



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
PROGRAMA DE MAESTRÍA DE DIRECCIÓN

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL GRADO CIENTÍFICO DE
MASTER EN DIRECCIÓN:

DISEÑO ESTRATÉGICO DE LA SUCURSAL CIENFUEGOS
CIMEX.

Autor: Ing. Juan Rigoberto Ramos Lazcano

Tutor: Dr. Raúl Alpizar Fernández

MSc. Maribel Rodríguez Rivero

Cienfuegos, Enero 2007

“Año 49 de la Revolución”

RESUMEN

En el presente trabajo titulado: DISEÑO ESTRATÉGICO DE LA SUCURSAL CIENFUEGOS CIMEX, se aborda el problema científico, referido a que La Planeación Estratégica actual no propicia la gestión integral de la sucursal Cienfuegos CIMEX, afectando el funcionamiento de la organización y no permite responder de forma efectiva a las adversidades del entorno y exigencias de los clientes. Planteándose como Hipótesis que la revisión y análisis de los resultados obtenidos en la Planificación Estratégica 2004-2006 permitirá formular y validar un procedimiento para el Diseño Estratégico de la Sucursal Cienfuegos CIMEX para el período 2007-2009.

En el desarrollo de esta tesis se propuso como objetivo general Diseñar la Planificación Estratégica de la Sucursal Cienfuegos CIMEX para el período 2007-2009, teniendo en cuenta los criterios más actualizados de diferentes autores, lo planteado en la Resolución económica del V Congreso del PCC y las orientaciones del MES de cómo enfrentar este proceso en el País lo cual contribuirá a que la organización cumpla su misión, visión y la satisfacción de sus clientes.

Se recoge en su desarrollo una reflexión teórica de la evolución y desarrollo de la Dirección Estratégica y el diagnostico realizado a partir de la evaluación del cumplimiento de las ARC y Objetivos Estratégicos de la Planificación Estratégica 2004 2006. En la realización del diagnostico se realizo una combinación de métodos y técnicas de recogida, análisis e interpretación de la información, el análisis documental (resoluciones, acuerdos, reglamentos, textos básicos, informes, artículos científicos, tesis de maestrías), las encuestas y entrevistas.

Con ello se ha logrado La formulación de una Planeación Estratégica para la Sucursal Cienfuegos CIMEX para el periodo 2007-2009.

INTRODUCCIÓN

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

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

Este aumento gradual de la velocidad de los cambios y del Adaptarse es un problema de supervivencia, pero generar el cambio es lo único que nos permite ser competitivos. El modelo de Gestión Estratégica es el modelo de este paradigma del cambio.

El proceso de introducción de la Dirección Estratégica y por Objetivos enfocada en valores, es un proceso continuo, donde cada cual se mide y evalúa por los resultados concretos que conducen a la organización hacia estadios superiores, logrando cada vez mas una real dirección participativa y la concreción de los mejores valores que caracterizan a nuestro Sistema y a la Cultura Organizacional Socialista, convirtiéndose en una importante herramienta de gestión.

La Sucursal Cienfuegos CIMEX se propone desarrollar este proceso de cambio y deciden diseñar su estrategia corporativa a partir de los cambios ocurridos en el entorno, referidos fundamentalmente a cambios estructurales, para garantizar la efectividad en su implementación.

Para el cumplimiento de este objetivo el trabajo se estructuró en tres capítulos:

En el capítulo 1 se realiza una reflexión teórica acerca de las teorías de la dirección que, vistas a la luz del mundo contemporáneo, son el resultado de un proceso acumulativo de aportaciones, principios y postulados provenientes de diversas culturas, cuyos resultados buscan establecer las pautas necesarias que permitan una

adecuada relación entre eficacia y eficiencia al considerar el intercambio de la empresa con su entorno.

En el capítulo 2 se realiza una breve caracterización del objeto de estudio y un diagnóstico estratégico a partir de la valoración del cumplimiento de la Planificación estratégica de la Sucursal Cienfuegos CIMEX 2004-2006.

En el capítulo 3 se diseña la Planificación estrategia de la Sucursal Cienfuegos CIMEX 2007-2009, tomando como punto de partida los resultados obtenidos en el análisis del capítulo anterior, vinculando las ARC con los procesos identificados en la Sucursal, garantizando un enfoque integral en el diseño.

Además se formulan las conclusiones y recomendaciones que se consideran útiles para lograr con efectividad su implementación y anexos con informaciones e instrumentos utilizados en el desarrollo del trabajo. Por último aparece registrada una amplia y actualizada bibliografía.

Para poder ejecutar el trabajo se creo un equipo formado por el Consejo de Dirección Ampliado de la Sucursal y algunos especialistas, donde se aplicaron técnicas de trabajo en grupo, técnicas de consenso, recopilación y análisis de información, votación ponderada, reducción de listado, análisis de la matriz DAFO, análisis de resultados de los instrumentos aplicados, entre otras.

CAPÍTULO I: Desarrollo y Evolución de la Dirección Estratégica.

1.1 Consideraciones generales sobre el desarrollo de la dirección.

Tal y como se expresa, uno de los principales insumos en el estudio de la gestión empresarial son las teorías de la dirección que, vistas a la luz del mundo contemporáneo, son el resultado de un proceso acumulativo de aportaciones, principios y postulados provenientes de diversas escuelas o corrientes [Piedrahita, 1988; Makridakis, 1993; Chavienato, 1994; Koontz & Weihrich, 1998; Davis & Newstrom, 1996; Harrington, 1997], cuyos resultados buscan establecer las pautas necesarias que permitan una adecuada relación entre eficacia y eficiencia al considerar el intercambio de la empresa con el entorno. El análisis realizado de las principales teorías asociadas a la dirección, ha permitido poner de manifiesto los aspectos esenciales que describen los diferentes puntos de vista que favorecen o limitan el desarrollo de sus concepciones; sin embargo, es característico que todas tomen en consideración, de una forma u otra, las influencias e interrelaciones que se generan entre los diferentes elementos que las componen y que actúan sobre la dirección para la obtención de resultados, lo que manifiesta la aplicación de un enfoque de sistemas que, al ser expresado en el contexto gerencial, se puede definir como: el conjunto de diferentes subsistemas cuya tarea administrativa consiste en relacionar, integrar y coordinar dichos subsistemas para conformar un todo armónico y flexible que se orienta al alcance de objetivos comunes.

Este enfoque tomó gran auge en los años '60 y su aplicabilidad, en la solución de los problemas que enfrentan las organizaciones, se mantiene, lo que se expresa en el reconocimiento de la necesidad de definir y adoptar un sistema de dirección que dé respuesta a las exigencias endógenas y exógenas a partir del desarrollo de los elementos básicos que lo componen: valores, objetivos, principios, funciones, estructura, filosofía, estilo, carácter de la organización y tecnología de dirección [Hernández, 1982; Kast & Rosenzweig, 1994; Davis & Newstrom, 1996], aspectos que comúnmente se expresan a través de funciones clave tales como: Planeación, Organización, Integración, Mando, y Control [Carnota, 1990; Robbins, 1994; Koontz & Weihrich, 1998; Reyes, 1996], las que en su interacción, dotan al sistema de características que permiten su permanencia, adaptabilidad y desarrollo; entre las más relevantes se encuentran: finalidad múltiple, retroalimentación, entropía negativa, equifinalidad, equilibrio dinámico, jerarquía y límite del sistema, aspectos que se han de valorar en el diseño y ejecución de los mismos [Makridakis, 1993; Kast & Rosenzweig, 1994; Navarro, 1994; Mintzberg, 1994]. El análisis realizado refleja que, a través de los años, las teorías y enfoques administrativos, han evolucionado en

proporción directa con el desarrollo de tres factores fundamentales que describen el escenario donde las organizaciones se desempeñan [Menguzzato & Renau, 1991; Ordóñez, 1995]:

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

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

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

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

3 *Sistema*: Conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes, dispuestas de tal manera que producen un todo unificado y cuya interrelación permite el cumplimiento de objetivos. [Robbins, 1994]

Después del desarrollo de la ciencia de la administración es que las organizaciones empezaron a ocuparse cada vez más por llevar a cabo una planificación sistemática. Por otra parte, en el pasado las empresas podían hacer la misma cosa todos los años y aún lograr éxito, hoy en día, el entorno no lo permite. Cambios globales en política, economía, desarrollo tecnológico y valores alteran el ambiente de las organizaciones. En este contexto dinámico, la planificación se hace necesaria para sobrevivir y para predecir el futuro en el que el entorno siempre será un reto incierto.

La corriente se orientó hasta los años 60, hacia una *planificación a largo plazo*, entre 5 y 10 años, basada en objetivos y como obtenerlos. Aunque apareció la necesidad de mirar dentro y fuera de la organización, todavía el entorno era relativamente estable.

La planificación se preocupaba, sobre todo, por el estudio y el análisis interno de la empresa, y empleaba modelos cuantitativos para ello, este tipo de planificación se clasifica como *convencional o tradicional*. Las principales inconsistencias se debieron a que se priorizó lo interior y las estrategias fundamentales eran para perfeccionar lo que se hacía y no de cambio, la prospectiva era mirar al futuro globalmente.

1.2 La Planificación Estratégica.

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

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

1.2.1 ¿Qué diferencia la Planificación Estratégica (PE) de la Tradicional a Largo Plazo?

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

herramienta de navegación con el que la organización lleva el curso de donde se encuentra hacia donde quiere llegar.

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

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

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

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

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

La PE representa un progreso importante en relación con los intentos de planificación a largo plazo, en cuanto introduce un análisis sistemático del entorno, dentro del diagnóstico estratégico de la empresa, un esfuerzo para generar alternativas estratégicas y la participación directa de la alta dirección en la formulación de las estrategias.

La Planificación Estratégica ha permitido ayudar a:

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

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

- Desconocer como se identifica el papel interno de la empresa en la formulación de su estrategia.
- Basar el análisis del entorno en las variables económicas y tecnológicas obviando las variables psicosociopolíticas, las cuales tienen y tendrán una importancia real cada vez mayor.

- Suponer irrelevante y sin afectación la dinámica social y política, tanto dentro como fuera de la empresa.
- Enfocar la atención sobre las relaciones empresa - entorno, bajo hipótesis de que la configuración interna de la empresa permanecerá esencialmente sin cambios.
- Enfatizar las fortalezas y minimizar las debilidades, sin plantear los cambios estructurales internos necesarios.
- Poner énfasis en la formulación de la estrategia despreocupándose de las condiciones necesarias para la realización, así como de su propia ejecución y control.

1.3 Dirección Estratégica.

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

Concepto de Estrategia.

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

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

1.3.1 Definiciones de Estrategia

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

Elegir las áreas de negocios en las que la empresa intenta presentarse y asignar los recursos de modo que está se mantenga y se desarrolle en estas áreas de negocios. (Strategor).

La estrategia empresarial explícita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de esta en el medio socio económico. Menguzzato y Renau).

La gestión estratégica de la empresa consiste en asegurar una transformación coordinada de sus cuatro tipos de recursos (humanos, técnicos, comerciales y financieros) hacia un futuro deseado. Para cada tipo de recurso pueden asignarse objetivos, herramientas estratégicas, presupuesto y medios tácticos. Sin embargo, estos objetivos (técnicos, económicos y sociales) son, en parte, contradictorios y la gestión estratégica es precisamente el instrumento que permite realizar el arbitraje entre objetivos divergentes en un contexto más o menos turbulento (Godet).

La estrategia constituye la regla para tomar decisiones que cuestionen las relaciones entre la empresa y su entorno. (Ansoff).

La estrategia competitiva es la elección deliberada de un conjunto diferente de actividades para entregar una mezcla de valores única. La esencia de la estrategia es elegir el ejecutar actividades de forma diferente a como lo hacen los rivales. (Michael Porter).

El verdadero cambio estratégico requiere inventar nuevas categorías, no reagrupar las viejas. (Mintzberg).

La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuales deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos (Porter).

La estrategia son programas de acciones generales y despliegue de recursos para lograr objetivos completos, la determinación de objetivos básicos a largo plazo de una empresa, de políticas principales y la adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar las grandes metas de la organización (Koontz).

