora del desempeño.

En este sentido el control de gestión como parte de la gestión de las organizaciones debe conducir a que los componentes operativos permitan alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. Por tanto resulta evidente que los sistemas de control de gestión tienen que estar diseñados de acuerdo con las estrategias, objetivos y planes existentes, los puestos de trabajo, las personas que ejercen las tareas de control y las características de la forma de dirección, de lo contrario resultarán ineficaces.

Puede decirse entonces que el control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla. Entendiéndose por tanto que [22]:

- El control de gestión es un medio para desplegar la estrategia en toda la organización
- El problema del control de gestión radica en el diseño de mecanismos que permitan que el comportamiento individual coincida con el requerido por la organización: que se piense en lo global cuando se actúe en lo local
- Desarrolla actividades de planificación, control y diagnóstico, para que las reglas de gestión locales se correspondan con la estrategia trazada por la organización, con un fin económico: la elevación del nivel de desempeño global, asumiendo de este modo una perspectiva integral de la organización
- Sirve para evaluar el desempeño de la organización, entendida como la medición y análisis de los resultados, desde múltiples ángulos o criterios, para decidir qué acción tomar a partir de los recursos disponibles, con una orientación hacia su mejora permanente en todos los niveles de la organización
- Constituye un medio para movilizar el talento y la energía del colectivo hacia el logro de los objetivos de la organización.
- Es un medio para gestionar el cambio.

1.5 Procedimientos para la Dirección Estratégica. Análisis Crítico.

Han sido muchos los procedimientos de dirección estratégica diseñados y aplicados en el mundo. En el presente epígrafe se realiza un análisis crítico de algunos de ellos, apoyándose fundamentalmente en el estudio realizado por Ronda Pupo (2006) de 27 de estos modelos.

Los modelos escogidos para realizar el análisis fueron los siguientes:

- I. Modelo propuesto por Eugenio Yáñez (Cuba, 1989)
- II. Modelo propuesto por Carlos Lazo Vento (Cuba, 1998)
- III. Modelo propuesto por Rogelio Gárciga (Cuba, 1999)
- IV. Modelo propuesto por Bueno (España, 1997)
- V. Modelo propuesto por A. Thompson y A. Strickland (EEUU, 1997)

En el Anexo 2 pueden apreciarse los diagramas de los cinco modelos seleccionados.

Según Ronda Pupo (2006) el modelo I constituye el más particular de los cinco escogidos para ser estudiados, el mismo fue creado en 1989 en Cuba, centra su atención en 11 conceptos, relacionándolos solamente con la formulación de la estrategia, no alcanza la integración entre los niveles estratégico, táctico y operativo.

En el caso de los modelos II y III tienen en común que consideran los conceptos de diagnóstico, implantación, objetivos y estrategias. Es de destacar que son los modelos que más conceptos abarcan, aunque al igual que el modelo I no alcanzan la integración entre los niveles estratégico, táctico y operativo.

El modelo IV resulta el menos elaborado del grupo estudiado, a pesar de manejar los términos de diagnóstico y estrategia manejan muy pocos conceptos para la correcta elaboración de dichos términos. Al igual que los restantes modelos carecen de la integración entre los tres niveles mencionados anteriormente.

Al analizar el quinto modelo puede apreciarse que el mismo es muy similar a los modelos II y III con la diferencia que incorpora el paso de control. No considera, además, conceptos relacionados con la implantación, afectando de esta manera la integración entre los niveles estratégico, táctico y operativo.

Lo planteado anteriormente se resume en la tabla 1.1.

Tabla 1.1 Conceptos compartidos por los modelos analizados.

| Modelo | Conceptos | Fases que abarca |
|---------------|--|---|
| I | Diagnóstico, Solución estratégica general Visión, Escenarios, Problema estratégico Estrategias, Factores Claves del éxito Unidades estratégicas de negocios, Grupo de Implicados, Misión | Planeación Diagnóstico/ Formulación de la estrategia |
| II | Diagnóstico, Programas, Implantación | Planeación |
| III | Estudio de viabilidad, Objetivos Áreas de Resultados Claves Problemas especiales Expectativas de accionistas Visión, GAP, Estrategias, Grupos de implicados Misión | Formulación de objetivos Diagnóstico/ Formulación de la estrategia |
| IV | Control, Política, Plan de contingencia Diagnóstico, Implantación, Objetivos Plan de acción, Estrategias, Misión, Visión | Planeación Formulación de objetivos Diagnóstico/ Formulación de la estrategia |
| V | Control, Política, Diagnostico, Programas | Planeación Diagnóstico/ Formulación de |

| | | |
|--|-----------------------|---------------|
| | Objetivos, Escenarios | la estrategia |
| | Estrategias, Misión | |

La tabla 1.2 muestra las herramientas utilizadas por cada uno de los modelos analizados.

Tabla 1.2 Herramientas utilizadas por cada modelo analizada.

| Modelo | Herramientas utilizadas |
|---------------|---|
| I | Análisis DAFO |
| II | Matriz DAFO |
| I | Análisis DAFO Perfil estratégico Cadena de Valor Análisis de las 5 fuerzas de Porter |
| IV | Análisis DAFO |
| V | Cadena de Valor Análisis DAFO Cinco Fuerzas de Porter |

El estudio realizado por Ronda Pupo incluyó además el análisis de los criterios de 23 expertos internacionales (más del 50% posee más de 15 años de experiencia en la investigación en el tema de la dirección estratégica y el resto entre 10 y 15 años). El 87% de los expertos concuerda que los modelos no garantizan la integración del nivel estratégico con el táctico y el operativo. Las causas fundamentales de esta falta de integración, según los expertos, están dadas por [23]:

- Falta de integración conceptual.
- Necesidad de integrar la ejecución y el control desde la fase de formulación en el ciclo funcional de dirección, para complementar la integración necesaria entre los niveles estratégico, táctico y operativo.
- Marcado pragmatismo y empirismo.
- Preparación de los dirigentes.
- Los modelos actuales no integran la implantación y el control desde la fase de la formulación.
- Ausencia de identificación de las variables que influyen en la efectividad de la implantación.
- Escasas herramientas relacionadas con la implantación.
- Escasa participación de los máximos dirigentes de las organizaciones en la planeación y ejecución de las estrategias.
- Los modelos tradicionales centran excesivamente la atención en la fase de formulación/planeación.
- Exceso de centralización en la toma de decisiones.
- Predominio de la atención de los dirigentes en la gestión operativa.

Otra de las causas fundamentales que provoca que los conceptos fundamentales que son tratados en los modelos referidos anteriormente, evidencien la ausencia de integración de los niveles estratégico, táctico y operativo, lo constituye el enfoque funcional de cada uno de estos conceptos, que obvia el funcionamiento de las organizaciones a partir de sus procesos, limitando el adecuado despliegue de las metas.

1.6 El Despliegue Estratégico: cómo lograr el alineamiento estratégico.

El término alineamiento estratégico puede definirse como:

“Vincular a las diversas unidades y departamentos hacia la estrategia de la organización,

llegando en este proceso, hasta el nivel del empleado, de tal forma de asegurar que *todas las personas, de todos los niveles, todos los días, toman decisiones, actúan y trabajan para lograr la Visión, Objetivos y Metas de la Organización*” [24]

Atendiendo que el alineamiento estratégico implica que cada cual, desde su particular puesto y funciones en la organización, sea capaz de traducir y llevar a la práctica la misión institucional, para de esta manera estar realmente involucrados en el logro de los resultados que se esperan de la misma. Se necesita, por tanto, que todos los trabajadores participen directamente en la definición de los planes y estrategias de los cuales forman parte, siendo facultados en la implementación y ejecución de los mismos, lográndose una verdadera planeación de “arriba a abajo”.

En esta vinculación de todas las personas hacia la estrategia, se necesita de procesos de comunicación en doble vía, dialogo abierto, negociación, acuerdos, documentación, trabajo en equipo y coordinación operativa, involucramiento y compromiso personal, facultación, autocontrol y mejoramiento, entre gerentes, jefes, supervisores y empleados. A este proceso, muchos especialistas en planeación, le han denominado “catchball”. El Alineamiento estratégico, es un “proceso” continuo de vinculación de los diferentes elementos de una organización hacia la estrategia de la Organización y búsqueda de una visión y misión común para todas las personas. Cómo un “proceso”, este es susceptible de ser definido, evaluado y mejorado consistentemente [25].

Varios son los diversos componentes de la organización que deben se alineados a la estrategia, entre los cuales los más importantes son: objetivos, metas, mediciones, incentivos, proyectos, recursos, presupuestos, estructura, procesos, cultura, competencias, conocimientos, habilidades y sistemas de información.

Para llevar a cabo el alineamiento en cualquier organización esta debe transitar por cuatro etapas:

1. Enfoque funcional.
2. Alineamiento horizontal (sincronización)
3. Alineamiento vertical (cascadeo)
4. Integración

A continuación se describen las características fundamentales de cada una de estas etapas.

Enfoque funcional

En esta primera etapa, cada una de las áreas y procesos de la organización trabajan aisladamente para lograr sus propios objetivos y metas, muchas de las cuales se dirigen hacia direcciones completamente opuestas a las requeridas para apoyar el logro de una visión y misión común de la organización. Sin efectivo alineamiento el trabajo y las acciones de cada área son aleatorias y suboptimizan el desempeño. Aunque hay buenas intenciones de los empleados de cada una de las áreas, el trabajo carece de una clara dirección, cada una de las decisiones y actuaciones de los empleados, supervisores y gerentes, unidades, departamentos y áreas, son en función de lograr sus metas personales, aquellas que ellos creen que son importantes y correctas. Cada quien “empuja” duro, pero no necesariamente en la dirección correcta. Esto crea barreras y feudos, y en muchos de los casos, problemas operativos, dando como resultado que el desempeño de un área perjudique al de otra ó suboptimice el potencial y la productividad. Este tipo de gestión de los negocios, era lo que el Dr. Edwards¹ Deming¹, denominaba administración apagafuegos. Este enfoque funcional, es causado principalmente por la ausencia de una clara estrategia diferenciadora, de la falta de una visión y misión comunes para todos, ausencia de alineamiento horizontal y principalmente por la estructura, el pensamiento y el enfoque funcional, jerárquico, departamentalizado, tan ampliamente utilizado por las organizaciones de hoy [26].

Alineamiento horizontal (sincronización)

Posteriormente, cuando la organización ya ha logrado definir una estrategia clara una visión y misión comunes para todas las personas y las diferentes unidades de negocios, áreas y los procesos claves de la cadena de valor han sido sincronizados, entonces a nivel horizontal se inicia el proceso de alineamiento. En esta etapa, ya se venció el pensamiento funcional y la organización empieza a trabajar como un verdadero equipo ó sistema integrado, principalmente a nivel alto. Cada uno de las unidades de negocio, departamentos y áreas, trabajan para lograr metas comunes o metas del sistema, aquellas que todos y cada uno, creen que son las importantes, las cuales apoyan el logro de los objetivos y metas de la Organización y

¹ **William Edwards Deming** (14 de octubre de 1900 - 20 de diciembre de 1993). Estadístico estadounidense, profesor universitario, autor de textos, consultor y difusor del concepto de **calidad total**. Su nombre está asociado al desarrollo y crecimiento de **Japón** después de la (Segunda Guerra Mundial).

contribuyen a lograr los resultados esperados. Cada área “empuja” duro, pero en la dirección correcta, de tal forma de que se inicia un proceso de optimización de recursos que contribuye a elevar el desempeño. Este enfoque sistémico, se logra cuando se inicia con el proceso de sincronización de metas, trabajo en equipo y cooperación multifuncional, en el cual los objetivos del sistema, están por encima de los objetivos individuales de las áreas o departamentos funcionales [24].

Alineamiento vertical (cascado o despliegue estratégico)

Posteriormente, a través de alinear continuamente y realinear los diferentes componentes de la organización en sus diferentes niveles, se logra que todos empujen duro, pero en la misma dirección, esto permite que la organización se mueva cada vez más rápido, cerca de lograr su visión y misión. El alineamiento estratégico, reduce la brecha, entre la voz del cliente, la estrategia y dirección, los objetivos y resultados de la organización. El estar perfectamente alineada, garantiza, que cualquier inversión, acción o trabajo de las personas, tenga un impacto directo en el desempeño (relación causa-efecto) y en logro de la estrategia diferenciadora buscada. Para lograr este efecto de alineamiento a todo nivel, se necesita eslabonar los objetivos y metas de los gerentes, jefes, supervisores y empleados, a través de un proceso de “cascado” multinivel de la estrategia, denominado despliegue. Esta es la fase ó nivel de alineamiento mínimo que se necesita para lograr Excelencia Organizacional [25].

Integración

Finalmente, en muchas de las Industrias se necesita dar un paso adelante del alineamiento interno, un alineamiento externo. Este se da cuando se vinculan a la estrategia de la organización, a los proveedores, distribuidores, intermediarios y actores claves de la cadena de suministro. Para dar este paso, se necesita no sólo coordinar y sincronizar esfuerzos internos, sino más importante aún, hacia el exterior de la organización y vincular los planes, objetivos, metas, recursos y operaciones de los proveedores e intermediarios claves, con los de la organización, para lograr de esta forma la preferencia del cliente y una ventaja competitiva única. Es en este punto de alineamiento, es cuando se maximiza el desempeño de la organización y se logra resultados nunca imaginados. Este nivel de alineamiento se consigue a través de planeación cooperativa, mejoramiento conjunto del desempeño e intercambio electrónico de información en tiempo real, de manera de que todos los entes de la cadena de suministro visualicen el desempeño crítico en cada punto de la cadena [25].

En el proceso de la búsqueda del alineamiento interno y externo, la organización pasa desde un enfoque funcional o “apagafuegos”, como también se le conoce, hacia un completo alineamiento horizontal y vertical, concluyendo con la integración. Sin embargo el alineamiento, como proceso al fin, es susceptible de mejorarse continuamente a través del uso de mediciones claves del desempeño y ciclos de aprendizaje, tanto operativos como estratégicos y humanos. Para lograr el éxito de este cambio, se hace necesario alinear a la organización en sus dos dimensiones esenciales: el alineamiento horizontal (denominado también sincronización) y el alineamiento vertical (despliegue ó cascadeo).

1.6.1 La Planeación Estratégica ante los retos del siglo XXI: El Despliegue Estratégico.

La planeación estratégica fue conceptualizada como un proceso para identificar, de manera sistemática, las oportunidades y amenazas que se ubican en el futuro y de esa manera poder explotar las primeras y evitar las segundas [27].

Jean Paul Sallenave (1991), afirma que "la planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

A menudo se entiende erróneamente el término de planeación estratégica como la creación del plan estratégico y no como el despliegue cuidadoso de las metas estratégicas, submetas y metas anuales, y la asignación de recursos y acciones para conseguirlas [28].

Resulta importante resaltar la diferencia en lo planteado anteriormente, teniendo en cuenta que muchas organizaciones han superado fallos en los programas de cambio, obteniendo resultados de larga duración mediante el despliegue estratégico.

El despliegue estratégico es un proceso sistemático por el que una organización define sus metas a largo plazo con respecto a la calidad, y las integra, sobre una base de igualdad con los recursos financieros y económicos, el marketing y las metas de investigación y desarrollo, todo dentro un plan de negocio coherente. Como componente del sistema de gestión de la calidad total, el despliegue estratégico permite a una organización planificar y ejecutar rupturas estratégicas organizativas [28].

El proceso de despliegue estratégico proporciona el planteamiento y permite a la organización alinear las metas de mejora y las acciones con su visión, misión y claves estratégicas. El

despliegue estratégico proporciona la base para que la alta dirección haga elecciones estratégicas seguras y de prioridad a la mejora de la organización y a otras actividades de cambio. Las actividades no alineadas con las metas estratégicas de la organización deberán terminarse o eliminarse.

Según Godfrey (1997), el despliegue estratégico para ser efectivo debe usarse como una herramienta, una tarea que implique a todo el personal de la organización. Debe absorber las actividades existentes, ayudando a la alta dirección a enfrentarse a las dificultades, a fijar prioridades, y no limitarse a empezar nuevas iniciativas, sino eliminar muchas actividades actuales que no añaden valor.

El proceso de despliegue estratégico requiere que una organización incorpore el enfoque en el cliente a la visión, misión, valores, políticas y estrategias de la organización, y a sus metas y proyectos a largo y corto plazo. Los elementos necesarios para establecer el despliegue estratégico son generalmente parecidos para todas las organizaciones. Sin embargo el carácter único de cada organización determinará la secuencia y el ritmo de aplicación y la cantidad de elementos adicionales que hay que proporcionar [29].

Los elementos que componen el despliegue estratégico son [30]:

1. Establecer la visión.
2. Acuerdo sobre una misión.
3. Desarrollar las estrategias claves.
4. Desarrollar las metas estratégicas.
5. Establecer los valores.
6. Comunicar las políticas de la empresa.
7. Liderazgo de la alta dirección.
8. Desplegar las metas.
9. Medir el progreso con los indicadores claves del rendimiento.
10. Revisar el progreso.

11. Auditorias del negocio.

La decisión de adoptar el despliegue estratégico reporta beneficios muy bien definidos para las organizaciones, estos son [31]:

- Las metas se hacen más claras: el proceso del plan fuerza la clarificación de cualquier imprecisión.
- El proceso de planificación hace alcanzables las metas.
- El proceso de control ayuda a asegurar que se consiguen las metas.
- El desperdicio crónico se reduce mediante el proceso de mejora de la calidad.
- La creación de nuevos desperdicios se reduce mediante la revisión del proceso de planificación del negocio.

Aunque la implantación del despliegue estratégico trae consigo beneficios para las organizaciones, no se está exento de riesgos en su puesta en marcha. Algunas consideraciones importantes a tener en cuenta son [31]:

- Perseguir demasiados objetivos, a largo plazo y a corto plazo, al mismo tiempo diluirá los resultados y nublará el planteamiento de la organización.
- Una planificación y trabajo burocrático excesivos apartarán las actividades necesarias y desmotivarán a los directivos
- Intentar planificar estratégicamente sin datos adecuados sobre clientes, competidores y empleados internos puede crear un plan inalcanzable o un plan con objetivos fáciles de alcanzar que las mejoras financieras no son lo bastante significativas.
- Si el liderazgo ejecutivo delega demasiada responsabilidad, habrá una pérdida real y percibida de liderazgo y dirección.
- Si una organización eleva la calidad y el enfoque en los clientes a su máxima prioridad, crea la impresión de que está reduciendo la importancia de las finanzas, que anteriormente ocupaban esa prioridad. Este rebajamiento percibido es particularmente perturbador (inquietante, molesto) para aquellos que han estado anteriormente asociados a las metas financieras que antes ocupaban la máxima prioridad.

El despliegue estratégico es un elemento clave de premios internacionales de calidad (Malcom Baldrige, Premio de la Fundación Europea de Gestión de la Calidad). Constituye un planteamiento sistemático de la integración del enfoque en el cliente y de los programas de cambio en toda la organización con los planes estratégicos de toda la empresa.

1.7 Planeación estratégica en Cuba.

A partir de 1986 se introducen en Cuba técnicas novedosas de dirección y durante la década del 90, la gerencia de las organizaciones afrontó ante sí el desafío simultáneo de transitar hacia nuevas formas de gestión en función de la inserción de la economía al mercado internacional, en medio de una transición de paradigmas gerenciales a escala mundial. Se comenzó entonces la introducción de enfoques y prácticas gerenciales universalmente reconocidas en la práctica de la administración, sin dejar de considerar que no se trataba de una asimilación acrítica, sino de su adecuación a nuestras condiciones y objetivos en la consolidación del socialismo, donde la empresa no solo juega el rol de sustentar la base económica, sino que también es la célula de las relaciones sociales de producción [32].

En 1995, se comenzó a introducir la dirección por objetivos y a partir del año 1997 se estableció, como política de Estado, la utilización de la planeación estratégica en todas las entidades que componen el sistema estatal cubano. También, se comenzaron a desarrollar esfuerzos de investigación interesantes por varios autores en esta área [33].

En la actualidad se trabaja y perfecciona el camino a seguir por las empresas en la conformación de sus planeaciones estratégicas, se hace énfasis 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.

Han sido desarrolladas experiencias cubanas en la aplicación de tecnologías para hacer planeación estratégica, en todas han podido cometerse errores, inherentes a los primeros pasos en esta disciplina, pero en todos los casos los resultados han sido satisfactorios. En este sentido, al igual que en la dirección por objetivos no existe una única solución como receta válida para todas las organizaciones y territorios. Lo anterior se debe, entre otras razones, a que la cultura de la empresa es capaz de alterar significativamente el impacto en los planes. El

gobierno cubano por su parte ha orientado el estudio y perfeccionamiento empresarial, para incrementar así los niveles de productividad, eficacia, eficiencia y competitividad.

En el proceso de perfeccionamiento es de destacar 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 planeación estratégica no debe verse como una moda solo porque las organizaciones exitosas la implanten, mucho menos porque constituya una herramienta para predecir el futuro con exactitud y que resuelve crisis a corto tiempo. Constituye una realidad que las organizaciones deben adaptarse al entorno cambiante que las rodea o desaparecerán víctimas del mismo. La planeación de las organizaciones en este nuevo siglo constituye un reto y Cuba no se encuentra exenta del éste.

1.7.1 La Dirección Estratégica en el sector turístico cubano.

Como se planteó anteriormente el turismo ha logrado establecerse como un sector principal de la economía cubana. Según datos publicados por la Organización Mundial de Turismo, Cuba se encuentra entre los primeros 10 destinos de América del Sur y el Caribe. Esta afirmación pudiera cambiar en el futuro si se consideran los resultados de la actividad turística en Cuba, en comparación con sus competidores en el área del Caribe.

No obstante la industria turística cubana muestra en los últimos años una de las más altas dinámicas de crecimiento del mundo: El crecimiento de las capacidades de prestación de servicios turísticos que puede poner en peligro la calidad del servicio que se presta a los clientes.

La importancia económica del turismo y su relación con otros sectores económicos y sociales, no está en discusión.

El turismo ha venido considerándose tradicionalmente como un elemento o variable estratégica para impulsar los procesos de desarrollo económico. La ventaja de utilizar este sector como sector estratégico de desarrollo por parte de algunos países junto a otros sectores agrícolas o industriales proviene de las características propias y diferenciales que el turismo tiene frente a otros sectores.

No obstante este sector como otros ha tenido que enfrentar los continuos y complejos cambios que se producen en sus entornos tecnológico, socioeconómico y político y han ido

evolucionando de acuerdo a estas transformaciones. Para lo cual, la adaptación y anticipación a estos cambios ha sido la clave de éxito, a través de la adopción de un nuevo enfoque en la acción directiva: un enfoque de dirección estratégica.

Atendiendo a que en la actualidad, solo aquellas empresas que han implementado el enfoque estratégico o sistemas de acción permanente en desarrollo, son hoy las únicas capaces de sostener las grandes presiones competitivas que imperan en el mundo, el Ministerio de Turismo comenzó a trabajar en la planificación estratégica desde mediados de 1995 que se proyectó un primer trabajo con un alcance de 1996 a 1998. A partir de este momento todas las delegaciones del MINTUR a nivel provincial, inmersas en las exigencias que reporta un mundo en constante cambio, comenzaron a introducir esta filosofía de gestión.

Hasta el momento se han dado saltos cuantitativos y cualitativos en la integración y aplicación de este sistema de dirección, sin embargo aún no se ha logrado un trabajo sistemático que aglutine y comprometa todas las potencialidades de los diferentes polos turísticos, lo que hace necesario continuar los estudios al respecto que permitan poner en manos de los directivos del turismo un instrumento que guíe realmente sus acciones, traducéndose en metas y estrategias para todos los niveles de dirección.

1.8 Conclusiones Parciales.

Al término del estudio bibliográfico que conformó el marco teórico se pueden plantear las siguientes conclusiones:

1. La Dirección Estratégica se puede considerar como un proceso global de toma de decisiones orientadas a asegurar la supervivencia y funcionamiento de la organización, en busca de resultados y desarrollo satisfactorios.
2. Las variables que influyen en la efectividad de la implantación de la dirección estratégica en una organización son: el ajuste de la cultura y la estructura, a la estrategia formulada, el liderazgo del cambio, y la definición de políticas en apoyo de la implantación.
3. La gestión de la calidad total, la gestión por procesos y el control de gestión constituyen enfoques modernos de dirección cuya integración enriquecerá el desarrollo futuro de la dirección estratégica.
4. Los modelos de dirección estratégica estudiados presentan debilidades en el tratamiento de los conceptos fundamentales que manejan, evidenciando la ausencia de integración de los niveles estratégico, táctico y operativo, obviando el funcionamiento de las organizaciones a partir de sus procesos y limitando así el adecuado despliegue de las metas.
5. El despliegue estratégico es un planteamiento sistemático de la integración del enfoque en el cliente y de los cambios en las organizaciones con los planes estratégicos. Posibilita el alineamiento de las metas de mejora y las acciones con la visión, misión y claves estratégicas.
6. El sector turístico en Cuba utiliza la Dirección Estratégica como enfoque de gestión, sin embargo, en la actualidad no constituye un instrumento que permita desplegar la voz del cliente hasta el nivel operativo.

CAPÍTULO II: Procedimiento para el despliegue estratégico en organizaciones que participan de un circuito turístico.

2.1 Introducción

El presente capítulo presenta la problemática que da origen al modelo que se utiliza en esta investigación y que proporciona el enfoque fundamental para el desarrollo del procedimiento presentado en este trabajo.

Finalmente, se presenta el procedimiento que se propone para dar solución a una de las discrepancias identificadas por el modelo anteriormente mencionado y que limitan hoy la mejora de procesos en las organizaciones de Cienfuegos que participan del Circuito Centro – Sur.

2.2. Procedimiento para el despliegue estratégico en organizaciones que participan de una red turística: la solución de la Discrepancia No.2 del Modelo para la Mejora de Procesos en un Circuito Turístico.

2.2.1. Discrepancias identificadas para la mejora de procesos en el Circuito Turístico Centro – Sur.

Para las organizaciones de servicio es un imperativo el mejoramiento continuo de las operaciones diarias. El turismo, dentro de la industria de servicio, representa uno de los sectores de más rápido crecimiento y complejidad de ese negocio. Si se considera el incremento en la cantidad de destinos turísticos altamente competitivos, que ofrecen niveles de calidad excelentes y con una oferta difícil de igualar, se puede comprender como la elevación de la competitividad en el negocio del turismo es una necesidad de primer orden.

Según la publicación de la OMT Tourism Highlights, edición del 2007, “El año 2006 ha superado las expectativas con 846 millones de llegadas de turistas internacionales, lo que corresponde a un aumento del 5,4% sobre el año anterior”. El turismo sigue siendo ocupando un lugar importante en los balances económicos mundiales y de peso fundamental en las economías de cada región. Según cifras publicadas por la OMT los ingresos en todo el mundo provenientes del turismo internacional alcanzaron los 733.000 millones de dólares en 2006, los ingresos por turismo internacional crecieron en 57.000 millones de dólares en 2006.

Las estimaciones para las Américas indican un crecimiento del 2% de las llegadas de turistas internacionales en 2006, muy por debajo del incremento medio mundial del 5,4%. América Central logró con diferencia los mejores resultados, con un incremento del 11%, mientras que el crecimiento de América del Sur, con un 3%, muy por debajo del aumento del 12% de 2005, todavía se situaba por encima de la media regional, de la misma manera que el aumento del 3% del Caribe (Ver Anexo 3).

En Cuba, el turismo se ha establecido como uno de los principales sectores de la economía cubana. Si se considera su importancia, el mejoramiento de la calidad y la competitividad del turismo en Cuba es una necesidad de primer orden. Según datos de esta misma publicación (Ver Anexo 4) Cuba se encuentra entre los principales destinos de América del Sur y el Caribe

Esta afirmación pudiera cambiar en el futuro si se consideran los resultados de la actividad turística en Cuba, en comparación con sus competidores en el área del Caribe. Los destinos más visitados en el Caribe son Jamaica que crece un 13 % en comparación con el 2005 y República Dominicana que creció un 7 %, todo lo contrario Cuba muestra un decrecimiento de un 5 % en comparación con la llegada de turismo internacional en el 2005. En el año 2006 Cuba recibió un total de 2 150 000 visitantes, cifra menor que el arribo del año anterior que fue de 2 261 000 visitantes. En este contexto, es de especial importancia y validez la aplicación de enfoques y herramientas que permitan el mejoramiento de la calidad del servicio en el turismo, y por ende, de la competitividad del sector.

Para mantener esta perspectiva, en el país se realizan esfuerzos por mejorar la situación competitiva de las organizaciones turísticas. Para mejorar la calidad de los servicios que se ofertan al turista, se debe trabajar incansablemente por el mejoramiento de los servicios en los destinos que existen en el país. Los principales destinos en Cuba se mantienen y se perfeccionan, en este caso se destacan la Habana, Varadero, Cayo Largo, Cayo Coco, Guardalavaca, entre otros.

Además de los destinos fundamentales en Cuba (polos turísticos), igualmente se trabaja en el fortalecimiento de destinos turísticos, que aunque menos importantes, también tienen importancia en la conformación del destino Cuba. Este es el caso de la región Centro – Sur del país, en ella, se encuentra ubicada la ciudad de Cienfuegos con atractivos turísticos que van desde las actividades náuticas, las playas, el buceo y una ciudad declarada Patrimonio de la Humanidad.

Desde principios de la década del 90 del pasado siglo, en Cienfuegos se viene potenciando el desarrollo del turismo. Durante todo este tiempo se han ejecutado una serie de inversiones que han posibilitado elevar la calidad de la planta hotelera, extrahotelera e incrementar la cantidad de habitaciones hasta 803 habitaciones.

Sin embargo, si se analizan datos que caracterizan los resultados de la gestión turística en los últimos años, se puede apreciar que una buena parte de estos indicadores han tenido una evolución desfavorable. La siguiente tabla muestra la evolución de algunos de los indicadores más importantes de la provincia:

Tabla 2.1. Datos de la gestión del turismo en Cienfuegos.

| Indicadores Turísticos | UM | 2005 | 2006 | % | 2007 | % |
|---|------|-------------|-------------|------------|-------------|-------|
| <i>Turistas Días Extranjeros</i> | uno | 190777 | 217962 | 114,2 4 | 202472 | 92,8 |
| <i>Canadá</i> | uno | 47809 | 42942 | 89,8 | 38553 | 89,7 |
| <i>Francia</i> | uno | 22337 | 22905 | 102,5 | 22526 | 98,3 |
| <i>Alemania</i> | uno | 22397 | 19483 | 86,9 | 18981 | 97,4 |
| <i>Turistas Días Totales</i> | uno | 360557 | 370448 | 102,7 | 350847 | 94,7 |
| <i>Estancia Media Turismo Internacional</i> | días | 2.3 | 2.8 | 121,7 | 2.6 | 92,8 |
| <i>Índice de Ocupación Internacional</i> | % | 53.1 | 34.3 | 64,5 | 36.0 | 104,9 |
| <i>Ocupación Total</i> | % | 52.6 | 43.0 | 81,7 | 62.7 | 145,8 |
| <i>Ingresos Turísticos</i> | MUSD | 21438. 4 | 18417. 7 | 85,9 | 20160. 5 | 109,4 |
| <i>Actividad Hotelera</i> | MUSD | 11661. 3 | 8374.5 | 71,8 | 9078.8 | 108,4 |
| <i>Actividad Extrahotelera</i> | MUSD | 9777.1 | 10043. 2 | 102,7 | 11081. 7 | 110,3 |
| <i>Ingreso Medio Turístico/ Turist. Días Ext.</i> | USD | 112.37 | 84.50 | 75,19 | 99.57 | 117,8 |
| <i>Ingresos Totales en Divisa</i> | MUSD | 24607. 4 | 26323. 5 | 106,9 | 28984. 8 | 110,1 |
| <i>Utilidad en Divisa</i> | MUSD | 7448.5 | 7858.6 | 105,5 1 | 9826.7 | 125,0 |
| <i>Costos y Gastos p/peso de Ing. en Div.</i> | ctvs | 69.7 | 70.1 | 100,5 | 66.1 | 94,2 |

| | | | | | | |
|---|------|---------|---------|-------|---------|-------|
| Ingresos Totales en Moneda Total | MUSD | 37965.1 | 40189.6 | 105,8 | 44012.9 | 109,5 |
| Utilidad en Moneda Total | MUSD | 3682.5 | 3376.6 | 91,6 | 3106.0 | 91,9 |
| Costos y Gastos p/peso de Ing. en M. T. | ctvs | 90.3 | 91.6 | 101,4 | 92.9 | 101,4 |
| Ingreso/Trabajador | MUSD | 11791 | 15394 | 130,5 | 15917 | 103,3 |

Como puede observarse en la tabla anterior, una buena parte de los indicadores que pudieran considerarse como claves para el desempeño de la gestión de turismo en el territorio han tenido un comportamiento desfavorable. De notar es el decrecimiento de arribo de turistas del primer mercado de la provincia, Canadá, igualmente la Estancia Media Turismo Internacional que se mantiene baja y el comportamiento de indicadores económicos como los Ingresos Turísticos y los Costos y Gastos p/peso de Ingreso en Moneda Total.

Investigaciones desarrolladas en el territorio (Cáravez, 2007) han podido identificar que existen “discrepancias” que limitan la mejora de procesos. Dichas investigaciones han demostrado que los niveles de colaboración entre las organizaciones que participan del circuito y el despliegue estratégico desde el Nivel Táctico hasta el Nivel Operativo, no permite el despliegue de la Voz del Cliente para la mejora de los procesos que crean el Valor en el Nivel Operativo.

Es importante destacar que la denominación de circuito turístico utilizada en esta investigación no pretende sustituir las denominaciones de “circuito” que utilizan las agencias de viaje o turoperadores, sino que se utiliza para identificar la “red” de organizaciones turísticas que forman este destino. Se ha adoptado la denominación Circuito Centro – Sur por ser la que más acertadamente refleja el concepto de “red” de organizaciones turísticas.

Visto de esta forma, el Circuito Centro – Sur está compuesto por el conjunto de organizaciones que conforma la “red” de servicios de alojamiento, gastronomía, transportación, ocio y opcionales en esta región del país. Como se ha discutido anteriormente, la representación de la cadena de suministro en el turismo es el Circuito Turístico. En el epígrafe anterior se presentó en detalle la estructura y composición del Circuito Turístico Centro – Sur. Si se revisa la descripción anterior, puede notarse la diversidad de organizaciones, de flujos y actividades que se desarrollan en el Circuito Turístico Centro – Sur, aspecto este que, conjuntamente con lo

discutido hasta este punto en el capítulo, permite reafirmar la idea de considerar el circuito como la cadena de suministro del turismo.

Luego de esta necesaria introducción, se puede empezar a discutir los principales factores que limitan la mejora de procesos en el Circuito Turístico Centro – Sur. Para desarrollar este punto se presentarán las discrepancias como desviaciones que impiden que se alcance la situación deseada o ideal para la mejora de procesos. Estas discrepancias, también conocidas como brechas o GAPS en la literatura internacional, han sido utilizadas ampliamente en la concepción de modelos teóricos y procedimientos en diferentes campos de la ciencia.

Estas limitantes que constituyen las brechas entre la situación actual y la deseada, son las discrepancias que actualmente atentan contra la mejora del desempeño de los procesos en el circuito. Las discrepancias identificadas son las siguientes:

Discrepancia No. 1: La ausencia de colaboración en el Circuito Turístico no permite desplegar la voz del cliente y la información clave hasta el nivel táctico.

La Satisfacción y Lealtad del Cliente no se logra por los esfuerzos no coordinados de las organizaciones turísticas. El concepto del Circuito Turístico reconoce la idea de que las organizaciones participan de una “Red” que debe funcionar e interactuar como tal. Este hecho determina la necesidad de lograr la Colaboración en la red compartiendo información, competencias y capacidades. El concepto de Colaboración que se asume en esta investigación es:

Colaboración: Cuando dos o más organizaciones están de acuerdo voluntariamente en integrar recursos humanos, financieros y técnicos en un esfuerzo por crear un nuevo Modelo de Negocios más eficaz, efectivo y eficiente y para el logro de metas conjuntamente definidas [34].

Discrepancia No. 2: No se conocen los factores críticos que describen la voz del cliente. Por tanto, el despliegue estratégico está limitado y los procesos de trabajo donde se crea el valor pueden funcionar desconectados de la realidad estratégica.

El despliegue estratégico es el enfoque aceptado internacionalmente para poder alinear las metas estratégicas de la organización con los resultados del día a día, y este, en una organización que pertenece a un Circuito Turístico depende de la Colaboración que haya podido lograrse en el Nivel Estratégico.

Este Despliegue Estratégico debe ser capaz de:

- Desplegar la voz del cliente que ha sido compartida en el nivel estratégico.

- Lograr el despliegue de la visión del negocio hasta las metas estratégicas, en correspondencia con la información relevante compartida al Nivel Estratégico.

Discrepancia No. 3: No existe un despliegue estratégico conectado a la voz del cliente y por tanto no se pueden lograr los niveles de desempeño que se necesitan en los procesos de trabajo.

Los procesos de trabajo en cada organización que participa en un Circuito Turístico crean el Valor y proporcionan la excelencia operativa necesaria para el logro de la satisfacción y lealtad de los clientes. Si el despliegue estratégico existente está desconectado de la voz del cliente, entonces los procesos de trabajo no podrán satisfacer los requerimientos de los clientes y superar las expectativas. Esto se debe a que no será posible la mejora de la eficacia y la eficiencia de los procesos en dónde se crea el valor, asumiendo el riesgo de la pérdida de competitividad empresarial [35] [36] [37].