Analizando todas estas definiciones podemos encontrar elementos comunes y divergentes:

1. La competencia: Evidentemente una estrategia es buena cuando logra vencer a su adversario. Una estrategia empresarial se lleva a cabo precisamente para mejorar la posición competitiva, por ello implica transformación.
2. El entorno: En dependencia de la actividad que desarrolla la empresa, será mayor o menor la interdependencia con el entorno, pero nunca estará aislada de éste. Esta existe precisamente en un medio o entorno, depende en mayor o menor medida de él (decisiones y políticas de los niveles superiores, fuentes de financiamiento, proveedores, competidores, clientes) y en definitiva sus producciones o servicios satisfacen necesidades del entorno (clientes). Conocer cuáles son las oportunidades o amenazas que nos impone el entorno es vital para desarrollar la estrategia.
3. El futuro: Una estrategia se lleva a cabo para lograr un impacto futuro. Cuán cerca o distante debe ser ese futuro dependerá del concepto de oportunidad. Si el cambio es tan complejo que sólo se logrará implementar en un período largo de tiempo y todavía sigue siendo válido, oportuno, podrá decirse que esa era la medida de tiempo suficiente y necesaria, pero si por el contrario se logra aplicar cuando ya ha pasado su momento, porque la competencia se ha adelantado o porque los indicadores del entorno han variado, entonces la estrategia será un fracaso. Monitorear indicadores que nos proyecten al futuro y emprender oportunamente nuestras acciones estratégicas es lo fundamental.
4. El cambio: Una estrategia implica modificar aquello que hacemos para hacerlo mejor o hacer lo que hasta ahora no habíamos hecho, ya sea en término de tecnología, costos, productos, servicios, capacitación, valores agregados. Definir qué se cambia. Que no se cambia, cómo cambiar y cuándo cambiar es la esencia de la estrategia.
5. La elección: Como toda decisión la estrategia lleva implícita una elección. El problema radica en elegir la que más conviene a la empresa dada sus capacidades distintivas y los factores del entorno. Decidir entre efectividad operacional (ejecutar actividades similares mejor que como la hacen los rivales) o posicionamiento estratégico (ejecutar actividades diferentes a las de los rivales). Es necesario para esta elección conocer nuestras debilidades y nuestras fortalezas. Dentro de la elección también es necesario reflexionar si contamos con la información que nos permita evaluar diferentes variantes o por

el contrario se están tomando decisiones sin contar con datos que contribuyan al análisis tan completo y suficiente como sea posible.

6. La acción: Formular la estrategia puede parecer divertido para quienes juegan a empresarios; pero implementarla, ejecutar acciones concretas, es lo que hace válida cualquier estrategia. Separar la formulación de la implementación ha sido una discusión entre los estudiosos a partir de los fracasos de muchos procesos de planificación estratégica, donde se han formulado estrategias y después no se han implementado. Cada estilo o modelo tiene sus ventajas y desventajas, pero algo si queda claro, una estrategia no se trata solo de elegir objetivos a lograr y de definir planes cual “camisas de fuerza” , sino de emprender acciones consecuentes y eficaces.

Lo más importante para la DE no son sus herramientas sino la voluntad o intención de quienes la practican. Con herramientas pero sin la intención poco se logra, pues ella puede superaren en buena medida la falta de algunas herramientas estratégicas.

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

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

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

A partir de los años 90 y como perspectiva del nuevo siglo aparecen nuevos conceptos y términos, entre ellos *Enfoque y Pensamiento Estratégico* para describir las salidas principales del proceso de formulación estratégico, de forma tal que los directivos puedan tomar decisiones en tiempo real sintonizados con otras áreas y

colegas. Se destaca la importancia de diseñar organizaciones ágiles y versátiles, llamadas por muchos organizaciones inteligentes, que simultáneamente aprenden y enseñan capaces de adaptarse rápido a las nuevas formas que el entorno le impone y funcionando cada vez más cerca de la estrategia ideal.

Este Enfoque Estratégico definido como una actitud extrovertida, anticipada, crítica y abierta al cambio, se ha plasmado en los conceptos de Estrategia Organizacional, Planificación y Dirección Estratégica constituyendo su base fundamental. El Enfoque Estratégico da una nueva orientación a las dimensiones táctica y operacional y se caracteriza por los elementos siguientes:

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

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

1.3.2 Paradigmas de la Dirección Estratégica.

Atendiendo a estos enfoques que hacen los estudiosos sobre dirección de empresa se puede hablar del criterio expuesto por J. R Betancourt, donde habla del Cuarto Paradigma que se ha manejado en la historia de la Gerencia, en lo que respecta a estrategias organizacionales:

1. Primer paradigma llamado ¡Dios quiera que....! paradigma que se refiere a que ojala las cosas salgan bien, que funcionen como se quiere que funcionen, modelo basado en simples deseos pero sin acciones concretas que lleven a obtener los resultados deseados. En la actualidad pequeños negocios, como ocurren con los negocios familiares, funcionan con este modelo aún. Es de suponer que este paradigma fue manejado muchos atrás, cuando el mundo se movía muy despacio, por lo que se considera incompetente para las condiciones actuales, quien trate de llevar este modelo en la actualidad, su empresa está condenada al fracaso.
2. Segundo Paradigma, la tan aclamada Planificación Presupuestaria, basado en el poder del dinero, se inicia cuando las empresas comenzaron a organizar la Gestión Presupuestaria de la organización, en el que se expone que si se establece con claridad el presupuesto del próximo año, posiblemente se esté mejor preparados para controlar el flujo de los recursos materiales y financieros requeridos para lograr los objetivos propuestos, se piensa que controlando mejor los presupuestos se tiene mejor resultado de la gestión de la empresa. Sin embargo esto no quiere decir que teniendo un mejor manejo de los recursos se esté gastando en lo que hay que gastarlos. Solo se ordena el gasto pero no se determina si el mismo garantiza el cumplimiento de los objetivos.
3. Tercer Paradigma, este comienza con los conceptos de Planificación Estratégica y representa el llamado poder central. Con este paradigma se permite establecer estrategias adecuadas para enfrentar los retos y dificultades que ofrece el entorno a corto, mediano y largo plazo. El problema que presenta este enfoque es que hace suponer a los gerentes de las empresas, que la planificación es un problema de los planificadores ubicados en el centro de poder y no una responsabilidad gerencial, estableciéndose bellísimos planes que al final no se cumplen y sólo sirven como material de muestra a los visitantes a las organizaciones.

4. Cuarto Paradigma, Gestión Estratégica, basado en el poder de la *gente* y establece que cada gerente o líder es quien debe generar, dentro de su propia gestión las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobre vivir y ser competitivo a corto, mediano y largo plazo, apareciendo una serie de conceptos nuevos que no estaban dentro del marco de la planificación estratégica

Hablamos de Gestión Estratégica y no de Gerencia estratégica por tres sencillas razones:

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

De acuerdo con esto, el define la Gestión Estratégica como:

Arte y/o ciencia de anticipar o gerenciar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio. Betancourt, 2000.

Todos estos elementos abordados sirven para darle el lugar que ocupa dentro de este caso de estudio la Planeación Estratégica con un enfoque prospectivo.

1.4 Proceso de Dirección Estratégica.

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

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

suelen identificar en lugar de simples negocios, unidades estratégicas de negocios, constituyendo el segundo nivel de las estrategias, y no son más que un conjunto homogéneo de actividades de negocios, para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades. Este nivel se distingue por tres dimensiones:

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

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

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

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

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

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

El proceso de Dirección Estratégica se desarrolla a partir de los dos momentos anteriormente explicados y descritos por Menguzzato y Renao, que para otros

autores constan de tres y hasta cinco fases, (José Navas y Thompson y Strirccckland), no obstante todos describen de una forma u otra lo que es necesario desarrollar para llegar a una toma de decisiones estratégicas efectivas que se correspondan con las condiciones actuales del mercado.

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

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

1.4.1 Análisis estratégico.

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

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

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

Los valores, representan las convicciones filosóficas de los administradores a cargo de dirigir a su empresa hacia el éxito. Algunos o todos los valores identificados serán

formulados directa o indirectamente en la declaración de su misión y se trataran cuando se plantee su visión y determine su estrategia.

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

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

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

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

1.4.2 Análisis del entorno

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

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

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

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

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

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

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

Definición de escenarios: El escenario es la descripción de un estado futuro que determina las condiciones que define el entorno en que la organización estará inmersa. La idea básica de este método es identificar las tendencias y las incertidumbres del presente, y con la combinación de ambas visualizar futuros que sean coherentes internamente y resulten posibles. El escenario no es una previsión más o menos exacta, sino una forma de poder entender el medio en que se desenvuelve la organización y orientar hacia el futuro su estrategia. En un entorno turbulento donde abundan cambios que suelen ser rápidos, no esperados y desconectados de la experiencia pasada, los modelos a emplear para su análisis no pueden basarse en hechos y acontecimientos pasados, ni puede partir de la hipótesis de una permanencia en el comportamiento de factores.

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

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

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

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

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

Las cinco fuerzas competitivas reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial va más allá de los simples competidores, los clientes, los proveedores y sustitutos potenciales son todos competidores para la empresa en el sector industrial

y pueden ser de mayor o menor importancia dependiendo de las circunstancias. Esta competencia en su sentido amplio podría denominarse rivalidad amplificada y es la que determina la intensidad competitiva así como la rentabilidad del sector industrial.

Análisis de las cinco fuerzas. Sus características.

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

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

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

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

1. Economía de escala.
2. Diferenciación del producto.
3. Requisitos de capital.
4. Costos cambiantes.
5. Acceso a los canales de distribución.
6. Desventajas en costos independientes en la economía de escala.

Otra barrera importante en la política de ingreso es la política gubernamental. El gobierno puede limitar o incluso impedir a empresas con controles tales como: los requisitos de licencia y limitaciones en cuanto al acceso de materia prima. Los sectores industriales reglamentados por el Gobierno son impenetrables para la entrada de nuevos ingresos.

2. Rivalidad entre los competidores actuales.

La rivalidad entre los competidores existentes da origen a manipular su posición utilizando tácticas como la competencia en precios, batalla publicitaria, introducción de nuevos productos e incrementos en los servicios al cliente o de la garantía. La

rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o sea la oportunidad de mejorar su posición. En la mayor parte de los sectores industriales los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos observables sobre sus competidores y así se pueden incitar las represalias o los esfuerzos para contrarrestar el movimiento, es decir las empresas son mutuamente dependientes.

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

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

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

Los productos sustitutos que merecen especial atención son aquellos que:

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

4. Poder negociador de los compradores.

Los compradores compiten en el sector industrial:

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

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

- Esta concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor.

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

5. Poder negociador de los proveedores:

Los proveedores son poderosos cuando:

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

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

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

Este análisis de las cinco fuerzas se representa a continuación en la figura 1.1.

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

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

1.4.3 Análisis Interno.

Con él se pretende diagnosticar los recursos de la empresa, siendo una de las formas de estudiar la capacidad interna de una organización para la determinación de las fortalezas y debilidades de la organización. El análisis interno de la empresa es tan o más complejo que el del entorno competitivo, este análisis debe ir

orientado a una evaluación del potencial de la empresa, de su capacidad global, como un sistema que incluye todas las capacidades específicas desarrolladas en cada función básica, que resultan ser activos materiales e inmateriales, que además se refuerzan unos a otros y genera por lo tanto sinergia.

Las técnicas más utilizadas para diagnosticar son:

Análisis de la estructura económica: Algunas de las características básicas del sistema empresarial que pueden ser consideradas para esta descripción general son las siguientes (BUENO, 1996).

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

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

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

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

CADENA DE VALOR

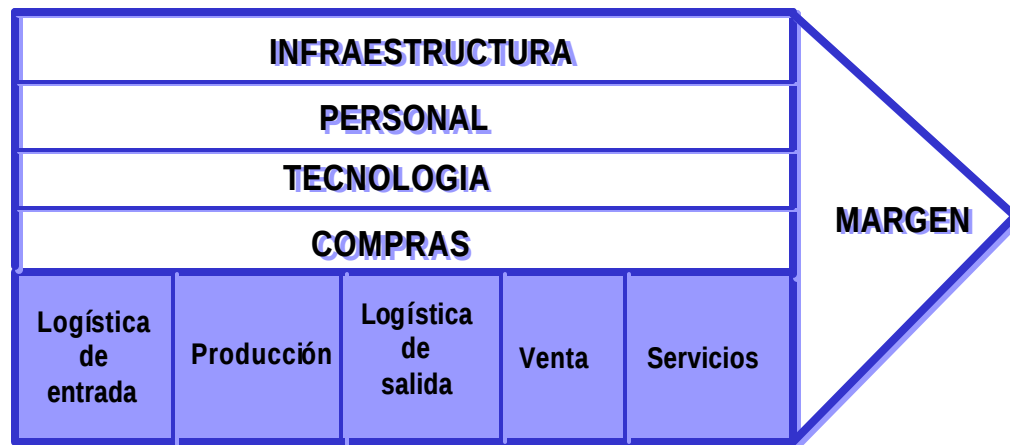


Figura 1.2 Cadena de Valor de M. Porter, 1990.

El concepto de cadena de valor hace referencia a la desagregación de la empresa en las actividades básicas que es preciso llevar a cabo para realizar un producto o servicio. Cada actividad incorpora una parte del valor asociado al producto final y representa, asimismo, una parte del coste total de dicho producto. Si el precio que los clientes están dispuestos a pagar por el producto o servicio supera el de las distintas actividades, la empresa generará un margen o beneficio por su actividad (Valor generado por la empresa).

El objetivo de este importante instrumento para el análisis estratégico radica en identificar las fuentes de ventajas competitivas para la empresa, es decir, los aspectos o partes de la misma que más contribuyen a la generación del valor total obtenido. Estas fuentes de ventajas competitivas pueden encontrarse en:

- Las actividades básicas.

- Las interrelaciones entre actividades.
- Las interrelaciones dentro del sistema de valor.

La construcción de la cadena de valor se lleva a cabo mediante la identificación de las actividades básicas de la organización, las cuáles a su vez, pueden ser clasificadas en actividades primarias y de apoyo.

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

- Logística interna o de entrada de factores: dentro de este análisis se encuentra la recepción, almacenamiento, control de existencia y distribución interna de materia prima y materiales auxiliares.
- Operaciones o producción propiamente dichas: Proceso operacional de transformación física de los factores entrantes.
- Logística externa o distribución: Aquí nos encontramos en el proceso de almacenamiento y distribución de los productos al cliente.
- Marketing y ventas: Actividades encaminadas a conseguir la venta del producto.
- Servicio postventa: Mantenimiento de las condiciones de utilización del producto vendido.

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

- Aprovechamiento. Aquí se hace referencia a las actividades de compra que ha de realizar la empresa para ser utilizadas en el proceso productivo y/o servicios, deben considerarse aquí materia prima, materiales de servicio, maquinarias, etc.
- Desarrollo de tecnologías. Estas están relacionadas con la obtención, mejora y gestión de la tecnología en la empresa.
- Administración de recursos humanos. Son las actividades encaminadas a toda la parte correspondiente del proceso de recursos humanos, búsqueda, contratación, formación, adiestramiento, motivación y otras de todos los tipos de personal, constituyendo el soporte fundamental para las actividades primarias y las de apoyo.
- Infraestructura de la empresa. Todas aquellas actividades que genéricamente se incluyen dentro de la administración e incluye la planificación, el control, la información, la contabilidad, las finanzas, etc.

- Interrelaciones de la cadena de valor.

Del análisis de las distintas actividades de la empresa en forma desagregada así como de las interrelaciones entre las mismas o con los proveedores y los clientes, la empresa puede deducir las fuentes de ventajas competitivas (puntos fuertes) así como los aspectos que pueden resultar en una desventaja competitiva (o puntos débiles).

Esta desagregación en actividades específicas y cómo cada una de ellas interviene el proceso de creación de valor resulta de significativa importancia por cuanto las actividades de la empresa no se ven aislada sino como todo un proceso dentro de la misma.

Todo este análisis va dirigido a analizar la identificación, valoración y explotación de los recursos y competencia de la empresa.

1.5 Matrices Estratégicas.

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

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

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

1.6 Decisiones estratégicas.

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

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

1. Estrategias competitivas :Presuponen el emprender opciones ofensivas y defensivas para crear una posición defendible en su sector industrial, y así enfrentarse con éxito a las fuerzas de la competencia y obtener un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa (M. Porter,1998), siendo la base fundamental de este rendimiento superior la de lograr una ventaja competitiva que caracterice y diferencie a la empresa de las otras, colocándola en una posición superior que le permita incrementar su eficiencia y distanciarse de la competencia. (Bueno, 1996).

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

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

B) Evaluación de opciones

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

Criterios:

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

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

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

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

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

Los criterios más importantes para medir la aceptabilidad son:

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

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

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

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

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

1.7 Implementación de las estrategias.

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

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

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

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

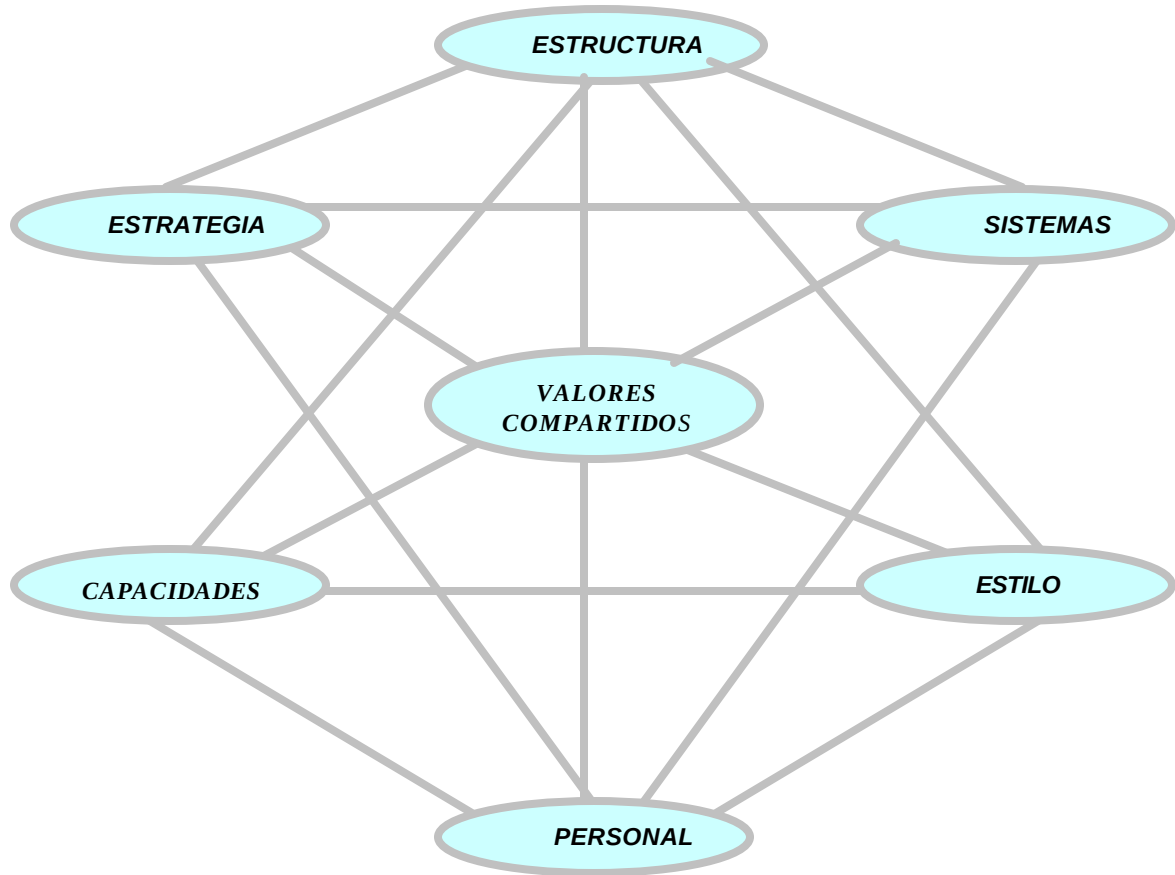
Estos factores que influyen en el cambio estratégico son:

- a. Planificación de recursos: Su objetivo es planear y ejecutar cómo se debería distribuir los recursos para aprovechar el cambio estratégico.
- b. Estructura organizativa: Uno de los recursos más importantes en una organización son sus personas, los recursos humanos, de modo que la forma en que estén organizados es crucial para la eficacia de la estrategia.

- c. Gestión del cambio: La gestión del cambio supone la implementación de una estrategia en la que se ha centrado en los últimos años la atención por parte de los académicos y empresarios, que lo han considerado como una de las partes fundamentales y frecuentes de la política de gestión.

Uno de los esquemas que integran los diferentes factores que inciden en el éxito del proceso estratégico lo refleja el esquema de las 7S de McKinsey que a continuación se muestra. Figura 1.3.

Figura 1.3 Esquema 7-S de McKinsey, (Citado por Navas, 2002)



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

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

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

Si bien la estrategia es formulada por un número determinado de personas, aunque exista representación de todos los niveles, la implantación implica a todas las personas que forman parte de la organización y por tanto las tareas ha desarrollar será por parte de estas en cada puesto o cargo que ocupe, debiéndose significar el papel que juega el liderazgo en este proceso:

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

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

1.8 La Planificación Estratégica en Cuba.

Con las orientaciones del Consejo de Estado y de Ministros se comienza a introducir en el país una nueva filosofía, orientándose desde 1995 la introducción de la Dirección por Objetivos, incorporándose en el año 1998 La Planificación Estratégica y, más recientemente , el trabajo con los valores compartidos, como parte del proceso

de perfeccionamiento de la labor del Estado y Gobierno encaminados a la aplicación de la Dirección Estratégica, conformándose de esta forma una cultura organizacional socialista acorde a nuestras condiciones concretas.

En la actualidad se trabaja y perfecciona la metodología a seguir por las empresas en la conformación de sus planeaciones estratégicas, haciéndose 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.

Desde el comienzo de los años 90 se han desarrollado experiencias cubanas en la aplicación de tecnologías para hacer PE, sin dudas en ellas está presente la cuota de error necesaria del aprendizaje y tropicalización pero en todos los casos los resultados han sido satisfactorios. En este sentido, al igual que en la Dirección por Objetivos (DPO) no existe un recetario válido para todas las organizaciones y territorios, entre otras razones, debido a que la cultura de la organización es capaz de alterar significativamente, el intento de impacto de planes bien intencionados o de cambios.

Por ello que el gobierno cubano ha orientado el estudio y perfeccionamiento de los métodos de planificación formando parte del proceso de cambio cultural para el perfeccionamiento empresarial y así incrementar los niveles de productividad, eficacia, eficiencia y competitividad

Se destaca, en este proceso de perfeccionamiento, la aplicación del concepto cultura organizacional como un patrón de valores, creencias y expectativas compartidas por los miembros de una organización, que incluye lo formal y lo informal asociado a como las personas, entre ellos los dirigentes, deben comportarse. Por tanto la PE no debe verse como una moda que se aplica para predecir el futuro con exactitud, que resuelve crisis de corto tiempo y que nos permite controlar el medio ambiente, ni tampoco porque las organizaciones exitosas lo hacen.

Para el desarrollo del trabajo seleccionamos lo establecido en la Resolución Conjunta No1/2004 del MES y MEP.

La realidad mundial muestra que las organizaciones aprenden a predecir el futuro o lo padecen, se adaptan al entorno o desaparecen. ¿Cuba es una excepción? ¿Cómo planificar en el siglo XXI? Ese es el reto.

CAPITULO II. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.

2.1 CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

El Objeto Social de la Sucursal Centro está en plena correspondencia con el objeto social de la Corporación CIMEX que contempla la realización de actividades productivas, de carácter comercial mayorista, minorista y de servicios. Este objeto fue aprobado por la Escritura Pública No. 1071 de fecha 30 de Abril del año 2001, de la Notaría Especial del Ministerio de Justicia de la República de Cuba y se corresponde con la misión de la organización y la visión que a mediano y largo plazo la misma ha trazado. Al finalizar el año 2004 nuestra estructura cambio, pues la provincia de Sancti Spíritus que formaba parte de la Sucursal Centro se independizó como Sucursal, por otra parte la Gerencia Comercial, comprendía los almacenes y la distribución, y en el 2005 por un reordenamiento de la logística corporativa pasó ser parte de la BAPI (Base Central de Almacenes).