2.2.2. El Modelo para la Mejora de Procesos en un Circuito Turístico.

Para dar solución a la problemática presentada, se ha presentado un modelo que persigue la reducción de la magnitud de cada una de las discrepancias identificadas y que limitan la mejora de procesos [38]. En el Anexo 5 se presenta la matriz de diseño utilizada durante la concepción del modelo. No es objetivo de esta investigación explicar en detalle este proceso, si se quiere se pueden consultar las referencias para este punto. No obstante, se describirán algunos aspectos que se consideran esenciales.

Aunque la intención de este Modelo es mediar entre la realidad y la teoría para facilitar el estudio de la Mejora de Procesos en un Circuito Turístico, cada uno de los Niveles que se representan en el Modelo se relacionan con aspectos concretos de la realidad e involucran a una o varias organizaciones de las que participan en el Circuito. En este sentido se hace necesario explicar que parte de la realidad representa cada uno de los Niveles del Modelo:

Nivel Estratégico: es el nivel del Circuito Turístico. Es este el nivel que ocupa la cadena o “red” de organizaciones que participan del Circuito Turístico. Este nivel presenta particularidades que complejizan su funcionamiento. Primeramente el hecho de que no existe estructura jerárquica a este nivel, es decir, nadie es “jefe” del Circuito Turístico. Esta característica dificulta notablemente la gestión en el Nivel Estratégico, si se consideran que funciones típicas de dirección como el control y la supervisión son difíciles de desarrollar. Otro elemento importante lo constituye el hecho de que las organizaciones que participan en el circuito pertenecen a

compañías diferentes. Esto ha motivado que prevalezca un enfoque vertical en la cadena en donde cada organización responde a su nivel jerárquico y no exista preocupación por lograr una alineación horizontal. Según la concepción del Modelo, en este Nivel debe lograrse la Colaboración mediante el Despliegue de la Voz del Cliente para posibilitar el alineamiento horizontal y la integración “corriente arriba” (del término inglés “upstream”) de la red de organizaciones en toda la cadena o el circuito.

Nivel Táctico: este es el nivel de cada organización que participa en el Circuito Turístico. Como es de notar, a este nivel pertenecen todas las organizaciones que participan del circuito, desde los hoteleros hasta los transportistas. El enfoque que plantea el Modelo para este Nivel sostiene que aquí se debe desarrollar el Despliegue Estratégico de cada organización acorde a la Información Clave compartida en el Nivel Estratégico y posibilitar la continuidad del Despliegue de la Voz del Cliente “corriente abajo” (del término inglés “downstream”) en toda la organización hasta los procesos de trabajo.

Nivel Operativo: es el nivel donde se desarrollan los procesos de trabajo de cada organización que participa del Circuito Turístico. Como es conocido, los procesos de trabajo crean la excelencia operativa, y en el caso de las organizaciones del turismo, es en los procesos de trabajo en donde se crea el Valor al Cliente. Este es el nivel más importante de todos y el punto de mira del Modelo. Si en el Nivel Estratégico se necesita Colaborar mediante el Despliegue de la Voz del Cliente, y en el Nivel Táctico se requiere realizar el Despliegue Estratégico utilizando esta información compartida, dichas acciones se necesitan desarrollar con el objetivo de posibilitar que la Mejora de los Procesos en el Nivel Operativo esté conectada a la Voz del Cliente y permita satisfacer y superar las expectativas.

Igualmente, se pueden identificar cuáles son las dimensiones fundamentales que constituyen el soporte conceptual del modelo propuesto. Las dimensiones antes mencionadas que determinan la sistemática del modelo son:

- **Colaboración**: Es determinante el logro de la *colaboración* en la red de organizaciones turísticas para poder reducir la magnitud de la discrepancia No. 1. Las organizaciones que participan en un circuito turístico deben *colaborar* compartiendo información para poder desplegar la voz del cliente y la información clave hasta el nivel táctico.
- **Despliegue Estratégico**: En el nivel táctico, el planteamiento estratégico debe estar conectado con la voz del cliente y la información clave compartida, y a su vez el

despliegue estratégico posibilita lograr el alineamiento entre el rumbo estratégico de la organización y la gestión del día a día en los procesos de trabajo. El *despliegue estratégico* es determinante para la reducción de la discrepancia No. 2.

- **Mejora de Procesos:** La *mejora de procesos* permite el aumento de la eficacia y la eficiencia en los procesos de trabajo que se desarrollan en el nivel operativo, para poder satisfacer los requerimientos de la voz del cliente, superar las expectativas y lograr el alineamiento organizacional. La *mejora de procesos* es determinante para la reducción de la discrepancia No. 3.

Antes de presentar el modelo sería útil relacionar la estructura del Circuito Turístico Centro – Sur. Manteniendo la idea de no complejizar el modelo para asegurar su factibilidad de comprensión e interpretación, se han agrupado componentes para simplificar la idea. En la tabla 2.2 se muestran los mismos.

Tabla 2.2. Estructura del Circuito Centro – Sur.

| Circuito Centro - Sur | | |
|-----------------------|---------------------------|---------------------------------------|
| Partes | Recursos | Componentes |
| Procesos | Hoteleros | Alojamiento, Recreación y Gastronomía |
| | Extrahoteleros | Gastronomía y Opcionales |
| Región Turística | Infraestructura Turística | Salud |
| | | Educación |
| | | Transportes |
| | | Gobierno |
| Turoperadores | Demanda Turística | Recursos Turísticos |
| | | Destino Ciudad/Negocios |
| | | Destino Sol y Playa |
| | | Destino Ecoturismo |

- Alojamiento, Recreación y Gastronomía se representan en el Modelo como “Hoteles”.
- Gastronomía y Opcionales se representan en el Modelo como “Red Extrahotelera”.
- Salud, Educación, Gobierno y Recursos Turísticos se representan en el Modelo como “Gobierno y Servicios Gubernamentales”.

- Destino Ciudad y Negocios, Destino Sol y Playa y Destino Ecoturismo se representan en el Modelo como “Turoperadoras y Agencias de Viaje”.

El Modelo para la Mejora de Procesos en un Circuito Turístico se puede consultar en el Anexo 6.

2.2.3. Procedimiento para la reducción de la Discrepancia No. 2 del Modelo para la Mejora de Procesos en un Circuito Turístico.

Una de las discrepancias identificadas y que forman parte del modelo utilizado en esta investigación es precisamente la ausencia de un despliegue estratégico que permita desplegar la voz del cliente hasta los procesos de trabajo que crean el valor en el nivel operativo de la organización.

A continuación se presenta un procedimiento que permite reducir la magnitud de esta discrepancia y a consecuencia, posibilitar la mejora de procesos en organizaciones que participan de una red turística.

Fundamentación del procedimiento

El procedimiento para el despliegue estratégico en organizaciones que participan de un circuito turístico (ver figura 2.1), se fundamenta en la mejores prácticas identificadas para realizar el despliegue estratégico, como resultado de las experiencias y recomendaciones de prestigiosos autores en esta esfera, (Juran, 2001, Ronda Pupo 2006, Menguzzatto, 1995 entre otros), y constituye un valioso aporte para un sector en el que la utilización de enfoques de planeación estratégica es técnicamente inconsistente.

Descripción del procedimiento

En la tabla 2.3 se muestran las etapas, actividades y herramientas correspondientes al procedimiento que se propone, las cuales se explican detalladamente a continuación.

Tabla 2.3. Etapas, actividades, herramientas y objetivos del procedimiento propuesto.

| ETAPAS | ACTIVIDADES | TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS | OBJETIVOS |
|-------------------------|--|---|---|
| Diagnóstico estratégico | Diagnóstico externo (entorno general y específico) Diagnóstico interno Definición factores claves de éxito Identificar la información relevante en el nivel estratégico de la red de organizaciones que participan del Circuito Centro – Sur. | Tormenta de idea, Trabajo de grupo, Perfil estratégico, matrices estratégicas, matriz de impactos cruzados, análisis de la cadena de valor, guía EFQM, guía del Baldrige, diagramas causa-efecto, encuestas, entrevistas... | Identificar las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y debilidades de la organización para determinar su posición estratégica general. |
| Despliegue estratégico | Formulación del propósito estratégico (definición de misión y visión, definición de valores) Formulación estratégica (definición de Áreas de Resultados Claves, objetivos estratégicos, Despliegue de metas (identificar procesos claves para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, definición de estándares de desempeño, catchball) | Tormenta de ideas, Diagrama de afinidad, Diagrama de interrelación, encuestas, entrevistas. Trabajo de grupo, Diagrama de árbol, matrices de relaciones, revisión de documentos, mapas estratégicos, etc | Establecer el direccionamiento de la organización. Lograr coherencia e integración entre los niveles tácticos y operativos. |
| Monitoreo del progreso | Definición de indicadores claves de rendimiento. Medición de indicadores Identificación de brechas Cuadro de Mando Integral. | Trabajo en equipo, Planes de control, auditorías. | Garantizar el cumplimiento efectivo de los objetivos y estrategias. Controlar el progreso de la mejora continua. |

Etapa I: Diagnóstico Estratégico

En esta primera etapa se pretende realizar un análisis externo, tanto del entorno general como el específico que revele el conjunto de amenazas y oportunidades del entorno y un análisis interno que permita identificar y evaluar las capacidades internas de la organización, es decir las principales fortalezas y debilidades de la misma de forma que permita a la alta dirección evaluar la situación actual y formular las correspondientes estrategias, así como identificar la información que pudiera ser relevante para la planeación, dentro de la información que se comparte en el nivel estratégico de la red de organizaciones turísticas a consecuencia de la colaboración.

Los siguientes elementos componen la secuencia inicial siguiente:

1. Diagnóstico Externo

- a) *Análisis del entorno general.*
- b) *Análisis del entorno específico.*
- c) *Identificación de oportunidades y amenazas.*
- d) *Identificación de los Factores Claves del Éxito.*

2. Diagnóstico Interno

- a) *Análisis de la situación actual.*
- b) *Identificación de fortalezas y debilidades.*

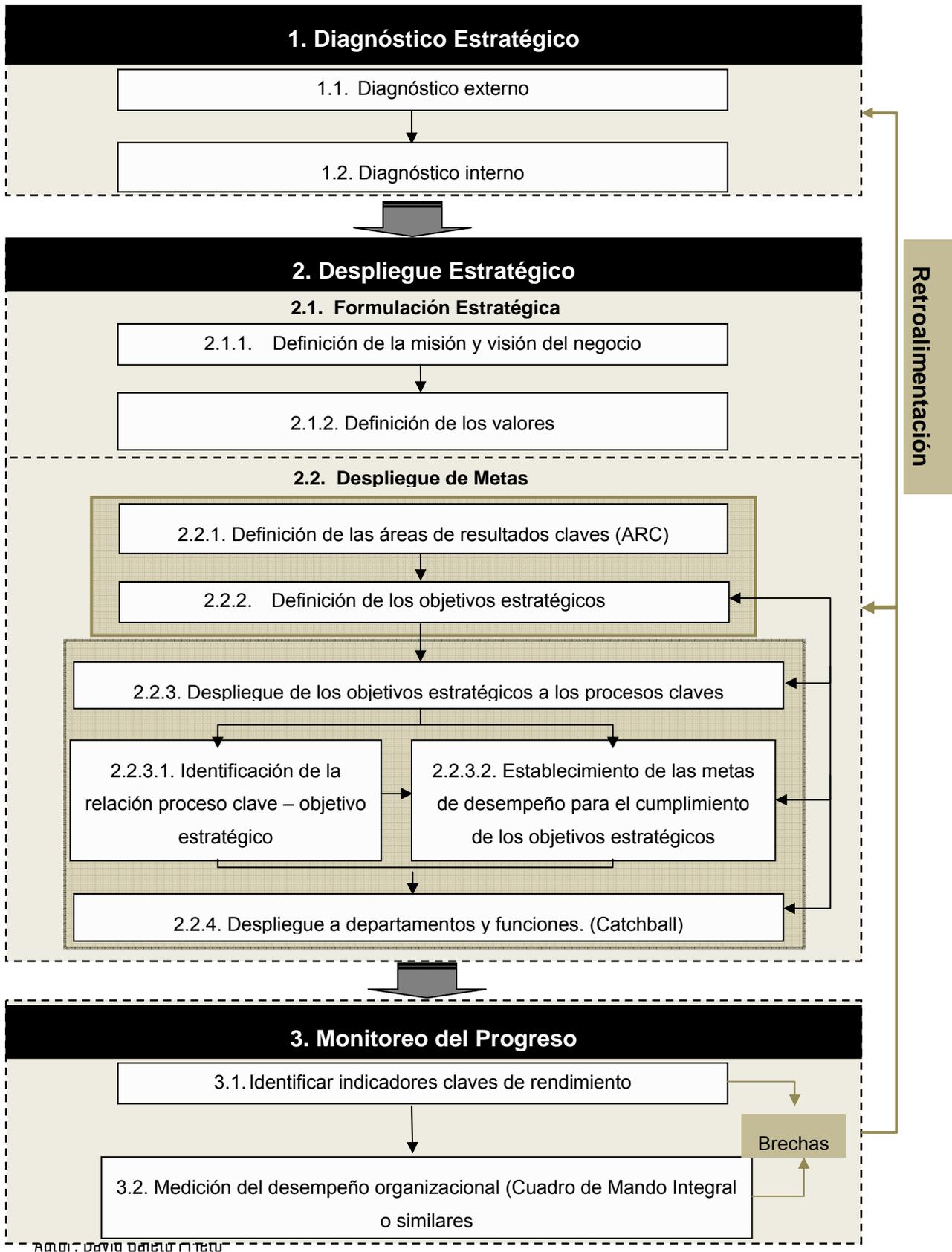
3. Análisis de los resultados del diagnóstico externo e interno.

- a) *Definir la posición estratégica externa e interna.*
- b) *Definir posición estratégica general.*
- c) *Elaborar problema y solución estratégica.*

4. Identificar la información relevante en el nivel estratégico de la red de las organizaciones que participan del Circuito Centro – Sur

El primer elemento (**diagnóstico externo**) debe revelar lo que le brinda el macro y micro-entorno a la empresa, tratando de descubrir los retos e impactos que pueden influir y ser relevantes en la definición de la estrategia para realizar el mismo debe tenerse en cuenta los elementos siguientes:

Figura 2.1. Procedimiento para el Despliegue Estratégico en organizaciones que participan de un Circuito turístico.



a) Análisis entorno general

El análisis del entorno general permite identificar cuáles son las fuerzas del medio ambiente que a nivel macro influyen o afectan el comportamiento de la empresa e incluso en el sector. Para esto debe analizarse el grado y la naturaleza de la influencia de las fuerzas actualmente así como hacer pronósticos sobre las implicaciones posibles en el desarrollo de la empresa. Se recomienda realizar el análisis a partir de la definición de una serie de dimensiones, en las cuales se agrupan todas aquellas variables que son susceptibles de análisis y que en cierta medida inciden positiva o negativamente en la empresa, dentro de ellas se pueden citar:

- **Dimensión económica:** Tasas de crecimiento del PIB, análisis del crecimiento y perspectivas del desarrollo económico, tendencias de precios, ahorros de la población, política económica, etc.
- **Dimensión Socio-cultural:** Composición social de la población atendida por la empresa, tendencias del salario medio, política social: programas de salud, educación, vivienda, empleo, programa de servicios básicos: energía agua, tasa de crecimiento poblacional, proceso de migración, composición social: edad sexo, educación, población en edad laboral
- **Dimensión Político-legal:** Situación política nacional e internacional, política del gobierno hacia las empresas, normas que inciden en la empresa: comercial, penal, laboral, civil, fiscal.
- **Dimensión Tecnológica:** Características de los procesos productivos servicios, maquinaria y equipos para realizar esos procesos, calificación del personal para ejecutar esos procesos, organización de los procesos de trabajo asociados a esos procesos.

Definir escenarios

El método de escenario tiene como objetivo definir un estado futuro de un sistema conocido actualmente (al menos parcialmente) e indicar los distintos procesos que permiten pasar a la imagen futura [39].

Para esto se utilizan técnicas cuantitativas (análisis de series de tiempo, regresión lineal, prospectiva, etc) y cualitativas (delphi, tormenta de ideas, etc)

Se distinguen dos tipos de escenarios:

- Exploratorios: parten de tendencias pasadas y presentes, conducen a futuros verosímiles
- Anticipativos o normativos: construido a partir de imágenes alternativas del futuro, podrán ser deseables o por el contrario rechazables.

Los escenarios exploratorios o de anticipación pueden ser tendenciales o contrastados, teniéndose en cuenta las evoluciones más probables o más extremas [40].

El tendencial corresponde al camino más probable, en todos a aquellos momentos en los que haya que proceder a una elección, teniendo en cuenta una situación inscrita en una situación de origen, sin embargo la planificación estratégica que requiere proyectarse en las condiciones actuales entra en contradicción con los caminos probables y exige de un inventario de los distintos estados posibles para, dentro de las estrategias emergentes o de contingencia, intentar reducir el riesgo de crisis.

Contrariamente a este tipo de escenario, el escenario contrastado ofrece el camino menos probable, pero cuyo camino puede ser útil a fin de apreciar posibles peligros y ubicar a la empresa en un contexto más apropiado para obtener una mejor posición en la competencia.

b) Análisis entorno específico

Para el análisis del entorno específico se debe considerar el ambiente que está más cercano a la organización con el objetivo de conocer cual es el comportamiento estructural y las tendencias en el sector en que se inscribe la actividad de la empresa.

Para realizar un examen profundo del sector es necesario:

- Conocer el conjunto de empresas que desarrollan una misma actividad económica y venden un producto bien definido o una línea de productos afines a los de la organización objeto de estudio. (Sector industrial)
- Determinar el conjunto de factores y actores que ejercen una influencia directa sobre los resultados de la Empresa y los de sus competidores.(entorno competitivo)
- Recopilar, procesar datos y analizar la información relevante sobre el comportamiento de los clientes, proveedores, competencia.

Para realizar este análisis se emplea el modelo que propone Michael Porter (1985), basado en la interacción de las cinco fuerzas básicas de la competencia (Ver Anexo 7).

1. **Amenaza de nuevos ingresos:** Estos aportan en su entrada al sector, capacidad adicional, deseos de tener participación en el mercado y con frecuencia recursos

sustanciales. La probabilidad de que nuevas firmas entren a un mercado reposa en dos factores esenciales: las barreras de entradas (Economía de escala, diferenciación de productos, necesidades de capital, costos de cambio, acceso a los canales de distribución, desventajas en costos diferentes de las economías de escala, política gubernamental) y la reacción de los competidores establecidos.

2. **Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes:** La mayor o menor rivalidad entre los competidores puede provocar que un sector sea o no atractivo y la intensidad de la misma depende de un número de factores interactivos (Número de competidores y equilibrio entre competidores, ritmo de crecimiento en el sector industrial, barreras de movilidad, barreras de salida, costos fijos y de almacenamiento, existencia de diferenciación o de costos de cambio, excedentes de capacidad, diversidad de competidores, intereses estratégicos, etc)
3. **Poder negociador de los clientes:** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, y pueden bajar las ganancias del sector mediante la negociación por alta calidad o más servicios.

El poder de negociación de los clientes es alto si:

- Los clientes están concentrados en la adquisición de grandes volúmenes en relación con el total de las ventas del sector.
 - Los productos comprados representan un porcentaje significativo de los costos de los clientes.
 - Los productos que el cliente compra no están diferenciados.
 - Los clientes enfrentan bajos costos al cambiar de proveedor.
 - Los clientes obtienen bajas ganancias.
 - Los productos del sector no son importantes para la calidad de los productos de los clientes.
 - Los clientes poseen información completa sobre la demanda, precios actuales del mercado y costo de los proveedores.
4. **Poder de negociación de los proveedores:** Un mercado o segmento del mercado no sólo será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves, no tienen

sustitutos o son pocos y de alto costo y aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.

5. **Productos sustitutos:** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se hace más difícil si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar con precios más bajos, reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

c) Identificación de oportunidades y amenazas

En este punto, tomando en cuenta los resultados de las etapas anteriores, se pretende responder a las preguntas:

¿Cuáles son los eventos, tendencias o acontecimientos latentes que se manifiestan en el entorno sin que sea posible influir sobre su ocurrencia, que pueden ser aprovechados convenientemente para el cumplimiento de la misión?

¿Qué limitaciones y problemas del entorno cuya acción no se puede evitar ni provocar, pueden afectar el funcionamiento del sistema y crear dificultades o impedir el cumplimiento de la misión de la organización?

De las respuestas a estas preguntas debe obtenerse un listado preciso y conciso de las amenazas y oportunidades del entorno.

d) Identificación de los factores claves de éxito.

Los factores claves de éxito son los principales factores determinantes del éxito financiero y competitivo en una industria / sector en particular. Ellos identifican con precisión los resultados específicos que son cruciales para el éxito en el mercado y las capacidades y actitudes con mayores posibilidades de rentabilidad.

La idea es adquirir ventaja competitiva al concentrar las organizaciones sus fuerzas en ser mejores que los rivales en uno o más factores claves del éxito en la industria (ver figura 2.2).

Para definir los mismos debe realizarse trabajos en grupo teniendo en cuenta las variables de la figura 2.2.

El segundo elemento (**diagnóstico interno**) debe estar 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 proceso de la empresa, que resultan ser

activos materiales e inmateriales, que además se refuerzan unos a otros y generan por lo tanto sinergias.

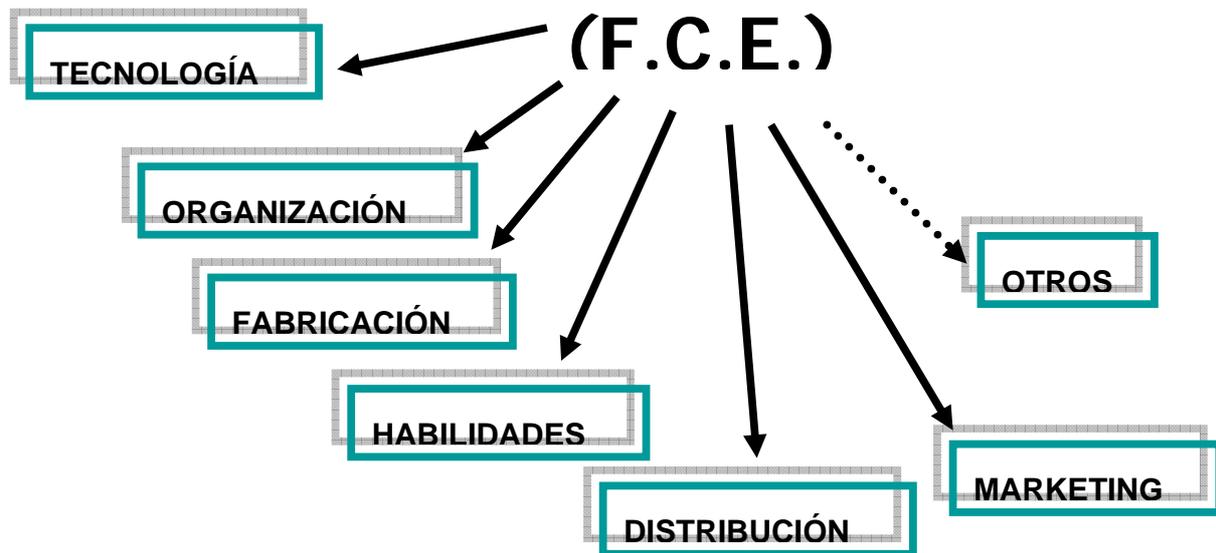


Figura 2.2 Factores Claves de Éxito en la industria.

a) Análisis de la situación actual.

Para realizar este análisis pueden usarse enfoques como análisis de la cadena de valor, guías del Premio Europeo a la calidad (EFQM), guía del Premio Estadounidense a la calidad (Malcom Baldrige) y herramientas como: trabajo en equipo, encuestas, entrevistas, diagramas causa-efecto, entre otras, (Ver tabla 2.3), que revelen el comportamiento real de los indicadores de desempeño organizacional, de forma que permita conocer las capacidades reales de la organización para enfrentar los cambios que está exigiendo el entorno.

b) Identificación de Fortalezas y Debilidades.

En este punto y teniendo en cuenta los resultados de la etapa anterior, se propone dar respuesta a las siguientes interrogantes.

¿Qué ventajas tiene la empresa? ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra? ¿A que recursos de bajo costo o de manera única se tiene acceso? ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza? ¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

¿Qué se puede mejorar? ¿Que se debería evitar? ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad? ¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?

Las respuestas a estas preguntas identifican los puntos fuertes en los cuales debe apoyarse la organización para trabajar en el cumplimiento de la misión y los que constituyen aspectos débiles que deben superarse para lograr mayores niveles de efectividad. Como resultado de las respuestas a las interrogantes antes planteadas debe obtenerse, por tanto, un listado concreto de las fortalezas y debilidades.

Análisis de los resultados del diagnóstico externo e interno.

Esta actividad tiene como objetivo analizar los resultados obtenidos a partir de la elaboración del diagnóstico externo e interno de la organización.

a) Definir la posición estratégica externa e interna.

Una vez conocidos los factores que influyen de manera positiva y negativa sobre la organización, debe determinarse el grado de intensidad del impacto en que se manifiesta cada uno, permitiendo definir así la posición estratégica externa e interna de la empresa, determinando si predominan las amenazas u oportunidades y las debilidades o fortalezas respectivamente. Para lo anterior se utiliza como herramienta la Matriz de Evaluación de Impactos (Ver Tabla 2.4).

Tabla 2.4 . Matriz de Evaluación de Impactos

| Factores Externos/ Internos | Forma de manifestación | Intensidad del Impacto | Capacidad de Respuesta | Intensidad del Efecto del Impacto |
|-----------------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---|
| 1 | Amenazas=1 | Baja=1 | Baja=1 | |
| 2 | Oportunidades=0 | Media=2 | Media=2 | $IEI = \frac{FM + 1}{C}$ |
| 3 | Debilidades=1 | Alta=3 | Alta=3 | |
| n | Fortalezas=0 | | | $IEI = \frac{\sum_{i=1}^n IEI}{n}$ |

b) Definir posición estratégica general.

Una vez determinada la posición estratégica tanto interna como externa debe determinarse la posición estratégica general. La herramienta utilizada para esta actividad es la Matriz DAFO por impactos cruzados, la misma permite realizar un diagnóstico de la situación de cualquier organización teniendo en cuenta los factores internos y externos que la afectan, delineando así el tipo de estrategia para el logro satisfactorio de las metas y objetivos de dicha organización.

c) Elaborar problema y solución estratégica.

Luego de analizar la DAFO se obtiene una valoración ponderada que centra la atención en aquellos factores que poseen un mayor impacto y que tienen por tanto un carácter estratégico para la organización, estos factores definen las combinaciones que más incidencia tienen en el desarrollo de las actividades en el problema estratégico y en la solución estratégica los cuales se elaboran atendiendo a:

Problema Estratégico: Si las Amenazas se materializan, teniendo en cuenta que las debilidades de la organización, no se podrán utilizar las Fortalezas para aprovechar plenamente las Oportunidades.

Solución Estratégica: Para disminuir el efecto del problema estratégico es necesario aprovechar al máximo las Oportunidades, potenciando de forma óptima y apoyándose en las Fortalezas, lo que permitirá atenuar las Debilidades, contribuyendo a minimizar las Amenazas.

1. Identificar la información relevante en el Nivel Estratégico de la red de organizaciones que participan del Circuito Centro – Sur.

Esta actividad tiene como objetivo identificar que información pudiera ser relevante para la planeación de la organización dentro de la información que se comparte en el Nivel Estratégico de la red de organizaciones turísticas a consecuencia de la colaboración. Como es sabido, las organizaciones que participan de un circuito turístico necesitan alinear su planteamiento estratégico con la red y así lograr la integración en toda la cadena.

Este es uno de los principales retos actuales, si se considera que en el mejor de los casos solo existe “alineamiento vertical” y a consecuencia el planteamiento estratégico de la mayor parte de las organizaciones turísticas que participan en una red está limitado por la falta de “alineamiento horizontal”.

Con el propósito de lograr esta “transfuncioanalidad”, las organizaciones deberán identificar qué información pudiera ser relevante para el proceso de planeación y utilizar esta información dentro de la planeación y el despliegue estratégico. Dicha información se comparte en el Nivel Estratégico de la red a consecuencia de los esfuerzos de colaboración de las organizaciones en la cadena. Para identificar qué información pudiera ser relevante, las organizaciones deberán seleccionar dicha información de dos grandes grupos:

- Información compartida relacionada con la Voz Del Cliente: esta información incluye todos los aspectos relevantes para la gestión relacionados con la Voz Del Cliente. Toda la información en este grupo estará relacionada de alguna manera con factores que son críticos para el cliente, o que son relevantes para que las organizaciones que participan en la red puedan satisfacer los requerimientos del cliente.
- Información compartida que se considera Información Clave: este grupo incluye toda la información que no esté relacionada directamente con el cliente pero que es de vital importancia para la gestión de las organizaciones. Este tipo de información pudiera ser vital para garantizar el adecuado funcionamiento del Nivel Operativo de la red.

Etapas II: Despliegue Estratégico

En esta segunda etapa se requiere establecer el direccionamiento estratégico de la organización y lograr coherencia e integración entre los niveles estratégico, táctico y operativo siguiendo la secuencia que se propone a continuación

II.1 Definición de la Misión y Visión

La misión representa la razón de ser de la organización, sentando una base lógica general para la asignación de los recursos organizacionales y es la referencia más adecuada para derivar la formulación apropiada de objetivos, políticas y estrategias generales que deben ser consistentes entre si. En sentido general orienta la concentración de los esfuerzos del talento humano y los demás recursos organizacionales en un determinado rumbo.

Según Ronda Pupo, 2006 el proceso de elaboración de la misión debe seguir los siguientes pasos:

1. Iniciación y atención por la alta dirección
2. Participación y compromiso de otros niveles de dirección y representantes de los trabajadores.

3. Preparación del equipo en su conceptualización
4. Elaboración
5. Revisión y retroalimentación
6. Aprobación y compromiso

Para la elaboración de la misión debe utilizarse técnicas para el trabajo en equipo, métodos de generación de ideas y para lograr consenso. Además debe tenerse en cuenta las siguientes características:

- Debe expresar el servicio que presta la organización, no el producto que vende.
- Debe estar orientada al exterior de la organización, hacia las necesidades de la sociedad en general y hacia las necesidades de los individuos en particular.
- Orientada al futuro y no solo responder a los cambios sino promoverlos.
- Tener credibilidad para todos los grupos de interés.
- Ser simple, clara y directa.
- Contener originalidad
- Ser única (esclarecer el encargo social asignado a la organización que la diferencie de cualquier otra)

La visión es el sistema de ideas generales que crean el marco de referencia de lo que una organización aspira a ser en el futuro, es la definición de un estado ideal que se pretende alcanzar.

Para su definición, según Ronda Pupo, 2006 deben seguirse la secuencia de pasos que se muestra en la figura 2.3.

En la etapa de definición deben tenerse en cuenta los siguientes requisitos:

- Formulada por los principales dirigentes.
- Formulada de manera participativa, es compartida con el equipo de dirección para apoyarla.
- Se formula sin criticar ni evaluar ideas.
- El grupo debe estar desinhibido y desprejuiciado.
- Debe trabajarse en un lugar tranquilo y sin interrupciones.
- Debe tener un horizonte predeterminado.

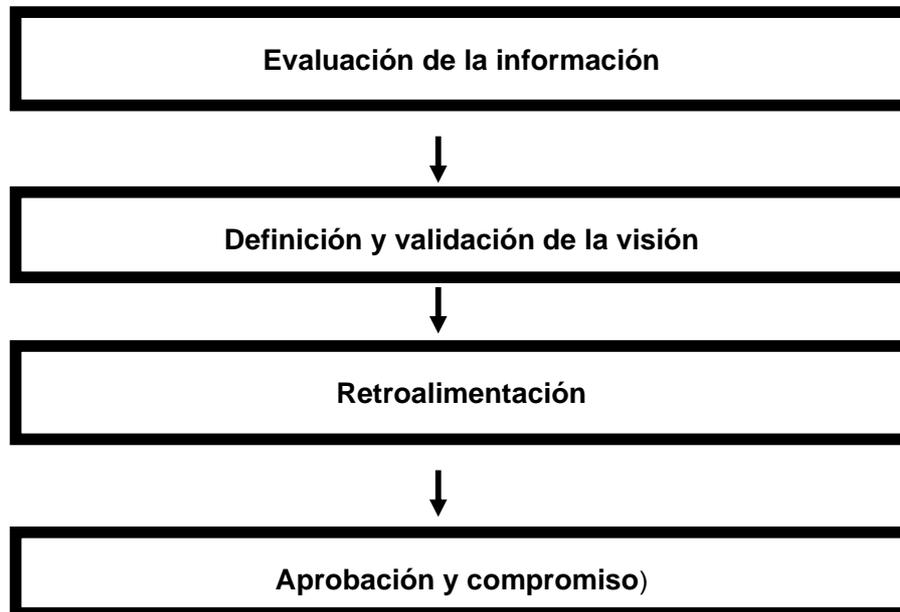


Figura 2.3. Pasos para la elaboración de la Visión.

- Debe ser amplia y detallada para que todos la comprendan y se comprometan, debe expresar claramente los logros generales que se esperan alcanzar en el periodo. Debe por tanto hacerse en términos que signifiquen acción.
- Debe ser soñadora, pero objetiva, posible. debe tenerse en cuenta al formularla el entorno, la tecnología, los recursos y la competencia. Debe ser evaluada, al final, en términos de impacto/costo.
- Debe ser positiva y alentadora, impulsar el compromiso y sentido de pertenencia a la organización.
- No se expresa en cifras.
- Se expresa en tiempo presente porque se actúa como si se hubiese logrado.

II.2 Definición de los valores

Los valores de la organización, son los cimientos sobre los que se sustentan los demás conceptos claves de la empresa. Estos constituyen creencias sobre lo que es deseable, valioso

y justificable; movilizan y amplifican las energías de una organización y aseguran el triunfo y éxito de las estrategias formuladas por los integrantes de la empresa.

Para definir los valores debe seguirse la secuencia siguiente:

1. Comprender significado de Misión y Visión con alto nivel de detalle.
2. Definir actitudes/ rasgos del comportamiento que apoyan la Visión.
3. Definir los valores compartidos de la institución (Aplicación de cuestionario para priorizar valores/ aplicación de cuestionario para definir valores que se identifican con la institución y apoyan la Visión.
4. Conceptualizar y validar el sistema de valores compartidos.

II.3 Identificación de las Áreas de Resultados Claves. (ARC)

Las ARC son áreas esenciales para el rendimiento efectivo de la organización, siendo los logros dentro de las mismas necesarios para llevar a cabo con éxito la misión y alcanzar la visión planteada.

Es importante señalar que las ARC no llegan a cubrir todo lo que logrará la organización, pero identifican los aspectos significativos, de los cuales depende el desempeño organizacional.

Para identificar las ARC algunos criterios a tener en cuenta deben ser:

Elementos de salida de la organización

Elementos de carácter interno, que facilitan el funcionamiento de la organización.

Otras vinculadas a prioridades que, a nivel estatal, o respondiendo a los imperativos del desarrollo tecnológico, es preciso tener en cuenta.

II.4 Definir objetivos estratégicos con sus criterios de medida y grados de consecución,

Los objetivos son declaraciones cualitativas o cuantitativas de las aspiraciones de un individuo o un grupo de individuos dentro de una organización. Constituyen una categoría rectora de la actividad de dirección, debido a que condicionan las actuaciones de la organización en especial de sus dirigentes y expresan qué queremos alcanzar.

Para la definición de objetivos estratégicos es importante destacar que resulta necesario que la participación no se limite solo a la alta dirección, sino que propicie una mayor participación de los trabajadores ya que cuanto mayor sea la participación, mayor será el nivel de compromiso en el cumplimiento de estos.

Para lograr la correcta y adecuada formulación de los objetivos estratégicos debe crearse grupos de trabajo que en sus sesiones tengan cuenta los aspectos siguientes:

1. Orientaciones y proyecciones de niveles superiores.
2. Características de los objetivos. Deben ser:
 - Redactado como forma verbal en infinitivo
 - Específicos: claros sobre qué, dónde, cuándo y cómo va a cambiar la situación.
 - Medibles: que sea posible cuantificar los fines y beneficios.
 - Realizables: que sea posible lograr los objetivos, conociendo los recursos y las capacidades a disposición de la comunidad.
 - Reales: que sea posible obtener el nivel de cambio reflejado en el objetivo.
 - Limitados en tiempo: establecer período de tiempo en que debe completarse el objetivo

Para garantizar el cumplimiento de los objetivos deben establecerse criterios de medidas que:

- Permitan la precisión y evaluación de los objetivos.
- Faciliten la aplicación del sistema de seguimiento y evaluación de los objetivos
- Permitan desarrollar procesos de autocontrol y autoevaluación a partir de su correcta definición.

Además estos criterios deben tener grados de consecución, los cuales se definen a partir de los períodos identificados dentro del horizonte estratégico. Generalmente los períodos que se identifican son anuales. Estableciendo un compromiso de la organización de evaluar, al menos anualmente, el cumplimiento de los objetivos estratégicos y el grado en que el desempeño de la organización se corresponde con la misión, la visión y el resto de las categorías estratégicas.

Despliegue de metas

II.5 Definición de procesos claves para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

En este paso se pretende identificar cuales son los procesos que tienen influencia directa en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de cada una de las ARC. Para ello se utiliza una matriz de relación (ver tabla 2.4) donde el grupo de planeación debe evaluar el nivel de influencia (ninguna, poca, mucha, máxima) y escoger los procesos claves.

Tabla 2.4. Vinculación procesos claves con las ARC

| ARC Procesos | ARC 1 | | | ARC2 | | | | | | ARCN | | |
|-----------------|-------|-------|---------|------|--|--|------|--|--|------|--|--|
| | Obj.1 | Obj.2 | Obj...n | | | | | | | | | |
| P1 | | | | | | | | | | | | |
| P2 | | | | | | | | | | | | |
| ... | | | | | | | | | | | | |
| Pn | | | | | | | | | | | | |

II.6 Definición de metas de desempeño de los procesos

Teniendo en cuenta los procesos claves identificados en el paso anterior el grupo de planeacion de conjunto con los propietarios de los procesos, en caso de que estos no formen parte del grupo, deben definir los resultados que necesita alcanzar cada proceso para contribuir al cumplimiento del objetivo estratégico del ARC con la que se relaciona.

II.7 Despliegue de las metas a departamentos y funciones (Catchball)

En este paso se pretende identificar las áreas funcionales que intervienen en cada proceso para garantizar el cumplimiento de los estándares de desempeño establecidos anteriormente y definir las contribuciones que se necesita de estas para tal fin

Este debe ser un proceso negociador, según Juran, 2000 una vez que se han establecido las metas, deben comunicarse a todas las unidades adecuadas de la organización y este proceso de comunicación debe ser de doble vía, y puede repetirse varias veces hasta que haya un acuerdo general sobre el plan final. El mismo es denominado catchball por los japoneses e incluye lo siguiente:

- Comunicación clara de lo que la alta dirección propone como propósito estratégico de la organización

- Identificación y designación de otras áreas para atención de la organización efectuadas por los directivos de varios niveles.
- Decisiones sobre lo que los departamentos y funciones deberán hacer para apoyar las ARC.

Para realizar esta fase del despliegue puede utilizarse la matriz Medios/ Fines, valorando la relación como alta, mediana o baja que se muestra en la tabla 2.5.

Tabla 2.5. Matriz medios/Fines

| FINES | MEDIOS | | |
|-------|--------|--|--|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Etapa III: Monitoreo del progreso.

En esta etapa se pretende controlar el grado de cumplimiento de los objetivos y por tanto cuantificar el progreso hacia la consecución de las metas a través de la definición y medición de indicadores claves de rendimiento que permitan identificar las brechas y establecer un bucle de realimentación serio que permita cerrarlas exitosamente y contribuir a la mejora continua.

Según Juran, 2001, una vez fijadas las metas y descompuestas en submetas, se necesita establecer medidas clave, o sea un sistema de medición que controle claramente el rendimiento frente a los planes y que debe tener las siguientes propiedades:

- Indicadores que ligan estrechamente las metas estratégicas con la visión y la misión de la organización.
- Indicadores que incluyen los intereses de los clientes, es decir, las medidas se enfocan a necesidades y requisitos de los clientes internos y externos.
- Identificación de desperdicio crónico o del coste de baja calidad.

Algunos autores (Juran, 2001) proponen establecer indicadores claves de rendimiento asociados a las categorías siguientes:

- Rendimiento del producto

- Calidad competitiva
- Rendimiento de la mejora
- Costes de baja calidad
- Deficiencias del producto y del proceso
- Rendimiento de los procesos de negocio.
- Etc...

Para monitorear el progreso, una vez definidos los indicadores es necesario diseñar un instrumento de información que debe ser diseñado especialmente para que pueda ser leído de un vistazo y permita concentrarse fácilmente en aquellos temas que reclaman atención y acción. Una herramienta que ha tomado popularidad en los últimos años es el Cuadro de Mando Integral y que puede ser usado para tal fin.

Otra herramienta esencial para la revisión del rendimiento son las auditorías cuyo propósito es proporcionar información independiente y no sesgada a los directivos para proporcionar respuestas a preguntas como estas:

1. ¿Son nuestras políticas y metas apropiadas a la misión de nuestra organización?
2. ¿Proporcionan nuestros procesos la satisfacción del cliente con el producto?
3. ¿Es adecuada la colaboración entre nuestros departamentos funcionales para asegurar el óptimo rendimiento de la organización?
4. ¿Estamos cumpliendo con nuestras responsabilidades con la sociedad?

2.3. Conclusiones Parciales.

Al término de este capítulo se pueden plantear las siguientes conclusiones:

1. Existen dificultades en la forma en que se administra actualmente el turismo en Cienfuegos. Esto se demuestra por el deterioro de los principales indicadores que caracterizan la gestión turística en el territorio.
2. Se utiliza un modelo que ha sido presentado en investigaciones realizadas en la provincia cuyo propósito principal es la reducción de las tres discrepancias que se han identificado limitan la mejora de procesos en un circuito turístico. La estructura del modelo incluye tres niveles, el nivel estratégico, el nivel táctico y el nivel operativo.
3. La segunda discrepancia identificada y que limita la mejora de procesos en un circuito turístico es la no utilización de enfoques de despliegue estratégico que permitan desplegar la voz del cliente y la información clave hasta los procesos de trabajo donde se crea el valor en el nivel operativo.
4. El procedimiento presentado para la solución de la discrepancia 2 se soporta en la utilización de las mejores prácticas para el desarrollo del despliegue estratégico.

Capítulo III: Aplicación parcial del procedimiento en la Dirección Territorial de la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos.

3.1 Introducción.

En el presente capítulo se aplica de forma parcial el procedimiento diseñado en la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos, una de las organizaciones que participan del Circuito Centro – Sur, siendo una cadena de tiendas que se distingue por una tradición de buen servicio y calidad en sus productos, que tiene aprobado un proceso de perfeccionamiento empresarial, continúa trabajando en su implantación y trabaja actualmente en la implantación y certificación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9000.

3.2 Caracterización de la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos.

Mediante acuerdo 17 de la junta general de accionista del Grupo Empresarial Comercial Caracol S.A. en La Habana, de fecha 8 de diciembre del 2004 se crea la Dirección Territorial de la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos, con domicilio social situado en calle 33 entre ave. 54 y 56 No. 5417 altos, como entidad autofinanciada y presupuestada.

Dicha organización se especializa en la comercialización minorista de mercancías en una red de tiendas que brindan servicios en la forma de Boutiques, Tiendas Especializadas, Tiendas Mixtas y de Suvenir al turismo internacional y al segmento nacional posicionada en los Hoteles, zonas de interés turístico y de alta significación histórica, Boulevard, así como en las principales lugares y arterias de la ciudad.

La Sucursal para cumplir su objeto social, ha rediseñado su estructura como resultado de la Tarea “16 de Abril” orientada por el Ministerio de Turismo. Se han realizado transformaciones estructurales y organizativas, principalmente en la agrupación de las tiendas en Unidades Empresariales de Base (UEB), así como en sus Direcciones.

La Sucursal cuenta en su nueva estructura con la Dirección General, (3) direcciones funcionales (Recursos Humanos, Comercial y Económica) y (3) Unidades Empresariales de Base, (UEB Punta Gorda – Zona Sur, UEB Boulevard y UEB Aseguramiento) y una representación en Aguada la cual responde directamente a la Dirección General como Tienda Aguada. En el Anexo 8 se muestra el nuevo organigrama de la organización. La Sucursal

Caracol posee una plantilla aprobada con un total de 138 trabajadores de ellos: 14 Dirigentes, 25 Técnicos, 7 Obreros y 92 en Servicios.

Caracol cuenta en las UEB Punta Gorda y UEB Boulevard con 22 tiendas de ellas: (13) Mixtas, (6) Especializadas y (3) Boutiques, las cuales se especializan en: (13) Turísticas, (2) de Amplio Consumo, (2) de Tabaco Ron y Café, (1) de Calzado y artículos de piel, (2) de Exclusividades, (1) de Confecciones, Calzados y Artículos de niños y una (1) de Fotografía y Video.

3.3 Etapa I: Diagnóstico Estratégico.

3.3.1 Diagnóstico Externo.

a) Entorno General.

Al examinar el entorno de nuestro país, no resulta posible dejar de tener en cuenta el contexto en que se ha desarrollado el mismo en los últimos años; la presencia, durante más de una década de las duras condiciones económicas que impone el Período Especial a raíz de la desaparición de la URSS, unido a la sustitución y transformación radical de toda nuestra base tecnológica, el desafío del cerco neoliberal y el recrudecimiento de la política hostil y de guerra económica aplicada por el Gobierno de los Estados Unidos a través del bloqueo marcan las exigentes y duras condiciones en que se desarrolla y transita el país. Unido a esto dos sucesos, en los dos últimos años dominaron el curso de la economía mundial y por ende repercutieron en nuestro territorio: la acentuada devaluación del dólar debido a la creciente desconfianza hacia esa moneda y el alza impresionante del precio del petróleo.

Ubicados en este contexto, el equipo de planeación efectúa una sección de trabajo para decidir las dimensiones o factores claves para valorar el entorno general de la organización. Dicha valoración permitirá posteriormente hacer una descripción de los futuros escenarios en los que ha de moverse la organización en los próximos años.

Factores claves del entorno.

1. Dimensión Económica.

En la actualidad la economía cubana continúa su desarrollo con una consolidación gradual que acumula un crecimiento del 42.5% del PIB en los últimos años, lo anterior se expresa en el 7.5% de crecimiento del PIB obtenido en el 2007, donde, de igual manera, la provincia de Cienfuegos alcanzó un crecimiento de 6.3% del PIB en el mismo período. Lo anterior se materializa principalmente con el crecimiento en la productividad del trabajo y en las

inversiones del 5.0% y 16.8% respectivamente alcanzados en el país, y los resultados aún mayores obtenidos por el territorio cienfueguero con un 13.8% y un 46% de crecimiento en los mismos renglones.

Unido a esto el país logra en el 2007 un crecimiento de los sectores claves como el agropecuario, en un 24.7%, la industria en un 7.8%; el transporte en un 7.9%; y los servicios con un 11.7%. Igualmente se incrementan un 24.0% las exportaciones de bienes y servicios frente a un 2.0% las importaciones, obteniéndose un saldo positivo en la balanza comercial. De igual manera en Cienfuegos estos índices muestran un comportamiento positivo, donde se aprecian aumentos del 48.1% en los servicios, de 31.9% en el sector agropecuario, del 8.3% en la industria y del 27.8% en el transporte. Por otra parte con la creación de la nueva empresa mixta PDVCupet SA se evidencia un proceso de expansión tecnológica con el desarrollo de Cienfuegos como polo petroquímico. En el Anexo 9 aparece un resumen de los principales indicadores del presupuesto de estado en la ejecución del 2007 para el país y el territorio cienfueguero.

La política comercial aplicada desde hace ya unos años con la implantación del proceso de Perfeccionamiento Empresarial en varios sectores de nuestro país y en el territorio cienfueguero en específico, ha contribuido en gran medida en el logro de los resultados antes mencionados, además de favorecer la situación financiera, permitiendo el desarrollo inversionista en actividades sociales, Batallas de Ideas, obras de Salud y Educación.

El turismo en el transcurso de 10 años se ha convertido en el sector más dinámico de la economía cubana, en el se ha concentrado una cuarta parte de la economía del país y, como resultado ocupa el primer lugar en cuanto a aportes corrientes a la balanza de pagos. Esto se materializa con el posicionamiento logrado en el sector turístico internacional, especialmente dentro de la región del Caribe, donde ya ocupa la segunda plaza receptora de turistas. El turismo definido como un sector clave y priorizado de la economía nacional, creció un 6,3% y un 9,5% con respecto al 2006 en el país y en el territorio cienfueguero respectivamente. Por cuarto año consecutivo se superó la cifra de dos millones de visitantes, logrando un aporte a Cuba en ingresos brutos superiores a los dos mil millones de dólares, además de emplear directa, o indirectamente a unas 300.000 personas. Para el caso de Cienfuegos la cifra de visitantes alcanzó los 350 847, y los ingresos ascendieron a 44 012,9 millones de pesos y de ellos se recaudan en CUC 28 984,8 millones. La recaudación de divisas por parte de las

unidades extra hoteleras para la misma etapa ingresa un total 110 81,7 MCUC cumpliéndose al 110,3%.

La creación de un nuevo enfoque respecto a la estructura organizativa de dirección del turismo ha propiciado potenciar la competitividad global del sector, garantizando su rentabilidad y sustentabilidad en el tiempo.

2. Dimensión Socio-Cultural.

La ejecución presupuestaria de los últimos años, evidencia cómo Cuba ha destinado a la realización de programas sociales como educación, salud, seguridad y asistencia social y Batalla de Ideas una importante cantidad de recursos.

En el país la evolución del gasto social presenta una tasa de crecimiento anual del 12,9% logrando un incremento del 36 % en el año 2007, concentrándose el mayor crecimiento en los sectores de educación y salud, con un 29.1%. Son destinados el 67.59% y 68,8% del total de los gastos corrientes de la actividad presupuestada del país y el territorio cienfueguero respectivamente a la Salud, Educación, Seguridad y Asistencia Social.

La Seguridad y Asistencia Social han sostenido un crecimiento paulatino del presupuesto alcanzando los 5103 millones de pesos en el 2007, de estos 40 063 miles de pesos en el territorio cienfueguero, resultando beneficiados 1 millón 557 mil personas en todo el territorio nacional.

La educación contó con 7162,00 millones de pesos y 121 851,1 miles de pesos para el país y el territorio respectivamente manteniéndose una tasa de crecimiento anual del 14,4% y 24%. Mediante esto se garantiza la permanencia de más de 2 millones 700 mil estudiantes, de ellos 102 233 en el territorio cienfueguero, en los más de 12 mil centros educacionales existentes (461 cienfuegueros) con un gasto por estudiante de 1991 pesos aproximadamente.

Los recursos presupuestarios destinados a la Salud Pública ascendieron a 6283,0 millones de pesos y a 110 648,7 miles de pesos al cierre del 2007 para el país y el territorio respectivamente, con una tasa de crecimiento anual del 11,6% y 23,3%.

En sentido general se observa un crecimiento de la calidad de vida de la población por el nivel de profesionalidad alcanzado en la fuerza laboral, y por ende, un desarrollo del factor humano dentro de nuestra sociedad, considerado actualmente el más importante elemento dentro del desarrollo empresarial. Lo anterior se corrobora con el aumento del empleo salarial y la

disminución del desempleo al 1.8%, al tiempo que el salario medio llegó a 408 pesos creciendo en un 5.4% y se estimula a más de 820 mil trabajadores con una cifra superior a los 118 millones de CUC. El territorio cienfueguero presenta una situación favorable en cuanto a estos indicadores contando con un crecimiento del salario medio del 9% alcanzando 405.8 pesos de salario medio.

El crecimiento del turismo acarrea una situación desfavorable en este sentido, manifestándose tendencias negativas en el comportamiento de trabajadores y directivos dentro del ramo. Al considerarse el sector turístico un atractivo en el país, debido al crecimiento extensivo que manifiesta con las inversiones hoteleras y extrahoteleras, el mejoramiento salarial y por consiguiente la creación de nuevos valores y estilos de vida hace que, la tendencia del mercado de trabajo gire hacia el mismo. Esto trae aparejado conflictos con profesionales de otros sectores, que se ven atraídos a migrar al sector turístico por las ventajas y beneficios que el mismo ofrece.

3. Dimensión Político-Legal.

En los últimos años las autoridades de Washington han adoptado nuevas sanciones económicas sobre nuestro país; han recrudecido la persecución a la actividad de las empresas y las transacciones financieras internacionales de Cuba, han robado otras marcas comerciales y nuevas cifras millonarias de los fondos cubanos congelados en los EE.UU; han adoptado mayores represalias contra los que comercian con la Isla o se vinculan con ella a partir de intercambios de naturaleza cultural o turística.

Esta situación ha provocado afectaciones en los sectores de mayor impacto de la sociedad cubana con un costo de más de 89 mil millones de dólares, entre estos sectores se encuentran los de la Salud Pública, Educación, alimentación y vivienda donde las pérdidas ascienden a 293 millones de dólares en el año 2007.

Para el turismo en particular las principales afectaciones provocadas se encuentran en la suspensión de las operaciones de cruceros, por lo que, dejaron de visitar Cuba unos 12 mil 375 turistas. Esto provocó afectaciones financieras por más de 16 millones 890 mil dólares.

De manera independiente a las intenciones del gobierno estadounidense de ahogar económicamente al país, han sido adoptadas legislaciones que contribuyen al aumento de las inversiones mixtas; así como la continuidad y el avance del perfeccionamiento empresarial

como uno de los cambios trascendentales en la política económica cubana, con lo cual se van observando cambios tanto transformacionales como incrementales dentro del sector empresarial cubano favoreciendo cada vez más el ingreso del capital extranjero a nuestro territorio.

4. Dimensión Tecnológico

El desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones constituye un factor que ha influido en el desarrollo tecnológico de todos los sectores de la sociedad.

Este desarrollo se ha convertido en razón básica y necesaria para insertar la economía cubana en el entorno actual, observándose modificaciones en los productos y servicios. La consideración del mercado internacional, implica una mayor demanda de la calidad de los productos y servicios, así como del trabajo profesional, teniendo una tendencia a aumentar.

El componente tecnológico sigue constituyendo un factor competitivo fundamental, que involucra a las empresas hacia el camino de la excelencia.

Aumenta la velocidad de los cambios tecnológicos, en la información, las comunicaciones y áreas importantes del conocimiento tales como la medicina y las telecomunicaciones. Se incorporan nuevas tecnologías en los productos, en los procesos de producción y gestión de los mismos. El incremento del número de inversiones extranjeras ha propiciado la entrada de nuevo equipamiento tecnológico e implantado nuevos ritmos de crecimiento en el proceso de informatización de los sectores más importantes. La utilización de sistemas de información ha posibilitado el surgimiento de nuevas formas de acceso al consumo. De manera general se aprecia la aparición de nuevas profesiones además de una reducción del ciclo de vida de productos y procesos así como la polivalencia en los puestos de trabajo. Es necesario aclarar que el déficit de moneda libremente convertible dificulta en parte un mayor desarrollo en la introducción de tecnologías de última generación en el país, independiente de los esfuerzos que realizan la Dirección del Estado y Gobierno Cubano.

Escenarios para los próximos años.

El análisis del entorno permitió contar con las variables necesarias para definir y elaborar los escenarios. Se diseñaron tres escenarios, (el más probable, el optimista y el pesimista), dada

las circunstancias en que se mueve el entorno actualmente en función de lograr una reacción rápida y apropiada de la organización.

A continuación se analiza el entorno más probable considerando que existe una tendencia de crecimiento y una perspectiva de mejoramiento paulatino en el país. En el Anexo 10 aparecen los escenarios optimistas y pesimistas.

- Continúa la política de agresión y hostilidad por medio del Bloqueo Económico impuesto por los Estados Unidos disminuyendo el desarrollo de todas las áreas y sectores de la sociedad de nuestro país.
- Se prevé la planificación, desarrollo y avance sostenido de los recursos necesarios para mantener y desarrollar la infraestructura económica, política y social del territorio, incrementando los programas vinculados a las obras de Salud, Educación, la construcción de viviendas, los subsidios de alimentos para la población, el desarrollo de la infraestructura energética, hidráulica y el transporte.
- Se mantiene la política económica del proceso de Perfeccionamiento Empresarial obteniendo un comportamiento más favorable en la situación financiera en el país y el territorio.
- Aumento del proceso inversionista en el territorio a partir del desarrollo de Cienfuegos como polo petroquímico.
- Modificación de las regulaciones y legislaciones en materia comercial por los organismos rectores, propiciando el desarrollo de las empresas y el alcance del crecimiento y mejor posicionamiento en el mercado internacional.
- Se continúa trabajando en el desarrollo de la política salarial, donde se logre la nivelación en la calidad y estilos de vida, disminuyéndose conductas y comportamientos negativos en los trabajadores y profesionales en los diferentes sectores de la sociedad.
- Se mantiene la política de formación y desarrollo de los Recursos Humanos como pilar de la estrategia del desarrollo turístico en el país y en el territorio.
- Se proyecta un incremento del desarrollo Científico – Técnico en el sector turístico con una amplia participación en el ámbito de las comunicaciones y la informática.
- Se prevé para el desarrollo equilibrado del turismo lograr una distribución de la demanda desde el punto de vista espacial que garantice el flujo turístico de forma balanceada por todo el territorio nacional.

- Se consolida el posicionamiento del sector turístico en el mercado internacional; acentuando su papel como sector clave y priorizado de la economía cubana y del territorio.

b) Entorno Específico.

Una vez concluido el análisis del Entorno General, se analiza de igual manera el Entorno Específico. El análisis de este entorno constituye un factor importante para Caracol, considerándose además como uno de los soportes principales para formular la estrategia competitiva de la organización, de ahí la importancia de realizar el mismo.

Este análisis comienza por la delimitación del sector industrial, en el caso de la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos, además de estar ubicada en el sector turístico perteneciente al Ministerio del Turismo, atractivo y priorizado con altos beneficios para la economía cubana, su actividad fundamental tiene lugar dentro del grupo de TRD del territorio. Dichas tiendas representan el sector comercial minorista, conformadas por un conjunto de organizaciones que desarrollan la misma actividad económica, que venden un producto bien definido o una línea de productos afines, que se dedican a un mismo negocio, sirven a las mismas necesidades de éste con similares segmentos de clientes y utilizan similar tecnología para ofrecer el producto o servicio.

Constituye éste, un sector emergente dentro de la economía cubana, ya que el mismo genera ingresos en divisas, y es una de las fuentes principales para ejecutar los planes sociales de Educación, Salud Pública y Batalla de Ideas con beneficios a la vida social y económica de la población.

La amplitud de la rivalidad competitiva es relativamente fuerte, sus clientes lo conforman el turismo internacional y el segmento del mercado nacional, este último cuenta con moneda libremente convertible aplicado por sistemas de estimulación en muchos sectores del territorio, además de los beneficiados por las remesas familiares recibidas del extranjero.

Las facilidades de entrada y de salida de este sector, así como las reglamentaciones y restricciones sobre el intercambio de productos y servicios en el mismo están protegidas por regulaciones y legislaciones estatales y jurídicas emitidas por el Consejo de Estado y de Ministros de Cuba.

El análisis del sector y la estructura competitiva que se muestra a continuación se realiza según el modelo de Michael Porter (1985), basado en la interacción de las cinco fuerzas básicas de la competencia.

1. Intensidad de la competencia actual. (Rivalidad entre los competidores)

El análisis de los competidores existentes en el sector refleja que, el número de los mismos no es tan elevado, sin embargo, existen diferencias entre las cadenas del sector en cuanto a dimensiones de sus infraestructuras y participación en el mercado del territorio.

En la Anexo 11 se muestra la participación en el mercado y la posición de cada una de las Cadenas existentes en el sector de acuerdo a la recaudación anual en divisa de las mismas, así como el crecimiento de un año con respecto al anterior. El período analizado sólo está comprendido entre los años 2006 y 2007 puesto que no se cuentan con los datos de años anteriores, además son estudiadas las empresas que representan casi la totalidad del mercado existente en el territorio

Analizando el período se observa que existe un crecimiento de forma general en el sector industrial de las TRD con respecto al año anterior (13.50%). Como puede apreciarse las tiendas panamericanas CIMEX constituyen una potencia en el mercado del territorio con una participación del (58.54%) y (57.63%) para el año 2006 y 2007 respectivamente, con lo cual dominan más de la mitad del mercado en la provincia y tienen un crecimiento del 11.70% en el 2007 con respecto al año anterior. Las Tiendas CUBALSE participan en el 17.02% de las recaudaciones para el 2007, y logran un crecimiento del 17.40% con respecto al año anterior. TRD Caribe tiene 15.86% de participación y crece en un 13.50% esta empresa, al igual que CUBALSE ha mantenido un vertiginoso crecimiento de su infraestructura con la implantación de nuevas tiendas y mayor variedad de servicios. En el caso particular de la Sucursal Comercial Caracol posee el 4.89% del mercado en el territorio en el 2006, pero, con el discreto crecimiento del 6.30% alcanzado en el 2007 y, comparado con el alcanzado por las demás empresas del sector su cuota de mercado cae al 4.58% en el 2007, ubicándose junto a Artex en las empresas de menor crecimiento del sector, lo cual representa una amenaza importante para el desarrollo de la misma, aunque, es importante señalar que para el 2009 se prevé, para Caracol, la inclusión de varias tiendas debiendo mejorar en gran medida su desarrollo y crecimiento. Por otra parte se encuentra la Cadena Especializada P.P que a pesar de poseer un discreto porcentaje de participación en el mercado y sus recaudaciones son pequeñas, ha

obtenido un vertiginoso crecimiento del 59.10% en solo un año con lo cual demuestra que se encuentra en desarrollo de su negocio y por ende constituye una futura amenaza en el sector para Caracol. La Cadena Artex a pesar de no poseer una representación importante en el mercado, es adecuado tenerla en cuenta, atendiendo a la similitud de sus productos y el segmento de sus clientes con relación a Caracol, constituyendo, por tanto, un cercano rival. Por último se encuentran PAMEX y Bisart, dos Cadenas que aportan muy bajas recaudaciones al sector y no influyen de manera notable en el mercado de las TRD.

El objeto social de estas cadenas de tiendas que compiten en el mercado establece sus barreras de movilidad definiendo los segmentos hacia los que se dirigen y las barreras de salida están delimitadas por restricciones sociales y gubernamentales fundamentalmente con factores económicos, además estas restricciones y limitaciones que impone el Gobierno impiden también la liquidación de cualquier negocio es este sector.

Se mantiene un nivel casi homogéneo entre las cadenas en cuanto a calidad y variedad del producto, así como sus intereses estratégicos, no existe una marcada diferenciación de los productos, salvo en el caso específico de dos proveedores exclusivos de Caracol, los mismos proveen productos únicos de su tipo en el territorio principalmente en calzado. La competencia más visible entre las cadenas está dada por los precios ofertados por las mismas, el precio en las tiendas de Caracol están por encima del resto de las tiendas, fundamentalmente en las confecciones y los calzados, existe una rígida política hacia los mismos. A pesar de lo anteriormente expuesto puede decirse que no resulta elevadamente costoso para el cliente cambiar de empresa proveedora de sus productos y servicios. El servicio y atención al cliente en la Sucursal Caracol muestra un nivel un tanto superior al resto de las cadenas, lo cual es positivo a favor de la competencia. Un factor negativo para Caracol lo constituye la inexistencia de actividades de promoción por venta y batallas publicitarias.

Existen otros grupos de empresas que pudieran influir indirectamente en la competencia sobre Caracol debido al tipo de mercancía que comercializan y al segmento al que se dirigen, éstas se dedican fundamentalmente a la venta de artesanía y souvenir, entre la que se encuentran el Fondo de Bienes Culturales (FBC), el Poligráfico y tele correos, además de estar dirigidas en gran medida al turismo, no obstante, no se consideran competidores potenciales para Caracol puesto que sus niveles de venta son muy inferiores y ofertan sus productos y servicios fundamentalmente en pequeños puntos de venta y estanquillos distribuidos por toda la ciudad.

El Ministerio de Comercio (MINCIN) con establecimientos ubicados todos alrededor del Boulevard compite también con Caracol, fundamentalmente en la oferta de de bebidas, conservas y productos frescos que, aunque su oferta mercantil es en moneda nacional su relación de cambio con respecto al dólar es proporcional en el precio de sus productos.

2. Competidores potenciales. (Amenaza de nuevos ingresos)

En la actualidad en el territorio no existe objetivamente la posibilidad de entrada de nuevos competidores al sector, ante la presencia de alguno la principal barrera de entrada está dada por los requisitos, restricciones y reglamentos que impone el gobierno en sus leyes, políticas y otras normas gubernamentales, encargadas de aprobar la inserción de nuevos negocios. Dichas leyes se derivan de controles tales como: licencias, requisitos de capital, controles de medio ambiente y contaminación, normas de seguridad y salud, medidas sobre accesos a insumos etc. En caso de existir el permiso gubernamental otra barrera la constituiría la diferenciación del producto, debido a que introducir un nuevo negocio en el sector obliga a superar la fidelidad de los productos ya existentes. El acceso a canales de distribución se identifica como otra de las barreras importante atendiendo que, a través de los sistemas de comercialización existentes resulta muy difícil la aceptación de un nuevo producto.

3. Productos sustitutos. (Sustitutos del bien o servicio)

En general en el sector industrial de las TRD no existen los productos o bienes sustitutos principalmente en confecciones y calzados de ambos sexos. En primer lugar no son considerados como variables factores tales como: la moda, el diseño, la evolución y presentación adecuada de los mismos. Se reduce entonces toda posibilidad de sustitución de los productos. En segundo lugar la política de reducción de precios existente en el sector es otro factor determinante, es decir, no se puede introducir al mercado, con precios más bajos, productos similares de otras empresas del sector que poseen un rendimiento y calidad superior.

No obstante, debido a la amplia y diversa línea de productos existentes actualmente en el sector, cabe la posibilidad de aparecer alternativas de sustitución de los mismos.

4. Poder de negociación de los proveedores. (Proveedores de bien o servicio)

La Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos adquiere el total de las provisión de insumos, los recursos y productos de un gran número de proveedores, tanto nacionales como extranjeros, en estos los volúmenes de compra varían de acuerdo al producto que los mismos ofertan y de acuerdo a la demanda en el mercado. Es importante señalar que, el mayor porcentaje de estas compras se concentra en pocos proveedores, los cuales funcionan en dependencia de las condiciones y características de cada uno en particular. En el Anexo 12 aparecen los principales proveedores que suministran a Caracol organizados descendientemente según sus volúmenes de ventas, así como los tipos de productos que los mismos ofertan.

Los proveedores del sector están muy bien organizados gremialmente y tienen fuertes recursos con los cuales pueden imponer sus condiciones de precios en los pedidos. Caracol generalmente adquiere cada tipo de producto de uno a tres proveedores en específico, por lo que no cuenta en muchas ocasiones con la posición de elegir la mejor oferta. Muchos de los proveedores existentes tienen gran importancia sobre los productos que ofertan, es decir, no se obtienen con facilidad en el mercado o los mismos no se ofertan por muchos proveedores, además de ser estos productos de vital necesidad para el negocio en el sector. Solo existen dos proveedores (REYDI S.A e INCSA) que suministran productos exclusivamente a Caracol en el territorio.

De forma general la Sucursal no representa un cliente fuerte para los proveedores a la hora de negociar precios y formas de pago ya que los volúmenes de compra no superan a los de otras cadenas en el sector.

Existen regulaciones por parte de la Casa Matriz que dificultan la realización de compras por la Sucursal a proveedores extranjeros, esto conlleva a la inestabilidad de productos líderes. Por otra parte gran parte de los productos (principalmente los productos importados) que compra la Sucursal son adquiridos a través de la Distribuidora de Caracol donde la calidad, variedad y demás indicadores de los mismos dependen en gran medida de ese suministrador, en relación con los proveedores nacionales, es importante señalar que existen dificultades con la estabilidad de algunos de sus productos.

En la siguiente tabla aparece una comparación entre la Distribuidora y la Sucursal en el total de las compras realizadas a proveedores nacionales y extranjeros para el año 2007.

| COMPRAS | IMPORTACIONES | NACIONALES | TOTAL | %PARTICIPACIÓN |
|---------------|-------------------|-------------------|---------------------|----------------|
| Distribuidora | 747 901.76 | 101 529.78 | 849 431.54 | 54.87 |
| Sucursal | 149 058.96 | 549 666.65 | 698 725.61 | 45.13 |
| TOTAL | 896 960.72 | 651 196.43 | 1 548 157.15 | 100 |

Tabla 3.1. Total de compras realizadas a proveedores nacionales y extranjeros en el año 2007.

El plan de compra se elabora teniendo en cuenta el plan de venta. Para ello se analizan las series históricas, nuevas tendencias, nuevas inversiones, crecimiento etc. Todo el análisis se realiza por subcuentas, por familia y por productos. Frecuentemente existen problemas con este proceso debido a la distribución centralizada de la Casa Matriz la cual no responde en su totalidad a las posibilidades de venta del territorio, y crea desvinculación entre el plan de venta y los contratos (los planes pertenecen al territorio y los contratos los establece la Casa Matriz con los distintos proveedores), estos contratos se realizan a través de un sistema de contratación establecido.

En el Anexo 13 aparece un análisis de correlación de fuerzas que muestra la fortaleza de los proveedores frente a la Sucursal Caracol realizado por los directivos de la empresa atendiendo a elementos tales como:

- Grado de importancia de los productos para la empresa.
- La diferenciación o variedad de productos que ofrecen.
- Si el producto es o no almacenable.
- La información que se conoce del mismo.
- Disponibilidad de productos sustitutos.
- Volúmenes de las compras realizadas.

Como conclusión, el análisis de los proveedores de Caracol muestra que los mismos, dada las características antes mencionadas, son fuertes, están organizados, cuentan con productos claves y pueden imponer sus condiciones de precio en el mercado del sector, lo que los convierte en proveedores con alto poder de negociación.

5. Poder de negociación de los clientes. (Compradores del bien o servicio)

La concentración de los clientes es buena, la existencia de clientes que demandan las ventas en el sector es muy elevada, aunque, no están organizados para defender sus intereses.

Las compras que se realizan en las Cadenas del sector son relativamente de elevado valor económico, siendo las mismas de gran incidencia en los costos totales de la mayoría de los clientes del sector. En el sector, como se ha dicho anteriormente los clientes no cuentan con productos verdaderamente diferenciados en cuanto a diseño, marca y calidad superior, es decir no existen productos sustitutos. Solo pueden encontrarse escasas diferencia en precios y marcas sobre todo en el calzado.

Los clientes no cuentan, en algunos casos, con la información precisa de los proveedores sobre los productos calidades y precios que le permitan realizar una comparación.

No existen riesgos de cobro pues las ventas son al contado, en los casos de tarjetas de crédito o cheques de otras empresas existen los mecanismos necesarios para verificar su respaldo antes de efectuar cualquier tipo de operación.

Los cambios significativos en la compra del consumidor por cambios demográficos, de estilo de vida, cultura, etc. implican cambios en la demanda del producto y a su vez en la relación de ésta con la oferta, no obstante, al ser el cliente el consumidor final decide lo que desea comprar, donde comprarlo y a que precio entre los márgenes establecidos en el mercado, o sea, no se tiene la más mínima posibilidad de regateo en ninguna Cadena del sector. Es importante aclarar que en todo el sector la oferta es mucho mayor que la demanda y los costos de cambiar de proveedor para el cliente no son significativos.

Como conclusión y, a partir de las condiciones anteriormente analizadas tales como: concentración, organización, costos, información, etc. se demuestra que, la fuerza que representan los clientes en la intensidad de la competencia del territorio es grande lo cual conlleva a un alto poder de negociación de los mismos en el sector de las TRD.

El entorno en el cual se encuentra Caracol determina su funcionamiento interno y, por lo tanto, incide directamente en sus resultados.

El análisis realizado de cada una de las fuerzas en el sector en que se encuentra Caracol indica que el conjunto de las mismas es relativamente fuerte, debido a la fortaleza que poseen

los proveedores y clientes con respecto a la empresa aunque, no existen productos sustitutos. Es un sector atractivo y con tendencia a un amplio desarrollo producto del creciente proceso inversionista, al auge del turismo y al incremento de las exigencias de los clientes y del mercado actual.

c) Identificación de Amenazas y Oportunidades.

A través de los resultados obtenidos del Entorno Externo (conformado por los entornos general y específico) se determinaron las amenazas y oportunidades; las mismas contribuyen a la orientación estratégica de la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos en el entorno actual.

Amenazas.

- A-1** Recrudescimiento de la política agresiva y bloqueo económico por parte de los Estados Unidos hacia Cuba.
- A-2** Existencia de regulaciones y legislaciones para asuntos comerciales por parte de los organismos políticos y gubernamentales de nuestro país.
- A-3** Situación financiera global, nacional y del territorio cienfueguero.
- A-4** Segmento del mercado cada vez más exigente en cuanto a: trato especializado, calidad y variedad de los productos y servicios que se ofertan.
- A-5** Amplio desarrollo tecnológico del sector y turístico y de las TRD en el territorio.
- A-6** Inestabilidad en la distribución de productos para la venta por parte de los proveedores nacionales.
- A-7** Rígida política de precios de los organismos rectores.
- A-8** Aumento de la competencia en el sector.
- A-9** Alto grado de concentración del producto turístico cubano (La Habana y Varadero).

Oportunidades.

- O-1** Crecimiento considerable de la actividad turística en el país y en el territorio.
- O-2** Desarrollo de Cienfuegos como Polo Petroquímico.

- O-3** Política del país de fomentar la aplicación del proceso de Perfeccionamiento Empresarial en el sector con beneficios al mismo.
- O-4** Política de formación, capacitación y desarrollo de los recursos humanos en el sector turístico.
- O-5** Inversiones en el desarrollo de las infraestructuras extrahoteleras en el territorio.
- O-6** Gradual recuperación económica del país y el territorio con un aumento del nivel del consumo de la población.
- O-7** Proyección de la Dirección Nacional de Caracol de futura expansión de las Sucursales Territoriales.

d) Identificación de los Factores Claves de Éxito (FCE).