En el 2006 los talleres de Transporte pasaron, a ser el Centro Territorial de Transporte, dirigidos verticalmente para darle respuesta a la logística integrada explicada anteriormente.

Tanto la BAPI como la CTT a pesar de tener subordinación nacional son representadas en el territorio por el Gerente General.

OBJETO SOCIAL DE LA SUCURSAL CIENFUEGOS:

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

- Comercialización de forma mayorista y minorista de mercancías en general en MLC, que incluye la de productos alimenticios y no alimenticios tales como: confituras, bebidas alcohólicas, helados, juguetes y souvenir, artículos del hogar, de bisutería, óptica, productos eléctricos, electrónicos y de ferretería, médicos, confecciones textiles, calzado, quincallería y cualquier otro de consumo familiar o personal.
- Comercialización mayorista y minorista en MLC de materias primas, componentes, accesorios, piezas de repuesto, insumos y mercancías con destino a entidades nacionales y extranjeras.
- Comercialización mayorista y minorista en MLC de modalidades de soporte de información en cualquier formato, como equipos y medios audiovisuales.

- Comercialización mayorista y minorista en MLC de combustible, lubricantes, accesorios para vehículos automotores, sus partes y piezas y demás productos.
- Comercialización mayorista y minorista en MLC de medios de publicidad gráfica y para televisión, cámaras, rollos y otros artículos fotográficos y de reproducción de imágenes, así como de publicaciones tales como libros y revistas.
- Prestación de servicios gastronómicos, fotográficos, de revelado y montaje de diapositivas.
- Prestación de servicios de reparación y mantenimiento energético y de bienes muebles e inmuebles.
- Prestación de servicios de garantía y posventa de las producciones y mercancías que comercializa.
- Prestación de servicios relacionados con Wester Unión.
- Producción y comercialización Espejos y cristales, muebles y toldos. Procesamiento de espejos y cristales, grabado y serigrafía de los mismos, distribución especializada de cristales o espejos en huacales o formatos. Producción de cuadros en madera y aluminio. Montaje de enchapes en espejos.

La Sucursal Cienfuegos cuenta con 991 trabajadores, de ellos 138 son obreros, 186 técnicos ,172 dirigentes, 21 Administrativos y 474 de servicios su organigrama de dirección se muestra en el **(Anexo 1.)**

2.2 VALORACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA DE LA SUCURSAL CENTRO CIMEX 2004-2006.

Para realizar el análisis del cumplimiento de la Estrategia diseñada para el período 2004-2006 se propuso un procedimiento el cual fue aprobado en el Consejo de Dirección Ampliado de la Sucursal, el cual consta de varias etapas:

- 1.- Conformar equipos de trabajo por cada ARC en Consejo de Dirección Ampliado.
- 2.- Cada ARC debe presentar un análisis que contemple:
 - ✓ Logros alcanzados en el periodo 2004-2005 y Primer Semestre del 2006 en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, criterios de medidas, estrategias específicas y plan de acción.

- ✓ Dificultades o problemas presentados en el periodo 2004-2005 y Primer Semestre del 2006 , enunciando las causas que incidieron.
- ✓ Aplicación de instrumentos y/ o técnicas, que fundamenten los resultados alcanzados.
- ✓ Listar las Fortalezas y Debilidades por ARC.

3.- Presentar informe al Consejo Dirección Ampliado:

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

4.- Diseñar un Cronograma para la presentación del informe.

5.- Validar el informe presentado por cada ARC y aprobarlo en el Consejo de Dirección Ampliado.

6.- Orientar el diseño estratégico del período 2007-2009.

7.- Conformar los equipos de trabajo y elaborar cronograma de cumplimiento.

8.- Validar y Aprobar en Consejo de Dirección Ampliado el diseño estratégico de la Sucursal para el período 2007-2009.

CUMPLIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA DE LA SUCURSAL CIENFUEGOS 2004-2006.

El cumplimiento de la estrategia diseñada para este período se valoró partiendo de la metodología utilizada, la cual se muestra a continuación:

2.2.1 Misión: Se valoró que la Sucursal cumplió con la misión diseñada en el período que se analiza, aspecto que se demuestra con resultados en el desarrollo de esta capítulo.

2.2.2 Valores Compartidos y Deseados:

Valores Compartidos

Cuando se valida con el Consejo de Dirección el cumplimiento de los valores compartidos hasta el 2006 se llega a las conclusiones siguientes:

Profesionalidad

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

Dentro de la proyección estratégica hasta el 2006 estaba la profesionalidad como un valor compartido, en esta proyección que se propone para el 2009 deja de ser compartido y se convierte en deseado pues a pesar de que la organización ha dado una gran importancia a la formación y desarrollo de los recursos humanos, no se ha alcanzado el nivel deseado de este valor, en muchas ocasiones no se implementan esos conocimientos adquiridos en la práctica diaria de trabajadores y dirigentes, no lográndose un cambio en el comportamiento de estos, dirigidos a desarrollar esa orientación hacia la calidad de los servicios, la satisfacción del cliente y la mejora continua de su desempeño.

Después de validar los valores compartidos con el CD se deben quedar los que se relacionan a continuación:

Disciplina

Los trabajadores de nuestra organización se atienen a las normas y reglas de comportamiento que identifican la moral y la conducta del trabajador de la sociedad socialista. Nuestros dirigentes responden por entero a los principios del Código de Ética de los cuadros. Ambos comparten una estricta observancia de las reglas para mantener el orden y la subordinación entre los miembros de la organización.

Consagración

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

Honradez

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

Lealtad

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

Sentido de Pertenencia

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

Motivación

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

Valores Deseados

Cuando se valida con el Consejo de Dirección el cumplimiento de los valores deseados hasta el 2006 se llega a las conclusiones siguientes:

Valentía

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

Este valor después de analizado se convierte de deseado a compartido, porque nuestros trabajadores han mantenido durante estos años un gran espíritu de valentía, materializándose en el sobrecumplimiento sostenido de los ingresos de la Sucursal e incremento de la ganancia, aún con las limitaciones en la entrada de remesas y turismo han trabajado por metas superiores (**Anexo 2**)

Creatividad

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

Nuestros trabajadores han logrado con sus ideas y creatividad cumplir con parte de este valor deseado. El mismo se materializa en la participación de los trabajadores en los Forum de Ciencia y Técnica, dándole soluciones a problemas que se presentan en la prestación de los servicios, propiciando con este trabajo ser una Sucursal destacada a nivel corporativo por los trabajos presentados. Aunque se debe desarrollar mucho más esta competencia laboral en los trabajadores, logrando que los mismos tengan iniciativas y propicien el cambio ascendente para llegar a resultados superiores, que sean abiertos y receptivos a lo nuevo, flexibles y adaptables a las nuevas situaciones que desarrollen su trabajo con independencia, buscando nuevas formas de hacer las cosas, generando nuevas ideas y librándose de viejos paradigmas. De la misma manera es necesario desarrollar en nuestros cuadros la receptividad a las actitudes creativas de los subordinados, fomentando la creatividad de los mismos.

Racionalidad.

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

Este valor es compartido, durante estos años la racionalidad ha sido un valor que ha caracterizado a todo el colectivo de trabajadores, materializado en el resultado positivo alcanzado en los indicadores económicos de la Sucursal (**Anexo 3**)

Calidad.

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

Cuando analizamos la calidad como valor deseado podemos asegurar que durante esta etapa se cumplió con los objetivos propuestos, pero debe mantenerse como valor deseado pues en esta nueva etapa se trabaja en la consolidación de este objetivo.

2.2.3 Análisis del Entorno.

2.2.3.1 Entorno General: En trabajo en grupo se decidió por el consejo de Dirección Ampliado trabajar en el entorno genérico, las dimensiones: económica, sociocultural, político-legal y tecnológica.

Dimensión Económica

La existencia de una guerra económica emprendida contra nuestro país por el gobierno de Estados Unidos, el recrudecimiento del bloqueo, las limitaciones en el envío de remesas y las condiciones prevalecientes en la economía internacional no permite enmarcar en fechas precisas el alcance de los objetivos que nos proponemos y por los que debemos luchar denodadamente.

Ello no nos impide afirmar que continuaremos el proceso de recuperación económica que hemos iniciado porque, aun cuando estamos consciente de que

tales circunstancias indican una demora mayor en lograrlos, lo cierto y válido es que podemos y debemos avanzar ya que la solución depende de que multipliquemos y hagamos más eficiente nuestro trabajo, es decir, está en nuestras manos.

En el año 2006 se alcanza un crecimiento del 12.5% en términos del Producto Interno Bruto (PIB), lo que constituye la cifra más elevada de nuestra historia revolucionaria y expresa una tendencia a la consolidación gradual de la economía que se viene observando desde el año 2004, cuando crecimos un 5.4% y en el 2005 cuando logramos un 11.8%.

La cifra que se obtiene este año resulta también la más elevada de la región y supera ampliamente el promedio del 5.3% reportado para América Latina y el Caribe, según los datos de la CEPAL.

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

La concentración de los ingresos en divisas en una Cuenta Única del Estado y la centralización de las decisiones para su uso; así como la obtención de créditos que permitan financiar los programas para avanzar gradualmente hacia la invulnerabilidad económica del país.

La evolución de la productividad en los últimos 10 años, observaremos que crece a un ritmo promedio anual inferior al salario medio. Esto representa a grandes rasgos, que crece más rápidamente la distribución de la riqueza creada que su producción, lo cual no es sostenible en el tiempo.

Este problema aún no se examina sistemáticamente en nuestras empresas, ni constituye todavía un punto de atención constante de los trabajadores, tema que necesariamente debe abordarse en la discusión del plan que tiene lugar en las empresas y unidades presupuestadas en estos momentos.

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

El país viene registrando un notable incremento en las inversiones, que crecen un 68% en los últimos dos años. Sin embargo se registran significativas deficiencias

en su proceso de planificación, preparación y ejecución. Centralizándose la Política de Inversiones y Comercial.

El balance de ingresos y gastos estimado para el año 2007 refleja un déficit de 1 912 millones de pesos, equivalente al 3,2 % del Producto Interno Bruto, lo que demuestra la tendencia consolidada de los últimos años de mantener el déficit en límites sostenibles que responde a la política de saneamiento de las finanzas internas. Se estima un incremento de los ingresos de alrededor del 9,8%, destacándose los incrementos asociados a las exportaciones de servicios, a la venta de productos a la población y al crecimiento de la eficiencia empresarial.

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

Dimensión Socio Cultural.

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

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

Dimensión Político - Legal

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

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

Dimensión Tecnológica

- El componente tecnológico sigue constituyendo un factor competitivo fundamental
- Incremento radical de la velocidad de cambio tecnológico.
- La incorporación de nueva tecnología se realiza tanto en el nuevo producto como en el proceso de producción y gestión.
- Modificación de productos y servicios demandando calidad del profesional, nuevas profesiones, cambios profesionales en las personas, polivalencia en los puestos de trabajo e incremento de la rapidez del proceso de obsolescencia al acortar el ciclo de vida de productos y procesos.
- El incremento de la inversión extranjera en el país, continúa facilitando la entrada de nuevas tecnologías, permitiendo continuar e incrementar el proceso de informatización de sectores importantes.
- Aparición de nuevas formas de acceso al consumo basado en potentes sistemas de información y comunicación.

Analizando los resultados expresados en estas dimensiones, se determinó las variables que tienen una mayor incidencia para la sucursal desde el punto de vista positivo y negativo.

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

ESCENARIO MÁS PROBABLE PARA EL 2009

Se recrudece el bloqueo contra nuestro país, permaneciendo invariable el interés del imperialismo por destruir la Revolución Cubana, a pesar de esto crece la Solidaridad Internacional y el envío de Remesas del exterior se limita.

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

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

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

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

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

Se continúa asimilando a nivel nacional tecnologías de punta en informática. Y comunicaciones

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

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

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

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

1. Rivalidad entre competidores

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

Tiendas.