A través de un análisis de los resultados del diagnóstico externo realizado por el grupo de planeación se determinaron los factores claves de éxito (F.C.E), tomando en cuenta que los mismos responden y son determinantes en el desempeño de la Sucursal, y sobre los cuales se va a dirigir todas las fuerzas con el objetivo de ganar en competitividad, posibilitando el éxito en el mercado. Los F.C.E identificados son:

- Fuerza de venta eficaz y bien capacitada.
- Calidad del producto y servicio.
- Imagen
- Proceso inversionista

3.3.2 Diagnóstico Interno.

a) Análisis de la situación actual.

El diagnóstico interno de la organización se realiza siguiendo lo establecido por el modelo de categorías de criterios de desempeño de excelencia propuesto por el Programa Nacional de Calidad Malcolm Baldrige (2008), perteneciente al Instituto Nacional de Normas y Tecnología del Departamento de Comercio de los Estados Unidos.

Los requerimientos de los Criterios del Desempeño de Excelencia del modelo se encuentran representados en siete categorías: Liderazgo, Planeación Estratégica, Enfoque en el Cliente y el Mercado, Medición, análisis y gestión del conocimiento, Enfoque en los Recursos Humanos, Gestión de Procesos y Resultados. Estas son utilizadas para identificar las áreas donde

pueden llevarse a cabo las mejoras más significativas de la organización. El Anexo 14 muestra como están integradas e interconectadas estas categorías.

El propósito esencial de utilizar los criterios del Malcolm Baldrige para realizar el diagnóstico de la Sucursal Caracol es que el mismo refleja, de manera segura, la situación de la organización atendiendo a los límites principales de la gestión y utiliza un enfoque basado en proceso.

Además proporciona una perspectiva del sistema que permite:

- Ayudar al desempeño de la organización por medio de prácticas, capacidades y resultados.
- Facilitar la información y compartir información de las prácticas entre empresas de todo tipo.
- Servir como herramienta de trabajo para dirigir el planeamiento y las oportunidades de aprendizaje de la organización.

Para contribuir de manera efectiva a la calidad y objetividad de la información necesaria para el diagnóstico se utilizaron las siguientes técnicas: entrevistas personalizadas, métodos de observación directa, revisión de documentos y trabajo en grupo. Además, con vista a facilitar la realización del diagnóstico se conformó, con la ayuda de expertos, una Matriz que relaciona los Subcriterios del modelo con los departamentos de la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos (Ver Anexo 15).

Como apoyo del diagnóstico se aplica el cuestionario del programa de Malcolm Baldrige (¿Estamos Progresando?) en sus dos variantes: Directivos y Trabajadores (Ver Anexo 16). El cuestionario está organizado convenientemente por las siete categorías de criterio, el mismo ayuda a evaluar como está operando la organización según la percepción de los miembros de la misma, ayudando a concentrar los esfuerzos de mejora y comunicación en las áreas que necesitan más atención. El cuestionario de los directivos se aplica a los integrantes del consejo de dirección (7 directores) de la Sucursal, para el caso del cuestionario de los trabajadores se efectuó una técnica de muestreo, determinando el tamaño de muestra óptimo a utilizar. La fórmula de cálculo utilizada para determinar la muestra aparece en el Anexo 17. Los resultados obtenidos por las encuestas fueron procesados utilizando el software profesional SPSS v15.0 y se pueden observar en el Anexo 18.

El diagnóstico de la Sucursal, haciendo uso de este programa, se muestra a continuación.

CRITERIO 1: Liderazgo.

a) Liderazgo de la Alta Dirección.

La Sucursal Comercial Caracol cuenta con órganos de dirección colectiva, éstos permiten al Director General evaluar y colegiar las decisiones a tomar sin suplantar funciones de ningún nivel de dirección, sus proposiciones y acuerdos sólo tienen carácter de obligatorio cumplimiento con la aprobación del Director General. El Consejo de Dirección constituye el órgano de dirección colectiva y se rige por los principios de la dirección participativa, dirección por objetivos y el trabajo en equipo, apreciándose un enfoque de dirección más operativo que estratégico.

Con relación a la visión organizativa y los valores, se constata que el 45% de los trabajadores encuestados no tienen una idea clara de la visión, mientras que un 2.5% la desconoce totalmente. Por otra parte la visión y misión de la Sucursal son inadecuadas puesto que realmente no establecen un enfoque y orientación bien definidos hacia los clientes, hacia donde ir, ni altas expectativas de desempeño.

La visión y los valores de la Sucursal son desplegados a través de la sistematicidad y seriedad en la realización de los deberes y acciones de cada trabajador, evidenciándose que la gestión diaria funciona desconectada del rumbo estratégico ya que no están creados los mecanismos para que los trabajadores conozcan en qué medida su trabajo y comportamiento contribuye al cumplimiento de la visión. En este sentido se debe comunicar la visión y los valores, inspirar y motivar por parte de la alta dirección, a todos los trabajadores, así como estimular a desarrollarse, aprender, ser innovadores y creativos para contribuir a su cumplimiento.

El ambiente organizativo de Caracol está basado en el comportamiento legal y ético, haciendo conocer los deberes y derechos de los trabajadores, comunicando desde el momento de su contratación las funciones y el perfil del cargo del mismo, todo lo cual está sustentado por la documentación legal y jurídica disponible en la Sucursal.

La organización mantiene una sostenibilidad basada en la vinculación de los trabajadores a las acciones emprendidas, siguiendo el principio de involucrar a cada uno de ellos, fomentando así el sentido de pertinencia y el compromiso hacia la misma, así lo refleja el 61.3% de los trabajadores encuestados.

Con el objetivo de lograr un ambiente organizativo que facilite el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos, se planifican chequeos para el control y monitoreo a todos los niveles:

jefes de brigada. Jefes de departamento y la dirección. Supervisando de manera sistemática con el propósito de obtener los resultados esperados.

El desarrollo de los futuros líderes de la organización se lleva a cabo a través de los planes individuales de la reserva, estos planes contienen tareas y responsabilidades encaminadas a su formación como directivos.

b) Responsabilidades sociales y de autoridad.

Con el propósito de minimizar el impacto sobre los clientes, asociado a productos en mal estado y servicios mal prestados son llevadas a cabo algunas acciones, existiendo los mecanismos para dar cumplimiento a las mismas.

El asesor jurídico de la organización es el encargado de garantizar el cumplimiento de los requisitos reglamentarios, legales y éticos la entidad. Ante violaciones de cualquiera de esta índole se toman las medidas según lo que rige la política del estado.

CRITERIO 2: Planeación Estratégica.

a) Desarrollo estratégico.

En la actualidad la Sucursal no utiliza el enfoque de Planeación Estratégica, sólo se limita a la aplicación de la dirección por objetivo (DPO). Lo anterior está dado, entre otras causas, por la falta de integración de herramientas administrativas de planeación estratégica, así como desconocimiento por parte de los trabajadores de los términos relacionados con planeación estratégica y sus procesos claves. El 63.6% de los encuestados considera que no se tienen en cuenta sus ideas para la planeación y el 47.7% manifiesta no conocer los planes futuros de la organización. En la planeación de la Sucursal no se tienen en cuenta factores claves como las expectativas y cambios de los clientes, cambios claves en la tecnología, los mercados y los movimientos estratégicos realizados por los competidores, lo cual no garantiza el éxito de los mismos. No obstante la organización tiene definidos objetivos a corto plazo (anuales), los cuales se establecen teniendo en cuenta las proyecciones de la Casa Matriz, y a través de análisis realizados en diferentes temporadas del año (alta y baja), donde se reajustan los mismos de acuerdo al momento en específico.

b) Despliegue Estratégico.

La Sucursal cuenta con planes de acción que permiten el cumplimiento de los objetivos, estos se desarrollan y sustentan de una manera sistemática y son llevados a cabo fundamentalmente por los trabajadores vinculados directamente al servicio.

Para la realización de los planes de acción se cuenta con un presupuesto definido desde el año anterior. Este presupuesto es determinado por la Casa Matriz y se apoya en el plan de reposición y el plan de reparación capital del proceso inversionista. Sólo se realizan planes de acción a corto plazo y son modificados y evaluados por cada una de las direcciones, no estando bien definidas las proyecciones de desempeño futuro de los horizontes de los mismos, es decir, no se analizan los factores a largo plazo que afectan la organización. Esto implica que no se garantice una marcada orientación hacia el futuro y la voluntad para realizar compromisos a largo plazo con los grupos de interés claves, (clientes, proveedores, el estado y la comunidad).

Para garantizar el cumplimiento de los planes de acción son realizadas inspecciones integrales y desde hace poco tiempo también se realizan inspecciones de calidad. Se lleva a cabo de esta manera el autocontrol y autoevaluación del trabajo de los miembros de la organización.

CRITERIO 3: Enfoque en el Cliente y el Mercado.**a) Conocimiento del cliente y del mercado.**

No existen mecanismos bien definidos para identificar clientes, grupos de clientes y segmentos del mercado. El 18.1% de los encuestados manifiesta no conocer a los clientes más importantes.

El análisis de los clientes se realiza a través de encuestas, del libro del cliente y de los criterios de los dependientes. Estos métodos permiten analizar las opiniones y puntos de vistas de los clientes con relación a la calidad y demanda de los productos y al servicio brindado en las tiendas de Caracol, se identifican además los requerimientos y necesidades del cliente. De los encuestados el 84.1% afirma mantenerse en contacto con los clientes y el 61.4% manifiesta conocer lo que los clientes necesitan y desean. Es válido destacar que a pesar de que los métodos utilizados en alguna medida permiten para conocer las necesidades y requerimientos de los clientes, no existe retroalimentación, es decir que no se usa la voz del cliente para enfocarse en éste, no identificando así nuevas oportunidades de innovación que permitan

satisfacer sus necesidades. Las proyecciones se realizan basadas en la experiencia y no por resultados de investigaciones del mercado. Con relación a lo anterior el 54.6% de los encuestados afirma no consultar al cliente sobre la satisfacción con su trabajo.

b) Relación con el cliente y satisfacción.

No se realizan acciones concretas con el propósito de atraer clientes, reconocer y superar sus expectativas así como lograr el incremento de la lealtad y referencias positivas. La gestión de las quejas de los clientes constituye una política determinante para el servicio con calidad en la Sucursal. Existe un mecanismo para esta gestión, el libro de quejas y sugerencias; las quejas son recepcionadas, analizadas y se les da respuesta a través del especialista de calidad. Este proceso actualmente se está rediseñando a través de los comités de calidad. Se realizan además, encuestas a los clientes con el propósito de conocer las opiniones y puntos de vistas de éstos con relación a la calidad del servicio y de los productos ofertados.

Con relación a la información relacionada con la satisfacción del cliente y opiniones acerca de los productos y servicios, es de destacar que no se utiliza ni se realizan comparaciones con organizaciones líderes y competidoras.

CRITERIO 4: Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento.

a) Medición y análisis del desempeño.

La Sucursal actualmente no utiliza un sistema efectivo de gestión del desempeño organizativo, lo cual está dado por la falta de mediciones, análisis y gestión de la información que propicien un mejoramiento del desempeño en las diferentes áreas de la organización. Lo anterior no garantiza el éxito organizacional ni el progreso relativo de los objetivos y planes de acción, además impide conocer la capacidad de la Sucursal para responder a cambios que necesite la misma en cuanto a ambiente operativo, así como el uso efectivo de toma de decisiones e innovación. Con relación a lo anterior el 56.8% de los encuestados manifiesta que no conocen como medir la calidad de su trabajo, el 54.6% consideran que no utilizan este análisis para tomar decisiones en su desempeño y el 47.8% no conoce como las medidas que son utilizadas en su trabajo se adaptan a las medidas generales de mejoras de la organización.

b) Gestión de la información, tecnología de la información y conocimiento.

Existen niveles de acceso a los datos e información según corresponda en cada caso (cliente, proveedor, colaborador y trabajador). Se cuentan con sistemas automatizados en las áreas de contabilidad, recursos humanos y comercial, en todos los casos los sistemas son seguros, poseen traza de los eventos que se realizan, tienen autenticación para su uso por cada usuario, poseen menús explícitos que dan acceso a las diferentes opciones, brindando en todos los casos fiabilidad y seguridad de los datos.

Por otra parte es impartida capacitación a los usuarios para la utilización de los sistemas informáticos que se utilizan en la empresa. En cuanto al hardware es adquirido por los proveedores, estos realizan análisis de climatización de los productos y siempre que son explotados en condiciones adecuadas de medio ambiente, resultan seguros y duraderos, es importante señalar que algunas áreas de la Sucursal no cuenta con las condiciones de clima especificados por estos productos, lo cual trae consigo deterioro de los mismos en corto tiempo. Resulta insuficiente el nivel de equipamiento que garantice una adecuada informatización de la Sucursal y las dependencias.

En caso de emergencia la disponibilidad continua de hardware y software se garantiza con la contratación de los servicios técnicos con personal calificado y con una adecuada política de salvaguarda de los datos, sistemas e informaciones.

Para garantizar la actualización de las necesidades de la organización y los cambios tecnológicos en el ambiente operativo de los sistemas informáticos existe una política de reposición del equipamiento informático obsoleto y se solicitan a la Casa Matriz las necesidades de incremento de equipamiento.

CRITERIO 5: Enfoque en el Recurso Humano.

a) Compromiso de trabajo.

Actualmente, el compromiso y satisfacción de los trabajadores de la Sucursal son analizados a través de conversaciones directas con el director. En el compromiso se plantean los factores fundamentales que afectan el desarrollo del desempeño laboral (quejas, ausentismo, retención entre otros), este método no es el más efectivo para de forma general realizar la evaluación de la satisfacción y el compromiso de los trabajadores, ya que la entrevista personal en muchas

ocasiones limita la sinceridad y la expresión franca de los problemas por temor a las consecuencias que esto pueda ocasionar. En sentido general no existen indicadores que muestren la situación real del nivel que se encuentra cada trabajador y por el cual pueda medirse a sí mismo y lograr una mejora efectiva.

En la Sucursal se evidencia una resistencia al cambio organizacional, aunque se realizan emulaciones entre las unidades y UEB como una vía para promover una cultura organizacional, la cual actualmente se ve afectada en gran medida por la falta de cooperación, comunicación efectiva y uso compartido de habilidades a través de las unidades de trabajo de la Sucursal.

La Sucursal utiliza un sistema de evaluación del desempeño para la medición y análisis en todos los niveles y áreas. La misma se realiza de acuerdo y con la periodicidad establecida (mensualmente, trimestralmente y anualmente) según lo regulado en la resolución 71 del 2007. La evaluación constituye una herramienta de trabajo donde se revisa la actuación, los resultados y el comportamiento para alcanzar los objetivos, además de, servir de base para la toma de decisiones respecto a la permanencia, promoción, democión y estímulo de los trabajadores. Es aplicable a todos los miembros de la organización, sin incluir a los cuadros, dirigentes y funcionarios, los que se rigen por un modelo de evaluación de cuadros establecido por el MINTUR.

b) Ambiente de trabajo.

La Sucursal cuenta con un sistema que gestiona las capacidades y aptitudes de sus trabajadores, el mismo se sustenta mediante un plan de capacitación que se realiza por áreas y se elabora anualmente, donde se establece la planificación de la capacitación y adiestramiento del personal, reflejando los datos sobre los cursos, períodos de adiestramiento, participación en eventos y otros. El control sobre el cumplimiento de este plan es responsabilidad del especialista que atiende la capacitación del personal. Todo el personal de nuevo ingreso deberá recibir un adiestramiento relacionado con las características de la organización. Este plan cuenta con un procedimiento y tiene como objetivo fundamental alcanzar los requisitos necesarios de calificación formal y habilidades por parte de cada uno de los cuadros y trabajadores para lograr el desempeño óptimo en cada puesto de trabajo. Con relación a este aspecto se debe trabajar aun más teniendo en cuenta que el 22.7% de los encuestados plantea que los directivos no estimulan a los trabajadores para que desarrollen habilidades que les permitan avanzar en su carrera.

La Sucursal no cuenta con un sistema propio de contratación de los nuevos trabajadores, la misma es realizada a través de la oficina territorial de empleo del turismo. La Sucursal realiza la solicitud, y ellos son los que la procesan y seleccionan tres candidatos de los cuales uno debe ser seleccionado por la comisión de la Sucursal. Este proceso de contratación a través de Tur Empleo no garantiza, en muchos casos, la selección adecuada del trabajador solicitado, al no contar el mismo con los requisitos de idoneidad establecidos, que miden las cualidades políticas, morales y laborales que debe tener el trabajador para el desempeño eficiente de sus funciones. Para ello existe un modelo, el cual mide los requisitos por separado (Ver anexo 19).

La elaboración de la Estrategia de Prevención, Seguridad y Salud ocupacional se realiza a inicio de cada año. Al elaborar esta Estrategia, se parte de una concepción sistémica, en que se considera las particularidades específicas de la organización y de cada área en particular, donde a través de un procedimiento se garantiza la seguridad y salud de los trabajadores de toda la entidad. En cada área se encuentran identificados los riesgos mediante un levantamiento, el cual es objeto de análisis de forma sistemática. Aunque no se identifican puestos de trabajo con altos riesgos atendiendo a las características de la actividad. Con relación al tema de salud ocupacional, y en específico el de la atención al hombre, se aprecian algunos problemas planteados por los trabajadores entre los que se encuentran:

- No existe un presupuesto diferenciado para la atención al hombre.
- La Sucursal no cuenta con los medios ni mecanismos necesarios para la ayuda a trabajadores con necesidades materiales.
- Malas condiciones de trabajo en áreas del almacén central.
- El uniforme y calzado de los trabajadores no es funcional y no se entrega en el tiempo establecido.

En este sentido el 20.5% de los encuestados manifiestan no contar con un lugar seguro para trabajar y el 25% plantean que los directivos no se preocupan por los trabajadores. Estos problemas perjudican el desempeño y la capacidad de los trabajadores, por lo que se deben trazar acciones encaminadas a eliminar los mismos para la mejora de la satisfacción desarrollo y bienestar de los trabajadores, así como las condiciones de trabajo.

En cuanto al tema de retribución y estimulación se destaca que en la actualidad se aplica la forma de pago a tiempo, que se complementa con el pago por estimulación o con el pago por idoneidad. Los sueldos aplicados a los directivos no son lo suficientemente estimulantes y no

están en correspondencia con el nivel de complejidad y responsabilidad que emanan de las funciones asignadas, para que los trabajadores de la empresa se sientan motivados a ocupar cargos de dirección. Por otra parte no se estimula lo suficiente al trabajador por el desempeño de su labor, aun el 31.8% de los encuestados manifiesta que no se le reconoce por su trabajo.

CRITERIO 6: Gestión de Procesos.

a) Diseño de sistemas de trabajo.

La organización no cuenta con métodos para determinar sus competencias y por tanto no se relacionan las mismas con la misión, ambiente competitivo y planes de acción.

La Sucursal no tiene definido cuales son sus procesos claves, los procesos definidos para la organización en la actualidad no poseen los requerimientos claves de diseño, impidiendo el desarrollo del éxito y la sostenibilidad organizativa. En este sentido el 81.9% de los encuestados refiere no contar con lo necesario para realizar su trabajo y el 77.3% manifiestan no tener buenos procesos de trabajo. El desconocimiento de los procesos claves incide de manera significativa en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y son críticos para el desempeño de la organización y para su relación con los proveedores, así lo demuestra que el 65.9% de los encuestados plantean que no poseen control sobre sus procesos de trabajo. Debe destacarse que en el momento que realiza este diagnóstico se lleva a cabo una investigación con el objetivo de definir los procesos claves de la Sucursal.

Por otra parte el sistema y los puestos de trabajo se encuentran garantizados para casos de emergencias o desastres, esto se materializa a través de un plan bien definido, el mismo contiene las acciones a ejecutar en cada emergencia específicamente. Se garantizan la continuidad y ejecución de las operaciones en las acciones reflejadas en el plan contra catástrofes y emergencias. La documentación relativa a este plan es elaborada y archivada en secreto por orden del ministro de las FAR.

b) Gestión y mejora de los procesos de trabajo.

Los aportes de los clientes, proveedores y colaboradores no son utilizados para dirigir los procesos como es debido. No se encuentran definidos los medidores claves del desempeño a tener en cuenta para mejorar y controlar los procesos de trabajo. El 77.3% de los encuestados manifiestan no acumular información de la calidad de su trabajo y por tanto no se utiliza esta información en la mejora de los procesos. Se evidencia entonces que no se realiza un

adecuado análisis de las actividades de la organización con el objetivo de garantizar las mejoras necesarias en los procesos que así lo requieran, se llevan a cabo acciones innecesarias en muchos casos, resultando sin vigencia el objetivo de las mismas. Teniendo en cuenta lo anterior se trabaja en la actualidad en el desarrollo de un enfoque de gestión basado en procesos según los requerimientos de la norma ISO 9000.

CRITERIO 7: Resultados.

a) Resultados del producto y del servicio.

Los resultados del desempeño de los tipos de productos de la Sucursal para el año 2007 se muestran en el Anexo 20. Se observa como aspecto a señalar que entre los tipos de productos más vendidos se encuentran: Bebidas alcohólicas y cervezas, Perfumería y aseo personal, Confecciones de hombre y Refrescos, maltas y aguas. Por otra parte, existe un grupo de productos que presentan un estado de cumplimiento desfavorable del plan de venta para el año 2007, los que más se destacan son: Inflables y artículos de playa, Souvenirs y Artículos deportivos y de recreación. En el Anexo 21 se muestra un análisis de las ventas y costos por tiendas de la Sucursal para el año 2007, además se comparan estos indicadores con relación al año anterior.

En el caso de los gastos por servicio, se tiene que los gastos incurridos por concepto de servicios comprados asciende a la cifra de 174.7 de los cuales 117.7 son en divisa. Para el caso de los costos por mercancía y servicios vendidos la cifra asciende a 1401.1 MP en divisa.

b) Resultados con enfoque en el cliente.

Por ser la voz del cliente un elemento imprescindible a tener en cuenta en todo proceso de planeación, a pesar de que en la Sucursal no existen mecanismos establecidos y bien definidos para identificar clientes, grupos de clientes, segmentos del mercado y preferencias de estos, se utilizó para este fin una investigación realizada recientemente en la Sucursal por estudiantes de 4to año de la carrera Ingeniería Industrial en su proyecto de curso (Galeto 2007). Debe destacarse que el objetivo fundamental de este estudio fue obtener información relevante relacionada con la voz del cliente y que pudiera ser usada para propósitos de la planeación, considerando las debilidades anteriormente mencionadas.

El estudio se realizó en las principales tiendas de la Sucursal Caracol Cienfuegos con el objetivo de identificar cuáles son los factores críticos que mejor describen la voz del cliente

(CTQs, Critical to Quality de sus siglas en inglés). Para la realización del estudio se aplican instrumentos de medición (cuestionarios escritos) a una muestra representativa de la población de clientes estratificada en dos segmentos, los clientes nacionales y los extranjeros. Se procesa la información utilizando el software profesional SPSS v15.0 y se utilizan herramientas de estadística descriptiva y estadística no paramétrica para identificar los factores críticos. A continuación se describen los resultados fundamentales que constituyen hallazgos relevantes para propósitos de esta investigación.

Factores Críticos para la Calidad (CTQs) atendiendo a la “Frecuencia de Visita a la Tienda”:

Se utiliza una prueba no paramétrica Kruskal Wallis para identificar las variables estadísticamente significativas entre los diferentes grupos de frecuencia de visita. Se definen cinco grupos para esta variable: por primera vez, diariamente, semanalmente, mensualmente y menos de cuatro veces al año. El objetivo de este análisis fue identificar cuáles son los factores que determinan la lealtad de los clientes atendiendo a la cantidad de veces que visita la tienda, se intenta encontrar respuesta a la pregunta: ¿porqué algunos clientes compran más veces que otros?.

Los factores críticos identificados son:

Para el segmento de clientes extranjeros:

- Recibe la atención que usted merece.
- Encuentra fácilmente los productos que busca.
- Recibe un trato personalizado.
- Los productos son de una gran variedad.

Para el segmento de clientes nacionales:

- Recibe la atención que usted merece.
- Los productos son de marca reconocida.
- Encuentra fácilmente los productos que busca.

Factores Críticos para la Calidad (CTQs) atendiendo a la “Consideración de los Precios”:

Para este análisis igualmente se utiliza la prueba no paramétrica Kruskal Wallis. En este caso el objetivo era identificar las variables estadísticamente significativas entre los grupos: precios accesibles, poco accesibles y en correspondencia con su calidad. Este análisis se hizo

necesario atendiendo a que Caracol es una empresa que ya no sirve exclusivamente al sector del turismo, y ahora compite abiertamente con otras empresas minoristas. En este sentido, era necesario conocer cuáles eran los factores subyacentes detrás del precio en una organización que se distingue por productos de mayor calidad y evidentemente de mayor precio.

Los factores críticos identificados son:

Para el segmento de clientes extranjeros:

- Percibe tranquilidad y armonía en el ambiente.
- Frecuencia de vista a la tienda.
- Recibe la atención que usted merece.
- Los productos son de acuerdo con sus gustos y preferencias.

Para el segmento de clientes nacionales:

- Los productos son de acuerdo con sus gustos y preferencias.
- Recibe un trato personalizado.

El cuestionario utilizado se utiliza dos preguntas abiertas donde los clientes expresan sus opiniones en cuanto a los productos que le gustaría encontrar y sus sugerencias.

Estas opiniones fueron recogidas en dos de las tiendas más representativas de Caracol, El Embajador y El Fundador, en el Anexo 22 aparecen las principales opiniones, estratificadas para los clientes extranjeros y los nacionales.

c) Resultados financieros.

La Sucursal cuenta con los mecanismos necesarios para realizar y medir el desempeño de la organización desde el punto de vista económico y financiero. Los resultados analizados a continuación pertenecen a la situación del estado financiero general de la Sucursal durante el año 2007, en el Anexo 23 se muestran los principales indicadores financieros de dicho año y el crecimiento con respecto al anterior (2006) para la Moneda Total. Es importante aclarar que estos resultados son comparados con el resto de las Sucursales de la Cadena Caracol lo que permite ver cuan bien se encuentra la organización financieramente, no obstante, el 52.3% de los trabajadores encuestados plantean que desconocen de esta información, lo cual refleja falta de comunicación de la dirección en tal sentido.

Los ingresos cumplen al 95.8% el plan para el año, originándose un déficit de 163.1 MCUC, si se compara con igual período en el año anterior se aprecia un crecimiento de 6.5% con un

incremento absoluto de 225.1 MCUC. En Moneda Total el plan se cumple al 95.6% y con relación al año anterior existe un crecimiento de 193.9 M pesos para un 105.5%, del total de los ingresos el 37.5% es destinado como aporte al Organismo Superior.

Para el caso de los costos se incurre en un error al planificar 0.41 al obviar para esta planificación el comportamiento histórico del costo de la Sucursal, no lográndose su cumplimiento, pudiendo llegar solo hasta 0.43. El índice de Costos más Gastos muestra un sobre cumplimiento respecto a lo planificado, originando un crecimiento de 2,5 centavos. En cuanto al índice de gastos el comportamiento es estable lográndose el cumplimiento del plan de 0.105.

En el acumulado del año la utilidad ante de impuesto se cumple al 90,8%, y en 107,7% con respecto al año anterior. La utilidad en Moneda Total está sobre cumplida a un 40.8%.

Los inventarios totales han disminuido en 20,4 MCUC, de ellos los inventarios de mercancías disminuyen en 14,0 MCUC siendo estos los que mayor peso específico tienen en el total de los mismos, no obstante se logra una cobertura de inventario total 9 días superior a lo planificado de 90 días y la rotación de un plan de 4,0 se comporta en 3.7 veces.

A través del análisis del cuadrante de navegación elaborado por el departamento económico de la Sucursal, (ver Anexo 24), se determina que la Sucursal resultó ser rentable y solvente en el año 2007, lo que indica estar consolidada, obteniendo utilidades y generando suficiente efectivo por actividades de operación que le permiten cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Se destaca que a pesar de lo anterior se a de trabajar para realizar una administración más eficiente del capital de trabajo neto pues se aprecia la inmovilidad y ociosidad de recursos, y conviene colocar el efectivo excedente (ocioso) en depósitos bancarios a plazo fijo o en inversiones de corto y largo plazo que generen ganancias adicionales por intereses y especulaciones.

d) Resultados enfocados en los Recursos Humanos.

Este departamento elabora y controla el presupuesto de recursos humanos, organiza, planifica y dirige el proceso de capacitación del personal.

Los gastos en moneda nacional con relación al pago salarial ascienden a 846.2 MP apreciándose un aumento del 6.5% con respecto al año anterior. En el caso del salario devengado asciende a la cifra de 608.9 MP aumentado también un 6.5% con relación al año

anterior. El salario medio mensual se encuentra en la cifra de 458.9 MP mientras que el año anterior se encontraba sobre la cifra de 373.1 MP apreciándose un aumento de 85.8 MP. En relación a los gastos en uniforme y ropa de trabajo se destacan que en este año se han invertido 10.9 MP, así como 17.0 MP en la estimulación de los trabajadores, ambas cifras en divisa. Se ha incurrido además en el gasto de 49.9 MP de ellos 40.9 en divisa por concepto de alimentación de los trabajadores.

Los resultados de la capacitación de los recursos humanos de la Sucursal son satisfactorios, se han impartido, para el caso de los trabajadores 12 seminarios, 1 curso y 2 postgrados, capacitándose un total de 92 trabajadores. Para el caso de la reserva, se han capacitado 18 reservas en un total de 1 curso, 1 postgrado, un seminario y 1 diplomado. Con relación a los cuadros, la cifra de los que han recibido capacitación asciende a 49 a través de 3 cursos, 1 postgrado y 2 diplomados. Con respecto a la capacitación política e ideológica y en la preparación para la defensa, fueron capacitados 119 trabajadores en total con la asistencia a 2 seminarios y 2 conferencias acerca de estos temas. El levantamiento de escolaridad de la Sucursal refleja que existen 47 trabajadores universitarios, 44 técnicos medios y 45 graduados de bachiller.

Los gastos incurridos en protección al trabajador fueron de 1.2 MP en divisa, distribuidos en: medios de protección (0.3 MP), protección e higiene (0.6 MP), gastos en protección física (0.1 MP) y ropa y calzado de protección (0.2 MP).

CRITERIO 8: Sistemas de Administración de la Calidad.

El Sistema de Gestión de la Calidad del Grupo Empresarial Comercial Caracol Cienfuegos se encuentra en estado de diseño actualmente. Los directivos y trabajadores conocen el desarrollo del mismo y, participan activamente en las tareas y operaciones a realizar para el desarrollo del mismo.

La documentación no resulta aun la adecuada para su efectividad, aunque, se trabaja en la elaboración de la misma y en el diseño de los procesos y funciones en cada nivel de la organización.

La Sucursal cuenta con un sistema de control de la calidad que permita a través de reuniones, autoinspecciones cruzadas entre las UEB y supervisiones integrales se detecten problemas de control interno, los cuales son analizados a través del comité de control.

b) Identificación de Fortalezas y Debilidades.

A través de los resultados obtenidos en el Diagnóstico Interno se determinan las Fortalezas y Debilidades de la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos que, en mayor y menor medida muestran la situación de la organización.

Fortalezas.

- F-1** Desarrollo de la aplicación del proceso de Perfeccionamiento Empresarial.
- F-2** Los productos y servicios ofertados son reconocidos por su calidad y profesionalidad.
- F-3** Personal con experiencia y altamente calificado.
- F-4** Ubicación de tiendas especializadas según los segmentos de mercado y lugares comerciales estratégicos de la ciudad, (Hoteles, Boulevard, Punta Gorda, Parque José Martí).
- F-5** Contratos con proveedores exclusivos en el territorio.
- F-6** Desarrollo del proceso inversionista.
- F-7** Favorable situación financiera.
- F-8** Estabilidad en la fuerza laboral.

Debilidades.

- D-1** Desconocimiento de la Visión, Misión y Valores de la Sucursal por gran parte de los trabajadores.
- D-2** Insuficiente equipamiento informático e infraestructura de comunicaciones entre la Sucursal y las dependencias.
- D-3** No existe un Sistema de Gestión de la Calidad según las normas ISO – 9000.
- D-4** Ausencia de enfoque estratégico en las proyecciones actuales y futuras de la Sucursal.
- D-5** No se utilizan métodos efectivos para identificar clientes y grupos de clientes.
- D-6** Centralización y dependencia excesiva de la Casa Matriz en la realización de gran cantidad de actividades, que afectan el proceso de toma de decisiones de la Sucursal.

D-7 No existen estrategias de comercialización y promoción (estudios de mercado y análisis de competencia).

D-8 Inestabilidad y déficit en el abastecimiento de mercancías para la venta.

D-9 Falta de motivación generalizada en trabajadores y cuadros.

3.3.3 Análisis de los resultados del diagnóstico externo e interno.

Una vez obtenidas las Amenazas, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades a través de los resultados obtenidos del diagnóstico externo (conformado por los entornos general y específico) y del diagnóstico Interno y por medio del trabajo del Grupo de Planeación, se procede a realizar el análisis de los resultados generales de la Sucursal.

Posición Estratégica Externa e Interna de la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos.

Conocidos los Factores Externos e Internos de la organización identificados como (Amenazas – Oportunidades y Debilidades – Fortalezas) se realiza mediante el grupo de planeación y apoyados en la Matriz de Evaluación de los Impactos un análisis que teniendo como resultado ponderado promedio (2) puntos se define que, la Sucursal Caracol posee una Posición Estratégica Externa con predominio de Amenazas, obteniendo 2.08 puntos, (ver Anexo 25), y posee una Posición Estratégica Interna con predominio de Fortalezas, obteniendo 1.89 puntos, (ver Anexo 26).

Posición Estratégica General de la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos.

Una vez conocida la posición estratégica externa e interna de la Sucursal se determina la Posición Estratégica General de la Sucursal por medio de la Matriz DAFO de Impactos Cruzados. Para elaborar dicha matriz se realiza un ejercicio con el equipo de planeación donde se utilizan los factores del diagnóstico externo e interno, con vistas a distinguir entre estos, los factores predominantes de mayor incidencia o impacto sobre la Sucursal, considerando los impactos que pudieran tener los mismos en su combinación, logrando un equilibrio y por ende una ubicación del cuadrante en el que se encuentra la Sucursal.

Los resultados de la Matriz, (ver Anexo 27), reflejan que, la Sucursal C se encuentra actualmente en el tercer cuadrante lo que implica que la organización tenga que adoptar estrategias adaptativas con el objetivo de minimizar las debilidades para maximizar las oportunidades.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos de la Matriz DAFO se obtienen como Factores de mayor Impacto para la Sucursal Caracol los siguientes:

Amenazas de mayor impacto.

A-4 Segmento del mercado cada vez más exigente en cuanto a: trato personalizado, calidad y variedad de los productos y servicios que se ofertan.

A-5 Amplio desarrollo tecnológico del sector turístico y de las TRD en el territorio.

A-8 Aumento de la competencia en el sector.

Oportunidades de mayor impacto.

O-1 Crecimiento considerable de la actividad turística en el país y en el territorio.

O-2 Desarrollo de Cienfuegos como Polo Petroquímico.

O-3 Política de formación, capacitación y desarrollo de los recursos humanos en el sector turístico.

Fortalezas de mayor impacto.

F-1 Desarrollo de la aplicación del proceso de Perfeccionamiento Empresarial.

F-6 Desarrollo del proceso inversionista.

F-7 Favorable situación financiera.

Debilidades de mayor impacto.

D-3 No existe un Sistema de Gestión de la Calidad según las normas ISO – 9000.

D-4 Ausencia de enfoque estratégico en las proyecciones actuales y futuras de la Sucursal.

D-7 No existen estrategias de comercialización y promoción (estudios de mercado y análisis de competencia).

A partir de estos resultados se formula el Problema Estratégico General y la Solución Estratégica General de la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos.

Problema Estratégico General.

Si el amplio desarrollo tecnológico del sector turístico y de las TRD en el territorio, unido a un aumento de la competencia en el sector y un segmento de mercado cada vez más exigente en

cuanto a: trato especializado, calidad y variedad en los productos y servicios que se ofertan se materializa, teniendo en cuenta que, no existen estrategias de comercialización y promoción (estudios de mercado y análisis de competencia), no existe un Sistema de Gestión de la Calidad según las normas ISO – 9000 y no existe enfoque estratégico en las proyecciones actuales y futuras en la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos, no se podrá utilizar la favorable situación financiera, el desarrollo del proceso inversionista y la aplicación del proceso de Perfeccionamiento Empresarial dentro de Caracol para aprovechar plenamente el crecimiento considerable de la actividad turística en el país y en el territorio, el desarrollo de Cienfuegos como Polo Petroquímico y la política de formación, capacitación y desarrollo de los recursos humanos en el sector turístico.

Solución Estratégica General.

Para disminuir el efecto del problema estratégico general es necesario aprovechar al máximo el crecimiento considerable de la actividad turística en el país y en el territorio, el desarrollo de Cienfuegos como Polo Petroquímico y la política de formación, capacitación y desarrollo de los recursos humanos en el sector turístico, potenciando de forma óptima y, apoyándose en la favorable situación financiera, el desarrollo del proceso inversionista y la aplicación del proceso de Perfeccionamiento Empresarial en la Sucursal lo que permitirá atenuar la falta de estrategias de comercialización y promoción (estudios de mercado y análisis de competencia) la carencia de enfoque estratégico en las proyecciones actuales y futuras así como la inexistencia del Sistema de Gestión de la Calidad según las normas ISO – 9000, contribuyendo a minimizar el amplio desarrollo tecnológico del sector turístico y de las TRD en el territorio, el aumento de la competencia en el sector y el segmento de mercado cada vez más exigente en cuanto a: trato especializado, calidad y variedad de los productos y servicios que se ofertan.