La sucursal en esta actividad posee varios competidores, pero analizaremos dentro de ellos a TRD Caribe y a Cubase por ser hasta el momento los más cercanos en % de participación a la sucursal Cienfuegos. A continuación se muestra una información elaborada por la Dirección de Comercio Minorista de Cimex, donde se muestra el % de participación de estas tiendas al cierre de 2005 y hasta octubre del 2006 (**Anexo #4**). En el mismo se aprecia que en Cienfuegos las

Tiendas Panamericanas tienen un % de participación al cierre del 2005 de un 47.7% por encima de Cubalse que tiene un % de participación de 18.6% y TRD de un 33.7%, al cierre de Octubre del 2006, el comportamiento sigue siendo favorable a las Tiendas Panamericanas, las cuales tienen un % de participación de 42.9%, mientras que Cubalse alcanza un 22.8% y TRD un 34,4%.

Con respecto a TRD se aprecia un ligero crecimiento del % de participación hasta Octubre del 2006 con relación al 2005, Cubalse se encuentra aumentando por años su % de participación, aspecto a tener en cuenta para la proyección 2007-2009.

Se aprecia en el análisis de las tendencias que la Sucursal Cienfuegos ha disminuido el % de participación o sea de un 47.7% en el 2005 en el año 2006 alcanza una participación de un 42.9 **(Anexo 4)** aspecto que se analiza en el desarrollo del capítulo, cuando se efectúa el análisis del cumplimiento de los Objetivos Estratégicos

Otro competidor de la sucursal es la red de tiendas del MINCIN, las cuales ofertan sus productos en moneda nacional Ejemplo

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

Gastronomía.

En esta actividad la Sucursal posee varios competidores, el primero es el Grupo Palmares (Unión de Rumbos y Palmares) que se especializa en comidas rápidas, que alcanza mas del 50% de las ventas totales de la corporación en esta actividad en CUC, y Doñanelis de Cubalse, en moneda nacional tiene también la red de mercaditos, la cadena del pan y kioscos, ejemplo en el municipio de Cienfuegos tenemos:

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

Fotos

Esta actividad posee competidores pertenecientes a Cubanacan ubicado en el Boulevard y de Cubalse en el Prado de Cienfuegos, así como fotografías en moneda nacional pertenecientes al MINCIN por toda la provincia.

Combustible

Esta es una actividad que tenía dos cadenas los Servi Centro de CIMEX y Cubalse, en estos momentos surge la cadena Cubapetroleo perteneciente al MINBAS, los cuales se encuentra en expansión siendo un competidor real.

Barreras de salidas

El nivel de especialización de la competencia no es alto y por ese motivo le es fácil salirse de un negocio y entrar en otro pero existen restricciones gubernamentales que prohíben este cambio de inversiones en nuevas actividades.

Diferenciación

En este aspecto la competencia, ni CIMEX posee diferenciación en sus productos ni en la calidad de los servicios que ofertan y solo logran la elección del cliente con las rebajas de precios.

2. Productos sustitutos:

El producto sustituto no se puede ver como una notable fuerza competitiva en el mercado que estamos analizando, no obstante hay que observar las estrategias del resto de los competidores y en función de ellas proyectarse la organización.

3. Poder de negociación de los proveedores.

La sucursal cuenta con tres proveedores fundamentalmente: Distribuidora, Extranjeros y nacionales.

Distribuidora: La central de compras realiza las mismas con su grupo de especialistas a proveedores extranjeros. Estas compras representan de un 43% a un 47% de entrada de mercancías a la Sucursal. En ellas no existe la posibilidad de solicitar las mercancías que el cliente necesita, solamente tienen la posibilidad de seleccionar lo

que ya está comprado .En este caso la Sucursal no tiene poder con respecto a este proveedor.

Nacionales: La sucursal cuenta con más de 100 proveedores nacionales, entre sus principales se encuentran:

- Suchel-Camacho
- Suchel-Debon
- Suchel-Lever
- Habalear
- Emp. Calzado
- Cuba electrónica
- Copextel S.A.
- Cupet
- Bucanero. S.A.
- Pinturas Vítal.
- Habana Club Internacional.

Estos representan el 42% y 43% de entrada de mercancías a la sucursal La sucursal tiene la posibilidad de seleccionar lo que necesita mediante su participación en rondas de compras mensuales, en este caso su poder es alto con respecto a ellos. Actualmente se considera que los proveedores nacionales son débiles en confecciones y calzado, en la moda y en la sistematicidad de las mercancías que ofertan, por lo general son fuertes en productos frescos. Por otra parte se exige a escala central que hay que aumentar la representación de los productos nacionales en nuestras unidades, de cumplirse la tendencia de mejorar la calidad, variedad y sistematicidad de los productos nacionales, este proveedor es el que representa mayor ventajas para la sucursal.

El otro tipo de proveedor Extranjeros por política corporativa dejamos de comprar a estos proveedores y sin lugar a dudas perdemos parte del mercado pues las confecciones de estos proveedores eran muy demandadas por el cliente.

4. Poder de negociación de los clientes.

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

5. Amenaza de nuevos ingresos.

Diferenciación de producto: Existe baja diferenciación de producto creando esto un atractivo para nuevos ingresos de entrar con productos diferenciados y arrasar con el mercado.

Necesidad de capital.

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

Canales de distribución.

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

Política gubernamental.

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

2.2.4 Factores Claves de Éxito.

En el análisis de los **Factores Claves de Éxito**, identificados para el período, se decidió mantener los siguientes:

1. Gestión de los Recursos Humanos.
2. Calidad.
3. Logística.
4. Imagen

Se propone y se aprueba que para el rediseño estratégico se incluyan como factores claves de éxito:

5. Proceso inversionista
- 6.-Tecnología

La decisión de incluirlos se fundamenta en la necesidad de ofrecer la mayor satisfacción al cliente, en correspondencia con nuestra Misión, considerando que potenciándolos lograríamos elevar la eficiencia en las ventas por metros cuadrados, buscar un mejor posicionamiento del mercado en todos los municipios o barrios y por ende ser más eficientes y eficaces en el servicio que prestamos.

2.2.5 Valoración de Oportunidades y Amenazas:

Oportunidades

En el análisis efectuado se aprobó mantener las oportunidades identificadas en el período anterior e incluir en esta nueva proyección la Revolución Energética quedando las siguientes:

1. Desarrollo turístico del territorio.
2. Desarrollo de eventos y ferias internacionales.
3. El proceso de perfeccionamiento empresarial.
4. Existencia de centro de educación superior en el territorio
5. Incremento de la tenencia en divisas en manos de la población.
6. Mercado interno insatisfecho
7. Revolución energética.

Amenazas

En el análisis efectuado se llegó al consenso que en este sector el recrudecimiento del bloqueo que se ha producido en los últimos años es una amenaza que hay que tener en cuenta para su proyección, por el impacto en los resultados de la organización, manteniéndose las amenazas identificadas en el período anterior, quedando las siguientes:

1. Actual política de precio.
2. Incremento de la competencia del mercado en divisas y moneda nacional.
3. Incumplimiento en la entrega por parte de los proveedores nacionales.
4. Indisciplina financiera empresarial.
5. Regulaciones y procedimientos de organismos rectores (Licencias, Permisos. etc.).
6. Recrudecimiento del Bloqueo.

2.2.6 Análisis Interno.

El análisis interno se efectuó realizando una valoración de los logros y dificultades por cada ARC, el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos asociados a cada Área, con sus criterios de medida y grado de consecución, las estrategias específicas y el plan de acción para cada objetivo formulado, los principales resultados se detallan a continuación:

Cumplimiento de las AREAS CLAVES DE RESULTADOS en los años 2004, 2005 Y 2006.

- Resumen del cumplimiento de los objetivos estratégicos

EVALUACION	2004	%	2005	%	2006	%
Bien o Muy Bien	32	87	30	88	21	68
Regular	3	8	1	3	6	19
Mal	2	5	3	9	4	13
Total	37	100	34	100	31	100

Se observa incumplimientos de algunos de los objetivos durante los años 2004, 2005 y 2006.

- Valoración por ARC.

ARC: RENTABILIDAD Y EFICIENCIA

EVALUACION	2004	%	2005	%	2006	%
Bien o Muy Bien	9	75	10	100	6	100
Regular	1	8				
Mal	2	17				
Total	12	100	10	100	6	100

ANÁLISIS POR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

1. Incrementar los niveles de eficiencia económica en la Sucursal.

En el 2004 la estructura organizativa de la Sucursal incluía a la Provincia de Santi Spiritus es por ello que en los análisis de los objetivos fundamentalmente en el ARC Rentabilidad y Eficiencia, se recalculó el año 2004, para que sea más efectiva las comparaciones de los indicadores que se presentan en el cumplimiento de los objetivos y poder apreciar la dinámica de nuestros indicadores fundamentales, después de estar contenida nuestra estructura solo con la provincia de Cienfuegos. Para tener más claridad en el cumplimiento de estos objetivos y los problemas que aún nos quedan para tomar acciones en los próximos años, se presenta el análisis con un resumen del cumplimiento de este por cada año del periodo que se analiza.

Cumplimiento de acuerdo a los criterios de medidas y grado de consecución.

Criterios de Medida	2004		2005		2006	
	Objetivo	Real	Objetivo	Real	Objetivo	Real
1. Se alcanza niveles de venta de 37.5 musd	26,6	26,8	27,0	29,6	37,5	41,5
2. Se obtiene un índice de gasto por dólar de ingreso de 26.9 centavos	30.3	0,30	29,7	26,5	26,9	0,24
3. Se obtiene una tasa de ganancia por dólar de venta de 17.1 centavos.	15.0	15,0	17,0	19,8	17,1	0,18
4. Se alcanza una masa de Ganancia de 6,5	4.0	4,1	4,7	5,9	6,5	7,3
5. Se logra reducir el Ciclo de Rotación de Inventarios Totales a 80 días.	90	89,4	85,4	77	80	56
6. Se logra reducir el Ciclo de Rotación de Inventarios de Mercancía de 60 días	70	64	68	64	60	76
7. Se reduce el índice de Eficiencia Energética a (Tcc 46,2.0c / Musd)	64.2	57,7	58.1	47,9	46,2	46.1
8. Se incrementa la productividad por Trabajador en un 2% anual	2489	686	2878	2948	2834	3822

Con relación a los indicadores recalculados de acuerdo a la nueva estructura se observa que durante los años 2004-2006 se obtuvieron resultados favorables. Los principales indicadores económicos mostraron una tendencia positiva, el incremento de los ingresos, la disminución de los gastos (Se cumplieron los planes de ahorros previstos), el incremento de la masa neta de ganancia, obteniéndose una utilidad neta por peso de ingreso muy favorable. Estos resultados ejemplifican los principales logros alcanzados en la gestión económica financiera que ha garantizado obtener un rendimiento en los activos muy favorable, coadyuvando a que la organización posea una buena solvencia y liquidez o sea una buena salud y un equilibrio financiero estable, lo cual se observa en el cumplimiento de los objetivos.

No obstante a las mejoras de los resultados, los días de inventarios de mercancías son altos provocando problemas en la liquidez de la Sucursal.

En el año 2004 existen dos objetivos evaluados de mal que se refieren a los siguientes criterios de medidas, **no se logró el crecimiento de la productividad en un 2%** y **el ciclo de cobro que fue de 37 días no alcanzándose los 30 días**

previstos; el incumplimiento al evaluar estos dos objetivos hizo posible, trazar planes de acción para mejorar este indicador lo cual fue cumplido en los dos años siguientes.

2. Mejorar la Rentabilidad Económica y el Rendimiento de los Activos Fijos logrando la utilización más racional de los recursos de la organización.

Criterios de Medida	Grados de Consecución					
	2004		2005		2006	
	Objetivo	Real	Objetivo	Real	Objetivo	Real
1. Se alcanza una Rentabilidad Económica del 37.7%	34.3	36,3	35.	35,7	37.7	38,3
2. Se logra un Rendimiento de los Activos Fijos de 38,0%	35.7	40,8	37.0	32,7	38.0	39,2

Como se observa y explicamos en párrafos anteriores la rentabilidad económica crece año tras año, al igual crece el rendimiento en los activos fijos, se exceptúa el año 2005 que se trasladaron los activos de los nuevos Serví Cupet y comenzaron a explotarse en este año 2006, por lo tanto se vio afectado este rendimiento, no obstante en este año 2006 es muy positivo este indicador. Es importante tener en cuenta que existen 2 Serví Cupet que no tienen ganancia, a uno en este año se le incrementa el servicio de combustible Diesel y el otro se ubicará en un lugar más propicio para obtener mayores ingresos, por lo que es necesario trabajar en este sentido. **(Anexo 3)**

3. Garantizar la salud financiera de la Empresa y que las finanzas actúen como reguladoras de la administración de nuestros recursos.