3.3.4 Identificar la información relevante en el Nivel Estratégico de la red de organizaciones que participan del Circuito Centro – Sur.

En el momento que se desarrolla esta investigación, aún se realizan esfuerzos para lograr la colaboración entre las organizaciones que participan en el Circuito Turístico. No obstante a pesar de que se conoce la información que debe compartirse y se han diseñado los mecanismos para ello, como resultados de una investigación que se realiza paralelamente a esta, no se han implementado, lo que provoca que la información relevante necesaria para el proceso de planeación dentro de la información que debería compartirse no está disponible.

No obstante el equipo de planeación consideró que dada la flexibilidad que tiene el enfoque utilizado cuando se conozca esta información se introducirán los cambios que esta demande.

3.4 Etapa II: Despliegue Estratégico.

3.4.1 Definición de la Misión y la Visión.

La definición del propósito estratégico se desarrolla tomando en consideración el análisis de los resultados del diagnóstico estratégico y las proyecciones de la Casa Matriz del Grupo Empresarial Caracol en la Planeación Estratégica para el período 2007 – 2010, (ver Anexo 28).

En este sentido el equipo de planeación decide que la organización debe dirigir sus recursos fundamentales al logro de ventajas competitivas sostenibles a través de la implementación de estrategias genéricas competitivas, específicamente debe trazarse una estrategia de diferenciación en la calidad del servicio que ofrece.

Después de varias sesiones de trabajo y discusión en grupo la misión se reformula y queda expresada de la siguiente forma:

Misión.

Satisfacer las necesidades y expectativas de los turistas y otros segmentos del mercado nacional de la región Centro Sur, ofertando productos cubanos e importados de reconocida calidad a través de la red de tiendas, con profesionalidad en el servicio y basados en una eficaz y eficiente utilización de los recursos humanos, materiales y financieros.

Seguidamente el equipo de planeación con el objetivo de definir la visión de la organización analizó detenidamente los resultados del diagnóstico. Teniendo en mente esta información organizó una tormenta de ideas para abordar una serie de preguntas específicas:

- ¿Cómo queremos que se vea o que actúe la Sucursal Caracol en el futuro?
- ¿Qué futuro inventaríamos para la Sucursal Caracol y para nosotros mismos?
- ¿Cuáles son nuestros planes personales?
- ¿Que contribuciones nos gustaría que hiciera a la sociedad?

Como resultado de la sesión de trabajo se elabora un diagrama de afinidad donde se ordenaron las ideas por asociación, organizándolas en grupos como se muestra en la figura 3.1. Luego se elabora una declaración de la acción como título para cada grupo figura 3.2 y

finalmente se reevalúa cada grupo para determinar si cualquier idea se puede fusionar, o si es necesario mover alguna idea a otro grupo figura 3.3.

Teniendo en cuenta los análisis anteriores se utiliza un diagrama de interrelación figura 3.4 para establecer los factores importantes para la definición de la visión de la Sucursal, siendo el elemento más importante en este sentido el aspecto de prioridad más elevada y el más dependiente el de dependencia más elevada.

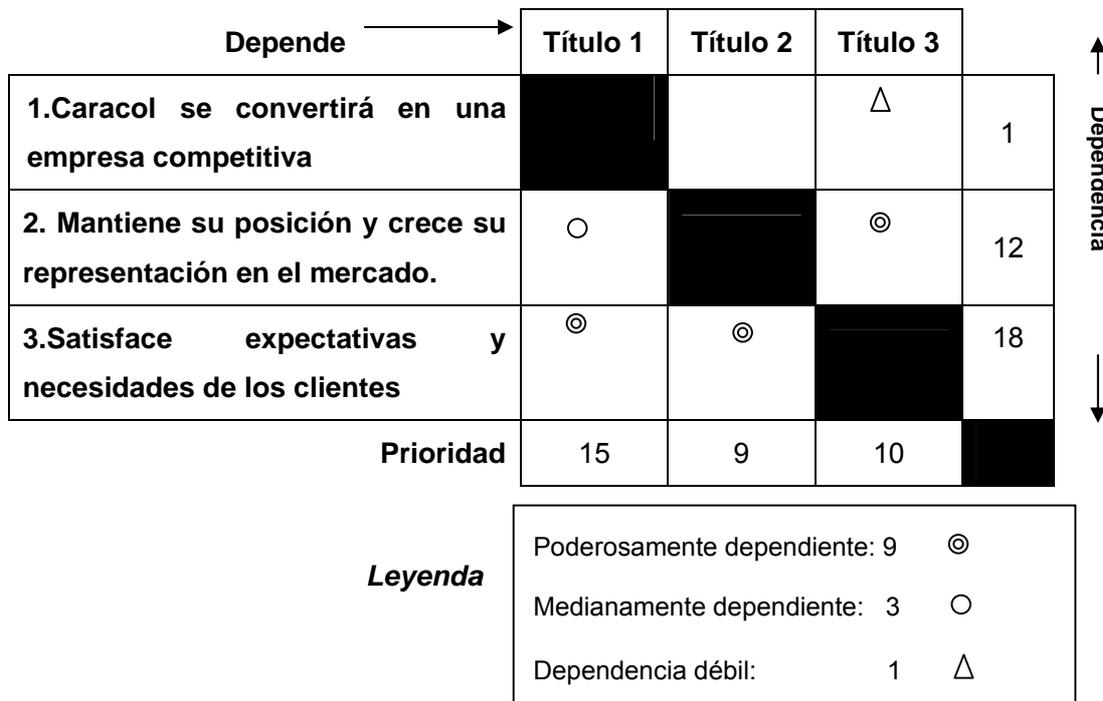


Figura 3.4. Diagrama de interrelación.

Como resultado del análisis del diagrama de interrelación se obtiene que el elemento más dependiente del logro de los otros elementos de la visión es la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y el de mayor prioridad para el logro de la visión es convertirse en una empresa competitiva. Analizando estos resultados queda declarada la visión de la Sucursal:

Visión.

Somos una red de tiendas altamente competitiva, preferida por los clientes que buscan satisfacer plenamente sus necesidades representada en todos los centros de interés turístico de la Región Centro Sur.

3.4.2 Definición de los Valores.

En sesión de trabajo el grupo de planeación luego de varios análisis definió los valores que deben compartirse en la organización para el logro de la visión y el cumplimiento de la misión.

Valores Compartidos

Profesionalidad: los trabajadores, cuadros y dirigentes de la Sucursal desean elevar el interés por la superación de sus capacidades intelectuales, así como la calificación y el oficio de para las actividades que ejecutan. Se interesan por hacer bien las cosas, lo cual conlleva rapidez y eficiencia en las tareas que realizan.

Disciplina: Los trabajadores, cuadros y dirigentes de la Sucursal se atienen a las normas y reglas de comportamiento que identifican una moral y conducta adecuada. Los dirigentes responden por entero a los principios del Código de Ética de los cuadros. En general se comparte un estricto cumplimiento de los reglamentos establecidos con el objetivo de mantener el orden, respeto y subordinación entre las cadenas de mando de los miembros de la Sucursal.

Consagración: Los trabajadores de la Sucursal se entregan con suma eficiencia y ardor al objetivo de lograr resultados positivos, no se escatima esfuerzo al tiempo dedicado en cumplir con las tareas encomendadas. El trabajo ocupa un lugar primordial en las vidas de los trabajadores y necesita de una responsabilidad y entrega incomiable.

Honradez: Los trabajadores de la Sucursal se caracterizan por la rectitud y la integridad en el comportamiento moral. Los trabajadores se atienen a firmes principios éticos y morales y se rechazan las manifestaciones de soborno, corrupción o cualquier tipo de ilegalidad.

Sentido de Pertenencia: Los trabajadores de la Sucursal se consideran una gran familia que se sienten orgullosos de pertenecer a Caracol. Se defiende su imagen e identidad a través del desempeño de cada trabajador. Se comparte los éxitos y fracasos de la organización de forma solidaria entre los todos los miembros.

- Recrudescimiento de la política agresiva y bloqueo económico por parte de los Estados Unidos hacia Cuba.
- Existencia de regulaciones y legislaciones para asuntos comerciales por parte de los organismos políticos y gubernamentales de nuestro país.
- Rígida política de precios de los organismos rectores.
- Política del país de fomentar la aplicación del proceso de Perfeccionamiento Empresarial en el sector con beneficios al mismo.

- Favorable situación financiera.
- Gradual recuperación económica del país y el territorio con un aumento del nivel del consumo de la población.
- Situación financiera global, nacional y del territorio cienfueguero.

- Inestabilidad en la distribución de productos para la venta por parte de los proveedores nacionales.
- Contratos con proveedores exclusivos en el territorio.
- Inestabilidad y déficit en el abastecimiento de mercancías para la venta.

- No existen estrategias de comercialización y promoción (estudios de mercado y análisis de competencia).
- No se utilizan métodos efectivos para identificar clientes y grupos de clientes.
- Los productos y servicios ofertados son reconocidos por su calidad y profesionalidad.
- Aumento de la competencia en el sector.
- Segmento del mercado cada vez más exigente en cuanto a: trato especializado, calidad y variedad de los productos y servicios que se ofertan.

- Política de formación, capacitación y desarrollo de los recursos humanos en el sector turístico.
- Personal con experiencia y altamente calificado.
- Estabilidad en la fuerza laboral.
- Falta de motivación generalizada en trabajadores y cuadros.

- Amplio desarrollo tecnológico del sector y turístico y de las TRD en el territorio.
- Desarrollo de la aplicación del proceso de Perfeccionamiento Empresarial.
- Desconocimiento de la Visión, Misión y Valores de la Sucursal por gran parte de los trabajadores.
- Insuficiente equipamiento informático e infraestructura de comunicaciones entre la Sucursal y las dependencias.
- Ausencia de enfoque estratégico en las proyecciones actuales y futuras de la Sucursal.
- Centralización y dependencia excesiva de la Casa Matriz en la realización de gran cantidad de actividades, que afectan el proceso de toma de decisiones de la Sucursal.

- Alto grado de concentración del producto turístico cubano (La Habana y Varadero).
- Crecimiento considerable de la actividad turística en el país y en el territorio.
- Inversiones en el desarrollo de las infraestructuras extrahoteleras en el territorio.
- Desarrollo de Cienfuegos como Polo Petroquímico.
- Proyección de la Dirección Nacional de Caracol de futura expansión de las Sucursales Territoriales.
- Ubicación de tiendas especializadas según los segmentos de mercado y lugares comerciales estratégicos de la ciudad, (Hoteles, Boulevard, Punta Gorda, Parque José Martí).
- Desarrollo del proceso inversionista.

Figura 3.1. Diagrama de Afinidad.

Cumplir regulaciones y políticas

- Recrudescimiento de la política agresiva y bloqueo económico por parte de los Estados Unidos hacia Cuba.
- Existencia de regulaciones y legislaciones para asuntos comerciales por parte de los organismos políticos y gubernamentales de nuestro país.
- Rígida política de precios de los organismos rectores.
- Política del país de fomentar la aplicación del proceso de Perfeccionamiento Empresarial en el sector con beneficios al mismo.

Ser una empresa rentable

- Favorable situación financiera.
- Gradual recuperación económica del país y el territorio con un aumento del nivel del consumo de la población.
- Situación financiera global, nacional y del territorio cienfueguero.

Establecer relación mutuamente beneficiosa

- Inestabilidad en la distribución de productos para la venta por parte de los proveedores nacionales.
- Contratos con proveedores exclusivos en el territorio.
- Inestabilidad y déficit en el abastecimiento de mercancías para la venta.

Satisfacer a los clientes

- No existen estrategias de comercialización y promoción (estudios de mercado y análisis de competencia).
- No se utilizan métodos efectivos para identificar clientes y grupos de clientes.
- Los productos y servicios ofertados son reconocidos por su calidad y profesionalidad.
- Aumento de la competencia en el sector.
- Segmento del mercado cada vez más exigente en cuanto a: trato especializado, calidad y variedad de los productos y servicios que se ofertan.

Contar con recursos humanos

- Política de formación, capacitación y desarrollo de los recursos humanos en el sector turístico.
- Personal con experiencia y altamente calificado.
- Estabilidad en la fuerza laboral.
- Falta de motivación generalizada en trabajadores y cuadros.

Desarrollar una gestión efectiva

- Amplio desarrollo tecnológico del sector y turístico y de las TRD en el territorio.
- Desarrollo de la aplicación del proceso de Perfeccionamiento Empresarial.
- Desconocimiento de la Visión, Misión y Valores de la Sucursal por gran parte de los trabajadores.
- Insuficiente equipamiento informático e infraestructura de comunicaciones entre la Sucursal y las dependencias.
- Ausencia de enfoque estratégico en las proyecciones actuales y futuras de la Sucursal.
- Centralización y dependencia excesiva de la Casa Matriz en la realización de gran cantidad de actividades, que afectan el proceso de toma de decisiones de la Sucursal.

Aumentar representación en el mercado TRD

- Alto grado de concentración del producto turístico cubano (La Habana y Varadero).
- Crecimiento considerable de la actividad turística en el país y en el territorio.
- Inversiones en el desarrollo de las infraestructuras extrahoteleras en el territorio.
- Desarrollo de Cienfuegos como Polo Petroquímico.
- Proyección de la Dirección Nacional de Caracol de futura expansión de las Sucursales Territoriales.
- Ubicación de tiendas especializadas según los segmentos de mercado y lugares comerciales estratégicos de la ciudad, (Hoteles, Boulevard, Punta Gorda, Parque José Martí).
- Desarrollo del proceso inversionista.

Figura 3.2. Elaborar una declaración de acción para cada grupo.

1. Caracol se convertirá en una empresa

- Amplio desarrollo tecnológico del sector y turístico y de las TRD en el territorio.
- Desarrollo de la aplicación del proceso de Perfeccionamiento Empresarial.
- Desconocimiento de la Visión, Misión y Valores de la Sucursal por gran parte de los trabajadores.
- Insuficiente equipamiento informático e infraestructura de comunicaciones entre la Sucursal y las dependencias.
- Ausencia de enfoque estratégico en las proyecciones actuales y futuras de la Sucursal.
- Centralización y dependencia excesiva de la Casa Matriz en la realización de gran cantidad de actividades, que afectan el proceso de toma de decisiones de la Sucursal.
- Favorable situación financiera.
- Gradual recuperación económica del país y el territorio con un aumento del nivel del consumo de la población.
- Situación financiera global, nacional y del territorio cienfueguero.
- Recrudescimiento de la política agresiva y bloqueo económico por parte de los Estados Unidos hacia Cuba.
- Existencia de regulaciones y legislaciones para asuntos comerciales por parte de los organismos políticos y gubernamentales de nuestro país.
- Rígida política de precios de los organismos rectores.
- Política del país de fomentar la aplicación del proceso de Perfeccionamiento Empresarial en el sector con beneficios al mismo.

2. Mantiene su posición y crece su

- Alto grado de concentración del producto turístico cubano (La Habana y Varadero).
- Crecimiento considerable de la actividad turística en el país y en el territorio.
- Inversiones en el desarrollo de las infraestructuras extrahoteleras en el territorio.
- Desarrollo de Cienfuegos como Polo Petroquímico.
- Proyección de la Dirección Nacional de Caracol de futura expansión de las Sucursales Territoriales.
- Ubicación de tiendas especializadas según los segmentos de mercado y lugares comerciales estratégicos de la ciudad, (Hoteles, Boulevard, Punta Gorda, Parque José Martí).
- Desarrollo del proceso inversionista.

3. Satisface expectativas y necesidades de los

- No existen estrategias de comercialización y promoción (estudios de mercado y análisis de competencia).
- No se utilizan métodos efectivos para identificar clientes y grupos de clientes.
- Los productos y servicios ofertados son reconocidos por su calidad y profesionalidad.
- Aumento de la competencia en el sector.
- Segmento del mercado cada vez más exigente en cuanto a: trato especializado, calidad y variedad en los productos y servicios que se ofertan.
- Inestabilidad en la distribución de productos para la venta por parte de los proveedores nacionales.
- Contratos con proveedores exclusivos en el territorio.
- Inestabilidad y déficit en el abastecimiento de mercancías para la venta.
- Política de formación, capacitación y desarrollo de los recursos humanos en el sector turístico.
- Personal con experiencia y altamente calificado.
- Estabilidad en la fuerza laboral.
- Falta de motivación generalizada en trabajadores y cuadros.

Figura 3.3. Revisión y consolidación de ideas.

3.4.3 Identificación de las Áreas de Resultados Claves, (ARC).

Con el objetivo de desplegar la estrategia maestra definida, el grupo de planeación realiza sesiones de trabajo para determinar las áreas de resultados claves con sus objetivos estratégicos y criterios de medidas correspondientes, para lo cual se utiliza el Diagrama de Árbol como herramienta gráfica que se muestra en la figura 3.4.

Como se observa en el Diagrama de Árbol teniendo en cuenta las características fundamentales y criterios esenciales con los cuales deben contar las ARC se definieron las siguientes:

1. Gestión de los Recursos Humanos.
2. Gestión de la Rentabilidad y la Eficiencia económica.
3. Gestión Comercial.
4. Calidad.

3.4.4 Definición de los Objetivos Estratégicos con los Criterios de Medida y Grados de Consecución.

Definidas las Áreas de Resultados Claves se desarrollaron objetivos estratégicos con sus Criterios de Medidas y Grados de Consecución, todo elaborado bajo cierto grado de flexibilidad que permita la introducción de cambios en la medida que se mueva el entorno.

ARC 1: Gestión de los Recursos Humanos.

Objetivo Estratégico:

1. Incrementar la profesionalidad, competencia y compromiso de todos los trabajadores y cuadros de la Sucursal contribuyendo al aumento de la eficiencia y competitividad empresarial.

| Criterios de medidas | Grado de consecución (%) | | |
|--|--------------------------|------|------|
| | 2009 | 2010 | 2011 |
| 1. El 100% de los trabajadores que ingresan a la organización y los que sean promovidos cumplen con los requisitos de Idoneidad establecidos. | 100 | 100 | 100 |
| 2. Se diseñan los perfiles de competencia para el 80 % de los puestos de trabajo de la Sucursal. | 50 | 60 | 80 |
| 3. Se cumplen al 100% los planes de capacitación para todos los trabajadores, cuadros y reservas de la Sucursal. | 100 | 100 | 100 |
| 4. El 100 % de los empleados se encuentran satisfechos por la manera en que se recompensan y reconocen los resultados de su desempeño. | 80 | 90 | 100 |
| 5. El 100 % de los trabajadores son estimulados de forma moral ante la conducta destacada por la eficiencia de la labor que desempeñan. | 100 | 100 | 100 |
| 6. Se logra que las evaluaciones del 80 % del personal de la Sucursal se desarrollen con calidad. | 50 | 60 | 80 |
| 7. En la composición actual de los Cuadros incrementar la presencia de mujeres en un 20%. | 8 | 15 | 20 |
| 8. Se logra que el 100% de los Cuadros, Dirigentes y funcionarios se evalúen por el Modelo de Evaluación de Cuadros establecido por el MINTUR. | 100 | 100 | 100 |
| 9. Se utiliza por el 100% de los Cuadros y Dirigentes la Evaluación | 80 | 90 | 100 |

| | | | |
|---|-----|-----|-----|
| del Desempeño como instrumento de dirección. | | | |
| 10. Se logra el 100% de los preceptos del Código de Ética por parte de los cuadros. | 100 | 100 | 100 |
| 11. Se logra cubrir el 100% de las reservas de cuadros. | 90 | 100 | 100 |
| 12. Implementar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud de los Trabajadores según la NC: 18000/2005. | 80 | 90 | 100 |
| 13. Implementar el Sistema de Gestión de Capital Humano según la NC: 3000/2007. | 80 | 90 | 100 |

ARC 2: Gestión de la rentabilidad y eficiencia económica.

Objetivo Estratégico:

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

| Criterios de medidas | Grado de consecución | | |
|--|----------------------|-------|------|
| | 2009 | 2010 | 2011 |
| 1. Se obtiene un índice de gasto por dólar de ingreso de 9.00 Cts. | 9.68 | 9.38 | 9.00 |
| 2. Se obtiene una tasa de ganancia por CUC/ingreso de 0.48 Cts. | 0.4732 | 0.475 | 0.48 |
| 3. Se logra obtener 90 días de inventarios totales. | 98 | 95 | 90 |
| 4. Se reducen las pérdidas por mermas y faltantes en un 10%. | 5 | 8 | 10 |
| 5. Se lograr una rentabilidad económica del 48%. | 47.3 | 47.5 | 48 |
| 6. Se lograr un rendimiento de los activos totales de un 180%. | 170.6 | 175 | 180 |
| 7. Se lograr una liquidez general de 7.85. | 7.58 | 7.75 | 7.85 |
| 8. Se lograr una liquidez inmediata de 1.25. | 1.18 | 1.20 | 1.25 |
| 9. Se obtiene una liquidez inmediata (Tesorería) de 1.20. | 1.13 | 1.15 | 1.20 |

| | | | |
|--|--------|-------|--------|
| 10. Se disminuye el ciclo de cobro en 0.3 días | 0.4 | 0.4 | 0.3 |
| 11. Se garantiza que el 100% de clientes y proveedores no presenten cuentas por pagar y cobrar fuera de tiempo | 100 | 100 | 100 |
| 12. Se incrementa la masa de utilidades en un 2.467. | 2.199 | 2.333 | 2.467 |
| 13. Se alcanzan ingresos ascendentes a 4797.9 MCUC. | 4.5636 | 4.762 | 4797.9 |

ARC 3: Gestión comercial.

Objetivo Estratégico:

1. Ampliar nuestra posición en el mercado del sector de las Tiendas Recaudadoras de Divisas (TRD) del territorio.

| <i>Criterios de medidas</i> | Grado de consecución | | |
|--|-----------------------------|-------------|-------------|
| | 2009 | 2010 | 2011 |
| 1. Lograr una participación en el mercado de las Tiendas Recaudadoras de Divisas en el territorio del 12%. | 8 | 10 | 12 |
| 2. Se alcanza un 42% de participación de los productos nacionales en la oferta de nuestras instalaciones de venta. | 42 | 45 | 47 |
| 3. Se alcanza un 46% de participación de los productos nacionales en las compras realizadas por la Sucursal. | 40 | 43 | 46 |
| 4. Aplicar mecanismos para la identificación de grupos y segmentos de clientes en el 60% de las tiendas de la Sucursal con vista al mejoramiento de los servicios. | 20 | 40 | 60 |
| 5. Elaboración y aplicación al 100% de un plan de Marketing que analice estudios de mercado y de competencia en el sector de las TRD en el territorio. | 70 | 80 | 100 |

Objetivo Estratégico

2. Incrementar la eficiencia de la Gestión Comercial.

| <i>Criterios de medidas</i> | Grado de consecución | | |
|--|-----------------------------|-------------|-------------|
| | 2009 | 2010 | 2011 |
| 1. Se logra una rotación de inventario 4.1 veces. | 3.6 | 3.9 | 4.1 |
| 2. Se logra una cobertura de 89 días. | 103 | 93 | 89 |
| 3. Se alcanzan compras de 2126.5 MCUC. | 2023.7 | 2074.3 | 2126.5 |
| 4. Se alcanzan inventarios de 623.7 MCUC. | 556.5 | 587.1 | 623.7 |
| 5. Se obtiene un índice de costo de 0.39 Cts. | 0.42 | 0.40 | 0.39 |
| 6. Se alcanzan niveles de ventas de 4938.9 MCUC. | 4797.9 | 4849.9 | 4938.9 |
| 7. Conciliar con el 100% de los proveedores, dejando constancia de esa conciliación. | 100 | 100 | 100 |
| 8. Se garantiza que el 100% de las compras que se realicen se les confeccione los contratos de acuerdo a la política de la Sucursal. | 100 | 100 | 100 |
| 9. Se aplica el 100% de los manuales de merchandising para la totalidad de los productos que se comercializan en tiendas. | 100 | 100 | 100 |

ARC 4: Calidad.

Objetivo Estratégico

1. Elevar el nivel de satisfacción de los clientes a un 80% a través del mejoramiento continuo de la calidad del servicio que se presta.

| <i>Criterios de medidas</i> | Grado de consecución | | |
|--|-----------------------------|-------------|-------------|
| | 2009 | 2010 | 2011 |
| 1. Implementar el Sistema de Gestión de la Calidad ISO: 9000 en la Sucursal que posibilite su certificación en el período de planeación. | 60 | 80 | 100 |
| 2. Se garantiza en el 100% de las tiendas el correcto | 100 | 100 | 100 |

| | | | |
|---|---------------------|---------------------|-----------------------|
| funcionamiento del Sistema de Protección al Consumidor implantado por la Casa Matriz. | | | |
| 3. Diseñar un sistema de retroalimentación que permita disponer de información relevante para la toma de decisiones en aspectos tales como: auditorias de calidad, servicios ineficientes, costos de calidad, quejas y recomendaciones. | 100 | 100 | 100 |
| 4. Perfeccionar el sistema de evaluación de la Satisfacción del Cliente en lo relativo al mejoramiento de: | - | - | - |
| • Diseño de los instrumentos. | 100 | 100 | 100 |
| • Procesamiento de los resultados de las mediciones. | 100 | 100 | 100 |
| 5. Se capacita al 100% de los trabajadores en temas relacionados con Gestión de la Calidad. | 80 | 90 | 100 |
| 6. Diseñar e implantar los nuevos subsistemas del perfeccionamiento en correspondencia con el Decreto 252/07. | Diseñar 2 sub S. | Diseñar 2 sub S. | Implantar 4 sub S. |
| 7. Se obtiene evaluaciones satisfactorias en el 100% de las inspecciones gubernamentales del Grupo de Perfeccionamiento. | 100 | 100 | 100 |

Objetivo estratégico:

2. Garantizar el mejoramiento de la infraestructura e imagen corporativa de la Sucursal.

| Criterios de medidas | Grado de consecución | | |
|---|-----------------------------|-------------|-------------|
| | 2009 | 2010 | 2011 |
| 1. Se ejecuta al 100% el plan de Reparación Capital orientado por el MINTUR. | 100 | 100 | 100 |
| 2. Se repone el 100% de los equipos y mobiliarios de acuerdo al plan aprobado por la Casa Matriz. | 100 | 100 | 100 |

| | | | |
|--|----|----|-----|
| 3. Se logra el 100% de los mantenimientos preventivos a instalaciones, mobiliario y equipos instalados. | 70 | 85 | 100 |
| 4. Se logra que el 100% de las unidades de venta garanticen la información, publicidad e imagen de la Sucursal de forma permanente. | 70 | 90 | 100 |
| 5. Se logra un 100% de conectividad que garantice el flujo de la información entre la Sucursal y las dependencias de forma efectivo. | 70 | 85 | 100 |

Los criterios de medidas fueron definidos no solo por el equipo de planeación sino también con la colaboración de trabajadores de experiencia en la organización de las diferentes áreas funcionales, con vista a establecer que los mismos permitan la precisión y evaluación de los objetivos trazados. Con relación a esto se hizo necesario evaluarlos teniendo en cuenta aspectos tales como: capacidad y recursos de la organización para alcanzarlos (factibilidad), grado de incidencia de los mismos sobre el cumplimiento de los objetivos (pertinencia) y en qué medida estos son capaces de cuantificar o no los beneficios y fines de la organización (medibles).

Los resultados de la evaluación se muestran en el Anexo 29, donde se evidencia que todos los criterios propuestos son factibles, pertinentes y pueden medirse, estando la mayor parte de las evaluaciones en un rango de 27 y 18 puntos, exceptuando los casos en los criterios de medidas de Recursos Humanos; el **No.6.** Se logra que las evaluaciones del 80% del personal de la Sucursal se desarrollen con calidad, el **No. 9.** Se utiliza por el 100% de los Cuadros y Dirigentes la Evaluación del Desempeño como instrumento de dirección, y el criterio de medida de Calidad, del Objetivo No. 2; el **No. 5.** Se logra un 100% de conectividad que garantice el flujo de la información entre la Sucursal y las dependencias de forma efectivo. Estos criterios de medida obtienen evaluaciones más baja, lo que indica que cumplen los parámetros requeridos pero en menor medida que los demás.

Despliegue de Metas.

3.4.5 Definición de procesos claves para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Al no contar la Sucursal Caracol con procesos claves definidos durante la realización del Diagnóstico Interno, se determina por parte del equipo de planeación tomar los procesos claves identificados en una investigación que se está realizando paralelamente a este estudio, donde se lleva a cabo la implantación de un Sistema de Gestión basado en procesos para la Sucursal.

Al identificar los procesos claves de la organización se procede a evaluar el nivel de influencia directa que tienen los mismos en el cumplimiento de los objetivos estratégicos identificados anteriormente. Para ello se realiza un ejercicio por el grupo de planeación utilizando una Matriz de Relación que vincula los procesos claves con ARC y sus objetivos donde cada experto evalúa según su criterio, el nivel de influencia (Ver anexo 30).

Para analizar los resultados obtenidos se procesa la información utilizando el software profesional SPSS v15.0, donde a través de la prueba No Paramétrica W de Kendall, que permite probar el consenso en el criterio emitido por el equipo de planeación se definen a continuación los procesos que contribuyen directamente al desarrollo y cumplimiento del objetivo estratégico del ARC al que se relacionan (Ver Tabla 3.2). Es importante señalar que todas las pruebas No Paramétrica realizadas a cada proceso lograron el consenso al permanecer la significación asintótica por debajo de $\alpha = 0,05$ (Ver Anexo 31).

3.5. Conclusiones Parciales

Al término de este capítulo se pueden plantear las siguientes conclusiones:

- Las herramientas utilizadas para el desarrollo del diagnóstico estratégico permitieron identificar que la organización posee una Posición Estratégica Externa con predominio de amenazas e interna con predominio en las fortalezas.
- Se identificó que los recursos fundamentales debían destinarse al logro de ventajas competitivas sostenibles a través de una estrategia de diferenciación en la calidad del servicio.
- La identificación de 4 Áreas de Resultados claves: Calidad, Gestión de los Recursos Humanos, Gestión Comercial, Gestión de la Rentabilidad y la Eficiencia económica, con sus criterios de medidas y grados de consecución permitió establecer las primeras consideraciones para el cumplimiento de la misión y visión definidas.
- La vinculación de los procesos claves a las Áreas de Resultados Claves constituye el punto de partida para desplegar hasta el nivel operativo las metas definidas.

Tabla 3.2. Vinculación de los Procesos Claves con Áreas de Resultados Claves y sus Objetivos estratégicos.

| ARC – OBJETIVOS | ARC 1: Gestión de Recursos Humanos. | ARC 2: Gestión de la rentabilidad y eficiencia económica. | ARC 3: Gestión Comercial. | | ARC 4: Calidad. | |
|--|---|---|--|--|--|---|
| | Objetivo: Incrementar la profesionalidad, competencia y compromiso de todos los trabajadores y cuadros de la Sucursal contribuyendo al aumento de eficiencia y competitividad empresarial | Objetivo: Incrementar los niveles de eficiencia económica y una mejor gestión financiera garantizando una óptima utilización de los recursos materiales, humanos y financieros. | Objetivo: Ampliar nuestra posición en el mercado del sector de las Tiendas Recaudadoras de Divisas (TRD) en el territorio. | Objetivo: incrementar la eficiencia de la Gestión Comercial. | Objetivo: Elevar la satisfacción del cliente a un 80% a través del mejoramiento continuo de la calidad del servicio que se presta. | Objetivo: Garantizar el mejoramiento de la infraestructura e imagen corporativa de la Sucursal. |
| Proceso de Gestión de los Recursos Humanos. | ✓ | | | | ✓ | |
| Proceso de Distribución de la mercancía. | | | | ✓ | ✓ | |
| Reposición de equipos. | | | | | | ✓ |
| Proceso de gestión y análisis financiero. | | ✓ | | | | ✓ |
| Servicio al cliente. | | | | | ✓ | |
| Planeación Estratégica. | ✓ | ✓ | | | | |
| Supervisión y monitoreo. | ✓ | ✓ | | | | |
| Control de la calidad. | | | | | ✓ | ✓ |
| Evaluación de la satisfacción del cliente. | | | ✓ | | ✓ | |
| Proceso de gestión de los sistemas informáticos. | | ✓ | | | | |

CONCLUSIONES

Al término de la investigación se arriban a las siguientes conclusiones:

1. La base teórico conceptual elaborada como resultado del estudio bibliográfico, revela que a pesar de que la Dirección estratégica es un enfoque ampliamente tratado, aún los modelos existentes carecen de un enfoque sistémico y basado en proceso que permita alinear el nivel estratégico con el nivel táctico y el operativo.
2. A pesar de utilizar en la actualidad el enfoque de dirección estratégica en el sector turístico en Cuba, no constituye un instrumento que permita desplegar la voz del cliente hasta el nivel operativo.
3. El enfoque vertical que caracteriza la forma en que se administra el turismo en Cienfuegos no permite la integración de la red de organizaciones que participan en un circuito turístico.
4. Se utiliza un modelo que ha sido presentado en investigaciones realizadas en la provincia cuyo propósito principal es la reducción de las tres discrepancias que se han identificado limitan la mejora de procesos en un circuito turístico.
5. El procedimiento propuesto, que brinda la solución de la discrepancia 2 del modelo para la mejora de procesos en un Circuito Turístico se soporta en la utilización de las mejores prácticas para el desarrollo del despliegue estratégico.
6. La aplicación parcial del procedimiento en la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos permite sentar las bases para el logro del alineamiento estratégico entre el Nivel Táctico y el Nivel Operativo, a través de la obtención de los siguientes resultados:
 - Diagnóstico estratégico que brinda la información necesaria para desarrollar el proceso de planeación.
 - Formulación del propósito estratégico que define las aspiraciones de la organización.
 - Definición de Áreas de Resultados Claves con sus objetivos estratégicos, criterios de medidas y grados de consecución que establecen la vía para el cumplimiento del propósito estratégico.
 - Identificación de las relaciones entre los procesos claves y las Áreas de Resultados claves como punto de partida para realizar el despliegue de las metas trazadas.

RECOMENDACIONES

Después de concluido este trabajo se recomienda:

1. Incorporar la información teórica recopilada, así como el empleo de las herramientas utilizadas a los programas de capacitación en las organizaciones que participan del Circuito Turístico Centro-Sur en la provincia de Cienfuegos.
2. Implementar completamente el procedimiento en la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos.
3. Extender la aplicación del procedimiento al resto de las organizaciones que pertenecen al Circuito Turístico Centro-Sur en la provincia de Cienfuegos.
4. Divulgar los resultados de esta investigación mediante su presentación en eventos científicos, como una forma de contribuir a la generalización de los resultados obtenidos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Andrews, K.R. El concepto de estrategia de la empresa. —Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra, 1977. —p.71.
2. Porter, M.E. Competitive Strategy. —New York: Free Press, 1980.—p.52.
3. Bueno, E. Dirección Estratégica de la Empresa. — Madrid: Pirámide, 1971. —p. 112.
4. Menguzzato, M. La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. — Barcelona: Ariel, 1995. —p.114.
5. Bartoli A, Hermel P. Le développement de l'entreprise. —París: Económica, 1989. —p.25.
6. Ronda Pupo, Guillermo A. De la estrategia a la dirección estratégica. Tomado De: <http://www.5campus.com/leccion/ede>, abril 2008.
7. Bueno Campos, Eduardo. Fundamentos Teóricos de la Dirección Estratégica. —Valencia: Publicaciones de la Real Sociedad Económica de Amigos del País, 1993. —p.15.
8. Ibidem, p. 158.
9. Rodríguez González, Fermín O. Enfoque, Dirección y Planificación Estratégicos. Conceptos y metodología. Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana. —La Habana: CCED, 1998. — p. 10-40.
10. Gárciga, Rogelio. Formulación estratégica. Un enfoque para directivos. —La Habana: Editorial "Félix Varela", 1999. —p. 270.
11. Calle Gluglieri, J. A. Reingeniería y seguridad en el ciberespacio. — Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 2005. —p. 28.
12. Ibidem, p. 29.
13. Rodrigo Martínez, Esteban. La mejora de la competitividad por la calidad y la gestión del conocimiento en las empresas. — Valencia: Publicaciones de la Real Sociedad Económica de Amigos del País, 2004— p. 2.
14. Ibidem, p.5.
15. Ibidem, p.6
16. Ibidem, p. 7.
17. Minor, Arce. Gestión basada en procesos. Tomado De: http://www.grupo kaisen.com/sig/Gestion_basada_procesos, enero de 2008.
18. Domingo, Peteiro, R .La gestión tradicional y la gestión por procesos. Tomado De: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>, marzo de 2008.

19. García, L. El control de gestión. — Madrid: Ed. INDEX, 1975. — p. 38.
20. Álvarez, J. La contabilidad de dirección estratégica en el proceso empresarial de mejora continua. Revista Técnica Contable (Madrid) 45, (5): 469-486, julio 1993.
21. Hernández Torres, Maritza. Control de gestión: dimensiones y diagnóstico permanente. Revista Ingeniería Industrial (La Habana) 24, (1): 35, marzo 2003.
22. Hernández Torres, Maritza. La brecha entre el control de gestión y la estrategia. Revista Ingeniería Industrial. (La Habana) 23, (3): 35, enero 2002.
23. Ronda Pupo, Guillermo A. Dirección estratégica, constructo y dimensiones. — La Habana:Ediciones Futuro, 2006. —p. 262-263.
24. Reinoso, Álvaro. Alineamiento Estratégico, la eliminación de la teoría de la conspiración. — Valencia: Publicaciones de la Real Sociedad Económica de Amigos del País, 2003. — p. 2
25. Ibidem, p.4.
26. Ibidem, p.5.
27. González, Carlos. Un Nuevo enfoque para la Planeación Estratégica. Tomado De: <http://direccionestrategica.itam.mx/material/CARLOSGONZALEZ.pdf>, abril 2008.
28. Juran, Joseph M. Manual de Calidad.5ta Edición — España: Editorial McGraw-Hill, 2001 . — p. 13.2
29. Ibidem, p. 13.7
30. Ibidem, p.13.8
31. Ibidem p.13.24
32. Blanco Rosales, H. El factor gerencial y el perfeccionamiento de la empresa estatal cubana. Revista Economía y desarrollo (La Habana) 26, (1): 11-41, febrero 2000.
33. Ronda Pupo, G. De la estrategia a la dirección estratégica. Modelo de dirección estratégica integrada. Acercamiento a la complementación de los niveles estratégico, táctico y operativo II. Revista Ciencias de la Información. (La Habana) 35, (1):3-5, abril 2004.
34. Kearney, D. Fundamentos teóricos de la Organización de Empresas. Un enfoque interdisciplinar. —Madrid: Pirámide, 2002. — [s:p.]
35. Harrington, H. James. Administración Total del Mejoramiento Continuo: La Nueva Generación. — Colombia: Mc Graw-Hill, 1997. — p. 58.
36. Galloway, Diane. Mejora continua de proceso. — España: Gestión 2000. —p.125.

37. Juran, Joseph M. Manual de Calidad. 5ta Edición — España: Editorial McGraw-Hill, 2001. — p. 13.28
38. Cáravez, Y.S. Modelo para la mejora de procesos en un circuito turístico. — Cienfuegos: Anuario Científico de la Universidad de Cienfuegos, 2007. — p.4.
39. Saint Paul, R. Innovation et evaluation technologiques. Selection de protects, methodes de prevision. — Paris: Ed. EME, 1974. — [s. p.].
40. Godet, Michel. De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia. — Barcelona: Ed. Marcombo, 1993. — [s. p.].

BIBLIOGRAFÍA

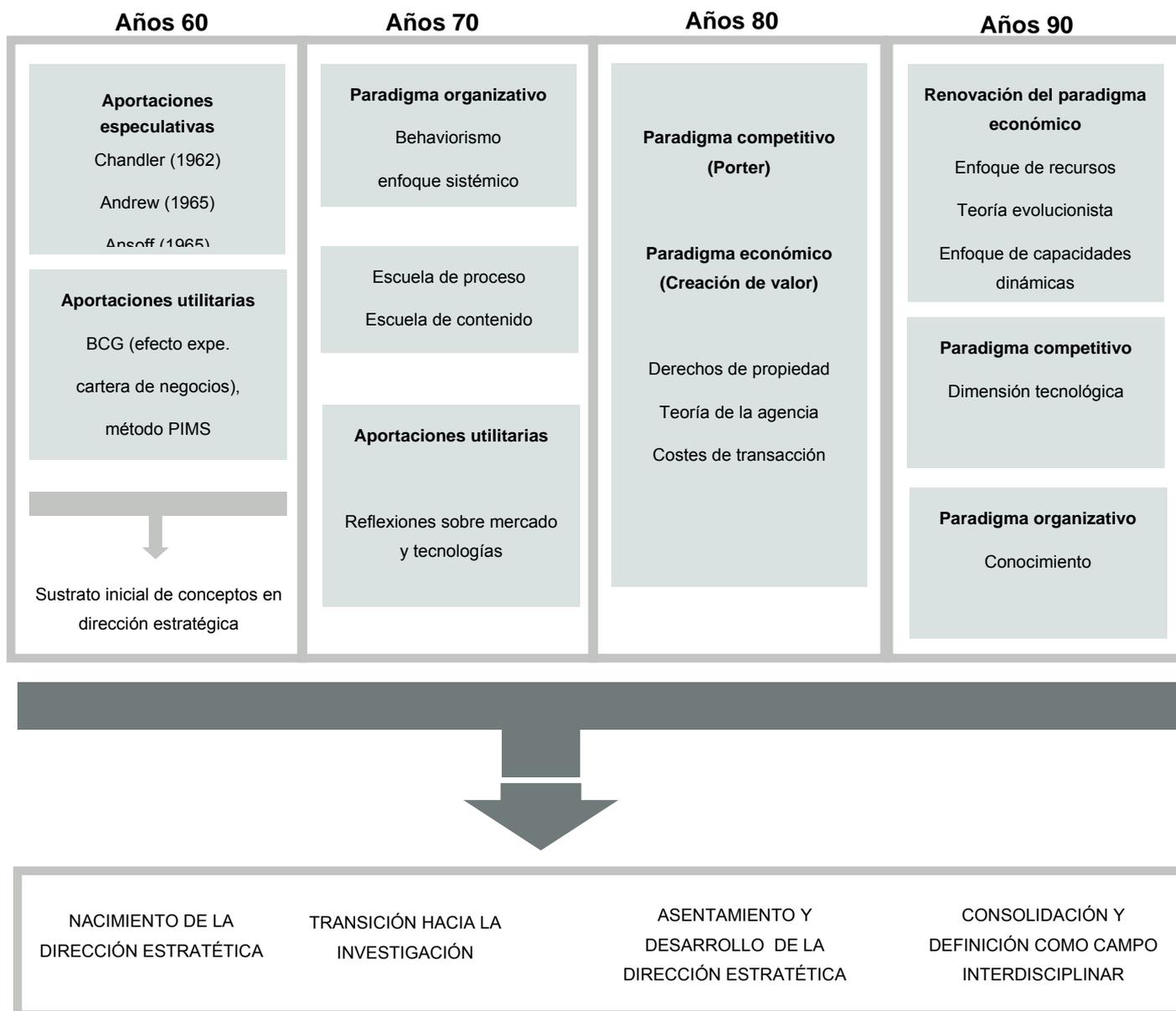
- Álvarez, J. La contabilidad de dirección estratégica en el proceso empresarial de mejora continua. Revista Técnica Contable (Madrid) 45, (5): 469-486, julio 1993.
- Andrews, K.R. El concepto de estrategia de la empresa/K. R. Andrews. —Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra, 1977. —234 p.
- Ansoff, H. I. Critique of Henry Mintzberg's the design school: reconsidering the basic premises of Strategic Management. Strategic Management Journal (EUA) 12, (6): [s:p], enero 1991.
- Ansoff, H.I. Implanting Strategic Management/H. I Ansoff. —Madrid: Prentice-Hall International, 1984. —[s:p.]
- Bartola, A. Le développement de l'entreprise/ A. Bartola —París: Economica, 1989. — 37 p.
- Blanco Rosales, H. El factor gerencial y el perfeccionamiento de la empresa estatal cubana. Revista Economía y desarrollo (La Habana) 26, (1): 11-41, febrero 2000.
- Bueno Campos, Eduardo. Fundamentos Teóricos de la Dirección Estratégica/ Eduardo Bueno Campos. —Valencia: Publicaciones de la Real Sociedad Económica de Amigos del País, 1993. — 21 p.
- Bueno, E. Dirección Estratégica de la Empresa. /E. Bueno. — Madrid: Pirámide, 1971. — 154 p.
- Calle Gluglieri, J. A. Reingeniería y seguridad en el ciberespacio / J. A. Calle Gluglieri. — Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 2005. — 342 p.
- Cáravez, Y.S. Modelo para la mejora de procesos en un circuito turístico/Y.S Cáravez.— Cienfuegos: Anuario Científico de la Universidad de Cienfuegos, 2007. — 7 p.
- Domingo Peteiro, R .La gestión tradicional y la gestión por procesos. Tomado De: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>, marzo de 2008.
- Galeto Prieto, David. Aplicación de un procedimiento para la investigación de clientes en la Dirección Territorial Sucursal Caracol Cienfuegos/ David Galeto Prieto; Liset Morales Quintero, Yamil Cáravez Santana: Tutor. —Proyecto de Curso. Ucf (Cfg). 2007.—107h
- Galloway, Diane. Mejora continua de proceso / Diane. Galloway. —España: Gestión, 2000. — 248 p.
- García, Alfonso. Evaluación de la Planeación Estratégica. Tomado De: <http://www.tress.com.mx/boletin/Noviembre2006/evolplan.htm>, mayo 2008.

- García, L. El control de gestión/ L. García. — Madrid: Ed. INDEX, 1975. — 52 p.
- Gárciga, Rogelio. Formulación estratégica. Un enfoque para directivos/ Rogelio Gárciga. — La Habana: Editorial “Félix Varela”, 1999. — 270 p.
- Godet, Michel. De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia/ Michel Godet. —Barcelona: Ed. Marcombo, 1993. — [s. p.]
- Godfrey, G. Control: a contested concept in TQM research. International Journal of operations & Production Management (EUA) 17, (6): pp. 558-573, mayo 1997.
- Harrington, H. James. Administración Total del Mejoramiento Continuo: La Nueva Generación / H. James Harrington. — Colombia: Mc Graw-Hill, 1997. —800 p.
- Hernández Torres, Maritza. Control de gestión: dimensiones y diagnóstico permanente. Revista Ingeniería Industrial (La Habana) 24, (1): 35, marzo, 2003.
- Hernández Torres, Maritza. La brecha entre el control de gestión y la estrategia. Revista Ingeniería Industrial. (La Habana) 23, (3): 35, enero 2002.
- Jackson, Harry K. Logrando la ventaja competitiva: Una guía hacia la calidad de clase mundial/ Harry K. Jackson. —México: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.S.A, 1998. — 462 p.
- Juran, Joseph M. Manual de Calidad.5ta Edición/Joseph M Juran. — España: Editorial McGraw-Hill, 2001. — 1098 p.
- Lorino, P. El control de gestión estratégico. La gestión por actividades/ P. Lorino. – España: Ed.Alfaomega, 1993.—[s:p.]
- Menguzzato, M. La dirección estratégica de la empresa, un enfoque innovador del management / M. Menguzzato , J. Renau . — [s.l]: [s.n]. , 1995. — 427 p.
- Menguzzato, M. La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management / M. Menguzzato — Barcelona: Ariel, 1995. — 145 p.
- Minor, Arce. Gestión basada en procesos. Tomado De: http://www.grupo kaisen.com/siq/Gestion_basada_procesos, enero de 2008.
- Mintzberg, H. The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. Strategic Management Journal (EUA) 11, (3): [s:p], abril 1989.
- Porter, M.E. Competitive Strategy/ M. E. Porter. —New York: Free Press, 1980.—60 p.
- Porter, Michael. E. Estrategias Competitivas/ Michael Porter. —México: Ed. Continental, 1982. —60 p.
- Reinoso, Álvaro. Alineamiento Estratégico, la eliminación de la teoría de la conspiración/

- Álvaro Reinoso. — Valencia: Publicaciones de la Real Sociedad Económica de Amigos del País, 2003. — 28 p.
- Rodrigo Martínez, Esteban. La mejora de la competitividad por la calidad y la gestión del conocimiento en las empresas/Esteban Rodrigo Martínez. — Valencia: Publicaciones de la Real Sociedad Económica de Amigos del País, 2004— 25 p.
 - Rodríguez González, Fermín O. Enfoque, Dirección y Planificación Estratégicos. Conceptos y metodología. Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana/Fermín O. Rodríguez González —La Habana: CCED, 1998. — 42 p.
 - Ronda Pupo, Guillermo A. De la estrategia a la dirección estratégica. Tomado De: <http://www.5campus.com/leccion/ede>, abril 2008.
 - Ronda Pupo, G. De la estrategia a la dirección estratégica. Modelo de dirección estratégica integrada. Acercamiento a la complementación de los niveles estratégico, táctico y operativo II. Revista Ciencias de la Información (La Habana) 35, (1):3-5, abril 2004.
 - Ronda Pupo, Guillermo A. Dirección estratégica, constructo y dimensiones/ Guillermo A. Ronda Pupo. — La Habana: Ediciones Futuro, 2006. — 334 p.
 - Saint Paul, R. Innovation et evaluation technologiques. Selection de protects, methodes de prevision/R. Saint Paul, P.F. Teniere–Buchot. —Paris: Ed. EME, 1974. —[s. p.]

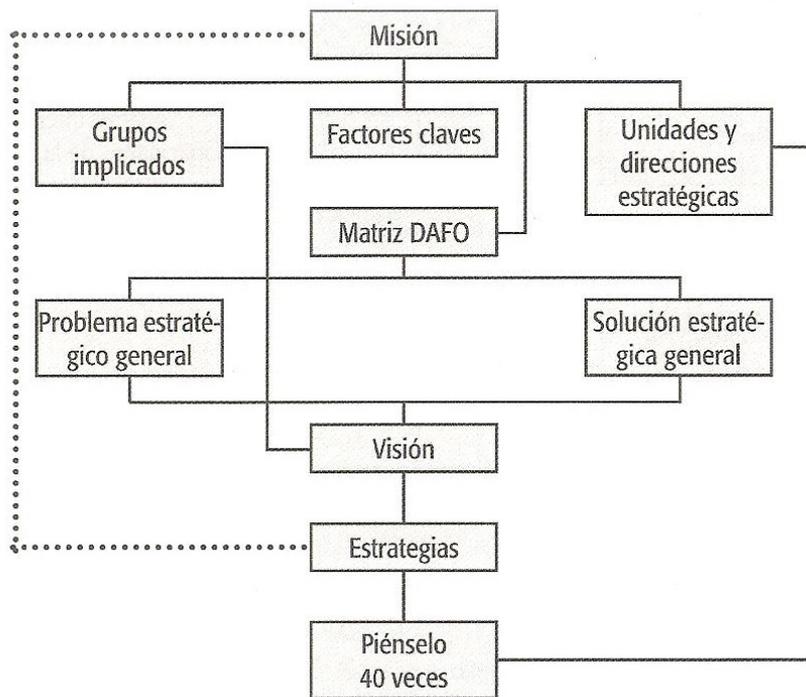
ANEXOS

Anexo 1. Evolución de la Dirección Estratégica [9].



Anexo 2. Diagramas de los modelos de Dirección Estratégica estudiados.

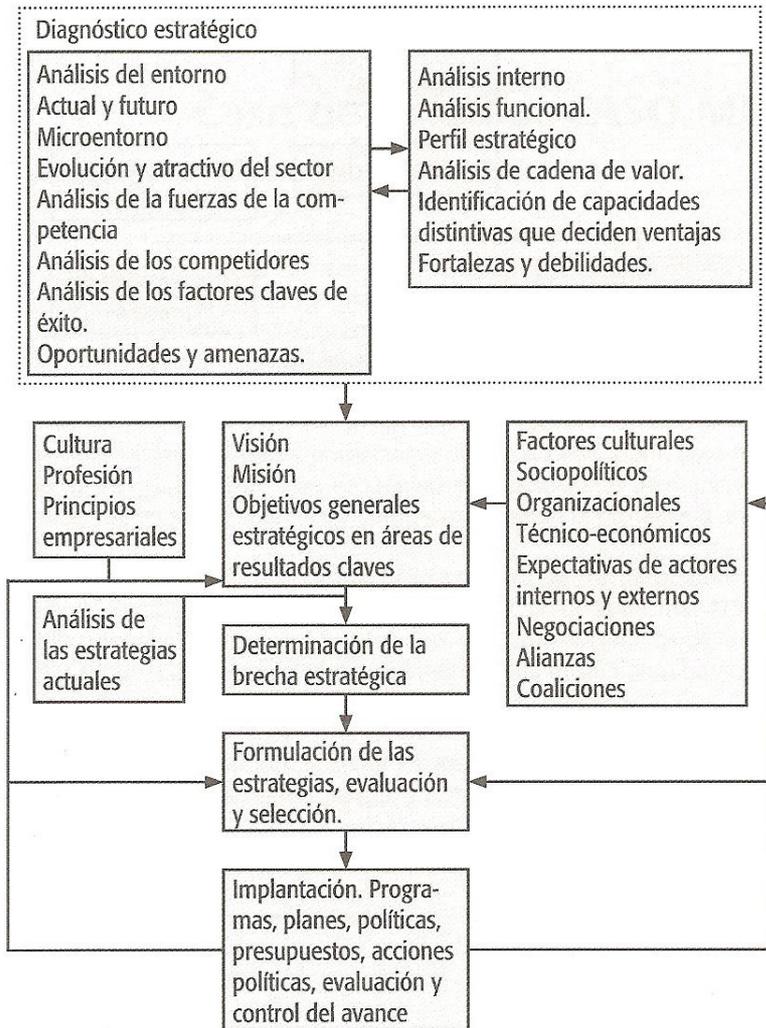
Modelo propuesto por Eugenio Yáñez (Cuba, 1989)



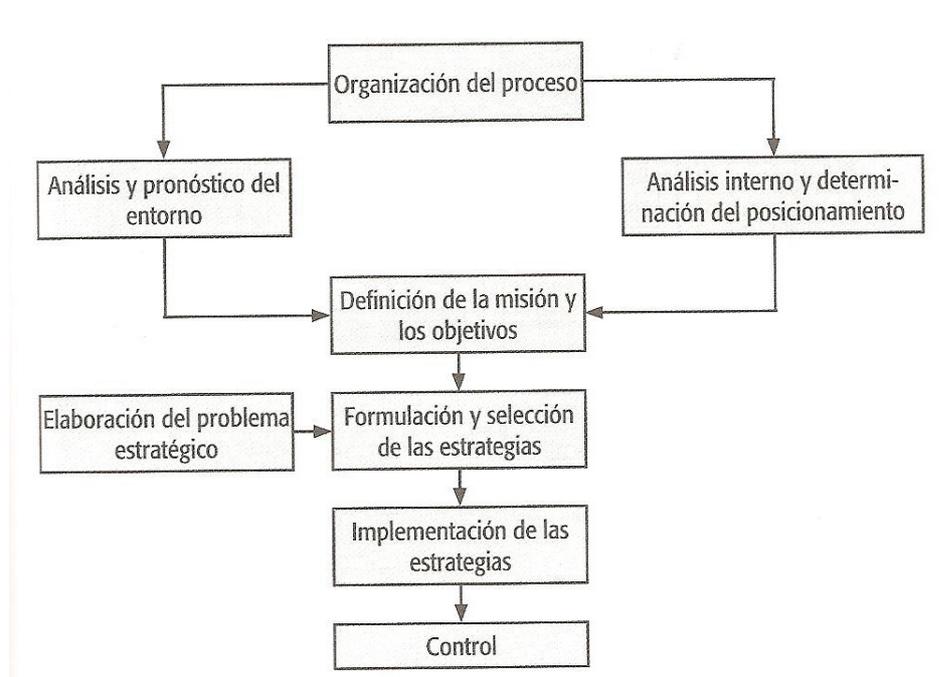
Modelo propuesto por Carlos Lazo Vento (Cuba, 1998)



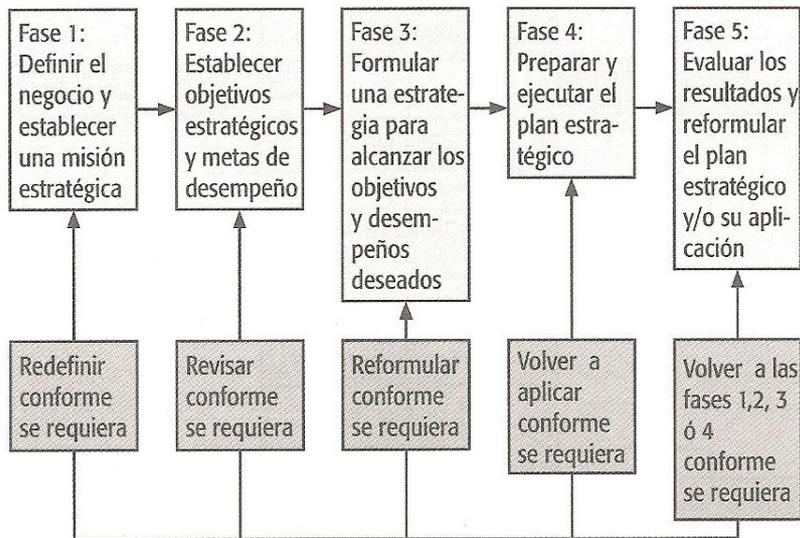
Modelo propuesto por Rogelio Gárciga (Cuba, 1999)



Modelo propuesto por Bueno (España, 1997)



Modelo propuesto por A. Thompson y A. Strickland (EEUU, 1997)



Anexo 3. Datos sobre las llegadas de turistas internacionales a nivel mundial.

| | Llegadas de turistas internacionales (millones) | | | | | Cuota de mercado (%) 2006* | Variación (%) | | Crecimiento medio anual (%) '00-'06* |
|---------------------------|--|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------------------------|------------------|------------|--|
| | 1990 | 1995 | 2000 | 2005 | 2006* | | 05/04 | 06*/05 | |
| Mundo | 436 | 536 | 684 | 803 | 846 | 100 | 5,5 | 5,4 | 3,6 |
| Europa | 262,3 | 310,8 | 392,5 | 438,7 | 460,8 | 54,4 | 4,3 | 5,0 | 2,7 |
| Europa del Norte | 28,3 | 35,8 | 42,6 | 51,0 | 54,9 | 6,5 | 7,8 | 7,6 | 4,3 |
| Europa Occidental | 108,6 | 112,2 | 139,7 | 142,6 | 149,8 | 17,7 | 2,6 | 5,0 | 1,2 |
| Europa Central/Oriental | 31,5 | 60,0 | 69,4 | 87,8 | 91,2 | 10,8 | 2,2 | 3,9 | 4,7 |
| Europa Merid./Medit. | 93,9 | 102,7 | 140,8 | 157,3 | 164,9 | 19,5 | 5,9 | 4,8 | 2,7 |
| Asia y el Pacífico | 56,2 | 82,5 | 110,6 | 155,3 | 167,2 | 19,8 | 7,8 | 7,7 | 7,1 |
| Asia del Nordeste | 26,4 | 41,3 | 58,3 | 87,5 | 94,0 | 11,1 | 10,3 | 7,4 | 8,3 |
| Asia del Sudeste | 21,5 | 28,8 | 36,9 | 49,3 | 53,9 | 6,4 | 4,9 | 9,3 | 6,5 |
| Oceanía | 5,2 | 8,1 | 9,2 | 10,5 | 10,5 | 1,2 | 3,7 | 0,4 | 2,2 |
| Asia Meridional | 3,2 | 4,2 | 6,1 | 8,0 | 8,8 | 1,0 | 4,7 | 11,0 | 6,4 |
| Américas | 92,8 | 109,0 | 128,2 | 133,2 | 135,9 | 16,1 | 5,9 | 2,0 | 1,0 |
| América del Norte | 71,7 | 80,7 | 91,5 | 89,9 | 90,7 | 10,7 | 4,7 | 0,9 | -0,2 |
| El Caribe | 11,4 | 14,0 | 17,1 | 18,8 | 19,4 | 2,3 | 3,7 | 3,5 | 2,2 |
| América Central | 1,9 | 2,6 | 4,3 | 6,3 | 7,0 | 0,8 | 13,2 | 10,8 | 8,2 |
| América del Sur | 7,7 | 11,7 | 15,3 | 18,2 | 18,8 | 2,2 | 11,9 | 3,0 | 3,5 |
| África | 15,2 | 20,1 | 27,9 | 37,3 | 40,7 | 4,8 | 8,8 | 9,2 | 6,5 |
| África del Norte | 8,4 | 7,3 | 10,2 | 13,9 | 14,9 | 1,8 | 8,9 | 7,4 | 6,5 |
| África Subsahariana | 6,8 | 12,8 | 17,7 | 23,3 | 25,8 | 3,0 | 8,8 | 10,4 | 6,5 |
| Oriente Medio | 9,6 | 13,7 | 24,5 | 38,3 | 41,8 | 4,9 | 5,9 | 8,9 | 9,3 |

Fuente: OMT Tourism Highlights, 2007.

Anexo 4. Datos sobre las llegadas de turistas en el destino Américas.

| Destinos principales | Series ¹ | Llegadas de turistas internacionales | | | | | Ingresos por turismo internacional | | |
|----------------------|---------------------|--------------------------------------|----------------|---------------|------------|------------|------------------------------------|----------------|------------|
| | | (1000) | | Variación (%) | | Cuota (%) | (millones \$EEUU) | | Cuota (%) |
| | | 2005 | 2006* | 05/04 | 06*/05 | 2006* | 2005 | 2006* | 2006* |
| Américas | | 133.210 | 135.876 | 5,9 | 2,0 | 100 | 145.177 | 153.966 | 100 |
| Argentina | TF | 3.823 | 4.156 | 10,6 | 8,7 | 3,1 | 2.729 | 3.349 | 2,2 |
| Aruba | TF | 733 | 694 | 0,6 | -5,2 | 0,5 | 1.094 | 1.076 | 0,7 |
| Bahamas | TF | 1.608 | 1.600 | 3,0 | -0,5 | 1,2 | 2.069 | 2.069 | 1,3 |
| Brasil | TF | 5.358 | 5.019 | 11,8 | -6,3 | 3,7 | 3.861 | 4.316 | 2,8 |
| Canadá | TF | 18.771 | 18.265 | -2,0 | -2,7 | 13,4 | 13.760 | 14.632 | 9,5 |
| Chile | TF | 2.027 | 2.276 | 13,6 | 12,3 | 1,7 | 1.109 | 1.214 | 0,8 |
| Colombia | VF | 933 | 1.053 | 18,0 | 12,9 | 0,8 | 1.218 | 1.550 | 1,0 |
| Costa Rica | TF | 1.679 | 1.725 | 15,6 | 2,7 | 1,3 | 1.570 | 1.629 | 1,1 |
| Cuba | TF | 2.261 | 2.150 | 12,1 | -4,9 | 1,6 | 2.150 | 2.138 | 1,4 |
| Ecuador | VF | 860 | 841 | 5,0 | -2,2 | 0,6 | 486 | 490 | 0,3 |
| El Salvador | TF | 969 | 1.138 | 19,5 | 17,4 | 0,8 | 533 | 780 | 0,5 |
| Estados Unidos | TF | 49.206 | 51.063 | 6,8 | 3,8 | 37,6 | 81.799 | 85.694 | 55,7 |
| Guatemala | TF | 1.316 | 1.502 | 11,4 | 14,2 | 1,1 | 869 | 1.013 | 0,7 |
| Honduras | TF | 673 | 739 | 5,0 | 9,8 | 0,5 | 464 | 488 | 0,3 |
| Jamaica | TF | 1.479 | 1.679 | 4,5 | 13,5 | 1,2 | 1.545 | 1.887 | 1,2 |
| México | TF | 21.915 | 21.353 | 6,3 | -2,6 | 15,7 | 11.803 | 12.177 | 7,9 |
| Nicaragua | TF | 712 | 773 | 15,9 | 8,6 | 0,6 | 206 | 231 | 0,1 |
| Panamá | TF | 702 | 843 | 13,0 | 20,1 | 0,6 | 780 | 960 | 0,6 |
| Perú | TF | 1.486 | 1.635 | 16,4 | 10,0 | 1,2 | 1.308 | 1.381 | 0,9 |
| Puerto Rico | TF | 3.686 | 3.722 | 4,1 | 1,0 | 2,7 | 3.239 | 3.369 | 2,2 |
| Rep. Dominicana | TF | 3.691 | 3.965 | 7,0 | 7,4 | 2,9 | 3.518 | 3.792 | 2,5 |
| Uruguay | TF | 1.808 | 1.749 | 2,9 | -3,2 | 1,3 | 594 | 597 | 0,4 |
| Venezuela | TF | 706 | 770 | 45,2 | 9,0 | 0,6 | 650 | 670 | 0,4 |

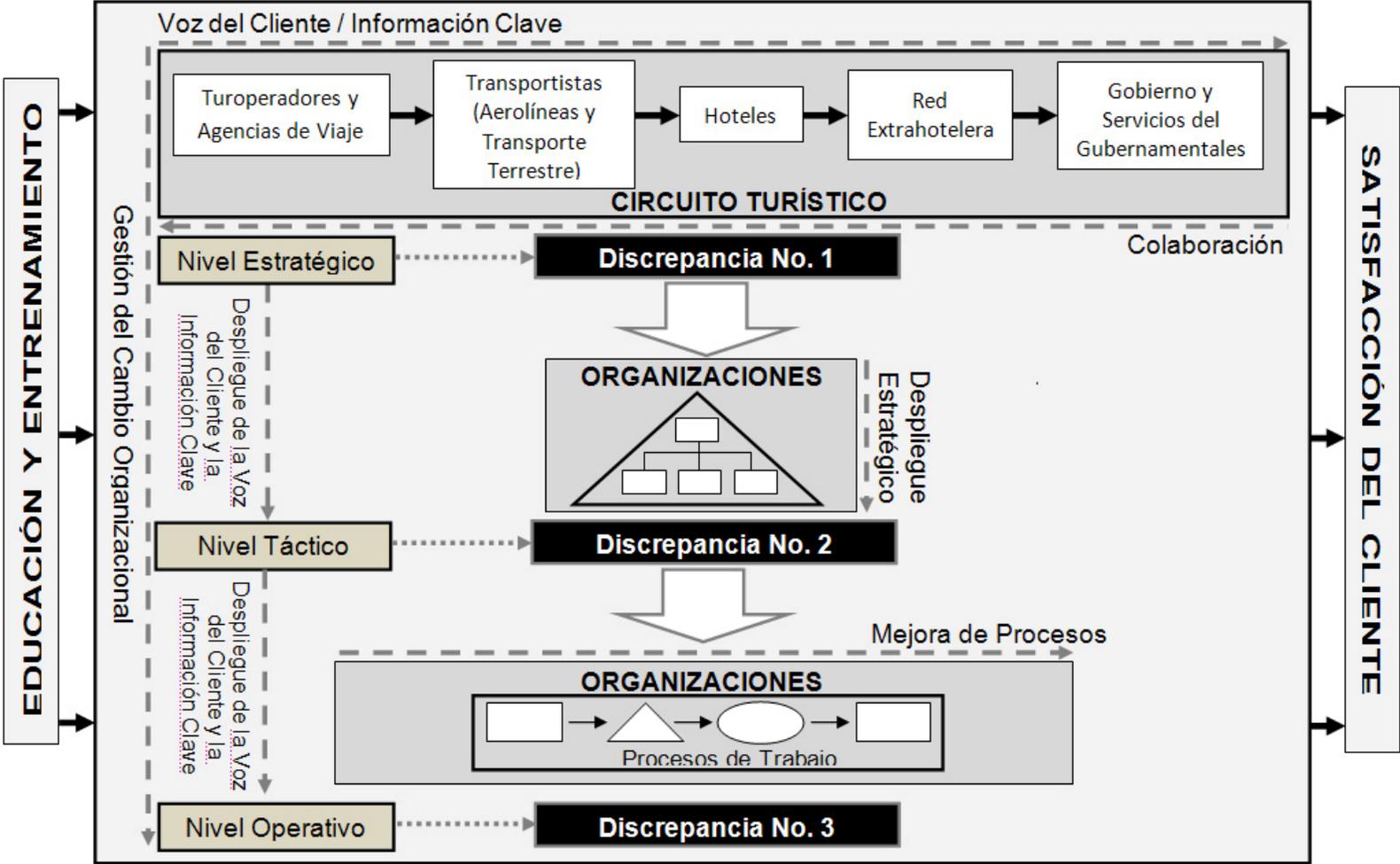
Fuente: OMT Tourism Highlights, 2007

Anexo 5. Matriz utilizada para la construcción del modelo

| Requisitos ¿Qué? | Elementos ¿Cómo? | | | | | | | | | Niveles ¿Dónde? |
|--|----------------------------------|-----------------------------|--------------------|------------------------|---------------------------|-------------------|------------------------------|----------------------|--------------------------|--------------------|
| | Despliegue de la voz del Cliente | Compartir Información Clave | Gestión del Cambio | Despliegue Estratégico | Educación y Entrenamiento | Gestión del Valor | Herramientas de Mejoramiento | Rediseño de Procesos | Nuevo Diseño de Procesos | |
| Colaboración | ● | ● | ● | ● | ● | ○ | ■ | ○ | ○ | Nivel Estratégico |
| Voz del Cliente | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ■ | ● | ● | |
| Visión, Misión y Estrategias | ● | ● | ● | ● | ● | ○ | ● | ○ | ○ | Nivel Táctico |
| Despliegue de las Estrategias | ■ | | ● | ● | ● | ○ | ● | ■ | ■ | |
| Monitoreo del Progreso | ■ | ● | ● | ● | ● | ■ | ● | ■ | ■ | |
| Trabajo en Equipos y Organización del Mejoramiento | ○ | ○ | ■ | ● | ● | ○ | ■ | ● | ● | Nivel Operativo |
| Mapeo de Procesos | ○ | ○ | ■ | ■ | ● | ○ | ● | ● | ● | |
| Medición del Desempeño | ● | ● | ■ | ■ | ● | ■ | ■ | | | |
| Mejora del Desempeño | ● | ● | ● | ■ | ● | ● | ● | ● | ● | |
| Optimización de Procesos | ● | ● | ● | ■ | ● | ● | ● | ● | ● | |
| Sistemas de Medición | ■ | ● | ■ | ■ | ● | ■ | ■ | ■ | ■ | |
| Ciclo PDCA | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ■ | ● | ● | |
| Satisfacción del Cliente | ● | ■ | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | |
| Efectos ¿Por qué? | ● | ● | ● | ○ | ● | ○ | ○ | ○ | ○ | Discrepancia 1 |
| | ● | ● | ● | ● | ● | ■ | ■ | ■ | ■ | Discrepancia 2 |
| | ● | ■ | ● | ■ | ● | ● | ● | ● | | Discrepancia 3 |

Fuerte ● Medio ■ Débil ○

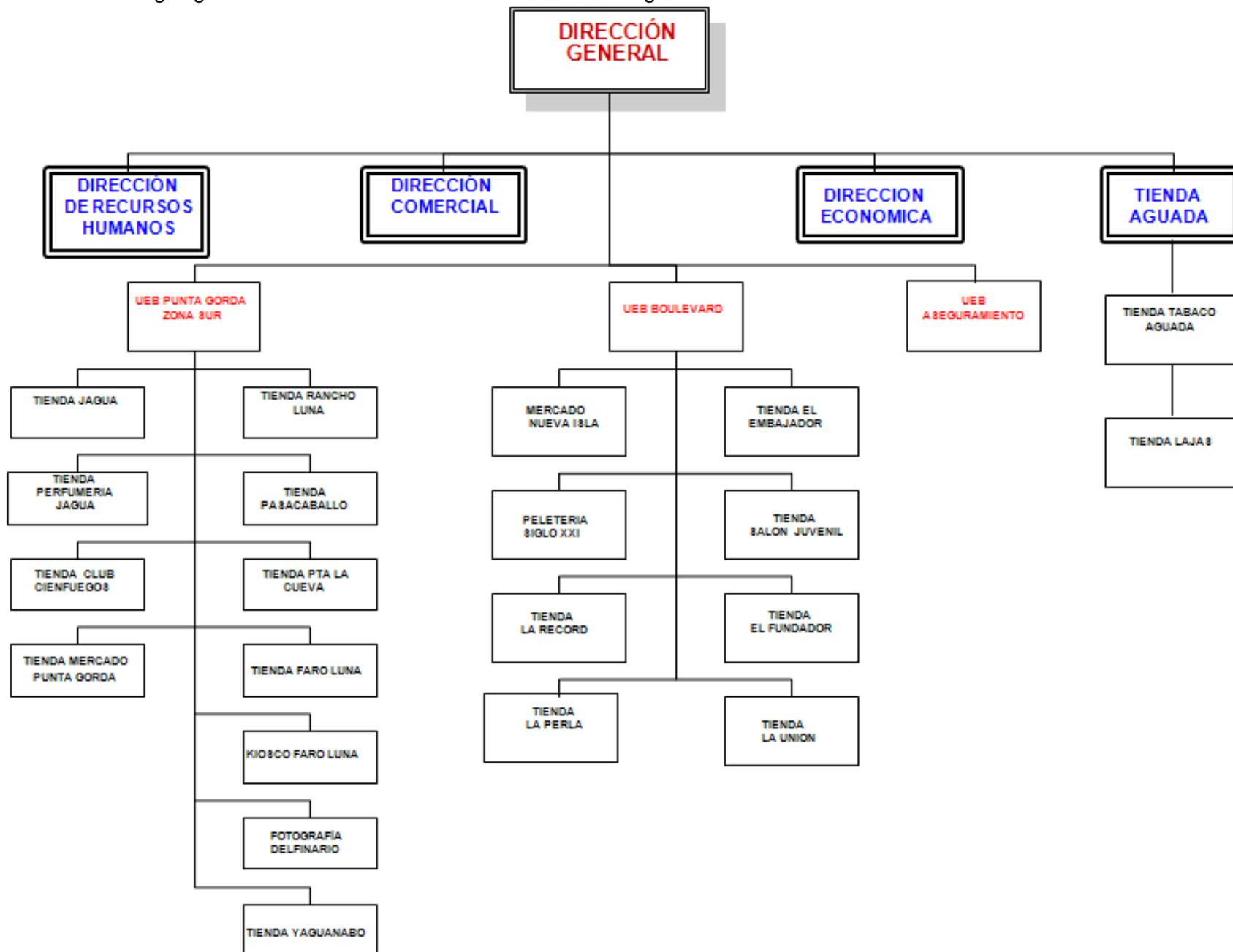
Anexo 6. Modelo para la mejora de procesos en un Circuito Turístico.