Criterios de Medida	Grados de Consecución		
	2004	2005	2006
1. Se Logra que el ciclo de cobro de las cuentas por cobrar no exceda los 30 días.	48	29	18,7
2. Se mantiene el índice de Liquidez General dentro del rango óptimo (1.5 – 2.0Usd)	2,40	2,40	1,91
3. Se mantiene la Solvencia dentro del rango óptimo (2.50 – 3.0Usd)	2,96	2,73	2,07
4. Se Logra que el ciclo de pago no exceda los 35 días, ni sea menos que 30	31	28	15

La situación financiera de la Sucursal es buena, aún continuamos en el primer cuadrante con rentabilidad económica y liquidez, tal como se ha observado en los indicadores que se han mostrado, el ciclo de cobros es positivo, no obstante la liquidez y la solvencia mantienen una tendencia a disminuir mes tras mes. Localizada este problema en aumento de los inventarios de mercancías y en el pago a Cupet Nacional por adelantado, manteniendo una erogación de efectivo durante el mes que no tiene respaldo, pues cuando se recibe el combustible se registra en cuentas por pagar y en el próximo mes cuando se concilia con Cupet se disminuye del pago adelantado. Por lo tanto se hace necesario que la Dirección de Contraloría y Tesorería de la Corporación normen el procedimiento a seguir para evitar la disminución de efectivo por este concepto, así como por la parte comercial de la Sucursal hagan compras de mercancías que se vendan y no incrementen inventarios, es necesario además tratar la merma adecuadamente como se establece en el MNP con el objetivo de mantener un nivel de inventario óptimo. Debemos también analizar los pagos a proveedores que el ciclo de pago ha disminuido a 15 días y el objetivo es de 30 días.

El problema del incremento de inventarios en la mercancía y el pago antes de 30 días a proveedores afecta nuestra capacidad de pago. **(Anexo 5)**

ARC. POSICIÓN EN EL MERCADO

Evaluación	2004	%	2005	%	2006	%
Bien o Muy Bien	7	100	4	67	6	46
Regular					3	23
Mal			2	33	4	31
Total	7	100	6	100	13	100

ANÁLISIS POR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

1. Ampliar nuestra posición en el mercado interno en divisas.

Criterios de Medida	Grado de Consecución					
	2004		2005		2006	
	PLAN	REAL	PLAN	REAL	PLAN	REAL
1. Se logra una participación en el mercado del 55%.	50%	51.5%	52%	47,7	55%	42,9
2. Se alcanza un 48% de la participación de los productos nacionales.	44%	46%	46%	42%	48%	51%
3. Se alcanza un 10% de la participación en ventas de las firmas en plaza.	6%	10	8%	10	10%	Falta

Como se puede observar estamos perdiendo posición en el mercado, la tendencia año por año es disminuir, a pesar de no cumplir el objetivo propuesto aun somos líder en el mercado, sin embargo es imprescindible mejorar nuestra participación, para no llegar a perder nuestra posición de líder en el mercado en divisa, entre otras acciones debemos incrementar la explotación intensiva de nuestras instalaciones mediante un mayor aprovechamiento de los espacios organizando planimetricamente las áreas de acuerdo a las nuevas condiciones en el mercado y teniendo en cuenta el módulo comercial de cada unidad de venta ,además debemos estudiar los horarios de mayor venta en cada barrio o municipio, haciéndose imprescindible lograr una oferta variada estable y competitiva ganando profesionalidad en nuestros servicios.

Con relación a la participación de los productos nacionales se cumplió el objetivo en el 2004 y en el 2006 no así en el 2005, no obstante existen problemas con los productores nacionales, pues no tienen un suministro estable, no cumplen su entrega en los plazos previstos, tienen problemas financieros para comprar la materia prima además de problemas tecnológicos que los ha limitado en cumplir la oferta en cantidad y oportunidad en correspondencia con la demanda del mercado

En cuanto a la participación en las ventas de las firmas en la plaza se cumplió ampliamente en el 2004 y 2005, no siendo así en el 2006 por las regulaciones que ha establecido la Corporación con relación a la logística integrada, por tanto consideramos que éste criterio de medida lo debemos eliminar en la nueva planeación hasta el 2009.

2.-Ampliar en un 5% nuestras ventas Mayoristas en el territorio.

Criterios de Medida	Grado de Consecución					
	2004		2005		2006	
	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real
1. Se logra crecer en las ventas de mercancías mayoristas en un 5%.	3%	6%	4%	25%	5%	11%
2. Se logra crecer en las ventas tecnológicas en un 5%..	3%	5%	4%	5,6%	5%	8%

En esta actividad se ha cumplido con los objetivos previstos, se ha realizado un buen trabajo de promoción materializado en visitas a empresas del territorio para incrementar ventas. La mayorista de productos tecnológicos ha aprovechado las nuevas inversiones para ofertar equipos necesarios en esas instalaciones

ARC. DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES

Evaluación	2004	%	2005	%	2006	%
Bien o Muy Bien	5	83	4	100	5	71
Regular	1	17			2	29
Mal						
Total	6	100	4	100	7	100

ANÁLISIS POR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

1. Incrementar la profesionalidad y la competencia de los cuadros y trabajadores de la Sucursal a través de un efectivo programa de capacitación e implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño.

Criterios de Medida	Grado de Consecución					
	2004		2005		2006	
	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real
1. Se cumplen al 100% los planes de capacitación para todos los trabajadores y dirigentes de la Sucursal.	95 %	95%	98%	98%	100%	100%
2. Se logra que el 95% de los trabajadores se sientan satisfechos con los valores compartidos de la organización consolidándose los deseados los cuales forman parte de su comportamiento diario.	85%	85%	90%	90%	95%	95%
3. Se desarrolla en un 90% de nuestros trabajadores una cultura de trabajo sustentada en equipo, calidad y de respeto al cliente.	80%	En Proceso	85%	En Proceso	90%	En Proceso
4. Se logra que las evaluaciones del 100% del personal se desarrollen con calidad, eficiencia y eficacia, mediante la aplicación de formas superiores de estimulación moral y material.	80%	En Proceso	90%	En Proceso	100%	En Proceso
5. El 100% de los cuadros y reservas de la Sucursal cumplen con los componentes de la Estrategia nacional de Capacitación.	90%	90%	95%	95%	100%	100%
6. Se implementa a un 100% en todas las áreas de la organización el sistema de evaluación del desempeño diseñado.	90%	90%	100%	100%		

7. Se utiliza en el 100% de los cuadros la Evaluación del desempeño como un instrumento para la formación y desarrollo integral, así como para el ascenso y promoción de los RH.	100%	100%	100%	100%	100%	100%
--	------	------	------	------	------	------

Para responder al cumplimiento de los objetivos se realizó un análisis interno orientado a realizar una evaluación del potencial de la organización, de su capacidad para hacerle frente a las amenazas del entorno y aprovechar las oportunidades de desarrollo estratégico de su gestión. El diagnóstico se lleva a cabo teniendo en cuenta el análisis de recursos y capacidades.

El estudio se auxilia de varias técnicas de recopilación de información, entre ellos la entrevista individual y grupal, observación directa, revisión de documentos, el análisis de opiniones emitidas por el grupo de expertos, así como del uso de varias encuestas aplicadas a trabajadores, clientes y usuarios de la organización.

Para dichas encuestas la población está compuesta por la cantidad de trabajadores existentes en la entidad al cierre del mes de Octubre (979 trabajadores). El diseño muestral utilizado fue un muestreo aleatorio simple probabilístico, realizando una segmentación de la variable categoría ocupacional mediante una asignación proporcional.

La cantidad de encuestas que permiten estadísticamente validar la confiabilidad de los datos es determinada a partir del tamaño óptimo de la muestra cuya expresión matemática es:

$$n = \frac{\left(\frac{Z_{\alpha/2}}{d} \right)^2 \times p \times (1 - p)}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{Z_{\alpha/2}}{d} \right)^2 \times p \times (1 - p) - \frac{1}{N}}$$

donde:

- N – Tamaño de la población
- $Z_{\alpha/2}$ – Percentil de la distribución normal.
- P – Valor que da el tamaño de la muestra
- d – Error absoluto
- n – Tamaño de la muestra (?)

En el caso que nos ocupa, se estableció error absoluto de 5%, el percentil de la distribución normal de 1.96, para un tamaño de población de 979 y una p de 0,5 para

asegurar el mayor tamaño de la muestra. Sustituyendo los valores en la expresión se obtuvo el resultado siguiente:

$$n = 277.$$

El tamaño de la muestra resulta igual a 277 trabajadores.

Una vez conocido el tamaño de la muestra se procede entonces a extraer la misma de la población correspondiente. Se realizó una asignación proporcional para realizar la encuesta a dichos implicados en la asignación establecida. Para procesar los datos obtenidos se escogió el paquete estadístico SPSS versión 11.0 utilizando estadísticos descriptivos, tablas de frecuencia; los resultados se pueden ver en :

1. CAPITAL HUMANO (Anexo6)

Para el análisis de este capital fueron definidos un grupo de indicadores por los cuales realizar la medición, ellos son:

- | | |
|------------------------------|----------------------------------|
| 1. Satisfacción del personal | 5. Configuración de la plantilla |
| 2. Tipología del personal | 6. Calificación Técnica |
| 3. Liderazgo | 7. Productividad |
| 4. Nivel de desempeño | 8. Trabajo en equipo |

Resultados de Satisfacción del personal:

En sentido general, la satisfacción del personal es buena, sintiéndose los trabajadores participantes de las tomas de decisiones de la organización (89,6%) y estando satisfechos (79,5%) la mayoría con la retribución que reciben por su trabajo.

Resultados de Tipología del personal:

Al realizar una caracterización de la misma se obtiene el grado de preparación predominante, categorías ocupacionales y edad promedio.

Resultados de Liderazgo:

La gran mayoría de los trabajadores afirman que los directivos de la entidad tienen una visión clara y compartida de hacia dónde va la misma. Se aprecia que el estilo de dirección que impera en la organización permite tener una visión clara de las metas que debe trazarse para cumplir con éxito la misión que posee y que se logren desarrollar los mecanismos adecuados que faciliten el compartir conocimiento entre los trabajadores de la organización.

Resultados del Nivel del desempeño:

A modo de conclusión podemos afirmar que la organización cuenta con personal calificado (el 73.03% es al menos graduado de bachiller o T, Medio), lo que asegura el rendimiento eficiente de la organización. Además el 29,7 % de los trabajadores

alcanzan en sus evaluaciones un nivel satisfactorio y el 66.8% evaluaciones sobresalientes, aunque no estamos satisfechos con este proceso de Evaluación de Desempeño en la organización pues aún se presentan dificultades en el mismo que reflejamos a continuación:

1-Las evaluaciones del desempeño en muchas ocasiones son mecánicas: Todos o la mayoría de los trabajadores en una misma unidad obtienen el mismo índice de desempeño en un solo mes o en algunos, cuando es bien sabido que todas las personas son diferentes y que existe el principio de la individualidad.

2- No se evalúa el cumplimiento del plan de venta por la escala gráfica. Se aprecian calificaciones de:

B – cuando debe ser R

MB-cuando debe ser B

B – cuando debe ser M

3- No se evalúa el indicador cumplimiento de plan de venta por la unidad, sino por departamento cuando al final el pago es por la unidad que es por donde se certifica la contabilidad.

4- Diferentes evaluaciones de este indicador (cumplimiento del plan) en el mes en la misma unidad, cuando deben ser iguales, pues depende del % de cumplimiento de dicho plan en la unidad.

5- Se evalúa en ocasiones los diferentes cargos por la misma escala gráfica no por la que corresponde a cada puesto.

6- En las evaluaciones prácticamente no se sugiere ninguna acción de capacitación.

7- No se refleja al final de la evaluación ningún aspecto, aunque haya tenido dificultades la evaluación.

8- No se salva la información en la tabla Excel.

9- Se reflejan aspectos negativos y no se afecta ningún indicador del diseño de evaluación.

10- Como no se evalúa bien, encontramos evaluaciones de B que han podido ser R o M y como se sabe esto tiene un impacto en el pago por los descuentos que deben hacerse.

11-Trabajadores sancionados y no se refleja nada en la evaluación, ni siquiera se refiere esto en el indicador otros señalamientos relacionados con la disciplina.

12-Uso indiscriminado del MB.

13- No se reconoce, en muchas ocasiones, el trabajo de los empleados que se lo merecen.

14- Confusión con el indicador Otros Señalamientos Relacionados con la Disciplina, se utiliza para contravenciones u otros señalamientos y no para medidas disciplinarias.

15-No se discuten, en ocasiones, las evaluaciones con el trabajador.

Todos estos elementos reflejan la necesidad de continuar trabajando en este proceso de la Gestión de Recursos Humanos.

Resultados de la Configuración de la plantilla

A manera de resumen podemos decir que las mujeres representan el 55,7 % del total de los trabajadores del centro existiendo un gran balance entre ambos sexos.

Resultados de la Calificación Técnica

El 18.7% de los trabajadores del centro son graduados universitarios, lo que favorece las posibilidades de creación científica del centro, aunque este indicador debe mejorarse.

Resultados de la Productividad:

La tabla #1 muestra una estabilidad relativa en la productividad

Partidas	2004	2005	2006
Ingresos (MP)	26559,0	29577.3	33634
Promedio de trabajadores	824	836	895
Productividad por trabajador	2686	2948	3762

Tabla # 1 Productividad en el período 2004 – 2006.

Resultados del Trabajo en equipo:

En sentido general, se puede afirmar que el personal altamente calificado, el trabajo en equipo ordenado y planificado, y los altos indicadores de desempeño hacen de la Sucursal CIMEX Cienfuegos una organización de prestigio a nivel provincial y nacional.

2. CAPITAL ESTRUCTURAL (Anexo 7)

Para el análisis de este capital estructural fueron definidos un grupo de indicadores los cuales son:

1. Cultura organizacional
2. Capacidad innovativa
3. Sistemas de información
4. Clima organizacional
5. Manuales y procedimientos

Resultados de la Cultura organizacional:

El 99% de los trabajadores conoce el año de creado el centro y el 93,3% domina la misión que tiene el mismo.

Uno de los elementos que influyen en la cultura organizacional son los valores compartidos, entre los que más se destacan en la organización se encuentran:

- Disciplina (80%)
- Consagración (90%)
- Honradez (95,5%)
- Lealtad (92,6)
- Sentido de Pertenencia (97%)
- Motivación (88%)

El 83,6% de los trabajadores plantea que conoce casi todos o todos los productos estrellas y asumen como puntos fuertes de la organización valorados entre bastante y muy fuertes los siguientes:

1. Tecnología
2. Imagen
3. Política Financiera
4. Saber “hacer”(Experiencia profesional, Know How)
5. Sistemas informáticos.
6. Buenas condiciones de trabajo.

En opinión de los trabajadores la diferencia de su centro con el resto de las sucursales del país radica el nivel profesional (76,6%) Consagración (90,6%), Sentido de pertenencia (97%), Lealtad (92,6%), Honradez (95,5%) y Disciplina (80,0%). Estos valores, hacen de la Sucursal CIMEX Cienfuegos una organización de prestigio a nivel provincial y nacional.

Resultados de la Capacidad Innovativa:

La capacidad de innovación manifiesta el grado en que la Investigación-Desarrollo están presentes en la organización y el nivel de estas. La participación en el Forum de Ciencia y Técnica es considerada por la organización de gran importancia, debido a que es un evento que permite el desarrollo Científico-Técnico, tanto del trabajador como de la organización. Otro evento es el de Encuentros de Técnicas Comerciales, este evento permite la medición del desarrollo de las habilidades de las personas que trabajan directamente con la población, las que influyen grandemente en la venta de servicios y productos de la organización, lo que determina en gran medida los ingresos de CIMEX Sucursal Centro.

Resultados del Clima organizacional:

El 77.5% de los trabajadores plantea que las relaciones que mantiene con su jefe son buenas. Las cualidades que mejor definen a los trabajadores del centro son la sinceridad (72.5%), cooperadores (77.5%), responsables (80.0%), cariñosos (85.0%), alegres (77.5%) y respetuosos (80.0%). El 95% de los trabajadores plantea que la

imagen que ofrece el centro al exterior es buena. El 65% afirma que reciben entre bastante y mucha información para realizar su trabajo, provenientes principalmente de Internet (65.0%) y revistas especializadas (75,0%).

Resultados del Sistemas de información:

El 95,3% de los trabajadores plantea que se encuentra definido el flujo de información que debe funcionar en la organización. El 78,2% afirma no conocer el costo ni el valor de la información que se genera, recibe y procesa en la organización lo que puede influir de manera negativa en los costos de la organización. El 83,2% de los trabajadores plantea que en la entidad se ha estado desarrollando una cultura informática, estando apoyada la misma por la actividad de capacitación y preparación de los R.H como actividad imprescindible para el desarrollo de las nuevas tecnologías manifestando esta la correspondencia entre el nivel de conocimiento necesario y la actividad que se desempeña, garantizándose así el buen funcionamiento de la organización y la correcta implantación y uso de las nuevas tecnologías. El 90,6% de los trabajadores opina que el sistema de información de la entidad es oportuno, integral y preciso, lo que ha contribuido

a la toma de decisiones. El 78,2% de los trabajadores opina que las Nuevas Tecnologías de la información se utilizan para ofrecer productos y /o servicios con valor añadido y el 83,2% afirma que son utilizadas para compartir conocimiento.

Además, la organización cuenta con una intranet, donde se puede encontrar un gran volumen de información sobre todas las Sucursales del país, incluyendo de la dirección nacional en La Habana.

Resultados de Manuales y procedimientos:

Cada una de las Gerencias y actividades posee sus manuales y procedimientos actualizados en los que se reflejan las actividades y funciones que se desarrollan en su departamento, así como el listado de los servicios que ofertan con sus fichas de costos.

ARC. CALIDAD.

Evaluacion	2004	%	2005	%	2006	%
Bien o Muy Bien	7	88	7	88	3	60
Regular	1	12			2	40
Mal			1	12		
Total	8	100	8	100	5	100

ANÁLISIS POR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

Objetivo Estratégico: Elevar el grado de satisfacción de los clientes a través del mejoramiento continuo de la calidad de los productos y servicios, y las relaciones con nuestros proveedores.

Criterios de Medida	2004		2005		2006	2006
	Objetivo	Real	Objetivo	Real	Objetivo	Real
1. Se cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad en la sucursal, según las normas NC ISO 9000: 2000.	100 % Docum.	70 % Docum	100 % Imple mentado	80 % Imple mentado	Certificac ONN	Certificac ONN Mejora miento
2. Se cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad en la Fábrica de Espejos Lunasur, según las normas NC ISO 9000: 2000.	100 % Docum.	40 % Docu m	100 % Impleme ntado	100 Docum .	100% Implement ado.	50 % Imple mentado
3. Se cuenta con un sistema de Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control en el Centro de elaboración, según la NC 136: 2002.	60 % Docum.	En proceso	100% Docum. Imple mentado	En proceso	Mejora miento Continuo	En proceso.

Análisis cumplimiento Estrategias Específicas:

ESTRATEGIA I: Diseñar, documentar e implementar un sistema de Gestión de la Calidad en la Sucursal Centro y en la Fabrica de Espejos Lunasur, según las normas NC ISO 9000: 2000.

Para el Diseño, Documentación e Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en la Sucursal Cienfuegos, se aprobó en el mes de agosto del 2003 un Programa de Trabajo, donde se identificaron las acciones a realizar, teniendo un alcance hasta diciembre del 2004. Dando cumplimiento a la Instrucción N. 8 / 05 del presidente, se actualizo dicho programa de trabajo, teniendo en cuenta las Etapas para la Implantación del Sistema de Gestión de la Calidad., para ello se trabajo en:

1. El diseño del Sistema de Gestión de la Calidad: Alcance del Sistema,
2. Se Identificaron los procesos fundamentales de la Sucursal y se describieron las fichas de procesos.
 - ? Cuatro procesos estratégicos,
 - ? Tres procesos operativos
 - ? Seis proceso de apoyos.
3. Se elaboro el mapa de procesos de la sucursal (interrelación de los procesos (Anexo8).

4. Se aprobó en el consejo de calidad el mapa de procesos y las fichas de procesos
5. Se identificaron los procedimientos complementarios para la implementación de los procesos fundamentales de la sucursal, formando parte del sistema de calidad los Manuales de Normas y Procedimientos del Comercio Minoristas.
6. Se identificaron en cada proceso los registros necesarios, que permitirán evidenciar la realización de las diferentes actividades.

Consideramos que el consejo de calidad de la sucursal se ha ido consolidando, y deberá seguir con la misión de mejorar el desempeño de los procesos de la sucursal y mejorar la calidad de los servicios que prestamos.

Mejorar en la capacitación del personal de la sucursal debemos seguir trabajando permanentemente. Está previsto en el 2006 continuar con la capacitación a los tres niveles, fundamentalmente en la aplicación de los procedimientos del sistema de calidad

Entendemos que es necesario revisar y actualizar la descripción de los procesos e indicadores para medir la eficiencia del proceso ya que después de un año de experiencia se puede valorar cambios que introduzcan mayor eficacia en los procesos.

Durante el 2006 debemos continuar trabajando, en la consolidación de la implementación de los documentos del sistema de calidad de la Sucursal Cienfuegos

En el mes de enero del 2006, efectuamos la primera revisión del sistema de gestión de la calidad, donde se analizaron los resultados de las evaluaciones de los procesos, satisfacción del cliente, tratamiento a las quejas, y las no conformidades detectadas en las entidades de la sucursal.

Todos los procesos fueron evaluados y debemos ganar en experiencia en este sentido, pues aunque en sentido general fue buena la evaluación aun debemos mejorar en sistematizar este proceso.

Cuando se analizaba en objetivos anteriores la participación en el mercado veíamos que la tendencia de esta variable era negativa es por ello importante valorar lo que piensan los clientes de nuestros servicios

La evaluación de los clientes se comenzó a realizar en el 2004, solo evaluamos dos Puntos de Ventas la Casa Mimbres y La Calzada y los resultados no fueron buenos. En el 2005 se evalúan 8 unidades fundamentalmente en las cabeceras municipales y la evaluación mejoro con relación al 2004 no obstante los principales resultados se muestran a continuación **(Anexo 9)**:

- Problemas con calidad, variedad y precios de la mercancía, o sea hay inconformidad por nuestros clientes fundamentalmente en las líneas de calzado y confecciones cuestión esta que debemos mejorar con el objetivo de dar una mejor atención al cliente.
- Otro de los aspectos que sale con gran frecuencia es la no tenencia de guarda bolsos en nuestras unidades de venta que esta afectando el servicio.
- En el 2006 se evaluaron 4 unidades de ventas que estaban previstas para la auditoria de calidad y todas obtuvieron la calificación de bien.

En la evaluación de los proveedores se evaluaron 31 proveedores nacionales que representan un 31% de la muestra y las principales dificultades que presentan es precisamente en cuanto a la entrega en tiempo, calidad y cantidad de la mercancía o sea no pueden garantizar un suministro estable en el 99% de los evaluados.
(Anexo10)

En el mes de enero del 2006, se efectuó la primera auditoria interna de calidad, por parte de la dirección de calidad de la corporación, en la cual se indicaron no conformidades del sistema de calidad, sobre las cuales debemos trabajar para resolver las mismas.

En el mes de mayo del 2006, a solicitud de la Sucursal, se efectuó la Auditoria Documental de Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad de la Sucursal, realizada por la Oficina Nacional de Normalización. Las no conformidades detectadas fueron solucionadas en un periodo de tres meses.

En el mes de noviembre del 2006, a solicitud de la sucursal se efectuó la auditoria de Campo para certificar el sistema de Gestión de la Calidad, efectuada por la Oficina Nacional de Normalización. Para la solución de las no conformidades detectadas, se elaboró un plan de acciones correctivas, el cual esta en proceso de cumplimiento. Se valoró por el Equipo Auditor, proponer al Órgano de Certificación de Cuba, el otorgamiento del certificado a la Sucursal Cienfuegos, corroborándose el cumplimiento de las no conformidades en la próxima auditoria de seguimiento.