Anexo 7. Modelo de las cinco Fuerzas de Michael Porter (1985)



Anexo 8. Organigrama de la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos



Anexo 9. Resumen de los principales indicadores del Presupuesto de Estado en la ejecución del 2007 para Territorio Nacional y el Territorio de Cienfuegos.

| Territorio Nacional | Millones de pesos |
|---|--------------------------|
| CONCEPTO | 2007 (a) |
| Ingresos | 39 528 |
| De ello: Impuesto de circulación y ventas | 16 564 |
| Impuesto sobre utilidades | 2 209 |
| Contribución a la Seguridad Social | 2 286 |
| Otros ingresos no tributarios | 9 531 |
| Gastos | 41 440 |
| De ello: Actividad empresarial | 5 783 |
| Educación | 7 162 |
| Salud Pública | 6 283 |
| Seguridad Social | 3 900 |
| Asistencia Social | 1 203 |
| Administración | 1 197 |
| Déficit Fiscal | 1 912 |

| Territorio de Cienfuegos | Miles de pesos |
|---|-----------------------|
| CONCEPTO | 2007 |
| Ingresos | 305 480 |
| De ello: Impuesto de circulación y ventas | 67 382 |
| Impuesto sobre utilidades | 4 220 |
| Contribución a la Seguridad Social | 19 532 |
| Otros ingresos no tributarios | 19 532 |
| Gastos | 409 991 |
| De ello: Actividad empresarial | 13 880 |
| Educación | 121 851 |
| Salud Pública | 110 648 |
| Seguridad Social | 40 063 |
| Asistencia Social | 18 653 |
| Administración | 18 653 |
| Déficit Fiscal | -80 573 |

Anexo 10. Escenario pesimista y optimista para los próximos años dado las circunstancias en que se mueve el entorno actualmente.

Escenario pesimista:

- El aumento excesivo de la agresión y hostilidad por medio del Bloqueo Económico impuesto por los Estados Unidos, con la implantación de nuevas leyes contra nuestro país, acarrearán el deterioro de todas las áreas y sectores de la sociedad cubana.
- La planificación para mantener y desarrollar la infraestructura económica, política y social del país se ve afectada por el pobre desarrollo y avance de los recursos necesarios para esto.
- Continúan vigentes un gran número de regulaciones y legislaciones en materia comercial por los organismos rectores, frenando el desarrollo de las empresas y el alcance del crecimiento y mejor posicionamiento en el mercado internacional.
- Los niveles de desarrollo Científico – Técnico en el sector turístico para los próximos años se ven afectados por problemas económicos que acarrea un déficit tecnológico en el país.
- Se manifiestan tendencias negativas en el comportamiento de trabajadores y directivos dentro del sector turístico.
- Aumento de los conflictos con profesionales de otros sectores, que se ven atraídos a migrar al sector turístico por las ventajas y beneficios que el mismo ofrece.
- Continúa el desarrollo en los polos turísticos priorizados del país (Varadero, La Habana) aumentando así el desbalance de la distribución de la demanda en todo el territorio nacional.
- Se prevé una caída del posicionamiento del sector turístico en el mercado internacional, especialmente en la región del Caribe, debido al deterioro de la infraestructura del mismo.

Escenario optimista:

- El cese del Bloqueo Económico impuesto por los Estados Unidos contra Cuba permitirá un amplio y sostenido avance en los sectores económicos, políticos y sociales de nuestro país, alcanzando altos niveles de eficiencia y competitividad comparados con países desarrollados.
- Se logra la obtención de todos los recursos necesarios para desarrollar de forma acelerada los programas y obras sociales (salud, educación, viviendas, alimentos, transporte etc.) de nuestro país.

-
- Se logra implementar el proceso de Perfeccionamiento Empresarial en todos los sectores del país con un aumento considerable de la situación económica del país.
 - La eliminación de las regulaciones y legislaciones en materia comercial por los organismos rectores, contribuye a alcanzar un nivel óptimo de calidad en la producción y servicios de las empresas que las ubique en posiciones ventajosas en el mercado mundial.
 - Los estilos y calidad de vida se verán completamente beneficiados con la implantación de nuevos sistemas salariales que eliminen las diferencias existentes en trabajadores y profesionales de los diferentes sectores de la sociedad
 - Se logran cambios tecnológicos con la incorporación de tecnologías de última generación en los productos, servicios y gestión de los mismos, así como en la información y las comunicaciones, ubicando a las empresas en una posición competitiva y de excelencia a nivel mundial.
 - El desarrollo de los polos turísticos a todo lo largo del territorio nacional como el polo Centro – Sur incrementa el equilibrio de los mismos, logrando una variedad y distribución balanceada de la demanda de los servicios turísticos en el país.
 - Se ubica a Cuba como un sector turístico de calidad en el mercado internacional.

Anexo 11. Participación en el mercado de las cadenas ubicadas en el grupo de Tiendas Recaudadoras de Divisas (TRD) de territorio cienfueguero.

| ORGANIZACIÓN | 2006 | | 2007 | | Miles de CUC Crecimiento (%) |
|-----------------------------|------------------------|---------------------------------|------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| | Recaudación en divisas | Participación en el mercado (%) | Recaudación en divisas | Participación en el mercado (%) | |
| Tiendas Panamericanas CIMEX | 41 463.70 | 58.54 | 46 311.30 | 57.63 | 11.70 |
| Tiendas CUBALSE | 11 646.10 | 16.44 | 13 676.60 | 17.02 | 17.40 |
| TRD Caribe | 11 226.10 | 15.85 | 12 741.20 | 15.86 | 13.50 |
| Sucursal Comercial Caracol | 3 465.00 | 4.89 | 3 682.70 | 4.58 | 6.30 |
| Cadena Especializada P.P | 1 178.30 | 1.66 | 1 875.20 | 2.33 | 59.10 |
| Artex | 1 314.90 | 1.86 | 1 396.50 | 1.74 | 6.20 |
| PAMEX | 263.30 | 0.37 | 306.70 | 0.38 | 16.50 |
| Bisart | 268.20 | 0.38 | 369.80 | 0.46 | 37.90 |
| TOTAL | 70825.60 | 100 | 80 360.00 | 100 | 13.50 |

Anexo 12. Principales Proveedores Nacionales y Extranjeros de la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos.

| Proveedores Extranjeros | Compras CUC | Distribuidora | Sucursal |
|---|------------------------|----------------------|-----------------|
| PANAELECTRA ENTERPRISES S.A. | 50 337,88 | 0 | 50 337,88 |
| INVERSIONES HOLLEM | 52 502,83 | 52 502,83 | 0 |
| SERVICIOS INTEGRALES LOGISTICA S.A. | 52 303,59 | 52 303,59 | 0 |
| INVERSIONES PUCARA S.A | 48 592,91 | 47 828,76 | 764,15 |
| REYDI.S,A Representaciones y Distribuidora. | 30 936,87 | 30 936,87 | 0 |
| ANTONIO J. DA CUNHA LEMOS & FILHOS | 15 924,78 | 15 924,78 | 0 |
| IMPORTADORA EXPORTADORA SEVILLA S.A | 14 338,52 | 14 338,52 | 0 |
| ROYCO S,A | 25 334,91 | 25 334,91 | 0 |
| JUANITA MATEO | 4 302,75 | 4 302,75 | 0 |
| SHANGAI SENIOR INTL. | 28 774,66 | 28 774,66 | 0 |
| Proveedores Nacionales | Compras CUC | Distribuidora | Sucursal |
| Empresa Mixta Cervecería Bucanero S.A. | 72 129,23 | 1 461,74 | 70 667,49 |
| Havana Club Cuba | 68 265,68 | 0 | 68 265,68 |
| SUCHEL CAMACHO | 58 684,30 | 0 | 58 684,30 |
| LOS PORTALES SA | 39 479,82 | 0 | 39 479,82 |
| HABANOS S.A. | 28 609,43 | 0 | 28 609,43 |
| PAPAS & COMPANY S.A. | 23 605,20 | 0 | 23 605,20 |
| CUBA RON S.A. | 24 157,03 | 0 | 24 157,03 |
| BRASCUBA CIGARRILLOS S.A | 21 248,10 | 0 | 21 248,10 |
| EMPRESA DE CONFECCIONES TEXTILES. | 21 812,17 | 0 | 21 812,17 |
| INTERNACIONAL CUBANA DE TABACOS | 15 827,18 | 0 | 15 827,18 |

| Proveedores Extranjeros | Productos |
|---|---|
| PANAELECTRA ENTERPRISES S.A. | Calzados y confecciones de hombre y de mujer, artículos deportivos y de recreación. |
| INVERSIONES HOLLEM | Confecciones de hombre, de mujer y de joven, niño. Ferreterías y útiles del hogar. |
| SERVICIOS INTEGRALES LOGISTICA S.A. | Confituras, panes y galletas. Cereales y pastas alimenticias. |
| INVERSIONES PUCARA S.A | Maletas, carteras y accesorios. Licores y whiskys. |
| REYDI.S,A Representaciones y Distribuidora. | Calzados exclusivos para hombre, mujer y niño |
| ANTONIO J. DA CUNHA LEMOS & FILHOS | Confecciones de hombre, mujer y joven, niño. |
| IMPORTADORA EXPORTADORA SEVILLA S.A | Confecciones de hombre, mujer y joven, niño. |
| ROYCO S,A | Confecciones de hombre, mujer y joven, niño. |
| JUANITA MATEO | Productos de perfumería, aseo personal y cosméticos. |
| SHANGAI SENIOR INTL. | Juguetes, fiestas y artículos. |
| Proveedores Nacionales | Productos |
| Empresa Mixta Cervecería Bucanero S.A. | Cervezas Cristal y Bucanero y Maltas de botella y lata. |
| Havana Club Cuba | Línea completa de rones Habana Club. |
| SUCHEL CAMACHO | Productos de perfumería, aseo personal y cosméticos. |
| LOS PORTALES SA | Refrescos, maltas y aguas. |
| HABANOS S.A. | Línea completa de tabacos cubanos y artículos para el fumador. |
| PAPAS & COMPANY S.A. | Condimentos, especias, sopas, salsas, y pastas alimenticias. |
| CUBA RON S.A. | Rones, vinos, aguardientes y licores cubanos. |
| BRASCUBA CIGARRILLOS S.A | Cigarros cubanos e importados. |
| EMPRESA DE CONFECCIONES TEXTILES. | T-SHIRT Imagen Cuba. |
| INTERNACIONAL CUBANA DE TABACOS | Mini Tabacos de todas las marcas cubanas. |

Anexo 13. Correlación de fuerzas realizada en Caracol entre la Sucursal y sus proveedores.

| Proveedores Extranjeros | Fuerza de la Sucursal | Fuerza del Proveedor |
|---|------------------------------|-----------------------------|
| PANAELECTRA ENTERPRISES S.A. | Baja | Alta |
| INVERSIONES HOLLEM | Media | Alta |
| SERVICIOS INTEGRALES LOGISTICA S.A. | Media | Media |
| INVERSIONES PUCARA S.A | Media | Alta |
| REYDI.S,A Representaciones y Distribuidora. | Alta | Media |
| ANTONIO J. DA CUNHA LEMOS & FILHOS | Media | Alta |
| IMPORTADORA EXPORTADORA SEVILLA S.A | Alta | Media |
| ROYCO S,A | Baja | Alta |
| JUANITA MATEO | Baja | Alta |
| SHANGAI SENIOR INTL. | Media | Alta |
| Proveedores Nacionales | Fuerza de la Sucursal | Fuerza del Proveedor |
| Empresa Mixta Cervecería Bucanero S.A. | Media | Alta |
| Havana Club Cuba | Media | Alta |
| SUCHEL CAMACHO | Media | Media |
| LOS PORTALES SA | Baja | Alta |
| HABANOS S.A. | Alta | Alta |
| PAPAS & COMPANY S.A. | Media | Alta |
| CUBA RON S.A. | Media | Media |
| BRASCUBA CIGARRILLOS S.A | Media | Alta |
| EMPRESA DE CONFECCIONES TEXTILES. | Media | Media |
| INTERNACIONAL CUBANA DE TABACOS | Baja | Alta |

Anexo 14. Integración de las categorías del Modelo de Excelencia en la Gestión. Malcom Baldrige.



Anexo 16. Cuestionario del programa de Malcolm Baldrige (¿Estamos Progresando?) en sus dos variantes: Directivos y Trabajadores.

Anexo 17. Cálculo del tamaño de la muestra a utilizar en el cuestionario de los trabajadores.

En esta investigación se utiliza la muestra probabilística, donde cada elemento de la población (trabajador de la Sucursal) tiene una oportunidad conocida en cualquier momento dentro de la organización de ser seleccionado, dentro de este tipo de muestra se usa un muestreo aleatorio.

A continuación se explica detalladamente la fórmula utilizada para hallar el tamaño de la muestra:

Donde:

$$n = \frac{NPq}{\frac{(N-1)E^2}{z^2} + Pq}$$

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

P = proporción muestral o su estimado

q = 1 – P

P=q=0,5 garantiza el mayor tamaño de “n”.

E = error permisible de muestreo.

z = valor de z para un nivel de significación

Se realizan cálculos del tamaño de la muestra para valores de error de muestreo (E) entre 0,05 y 0,07 para un nivel de significación del 95% y una población de 138 trabajadores donde se obtuvo:

| <i>Error</i> | 0.05 | 0.06 | 0.07 |
|--------------|------|------|------|
| <i>n</i> | 44 | 32 | 24 |

Se determina por decisión del equipo de trabajo trabajar con el menor error de muestreo (0.05) que logra una muestra de 44 trabajadores a encuestar.

ANEXO 18. Resultados del cuestionario del programa de Malcolm Baldrige realizado a los 44 trabajadores y 7 directivos seleccionados en la muestra de la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos.

| CATEGORIA 1: LIDERAZGO | Fuertemente en desacuerdo (%) | En desacuerdo (%) | Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo (%) | De acuerdo (%) | Fuertemente de acuerdo (%) |
|--|-------------------------------|-------------------|--|----------------|----------------------------|
| Conoce la misión de la organización. | 0 | 2.3 | 45.5 | 47.7 | 4.5 |
| Los líderes usan los valores para guiarnos. | 0 | 4.5 | 38.6 | 43.2 | 13.6 |
| Los líderes crean un ambiente de trabajo favorable. | 0 | 6.8 | 31.8 | 54.5 | 6.8 |
| Los líderes comparten información de la organización. | 0 | 2.3 | 63.4 | 52.3 | 9.1 |
| Los líderes estimulan los estudios de los trabajadores. | 0 | 11.4 | 31.8 | 52.3 | 4.5 |
| La organización permite saber lo que estima importante. | 0 | 6.8 | 31.8 | 50.0 | 11.4 |
| La organización tiene en cuenta su opinión. | 2.3 | 20.5 | 36.4 | 31.8 | 9.1 |
| CATEGORIA 2: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA | Fuertemente en desacuerdo (%) | En desacuerdo (%) | Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo (%) | De acuerdo (%) | Fuertemente de acuerdo (%) |
| La organización pregunta cuales son sus ideas sobre el futuro. | 0 | 29.5 | 34.1 | 31.8 | 4.5 |
| Conoce los planes de la organización que lo afectan. | 0 | 18.2 | 29.5 | 50.0 | 2.3 |
| Conoce si se progresa en los planes de su grupo de trabajo. | 0 | 11.4 | 31.8 | 50.0 | 6.8 |
| CATEGORIA 3: ENFOQUE EN EL CLIENTE Y EL MERCADO | Fuertemente en desacuerdo (%) | En desacuerdo (%) | Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo (%) | De acuerdo (%) | Fuertemente de acuerdo (%) |
| Conoce quienes son los clientes más importantes. | 0 | 4.5 | 13.6 | 63.6 | 18.2 |
| Se mantiene en contacto con los clientes. | 0 | 9.1 | 6.8 | 68.2 | 15.9 |
| Los clientes informan lo que necesitan y desean. | 0 | 6.8 | 31.8 | 50.0 | 11.4 |
| Pregunta si los clientes están satisfechos o no de su trabajo. | 0 | 11.4 | 43.2 | 38.6 | 6.8 |
| Puede tomar decisiones para resolver problemas de los clientes | 0 | 40.9 | 27.3 | 22.7 | 9.1 |
| CATEGORIA 4: MEDICIÓN, ANÁLISIS Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. | Fuertemente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni estoy de acuerdo ni en | De acuerdo (%) | Fuertemente de acuerdo (%) |

| | (%) | (%) | desacuerdo (%) | | |
|---|--------------------------------------|--------------------------|---|-----------------------|-----------------------------------|
| Sabe como medir la calidad de su trabajo. | 6.8 | 22.7 | 27.3 | 34.1 | 9.1 |
| Sabe como analizar la calidad de su trabajo para hacer cambios. | 9.1 | 25.0 | 25.0 | 36.4 | 4.5 |
| Utiliza los análisis para tomar decisiones sobre su trabajo. | 0 | 27.3 | 27.3 | 40.9 | 4.5 |
| Las medidas de su trabajo se adaptan a las de la organización. | 0 | 11.4 | 36.4 | 43.2 | 9.1 |
| Recibe toda la información que necesita para realizar su trabajo. | 0 | 18.2 | 18.2 | 52.3 | 11.4 |
| Recibe la información necesaria sobre el estado de la organización. | 0 | 18.2 | 27.3 | 47.7 | 6.8 |
| CATEGORIA 5: ENFOQUE EN LOS RECURSOS HUMANOS | Fuertemente en desacuerdo (%) | En desacuerdo (%) | Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo (%) | De acuerdo (%) | Fuertemente de acuerdo (%) |
| Puede hacer cambios que mejoren su trabajo. | 4.5 | 36.4 | 18.2 | 31.8 | 9.1 |
| Sus compañeros cooperan y trabajan como un equipo. | 0 | 11.4 | 9.1 | 45.5 | 34.1 |
| Su jefe lo estimula a desarrollar sus habilidades de trabajo. | 0 | 9.1 | 13.6 | 61.4 | 15.9 |
| Reconocen su trabajo. | 0 | 13.6 | 18.2 | 43.2 | 25.0 |
| Tiene un lugar de trabajo seguro. | 0 | 2.3 | 18.2 | 45.5 | 34.1 |
| Su jefe y la organización se preocupan por usted. | 0 | 22.7 | 2.3 | 45.5 | 39.5 |
| CATEGORIA 6: GESTIÓN DE PROCESOS | Fuertemente en desacuerdo (%) | En desacuerdo (%) | Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo (%) | De acuerdo (%) | Fuertemente de acuerdo (%) |
| Puede obtener lo que necesita para obtener su trabajo. | 2.3 | 45.5 | 34.1 | 15.9 | 2.3 |
| Acumula información sobre la calidad de su trabajo. | 6.8 | 43.2 | 27.3 | 20.5 | 2.3 |
| Tiene buenos procesos para realizar su trabajo. | 2.3 | 38.6 | 36.4 | 20.5 | 2.3 |
| Tiene control sobre los procesos de trabajo. | 4.5 | 20.5 | 40.9 | 31.8 | 2.3 |
| CATEGORIA 7: RESULTADOS | Fuertemente en desacuerdo (%) | En desacuerdo (%) | Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo (%) | De acuerdo (%) | Fuertemente de acuerdo (%) |
| Los clientes están satisfechos con su trabajo. | 0 | 15.9 | 27.3 | 40.9 | 15.9 |

| | | | | | |
|--|------|------|------|------|------|
| Los productos de trabajo cumplen con los requisitos. | 0 | 15.9 | 31.8 | 43.2 | 9.1 |
| Conoce cuan bien se encuentra la organización financieramente. | 2.3 | 6.8 | 43.2 | 25.0 | 22.7 |
| La organización utiliza su tiempo y talento bien. | 0 | 18.2 | 25.0 | 45.5 | 11.4 |
| La organización elimina las cosas que interfieren con el progreso. | 0 | 11.4 | 20.5 | 56.8 | 11.4 |
| La organización respeta las leyes y reglamentos. | 0 | 11.4 | 9.1 | 43.2 | 36.4 |
| La organización tiene normas y éticas superiores. | 2.3 | 9.1 | 18.2 | 47.7 | 22.7 |
| La organización ayuda a la comunidad. | 13.6 | 40.9 | 36.4 | 9.1 | 0 |

Resultados del cuestionario del programa de Malcolm Baldrige realizado a los 7 directivos del consejo de dirección de la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos.

| CATEGORIA 1: LIDERAZGO | Fuertemente en desacuerdo (%) | En desacuerdo (%) | Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo (%) | De acuerdo (%) | Fuertemente de acuerdo (%) |
|--|-------------------------------|-------------------|--|----------------|----------------------------|
| Los empleados conocen la misión de la organización. | 0 | 0 | 0 | 57.1 | 42.9 |
| Usa los valores de la organización para guiar a los empleados. | 0 | 0 | 28.6 | 28.6 | 42.9 |
| Crea un ambiente de trabajo favorable para los empleados. | 0 | 0 | 0 | 71.4 | 28.6 |
| Comparte información sobre la organización con los empleados. | 0 | 0 | 0 | 57.1 | 42.9 |
| Estimula el estudio que ayuda a los empleados a avanzar en su carrera. | 0 | 0 | 0 | 57.1 | 42.9 |
| Permite a los empleados conocer lo que estima es lo más importante. | 0 | 0 | 28.6 | 28.6 | 42.9 |
| Pregunta a sus empleados que piensa. | 0 | 0 | 0 | 57.1 | 42.9 |
| CATEGORIA 2: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA | Fuertemente en desacuerdo (%) | En desacuerdo (%) | Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo (%) | De acuerdo (%) | Fuertemente de acuerdo (%) |
| A medida que planea pregunta a los empleados cuales son sus ideas. | 0 | 0 | 14.3 | 71.4 | 14.3 |
| Los empleados conocen los planes de la organización que lo | 0 | 0 | 14.3 | 42.9 | 42.9 |

| | | | | | |
|--|--------------------------------------|--------------------------|---|-----------------------|-----------------------------------|
| afectan. | | | | | |
| Los empleados conocen si se progresa en los planes de trabajo. | 0 | 0 | 28.6 | 28.6 | 42.9 |
| CATEGORIA 3: ENFOQUE EN EL CLIENTE Y EL MERCADO | Fuertemente en desacuerdo (%) | En desacuerdo (%) | Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo (%) | De acuerdo (%) | Fuertemente de acuerdo (%) |
| Los empleados conocen los clientes más importantes. | 0 | 0 | 14.3 | 71.4 | 14.3 |
| Los empleados se mantienen en contacto con los clientes. | 0 | 0 | 0 | 57.1 | 42.9 |
| Los clientes informan a los empleados lo que necesitan y desean. | 0 | 0 | 28.6 | 57.1 | 14.3 |
| Los empleados se preguntan si los clientes están satisfechos o no. | 0 | 14.3 | 42.9 | 42.9 | 0 |
| Los empleados tiene permitido tomar decisiones sobre los clientes. | 0 | 28.6 | 28.6 | 42.9 | 0 |
| CATEGORIA 4: MEDICIÓN, ANÁLISIS Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. | Fuertemente en desacuerdo (%) | En desacuerdo (%) | Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo (%) | De acuerdo (%) | Fuertemente de acuerdo (%) |
| Los empleados saben como medir la calidad de su trabajo. | 0 | 0 | 0 | 0 | 100 |
| Los empleados saben como analizar la calidad de su trabajo. | 0 | 0 | 14.3 | 85.7 | 0 |
| Los empleados utilizan los análisis para tomar decisiones en su labor. | 0 | 42.9 | 42.9 | 14.3 | 0 |
| Los empleados saben si las medidas de su labor se adaptan a las generales de la entidad. | 0 | 0 | 57.1 | 42.9 | 0 |
| Los empleados reciben toda la información que necesitan. | 0 | 0 | 14.3 | 85.7 | 0 |
| Los empleados reciben la información necesaria sobre la organización. | 0 | 0 | 0 | 0 | 100 |
| CATEGORIA 5: ENFOQUE EN LOS RECURSOS HUMANOS | Fuertemente en desacuerdo (%) | En desacuerdo (%) | Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo (%) | De acuerdo (%) | Fuertemente de acuerdo (%) |
| Los empleados pueden hacer cambios que mejoren su trabajo. | 0 | 0 | 71.4 | 14.3 | 14.3 |
| Los empleados cooperan y trabajan en equipo. | 0 | 0 | 28.6 | 71.6 | 0 |
| Se estimula a los empleados a que desarrollen habilidades en su labor. | 0 | 0 | 0 | 0 | 100 |

| | | | | | |
|--|--------------------------------------|--------------------------|---|-----------------------|-----------------------------------|
| Los empleados son reconocidos por su trabajo. | 0 | 0 | 0 | 0 | 100 |
| Los empleados tienen un lugar de trabajo seguro. | 0 | 0 | 0 | 85.7 | 14.3 |
| La organización y usted se preocupan por sus empleados. | 0 | 14.3 | 0 | 71.4 | 14.3 |
| CATEGORIA 6: GESTIÓN DE PROCESOS | Fuertemente en desacuerdo (%) | En desacuerdo (%) | Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo (%) | De acuerdo (%) | Fuertemente de acuerdo (%) |
| Los empleados tienen todo lo que necesitan para sus trabajos. | 0 | 14.3 | 71.4 | 0 | 14.3 |
| Los empleados acumulan información sobre la calidad de sus trabajos. | 0 | 42.9 | 0 | 42.9 | 14.3 |
| Los empleados tienen buenos procesos para realizar sus trabajos. | 0 | 42.9 | 14.3 | 42.9 | 0 |
| Los empleados tienen control sobre los procesos de trabajo. | 0 | 14.3 | 42.9 | 28.6 | 14.3 |
| CATEGORIA 7: RESULTADOS | Fuertemente en desacuerdo (%) | En desacuerdo (%) | Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo (%) | De acuerdo (%) | Fuertemente de acuerdo (%) |
| Los clientes están satisfechos con el trabajo de los empleados. | 0 | 28.6 | 28.6 | 42.9 | 0 |
| Los productos de trabajo de los empleados cumplen con los requisitos. | 0 | 14.3 | 42.9 | 42.9 | 0 |
| Los empleados saben como se encuentra la organización financieramente. | 0 | 14.3 | 28.6 | 42.9 | 14.3 |
| La organización utiliza bien el tiempo y talento de los empleados. | 0 | 0 | 14.3 | 85.7 | 0 |
| La organización elimina las cosas que interfieren con el progreso. | 0 | 0 | 14.3 | 71.4 | 14.3 |
| La organización respeta las leyes y reglamentos. | 0 | 0 | 14.3 | 71.4 | 14.3 |
| La organización tiene unas normas y éticas superiores. | 0 | 0 | 28.6 | 42.9 | 28.6 |
| La organización ayuda a los empleados a ayudar a la comunidad. | 0 | 0 | 28.6 | 57.1 | 14.3 |

Anexo 19. Modelo para la Evaluación de Idoneidad.

MODELO PARA LA EVALUACIÓN DE IDONEIDAD

Trabajador: _____

Plaza o cargo: _____

UEB : _____

Análisis de los requisitos por separados

Calificación Real Demostrada (Eficiencia, calidad, productividad, laboriosidad, experiencia demostrada con resultados concretos de su trabajo).

Calificación Formal que posee:

Cumplimiento del Código de Conducta:

Cumplimiento de las condiciones Particulares y Específicas de Idoneidad fijadas en el Contrato de Trabajo:

(Se hará el análisis de todos los requisitos, tanto específicos como particulares)

Conclusiones y Recomendaciones de la Comisión.

Firma de la Comisión Representativa

Presidente: _____

Trabajador destacado _____

Por el PCC _____

Por el Sindicato _____

Por la UJC _____

6.- Referencias

Resolución 15/90

Manual de Control Interno

Resolución 12/98

Anexo 20. Resultados del desempeño de los tipos de productos de la Sucursal para el año 2007.

| DENOMINACIÓN | VENTAS (CUC) | COSTOS | ÍNDICE C. | MARGEN | ROTACIÓN | INVENTARIOS |
|--------------------------------------|---------------------|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------------|
| CONFECCIONES DE MUJER | 311,448 | 138,082.00 | 0.44 | 2.26 | 1.47 | 78,338.47 |
| CONFECCIONES DE HOMBRE | 242,439 | 101,125.34 | 0.42 | 2.40 | 1.82 | 46,995.25 |
| CONFECCIONES DE JOVEN, NIÑO | 99,863 | 59,982.45 | 0.60 | 1.66 | 1.96 | 11,981.83 |
| CALZADO DE MUJER | 191,517 | 81,086.56 | 0.42 | 2.36 | 2.85 | 8,559.69 |
| CALZADO DE HOMBRES | 100,538 | 52,214.89 | 0.52 | 1.93 | 1.85 | 12,156.37 |
| CALZADO DE JOVEN, NIÑO, BEBITOS | 35,580 | 17,486.79 | 0.49 | 2.03 | 2.49 | 2,396.24 |
| MALETAS, CARTERAS Y ACCESORIOS | 45,373 | 20,938.28 | 0.46 | 2.17 | 2.10 | 5,219.69 |
| PERFUMERIA, ASEO PERSONAL | 438,400 | 195,835.63 | 0.45 | 2.24 | 2.88 | 48,857.24 |
| ELECTRONICA, ELECTRODOMESTICOS | 5,092 | 5,247.07 | 1.03 | 0.97 | 0.23 | 2,478.99 |
| FOTOGRAFIA, VIDEO Y BATERIAS | 101,341 | 14,216.74 | 0.14 | 7.13 | 2.31 | 3,765.79 |
| BISUTERIA, JOYERIA Y RELOJERIA | 33,530 | 15,538.91 | 0.46 | 2.16 | 1.35 | 15,412.16 |
| LITERATURA, NUMISMATICA, FILATELIA | 920 | 539.50 | 0.59 | 1.71 | 0.24 | 1,782.39 |
| ARTESANIA | 12,712 | 6,719.90 | 0.53 | 1.89 | 0.99 | 5,019.14 |
| SOUVENIRS | 35,285 | 17,714.74 | 0.50 | 1.99 | 1.41 | 9,090.33 |
| T-SHIRT IMAGEN CUBA | 74,951 | 38,386.27 | 0.51 | 1.95 | 2.31 | 13,778.80 |
| ADORNOS, MUEBLES DEL HOGAR | 34,123 | 15,932.26 | 0.47 | 2.14 | 1.91 | 4,991.99 |
| FERRETERIA Y UTILES PARA EL HOGAR | 68,666 | 29,691.71 | 0.43 | 2.31 | 2.48 | 6,132.92 |
| TABACOS | 151,308 | 54,884.04 | 0.36 | 2.76 | 1.42 | 26,920.94 |
| CIGARRILLOS | 71,021 | 25,494.87 | 0.36 | 2.79 | 2.84 | 3,368.73 |
| CONFITURAS, PANES Y GALLETAS | 190,964 | 77,451.83 | 0.41 | 2.47 | 3.65 | 25,323.92 |
| SALADITOS Y SNACKS | 51,262 | 18,088.21 | 0.35 | 2.83 | 5.93 | 3,173.09 |
| ALIMENTOS EN CONSERVAS | 162,725 | 67,756.54 | 0.42 | 2.40 | 4.96 | 18,971.03 |
| REFRESCOS, MALTAS, AGUAS | 192,513 | 87,978.65 | 0.46 | 2.19 | 5.92 | 12,788.98 |
| BEBIDAS ALCOHOLICAS Y CERVEZAS | 516,287 | 209,600.19 | 0.41 | 2.46 | 6.76 | 38,402.56 |
| PRODUCTOS FRESCOS. CONGELADOS | 123,450 | 57,431.56 | 0.47 | 2.15 | 6.21 | 4,987.74 |
| CEREALES Y PASTAS ALIMENTICIAS | 22,918 | 9,334.42 | 0.41 | 2.46 | 3.82 | 2,319.54 |
| ARTICULOS DEPORTIVOS Y DE RECREACION | 146,656 | 73,837.76 | 0.50 | 1.99 | 1.02 | 12,549.02 |
| JUGUETES, FIESTAS Y ARTICULOS | 102,208 | 45,147.95 | 0.44 | 2.26 | 4.04 | 15,966.18 |
| INFLABLES Y ARTICULOS DE PLAYA | 9,451 | 3,941.26 | 0.42 | 2.40 | 1.32 | 3,815.54 |
| JUGOS Y NECTARES | 35,400 | 15,116.90 | 0.43 | 2.34 | 5.77 | 5,995.10 |
| CONFECCIONES Y ACCESORIOS IMAGEN | 36,197 | 17,502.72 | 0.48 | 2.07 | 0.62 | 15,171.68 |
| MUSICA Y FILMOGROFIA CUBANA | 13,125 | 5,638.30 | 0.43 | 2.33 | 0.65 | 4,106.23 |
| ESTANCO | 21,661 | 11,846.66 | 0.55 | 1.83 | 1.18 | 10,191.38 |
| AJUARES DE CASA, TEJIDOS Y SEDERIA | 2,515 | 1,021.03 | 0.41 | 2.46 | 0.91 | 87.06 |
| TOTAL | 3,681,437.76 | 1,592,812.13 | 0.43 | 2.31 | 2.30 | 481,096.01 |

Anexo 21. Análisis de Ventas y Costos por Tiendas para el 2007.

| TIENDAS | INGRESOS | INGRESOS RELACIÓN R2007/R2006 | COSTOS DE VENTA | COSTOS RELACIÓN R2007/R2006 | INDICE DE COSTOS | INDICE DE COSTOS AÑO ANTERIOR |
|--------------------------|---------------------|-------------------------------------|---------------------|-----------------------------------|---------------------|-------------------------------------|
| GALERIA JAGUA | 212,899.40 | 99% | 81,081.33 | 91.9% | 0.38 | 0.41 |
| PUNTO PERFUMERIA JAGUA | 70,843.90 | 107% | 32,596.78 | 110.4% | 0.46 | 0.44 |
| CLUB CIENFUEGOS | 147,410.50 | 88% | 57,925.46 | 82.8% | 0.39 | 0.42 |
| TIENDA RANCHO LUNA | 172,391.95 | 92% | 72,883.99 | 90.4% | 0.42 | 0.43 |
| TIENDA PASACABALLOS | 53,119.15 | 93% | 22,873.42 | 85.8% | 0.43 | 0.47 |
| TIENDA PUNTA GORDA | 27,263.80 | 80% | 12,090.67 | 61.9% | 0.44 | 0.58 |
| TIENDA FARO LUNA | 8,845.25 | 52% | 5,306.51 | 71.4% | 0.60 | 0.44 |
| KIOSCO FARO LUNA | 42,676.05 | 312.4% | 17,188.13 | 302.6% | 0.40 | 0.40 |
| TIENDA YAGUANABO | 9,974.65 | 105.7% | 3,999.33 | 111.4% | 0.40 | 0.39 |
| GERENCIA AGUADA | 439,840.65 | 169% | 177,780.58 | 91.1% | 0.40 | 0.41 |
| PELETERIA SIGLO XXI | 347,789.40 | 111% | 164,589.01 | 126.7% | 0.47 | 0.48 |
| TIENDA LA PERLA | 214,112.05 | 120% | 107,404.85 | 141.2% | 0.50 | 0.48 |
| MINISUPER | 298,410.77 | 114% | 126,922.36 | 112.6% | 0.43 | 0.43 |
| KIOSCO BOULEVARD | 31,122.75 | 68% | 13,299.67 | 62.6% | 0.43 | 0.42 |
| EL FUNDADOR | 271,117.06 | 93% | 120,255.39 | 93.5% | 0.44 | 0.44 |
| EL EMBAJADOR | 161,770.60 | 111% | 62,206.31 | 99.5% | 0.38 | 0.38 |
| MERCADO PUNTA GORDA | 672,021.16 | 109% | 282,996.35 | 114.7% | 0.42 | 0.42 |
| ARIELA | 11,125.95 | 10% | 5,098.21 | 10.4% | 0.46 | 0.45 |
| PANELECTRA | 122,706.10 | 63% | 54,134.30 | 47.1% | 0.44 | 0.44 |
| UNION | 23,416.25 | 109% | 10,512.90 | 140.1% | 0.45 | 0.63 |
| SALON JUVENIL | 223,938.00 | 162% | 135,332.63 | 191.3% | 0.60 | 0.46 |
| SALON JUVENIL FOTOGRAFIA | 110,850.25 | 113% | 18,894.85 | 71.4% | 0.17 | 0.17 |
| TOTAL | 3,681,437.76 | 107% | 1,592,812.13 | 101.1% | 0.43 | 0.41 |

Anexo 22. Principales opiniones de los clientes, tanto extranjeros como nacionales encuestados.

OPINIONES DE CLIENTES EXTRANJEROS

| PRODUCTOS QUE LE GUSTARÍA ENCONTRAR | SUGERENCIAS |
|---|--|
| Banderas cubanas | Más variedad de productos con precios accesibles |
| Café para tomar | Que se ofrezca café afuera de la tienda |
| Productos del Ché | Climatizar la tienda |
| Más suvenir cubanos | Tener bolsas especiales para regalos |
| Pullovers de los peloteros cubanos | Mejorar el refrigerado de los productos |
| Camisetas con imágenes de Cienfuegos | Disminuir los precios |
| Imágenes de la ciudad | Rebajar los productos antes de su caducidad |
| Camisetas variadas para niños | |
| Degustaciones de bebidas que se promocionan | |
| Versiones actualizadas de Cohíba | |
| Algo para acompañar la bebida | |

OPINIONES DE CLIENTES NACIONALES

| PRODUCTOS QUE LE GUSTARÍA ENCONTRAR | SUGERENCIAS |
|--------------------------------------|---|
| Revistas de lugares turísticos | Arreglar el mostrador de la caja registradora |
| Catálogos | Climatizar el local |
| Café para tomar | Vender ropa y zapato de marcas reconocidas |
| Productos con imágenes de Cienfuegos | Promocionar más el lugar |
| Red bull | Que continúen con el buen servicio |
| Ropa y zapatos de marcas reconocidas | Disminuir los precios |
| Short de hombre | |

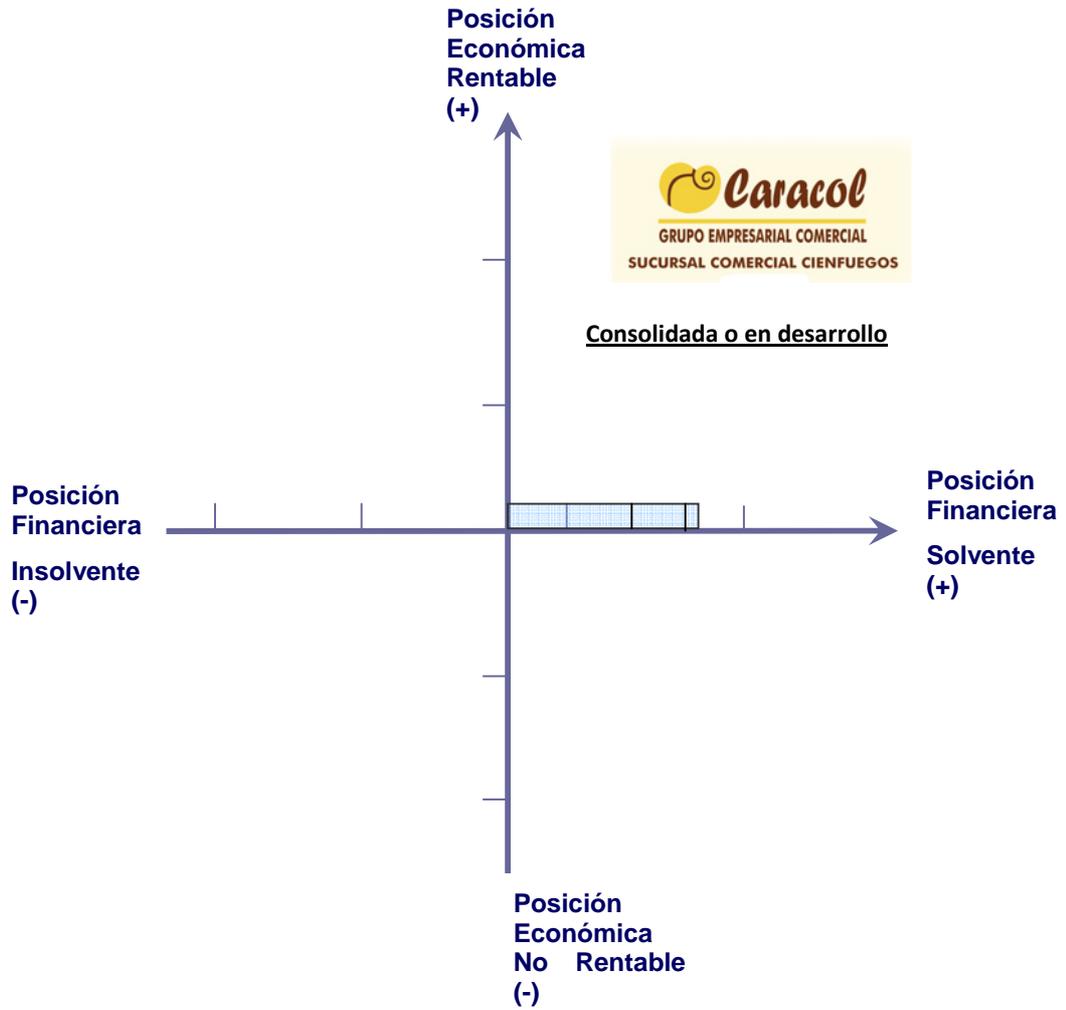
Anexo 23. Principales indicadores financieros al cierre del mes de Diciembre del 2007.

Miles de CUC

| INDICADORES (divisas) | PLAN MINISTRO | REAL 2007 | DESV | % CUMPLIM | |
|---|------------------|--------------|--------|--------------|----------------------------------|
| INGRESOS | 3844,5 | 3681,4 | -163,1 | 95,8 | |
| VENTAS NETAS | 3844,5 | 3681,4 | -163,1 | 95,8 | |
| COSTO DE VENTAS | 1576,2 | 1592,6 | 16,4 | 101,0 | |
| GASTOS | 402,5 | 388,7 | -13,8 | 96,6 | |
| COSTOS Y GASTOS | 1981,3 | 1989,2 | 7,9 | 100,4 | |
| INDICE COSTOS | 41,0 | 43,3 | 2,3 | 105,5 | |
| INDICE GASTOS | 10,5 | 10,6 | 0,1 | 100,8 | |
| % INGRESOS APORTES | 37,5 | 30,0 | -7,5 | 81,1 | |
| APORTES | 1445,4 | 1106,2 | -339,2 | 76,5 | |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | 1863,2 | 1692,2 | -171,0 | 90,8 | |
| | | | | | Miles de pesos |
| INDICADORES (Moneda Total) | PLAN MINISTRO | REAL 2007 | DESV | % CUMPLIM | % Crecimiento Año anterior |
| INGRESOS | 3912,5 | 3741,8 | -170,7 | 95,6 | 5,5 |
| COSTOS MÁS GASTOS | 3515,2 | 3182,4 | -332,8 | 90,5 | 4,1 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | 397,3 | 559,4 | 162,1 | 140,8 | 13,7 |
| COSTOS MÁS GASTOS x \$1.00 de ingreso | 0,8985 | 0,8505 | -0,048 | 94,7 | -1,3 |
| UTILIDAD A/IMPUESTO x \$1.00 de ingreso | 0,1015 | 0,1495 | 0,048 | 147,2 | 7,8 |

| INDICADORES (divisas) | PLAN MINISTRO | REAL 2007 | DESV | % COMPLIM |
|-------------------------------------|------------------|--------------|--------|--------------|
| CTAS Y EFECTOS POR COBRAR A CP | 7,0 | 9,9 | 2,9 | 141,4 |
| CTAS Y EFECTOS POR PAGAR A CP | 280,0 | 122,2 | -157,8 | 43,6 |
| EFFECTIVO CAJA Y EN BANCO FINAL | 7,0 | 197,8 | 190,8 | 2825,7 |
| INVENTARIOS TOTALES AL FINAL | 535,0 | 530,8 | -4,2 | 99,2 |
| ROTACION INVENTARIO | 4,0 | 3,7 | -0,3 | 91,9 |
| COBERTURA INVENTARIO TOTALES | 91,9 | 99,3 | 7,4 | 108,0 |
| CICLO DE PAGOS | 48,1 | 20,1 | -28,0 | 41,9 |
| CICLO DE COBROS | 0,7 | 1,0 | 0,3 | 140,2 |

Anexo 24. Cuadrante de Navegación, Posición Económica de la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos.



Leyenda:

Eje Y: Rentabilidad Económica (RE) = 0.57

Eje X: Liquidez General (LG) = 3.39

Anexo 25. Matriz de Evaluación de los Impactos Externos.

| FACTOR EXTERNO | FM | I | C | IEI |
|--|----|---|---|-------------|
| A-1 Recrudescimiento de la política agresiva y bloqueo económico por parte de los Estados Unidos hacia Cuba. | 1 | 3 | 1 | 4 |
| A-2 Existencia de regulaciones y legislaciones para asuntos comerciales por parte de los organismos políticos y gubernamentales de nuestro país. | 1 | 3 | 1 | 4 |
| A-3 Situación financiera global, nacional y del territorio cienfueguero. | 1 | 3 | 2 | 2 |
| A-4 Segmento del mercado cada vez más exigente en cuanto a: trato especializado, calidad y variedad de los productos y servicios que se ofertan. | 1 | 3 | 3 | 1.3 |
| A-5 Amplio desarrollo tecnológico del sector y turístico y de las TRD en el territorio. | 1 | 3 | 2 | 2 |
| A-6 Inestabilidad en la distribución de productos para la venta por parte de los proveedores nacionales. | 1 | 3 | 2 | 2 |
| A-7 Rígida política de precios de los organismos rectores. | 1 | 3 | 1 | 4 |
| A-8 Aumento de la competencia en el sector. | 1 | 3 | 2 | 2 |
| A-9 Alto grado de concentración del producto turístico cubano (La Habana y Varadero). | 1 | 1 | 1 | 2 |
| O-1 Crecimiento considerable de la actividad turística en el país y en el territorio. | 0 | 3 | 2 | 1.5 |
| O-2 Desarrollo de Cienfuegos como Polo Petroquímico. | 0 | 3 | 2 | 1.5 |
| O-3 Política del país de fomentar la aplicación del proceso de Perfeccionamiento Empresarial en el sector con beneficios al mismo. | 0 | 3 | 3 | 1 |
| O-4 Política de formación, capacitación y desarrollo de los recursos humanos en el sector turístico. | 0 | 3 | 2 | 1.5 |
| O-5 Inversiones en el desarrollo de las infraestructuras extrahoteleras en el territorio. | 0 | 3 | 2 | 1.5 |
| O-6 Gradual recuperación económica del país y el territorio con un aumento del nivel del consumo de la población. | 0 | 3 | 2 | 1.5 |
| O-7 Proyección de la Dirección Nacional de Caracol de futura expansión de las Sucursales Territoriales. | 0 | 3 | 2 | 1.5 |
| POSICIÓN ESTRATÉGICA | | | | 2.08 |

LEYENDA:

FM- Forma de manifestación de cada factor del macro y micro entorno en relación con la organización.

- (1) – Amenazas
- (0) – Oportunidades

I - Intensidad del impacto de cada factor clave sobre la organización.

- (1) – Impacto sin relevancia
- (2) – Impacto moderado
- (3) – Impacto crítico o muy relevante.

C - Nivel de capacidad de respuesta que posee la organización para protegerse o aprovechar dicho impacto.

- (1)– Sin control
- (2)– Control moderado
- (3)– Control elevado

IEI - Intensidad del efecto del impacto de cada forma de manifestación de los factores claves sobre la organización.

$$IEI = \frac{FM+I}{C}$$

PE- Posición Estratégica Externa de la organización.

$$PE = \frac{\sum_{i=1}^n IEI}{n}$$

El resultado ponderado es **2**; por tanto, cuando

PE < 2, la organización posee una posición estratégica externa con predominio de oportunidades.

PE > 2, la organización posee una posición estratégica externa con predominio de amenazas.

Anexo 26. Matriz de Evaluación de los Impactos Interno.

| FACTOR INTERNO | FM | I | C | IEI |
|--|-----------|----------|----------|-------------|
| D-1 Desconocimiento de la Visión, Misión y Valores de la Sucursal por gran parte de los trabajadores. | 1 | 3 | 3 | 1.3 |
| D-2 Insuficiente equipamiento informático e infraestructura de comunicaciones entre la Sucursal y las dependencias. | 1 | 3 | 2 | 2 |
| D-3 No existe un Sistema de Gestión de la Calidad según las normas ISO - 9000. | 1 | 3 | 3 | 1.3 |
| D-4 Ausencia de enfoque estratégico en las proyecciones actuales y futuras de la Sucursal. | 1 | 2 | 3 | 1 |
| D-5 No se utilizan métodos efectivos para identificar clientes y grupos de clientes. | 1 | 3 | 2 | 2 |
| D-6 Centralización y dependencia excesiva de la Casa Matriz en la realización de gran cantidad de actividades, que afectan el proceso de toma de decisiones de la Sucursal. | 1 | 3 | 1 | 4 |
| D-7 No existen estrategias de comercialización y promoción (estudios de mercado y análisis de competencia). | 1 | 3 | 3 | 1.3 |
| D-8 Inestabilidad y déficit en el abastecimiento de mercancías para la venta. | 1 | 3 | 1 | 4 |
| D-9 Falta de motivación generalizada en trabajadores y cuadros. | 1 | 3 | 3 | 1.3 |
| F-1 Desarrollo de la aplicación del proceso de Perfeccionamiento Empresarial. | 0 | 3 | 1 | 3 |
| F-2 Los productos y servicios ofertados son reconocidos por su calidad y profesionalidad. | 0 | 3 | 3 | 1 |
| F-3 Personal con experiencia y altamente calificado. | 0 | 3 | 2 | 1.5 |
| F-4 Ubicación de tiendas especializadas según los segmentos de mercado y lugares comerciales estratégicos de la ciudad, (Hoteles, Boulevard, Punta Gorda, Parque José Martí). | 0 | 3 | 2 | 1.5 |
| F-5 Contratos con proveedores exclusivos en el territorio. | 0 | 3 | 1 | 3 |
| F-6 Desarrollo del proceso inversionista. | 0 | 3 | 2 | 1.5 |
| F-7 Favorable situación financiera. | 0 | 3 | 3 | 1 |
| F-8 Estabilidad en la fuerza laboral. | 0 | 3 | 2 | 1.5 |
| POSICIÓN ESTRATÉGICA | | | | <u>1.89</u> |

LEYENDA:

FM- Forma de manifestación de cada factor interno de la organización.

(1) – Amenazas

(0) – Oportunidades

I - Intensidad del impacto de cada factor clave sobre la organización.

(1) – Impacto sin relevancia

(2) – Impacto moderado

(3) – Impacto crítico o muy relevante.

C - Nivel de capacidad de respuesta que posee la organización para atenuar dicho impacto.

(1)– Sin control

(2)– Control moderado

(3)– Control elevado

C - Nivel de capacidad de respuesta que posee la organización para atenuar dicho impacto.

(1)– Sin control

(2)– Control moderado

(3)– Control elevado

IEI - Intensidad del efecto del impacto de cada forma de manifestación de los factores claves sobre la organización.

$$IEI = \frac{FM+I}{C}$$

PE- Posición Estratégica Interna de la organización.

$$PE = \frac{\sum_{i=1}^n IEI}{n}$$

El resultado ponderado es **2**; por tanto, cuando

PE < 2, la organización posee una posición estratégica interna con predominio de fortalezas.

PE >2, la organización posee una posición estratégica interna con predominio de debilidades.

Anexo 27. Matriz DAFO para el análisis de los Impactos Cruzados.

| INT | EXT | OPORTUNIDADES | | | | | | | AMENAZAS | | | | | | | | | Total |
|---|-----------|---------------|----|-----------|----|----|----|----|----------|----|-----------|-----------|----|----------|-----------|----|----|-----------|
| | | O1 | O2 | O3 | O4 | O5 | O6 | O7 | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 | A6 | A7 | A8 | A9 | |
| F O R T A L E Z A S | F1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | <u>26</u> |
| | F2 | 3 | 3 | 1 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 20 |
| | F3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 18 |
| | F4 | 3 | 3 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 12 |
| | F5 | 3 | 3 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 14 |
| | F6 | 3 | 3 | 1 | 0 | 3 | 0 | 3 | 1 | 0 | 1 | 1 | 3 | 0 | 0 | 2 | 1 | <u>22</u> |
| | F7 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 0 | 3 | 1 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | <u>21</u> |
| | F8 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 14 |
| D E B I L I D A D E S | D1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 13 |
| | D2 | 1 | 2 | 0 | 3 | 3 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0 | 0 | 1 | 0 | 16 |
| | D3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 0 | 2 | 3 | 1 | 1 | 0 | 3 | 1 | 0 | 1 | 3 | 0 | <u>24</u> |
| | D4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 0 | <u>33</u> |
| | D5 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 1 | 3 | 1 | 23 |
| | D6 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 2 | 1 | 1 | 0 | 22 |
| | D7 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | <u>28</u> |
| | D8 | 3 | 3 | 0 | 0 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 0 | 2 | 0 | 3 | 0 | 2 | 0 | 22 |
| | D9 | 1 | 1 | 2 | 3 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 1 | 3 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 17 |
| Total | <u>39</u> | <u>41</u> | 28 | <u>29</u> | 21 | 22 | 28 | 11 | 11 | 13 | <u>35</u> | <u>14</u> | 8 | <u>6</u> | <u>34</u> | 4 | | |

Escala de Ponderación del Impacto**Cruzado:**

- 0 - Ninguna intensidad.
- 1 - Poca intensidad.
- 2 - Mayor intensidad.
- 3 - Máxima intensidad.

Resultados de los Cuadrantes:

- I – 91 (Ofensivo)
- II – 56 (Defensivo)
- III – **117 (Adaptativo)**
- IV - 80 (Supervivencia)

Anexo 28. Planeación Estratégica del Grupo Empresarial Comercial Caracol para el período 2007 – 2010.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 2007 – 2010

GRUPO EMPRESARIAL COMERCIAL CARACOL

MISIÓN

Ofertar productos Cubanos e importados de reconocida calidad, que satisfagan necesidades fundamentales de los turistas, de uso personal; Suvenir; de consumos y otros, a través de una red de Tiendas de amplia experiencia comercial, servicios esmerados y adecuado confort

VISIÓN

Alcanzar un alto grado de satisfacción de las necesidades y expectativas de los Turistas a través de la oferta de productos de excelencia y reconocido prestigio, con un servicio de calidad y alta profesionalidad, incrementando como resultados los aportes a la Sociedad.

ÁREAS DE RESULTADOS CLAVES EN EL GRUPO CARACOL

Gestión del Capital Humano.

Comercialización y Ventas de mercancías.

Gestión Económica Financiera.

Informatización.

Transporte.

PROYECTO DE PROPUESTA DE ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Estrategias Maestras Principales:

1 - Garantizar que los trabajadores y cuadros de Caracol sean portadores de una alta profesionalidad y valores éticos morales colaborando con nuestra acción a proyectar una imagen de CARACOL que sea reconocida por la sociedad, como entidad honesta, de prestigio, de excelencia en el servicio y fiel cumplidora de la responsabilidad económica y social depositada por el Estado y la Revolución.

2 - Consolidar un Grupo Empresarial de Tiendas altamente competitivo a partir del mejoramiento de las compras, la venta de mercancías, la calidad del servicio y una eficiente gestión económica financiera.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS:

Alcanzar 154.5 Millones de ingresos para el 2010.

Mejorar la eficiencia económica alcanzando índices de costos y gastos que permitan el incremento de la masa de utilidades.

Garantizar la informatización de las actividades fundamentales previstas por el Grupo Empresarial:

Que en 2010 se encuentre implementada la intranet corporativa del Grupo.

Alcanzar que en el 2008 los sistemas contables financieros estén certificados según lo que establece la Res. 340 del MEP – MIC.

Mejorar la estrategia de comunicaciones del Grupo con la implementación de un proyecto de red Frame relay que garantice la red propia de Caracol.

Desarrollar el comercio electrónico en el Grupo Caracol.

Garantizar la ejecución de los planes que se aprueben de Inversiones; Reparaciones Capitales; Reposición de Equipos; de Mantenimiento Preventivo Planificado y Correctivo de los inmuebles, equipos y mobiliarios; que garanticen el incremento de las capacidades nuevas en tiendas y mejorar las existentes, tener inmuebles, mobiliarios y equipos en correspondencia con las necesidades y alargar su vida útil para brindar un mejor servicio a los clientes con la calidad demandada.

Garantizar que los recursos humanos del Grupo Caracol contribuyan al incremento de la eficiencia y competitividad mediante el incremento constante del nivel de desempeño profesional y los valores éticos.

Certificar las Sucursales por el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo según la NC: 18000/2005.

Lograr que el 100% de las empresas del Grupo Caracol se encuentren incorporadas al proceso de perfeccionamiento empresarial y que no menos del 80% se encuentren en la etapa de implantación del proceso.

Garantizar el cumplimiento de los principales Indicadores Comerciales, como parte de la consolidación de la Estrategia Comercial del GEC Caracol.

Garantizar una mayor participación de la Industria Nacional en la oferta de nuestras instalaciones de ventas

Fortalecer la gestión de calidad como vía para aumentar la satisfacción de los clientes

Objetivos Estratégicos:

Garantizar antes de concluir el año 2010 un 90% del índice de satisfacción de los clientes.

Completar el diseño y aplicación de un Sistema de Gestión de Calidad en el OSDE y en las 21 Empresas del Grupo.

Estrategias:

Desarrollar el “Producto Caracol” mediante una red comercial moderna, especializada y de alto impacto sobre el turista y cliente en general.

Afianzar la comercialización de productos Cubanos, buscando mayor identidad, estabilidad y diversidad.

Establecer, aplicar y controlar el sistema de gestión de la calidad en toda la empresa, como parte del perfeccionamiento empresarial, haciendo particular énfasis en la red de tiendas y los canales de distribución.

Desarrollar e incentivar la excelencia en el servicio, utilizar todos los mecanismos posibles de estimulación tanto moral como material.

Garantizar el correcto funcionamiento del Sistema de Protección al Consumidor implantado en Grupo.

Lograr una red de tiendas con los parámetros internacionales de calidad, surtido, exposición de los productos, limpieza y buena apariencia personal y de los vendedores.

Anexo 29. Evaluación de los Criterios de Medidas.

ARC 1: Recursos Humanos. Objetivo No. 1
Criterios de medidas

| No. CRITERIOS | F | M | P | TOTAL |
|---------------|---|---|---|-------|
| 1 | 9 | 9 | 9 | 27 |
| 2 | 9 | 9 | 9 | 27 |
| 3 | 6 | 9 | 6 | 21 |
| 4 | 6 | 6 | 9 | 21 |
| 5 | 9 | 3 | 6 | 18 |
| 6 | 3 | 3 | 6 | 12 |
| 7 | 6 | 9 | 3 | 18 |
| 8 | 9 | 3 | 6 | 18 |
| 9 | 6 | 3 | 6 | 15 |
| 10 | 9 | 6 | 9 | 24 |
| 11 | 9 | 9 | 6 | 24 |
| 12 | 9 | 9 | 9 | 27 |
| 13 | 6 | 9 | 9 | 24 |

ARC 2: Gestión de la rentabilidad y eficiencia económica. Objetivo No. 1
Criterios de medidas

| No. CRITERIOS | F | M | P | TOTAL |
|---------------|---|---|---|-------|
| 1 | 9 | 9 | 9 | 27 |
| 2 | 9 | 9 | 9 | 27 |
| 3 | 6 | 9 | 9 | 24 |
| 4 | 6 | 9 | 9 | 24 |
| 5 | 6 | 9 | 9 | 24 |
| 6 | 6 | 9 | 6 | 21 |
| 7 | 9 | 9 | 9 | 27 |
| 8 | 6 | 9 | 9 | 24 |
| 9 | 6 | 9 | 6 | 21 |
| 10 | 6 | 9 | 9 | 24 |
| 11 | 6 | 9 | 9 | 24 |
| 12 | 9 | 9 | 9 | 27 |
| 13 | 6 | 9 | 9 | 24 |

ARC 3: Gestión Comercial. Objetivo No. 1
Criterios de medidas

| No. CRITERIOS | F | M | P | TOTAL |
|---------------|---|---|---|-------|
| 1 | 6 | 9 | 9 | 24 |
| 2 | 6 | 9 | 3 | 18 |
| 3 | 9 | 9 | 3 | 21 |
| 4 | 9 | 6 | 6 | 21 |
| 5 | 9 | 3 | 6 | 18 |

ARC 3: Gestión Comercial. Objetivo No. 2
Criterios de medidas

| No. CRITERIOS | F | M | P | TOTAL |
|---------------|---|---|---|-------|
| 1 | 9 | 9 | 9 | 27 |
| 2 | 6 | 9 | 9 | 24 |
| 3 | 9 | 9 | 9 | 27 |
| 4 | 6 | 9 | 9 | 24 |
| 5 | 9 | 9 | 9 | 27 |
| 6 | 6 | 9 | 9 | 24 |
| 7 | 9 | 9 | 9 | 27 |
| 8 | 9 | 9 | 9 | 27 |
| 9 | 9 | 6 | 6 | 21 |

ARC 4: Calidad. Objetivo No. 1
Criterios de medidas

| No. CRITERIOS | F | M | P | TOTAL |
|---------------|---|---|---|-------|
| 1 | 9 | 9 | 9 | 27 |
| 2 | 6 | 3 | 9 | 18 |
| 3 | 9 | 3 | 9 | 21 |
| 4 | 9 | 3 | 9 | 21 |
| 5 | 9 | 9 | 9 | 27 |
| 6 | 9 | 9 | 6 | 24 |
| 7 | 6 | 9 | 6 | 21 |

ARC 4: Calidad. Objetivo No. 2
Criterios de medidas

| No. CRITERIOS | F | M | P | TOTAL |
|---------------|---|---|---|-------|
| 1 | 6 | 9 | 6 | 21 |
| 2 | 9 | 9 | 9 | 27 |
| 3 | 6 | 9 | 6 | 21 |
| 4 | 9 | 3 | 9 | 21 |
| 5 | 6 | 3 | 6 | 15 |

Anexo 30. Matriz Procesos – Áreas de Resultados Claves.

Usted ha sido seleccionado como experto para evaluar el nivel de influencia que tienen los procesos claves de la organización en el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos. Para la evaluación utilizará una escala de ponderación que oscila entre 1 y 4 puntos asumiendo que: 1 no tiene ninguna influencia, 2 de poca influencia, 3 de mayor influencia y 4 de máxima influencia.

| PROCESOS CLAVES | ARC 1 | ARC 2 | ARC 3 | | ARC 4 | |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | Obj. 1.1 | Obj. 2.1 | Obj. 3.1 | Obj. 3.2 | Obj. 4.1 | Obj. 4.2 |
| 1. Proceso de Gestión de los Recursos Humanos. | | | | | | |
| 2. Proceso de Distribución de la mercancía. | | | | | | |
| 3. Reposición de equipos. | | | | | | |
| 4. Proceso de gestión y análisis financiero. | | | | | | |
| 5. Servicio al cliente. | | | | | | |
| 6. Planeación Estratégica. | | | | | | |
| 7. Supervisión y monitoreo. | | | | | | |
| 8. Control de la calidad. | | | | | | |
| 9. Evaluación de la satisfacción del cliente. | | | | | | |
| 10. Proceso de gestión de los sistemas informáticos. | | | | | | |

Leyenda:

ARC1: Gestión de los Recursos Humanos.

Objetivo 1.1 Incrementar la profesionalidad, competencia y compromiso de todos los trabajadores y cuadros de la Sucursal contribuyendo al aumento de la eficiencia y competitividad empresarial.

ARC2: Gestión de la Rentabilidad y la Eficiencia económica.

Objetivo 2.1 Incrementar los niveles de eficiencia económica y una mejor gestión financiera, garantizando una óptima utilización de los recursos materiales, humanos y financieros.

ARC3: Gestión Comercial.

Objetivo 3.1 Ampliar nuestra posición en el mercado del sector de las Tiendas Recaudadoras de Divisas del territorio.

Objetivo 3.2 Incrementar la eficiencia de la gestión comercial.

ARC4: Calidad.

Objetivo 4.1 Elevar el nivel de satisfacción de los clientes a un 80% a través del mejoramiento continuo de la calidad del servicio que se presta.

Objetivo 4.2 Garantizar el mejoramiento de la infraestructura e imagen corporativa de la Sucursal.

Anexo 31. Resultados de las pruebas No Paramétrica W de Kendall de los procesos claves.

Kendall's W Test

| <i>Proceso de Gestión de los Recursos Humanos.</i> | Mean Rank |
|---|-----------|
| Incrementar la profesionalidad, competencia y compromiso de todos los trabajadores y cuadros de la Sucursal contribuyendo al aumento de la eficiencia y competitividad empresarial. | 5.07 |
| Incrementar los niveles de eficiencia económica y una mejor gestión financiera, garantizando una óptima utilización de los recursos materiales, humanos y financieros. | 4.36 |
| Ampliar nuestra posición en el mercado del sector de las Tiendas Recaudadoras de Divisas del territorio. | 3.64 |
| Incrementar la eficiencia de la gestión comercial. | 1.79 |
| Elevar el nivel de satisfacción de los clientes a un 80% a través del mejoramiento continuo de la calidad del servicio que se presta. | 4.50 |
| Garantizar el mejoramiento de la infraestructura e imagen corporativa de la Sucursal. | 1.64 |
| N | 7 |
| Kendall's W(a) | .799 |
| Chi-Square | 27.957 |
| df | 5 |
| Asymp. Sig. | .000 |

| <i>Proceso de Distribución de la Mercancía</i> | Mean Rank |
|---|-----------|
| Incrementar la profesionalidad, competencia y compromiso de todos los trabajadores y cuadros de la Sucursal contribuyendo al aumento de la eficiencia y competitividad empresarial. | 2.00 |
| Incrementar los niveles de eficiencia económica y una mejor gestión financiera, garantizando una óptima utilización de los recursos materiales, humanos y financieros. | 2.50 |
| Ampliar nuestra posición en el mercado del sector de las Tiendas Recaudadoras de Divisas del territorio. | 3.93 |
| Incrementar la eficiencia de la gestión comercial. | 5.57 |
| Elevar el nivel de satisfacción de los clientes a un 80% a través del mejoramiento continuo de la calidad del servicio que se presta. | 5.29 |
| Garantizar el mejoramiento de la infraestructura e imagen corporativa de la Sucursal. | 1.71 |
| N | 7 |
| Kendall's W(a) | .914 |
| Chi-Square | 31.991 |

| | |
|--------------------|------|
| df | 5 |
| Asymp. Sig. | .000 |

| Reposición de Equipos | Mean Rank |
|---|-----------|
| Incrementar la profesionalidad, competencia y compromiso de todos los trabajadores y cuadros de la Sucursal contribuyendo al aumento de la eficiencia y competitividad empresarial. | 2.21 |
| Incrementar los niveles de eficiencia económica y una mejor gestión financiera, garantizando una óptima utilización de los recursos materiales, humanos y financieros. | 3.64 |
| Ampliar nuestra posición en el mercado del sector de las Tiendas Recaudadoras de Divisas del territorio. | 2.93 |
| Incrementar la eficiencia de la gestión comercial. | 3.29 |
| Elevar el nivel de satisfacción de los clientes a un 80% a través del mejoramiento continuo de la calidad del servicio que se presta. | 2.93 |
| Garantizar el mejoramiento de la infraestructura e imagen corporativa de la Sucursal. | 6.00 |
| N | 7 |
| Kendall's W(a) | .671 |
| Chi-Square | 23.472 |
| df | 5 |
| Asymp. Sig. | .000 |

| Proceso de Gestión y Análisis Financiero | Mean Rank |
|---|-----------|
| Incrementar la profesionalidad, competencia y compromiso de todos los trabajadores y cuadros de la Sucursal contribuyendo al aumento de la eficiencia y competitividad empresarial. | 2.57 |
| Incrementar los niveles de eficiencia económica y una mejor gestión financiera, garantizando una óptima utilización de los recursos materiales, humanos y financieros. | 5.57 |
| Ampliar nuestra posición en el mercado del sector de las Tiendas Recaudadoras de Divisas del territorio. | 1.36 |
| Incrementar la eficiencia de la gestión comercial. | 4.21 |
| Elevar el nivel de satisfacción de los clientes a un 80% a través del mejoramiento continuo de la calidad del servicio que se presta. | 2.64 |
| Garantizar el mejoramiento de la infraestructura e imagen corporativa de la Sucursal. | 4.64 |
| N | 7 |
| Kendall's W(a) | .824 |
| Chi-Square | 28.828 |
| df | 5 |

| | |
|--------------------|------|
| Asymp. Sig. | .000 |
|--------------------|------|

| <i>Servicio al Cliente</i> | Mean Rank |
|---|-----------|
| Incrementar la profesionalidad, competencia y compromiso de todos los trabajadores y cuadros de la Sucursal contribuyendo al aumento de la eficiencia y competitividad empresarial. | 3.93 |
| Incrementar los niveles de eficiencia económica y una mejor gestión financiera, garantizando una óptima utilización de los recursos materiales, humanos y financieros. | 2.29 |
| Ampliar nuestra posición en el mercado del sector de las Tiendas Recaudadoras de Divisas del territorio. | 3.79 |
| Incrementar la eficiencia de la gestión comercial. | 3.93 |
| Elevar el nivel de satisfacción de los clientes a un 80% a través del mejoramiento continuo de la calidad del servicio que se presta. | 4.64 |
| Garantizar el mejoramiento de la infraestructura e imagen corporativa de la Sucursal. | 2.43 |
| N | 7 |
| Kendall's W(a) | .319 |
| Chi-Square | 11.172 |
| df | .048 |
| Asymp. Sig. | |

| <i>Planeación Estratégica</i> | Mean Rank |
|---|-----------|
| Incrementar la profesionalidad, competencia y compromiso de todos los trabajadores y cuadros de la Sucursal contribuyendo al aumento de la eficiencia y competitividad empresarial. | 4.29 |
| Incrementar los niveles de eficiencia económica y una mejor gestión financiera, garantizando una óptima utilización de los recursos materiales, humanos y financieros. | 4.14 |
| Ampliar nuestra posición en el mercado del sector de las Tiendas Recaudadoras de Divisas del territorio. | 3.21 |
| Incrementar la eficiencia de la gestión comercial. | 3.36 |
| Elevar el nivel de satisfacción de los clientes a un 80% a través del mejoramiento continuo de la calidad del servicio que se presta. | 2.50 |
| Garantizar el mejoramiento de la infraestructura e imagen corporativa de la Sucursal. | 3.50 |
| N | 7 |
| Kendall's W(a) | .701 |
| Chi-Square | 28.618 |
| df | 5 |
| Asymp. Sig. | .002 |

| Supervisión y Monitoreo | Mean Rank |
|---|-----------|
| Incrementar la profesionalidad, competencia y compromiso de todos los trabajadores y cuadros de la Sucursal contribuyendo al aumento de la eficiencia y competitividad empresarial. | 4.71 |
| Incrementar los niveles de eficiencia económica y una mejor gestión financiera, garantizando una óptima utilización de los recursos materiales, humanos y financieros. | 5.00 |
| Ampliar nuestra posición en el mercado del sector de las Tiendas Recaudadoras de Divisas del territorio. | 2.14 |
| Incrementar la eficiencia de la gestión comercial. | 2.79 |
| Elevar el nivel de satisfacción de los clientes a un 80% a través del mejoramiento continuo de la calidad del servicio que se presta. | 4.50 |
| Garantizar el mejoramiento de la infraestructura e imagen corporativa de la Sucursal. | 1.86 |
| N | 7 |
| Kendall's W(a) | .652 |
| Chi-Square | 22.810 |
| df | 5 |
| Asymp. Sig. | .000 |

| Control de la Calidad | Mean Rank |
|---|-----------|
| Incrementar la profesionalidad, competencia y compromiso de todos los trabajadores y cuadros de la Sucursal contribuyendo al aumento de la eficiencia y competitividad empresarial. | 2.43 |
| Incrementar los niveles de eficiencia económica y una mejor gestión financiera, garantizando una óptima utilización de los recursos materiales, humanos y financieros. | 1.43 |
| Ampliar nuestra posición en el mercado del sector de las Tiendas Recaudadoras de Divisas del territorio. | 3.29 |
| Incrementar la eficiencia de la gestión comercial. | 3.43 |
| Elevar el nivel de satisfacción de los clientes a un 80% a través del mejoramiento continuo de la calidad del servicio que se presta. | 5.50 |
| Garantizar el mejoramiento de la infraestructura e imagen corporativa de la Sucursal. | 4.93 |
| N | 7 |
| Kendall's W(a) | .776 |
| Chi-Square | 27.163 |
| df | 5 |
| Asymp. Sig. | .000 |

| <i>Evaluación de Satisfacción del Cliente</i> | Mean Rank |
|---|-----------|
| Incrementar la profesionalidad, competencia y compromiso de todos los trabajadores y cuadros de la Sucursal contribuyendo al aumento de la eficiencia y competitividad empresarial. | 1.64 |
| Incrementar los niveles de eficiencia económica y una mejor gestión financiera, garantizando una óptima utilización de los recursos materiales, humanos y financieros. | 1.50 |
| Ampliar nuestra posición en el mercado del sector de las Tiendas Recaudadoras de Divisas del territorio. | 5.07 |
| Incrementar la eficiencia de la gestión comercial. | 3.57 |
| Elevar el nivel de satisfacción de los clientes a un 80% a través del mejoramiento continuo de la calidad del servicio que se presta. | 5.50 |
| Garantizar el mejoramiento de la infraestructura e imagen corporativa de la Sucursal. | 3.71 |
| N | 7 |
| Kendall's W(a) | .862 |
| Chi-Square | 30.154 |
| df | 5 |
| Asymp. Sig. | .000 |

| <i>Proceso de Gestión de los Sistemas Informáticos</i> | Mean Rank |
|---|-----------|
| Incrementar la profesionalidad, competencia y compromiso de todos los trabajadores y cuadros de la Sucursal contribuyendo al aumento de la eficiencia y competitividad empresarial. | 2.50 |
| Incrementar los niveles de eficiencia económica y una mejor gestión financiera, garantizando una óptima utilización de los recursos materiales, humanos y financieros. | 5.71 |
| Ampliar nuestra posición en el mercado del sector de las Tiendas Recaudadoras de Divisas del territorio. | 2.57 |
| Incrementar la eficiencia de la gestión comercial. | 3.86 |
| Elevar el nivel de satisfacción de los clientes a un 80% a través del mejoramiento continuo de la calidad del servicio que se presta. | 3.50 |
| Garantizar el mejoramiento de la infraestructura e imagen corporativa de la Sucursal. | 2.86 |
| N | 7 |
| Kendall's W(a) | .497 |
| Chi-Square | 17.379 |
| df | 5 |
| Asymp. Sig. | .004 |