- **Implementar el Sistema de Gestión de la Calidad en la Fábrica de Espejos según las normas NC ISO 9001: 2001.**

Consideramos que la fabrica de espejos ya cuenta con toda la documentación de trabajo, que le permitirá realizar y controlar las especificaciones de los productos y de los clientes.

En el presente año 2006 se trabajó en la implementación de todos los documentos de calidad elaborados para la realización de los procesos de esta entidad, lográndose un 50% de implementación de los documentos.

ESTRATEGIA II. Diseñar, documentar e implementar un Sistema de Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control en el Centro de Elaboración, según la norma cubana NC 136: 2002.

En la estrategia de implementar el Sistema de Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control en el Centro de Elaboración, solamente se ha trabajado en la formación y preparación del personal que tiene la responsabilidad de diseñar y documentar el Sistema.

Aspecto importante de este Sistema lo constituye, el cumplimiento de los requisitos establecidos en la Norma Cubana NC 143:2002 Principios Generales de Higiene de los Alimentos, para los cual se requiere ejecutar una remodelación completa del Centro de Elaboración. Requisitos que serán cumplidos cuando se ejecuten los trabajos de remodelación.

Se gestiona la adquisición de termómetros, para las cámaras de mantenimiento y congelación que los tienen rotos.

Este objetivo no se ha cumplimentado en todo su dimensión como fue previsto hasta el 2005, por lo cual el mismo será reelaborado para la próxima etapa.

ESTRATEGIA III. Garantizando el mejoramiento de la infraestructura e imagen corporativa en la Sucursal.

En esta estrategia se ha trabajado en el mantenimiento de equipos tecnológicos de la Sucursal, así como en la solución de las incidencias reportadas por los usuarios. Se ha garantizado el cumplimiento de los planes de mantenimiento de todas las especialidades, existiendo las mayores dificultades en el mantenimiento y reparación de los Equipos de Gastronomía.

Se ha ejecutado el mantenimiento constructivo a varias unidades del comercio minorista de la sucursal, existido un bajo cumplimiento del plan de mantenimiento constructivo, por afrontar otras prioridades de desarrollo de la sucursal y del territorio.

Se ha trabajado por el Dpto. de Publicidad en el mantenimiento de la información y señalética establecida en los Manuales de Normas y Procedimientos, en las unidades

del Comercio Minorista, así como la homogenización en la presentación de estas. Se han cumplimentado estas actividades para todas las unidades nuevas.

Los planes de mantenimiento de los equipos automotor se han cumplido, así como las soluciones de averías que se han presentado. Este proceso ha cumplido con el indicador fundamental de IDT, superior al 95 %.

Se ha trabajado permanentemente, en el mantenimiento de los sistemas informáticos de la sucursal, así como en las incidencias reportadas por los usuarios de cada sistema.

Se han establecido nuevos sistemas para el control y operación de los procesos, así como el rediseño de la página Web de la sucursal, con nuevos sitios importantes.

Durante el periodo analizado 2004 y 2005 se entregaron a los trabajadores del comercio minorista el uniforme, establecido por cada Especialidad. Se gestionó en el 2006 la entrega de los distintivos de identificación de los supervisores y dependientes, cumplimentándose los establecido en los manuales de normas y procedimientos del comercio minorista.

Como parte del sistema de calidad de la Sucursal, se ha diseñado e implantado por DATACIMEX un sistema automatizado para el reporte y tratamiento de las incidencias que se identifican en cada proceso. Este sistema permite una mayor comunicación y control estadístico de las incidencias y averías que ocurren en la sucursal.

Las principales dificultades que se presentaron en el cumplimiento de los objetivos fueron:

1. Proceso lento para el diseño, documentación e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad según las NC ISO 9001: 2001 en la Sucursal motivado por:
 - La falta de capacitación del personal sobre los Principios de Gestión de la Calidad,
 - Entidad grande, con servicios diversificados a la población.
2. No asumir el principio del liderazgo por la calidad, por parte de los administradores de las unidades, motivado por:
 - La falta de capacitación del personal sobre los Principios de Gestión de la Calidad,
 - Atención y priorización solamente en el cumplimiento de los indicadores de Eficiencia y Rentabilidad.

Dentro de los instrumentos o técnicas que fundamentan los resultados alcanzados se encuentran:

- a) El desarrollo del **trabajo en equipo** para el diseño y documentación de los documentos del sistema de Gestión de la calidad de la sucursal.
- b) Realización de **encuentros técnicos** entre especialistas de calidad de la corporación para la revisión y adecuación de la documentación del sistema de calidad.
- c) La realización de **seminarios** para la presentación y explicación de la documentación del sistema de calidad,
- d) Como parte del Acceso a los documentos del sistema de calidad, se diseñó el **sitio Web de calidad**.
- e) Se explota en la actualidad el sistema automatizado "**Sistema de Incidencias y No Conformidades**" para el Reporte y el tratamiento de incidencias, no conformidades, quejas y reclamaciones. (**Anexo 11**)
- f) Se ha comenzado a aplicar la técnica de las **encuestas a los clientes externos**, como vía de conocer el índice de satisfacción de los clientes. (**Anexo 12**)

ARC: DEFENSA DE LA REVOLUCIÓN

Evaluación	2004	%	2005	%	2006	%
Bien o Muy Bien	5	83	4	100	4	80
Regular	1	17			1	20
Mal						
Total	6	100	4	100	5	100

ANÁLISIS POR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

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

Criterios de Medida	Grado de Consecución					
	2004		2005		2006	
	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real
1. Se ejecutan acciones de capacitación en el 100% de las entidades relativas al tema del	90%	90%	95%	100%	100%	

control interno, con sus nuevos enfoques, garantizando junto al resto de las acciones previstas, la creación de un entorno de control, acorde a lo previsto en la Resolución 297 del 2003 del MEP.			
2. Elevar el nivel de preparación para la Defensa, en virtud del incremento de la agresividad del enemigo, ratificando la condición de Listo para la Defensa en la Segunda Etapa.	X Cumplido	X Cumplido	X
3. Se garantiza a un 100% que todas nuestras entidades tengan elaborados, actualizados y controlen periódicamente, sus planes de enfrentamiento a la corrupción, el delito y las ilegalidades, consolidando el trabajo de las Comisiones de Prevención y Lucha contra éstos en todas las instancias.	100% 100%	100% 100%	100% 100%
4. Se realizan Auditorias internas en más del 80% de las entidades.	60% 70%	70% 70%	80%

Se culminó los seminarios de Control Interno a todos los dirigentes especialistas y trabajadores en el año 2005 garantizando que todos los trabajadores y dentro de ellos, los dirigentes recibieran cursos sobre este tema, impartidos por los entrenadores de la Sucursal

Durante el año 2005 se consolidó la integración de un sistema único de control, donde la Gerencia Económica, las Direcciones de Complejos y Entidades, el Dpto. de Supervisión, el de protección y el de auditoría se integran en objetivos comunes sobre el control de los recursos y el mejor funcionamiento de los procesos que ha garantizado el asesoramiento y la prevención, así como el conocimiento de trabajadores y dirigentes del nuevo enfoque del Control Interno como un sistema integrado donde todos participan activamente en este proceso

En este periodo se constituyó el comité de control y prevención el cual se reúne mensualmente de forma ampliada donde se discuten, valoran y se toman acuerdos para prevenir y solucionar las deficiencias y situaciones que son detectadas por factores internos o externos y ponen en riesgo el control; trimestralmente se efectúa la plenaria orientada por el CECM para el debate de este tema sobre la cual la sucursal está trabajando para perfeccionar su enfoque y la participación de una mayor cantidad de factores externos y trabajadores. La gerencia económica ha desarrollado e implementado sistemas automatizados que permiten auto controlarse garantizando a la dirección detectar situaciones que atentan contra el control y la administración, o

sea la tecnología de la información se ha utilizado como un elemento de control factor importante en todo este proceso.

Durante este periodo se ha trabajado fuertemente en lo referente a la Defensa evaluando de bien los objetivos en este tema, manteniendo todas las unidades la condición listas para la Defensa en la Segunda Etapa.

Se actualizaron y o reelaboraron todos los planes y documentos adjuntos y anexos. Otra de las tareas importantes realizadas fue el perfeccionamiento y la ejecución de los planes para la desconcentración detallada de los almacenes de la Distribuidora

Se capacito a 104 compañeros cumpliéndose con calidad la preparación emergente de cuadro y funcionarios.

Durante este periodo fue cumplido el plan anual y los programas de preparación para los órganos de dirección, imprescindibles y trabajadores.

Las visitas efectuadas de Control y ayuda a la Sucursal han dado la calificación de bien y por el trabajo desarrollado nos han dado la condición de muy destacada en el Defensa, el cual ostentamos desde el año 2004.

Otra de las tareas cumplida y controlada por el MINFAR fue la tarea Metro a Metro, cuya exigencia y requerimiento a todos los niveles exigió de la dirección de la Sucursal un esfuerzo especial, se requirió el proceso y consolidación de múltiples datos e información de la totalidad de nuestras unidades con vista a la planificación de la defensa.

Fue desarrollado con calidad el Ejercicio Popular de Acciones en caso de catástrofes "Meteoro 2006". Se recibió y distribuyó la Instrucción 28/06 del Presidente que pone en vigor la Metodología para la aplicación del proceso de declaración de la categoría de Preparado Ante Desastres en la Primera Etapa.

Actualmente se trabaja en la preparación de los órganos de Dirección de la Sucursal, la BCAPI y el CTT para su participación en el Entrenamiento Conjunto de los Órganos de Dirección "CIMEX 28" los días 9 y 10 de diciembre, en el marco del Día Nacional de la Defensa

Todas las unidades tienen elaborado y actualizado sus planes de prevención, los que son analizados según plan a cada nivel de la organización, siendo de conocimiento de todos los trabajadores, se ha sistematizado el trabajo de las comisiones y lucha contra el delito y junto con el Comité de Control han logrado una cultura en la organización de mejoras en el control interno lo cual se materializa en la sensible disminución de hechos delictivos

Las auditorias internas son mas profundas año tras año, lo cual garantiza la continuidad y un control interno razonable en todas las áreas de la organización cumpliéndose el plan de auditorias año tras año. En el 2004 se realizaron 52 auditorias para un 11% de deficientes de un 15% en el año 2003. En el 2005 se realizaron 50 auditorias con el 92% de aceptables.

En este año 2006 se terminaron 22 auditorias, para un cumplimiento del 100% del plan, todas dirigidas en principio a certificar el funcionamiento del control interno. No obstante a que todas las unidades auditadas han sido evaluadas de Aceptable así como no manifestarse hechos presuntamente delictivos, si han existido insuficiencias puntuales en temas funcionales como son: en procedimientos asociados al tratamiento de la merma, los lentos movimientos y la organización y control del inventario en almacén y piso. En todas las unidades objeto de auditorias se ha realizado un análisis minucioso de las insuficiencias señaladas y confeccionado un plan de medidas para la erradicación de las mismas.

Durante este periodo 2004 - 2006 se realizaron 6 auditorias de organismos externos, dentro de ella la auditoria que avalo la certificación de la contabilidad para el Perfeccionamiento Empresarial, que fue evaluada de aceptable. Se han tenido 3 comprobaciones especiales del MAC donde los señalamientos efectuados fueron de rápida y fácil solución.

En los objetivos de los años 2007- 2009 debemos proyectarnos en las debilidades para convertirlas en fortalezas y poder aprovechar las oportunidades del entorno y atenuar las amenazas.

En el análisis interno, se identificaron los puntos fuertes y débiles por cada una de las áreas de resultados claves, en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos y criterios de medida en la planificación estratégica 2004-2006, quedando los siguientes después de una reducción de listado y una votación ponderada con el Consejo de Dirección de la Sucursal:

Fortalezas:

1. Preparación técnica y profesional de los Recursos Humanos.
2. Presencia en el mercado.
3. Se cuenta con sistemas contables e informáticos de avanzada.
4. Tecnología de punta
5. Imagen corporativa
6. Adecuadas condiciones de trabajo
7. Salud financiera.

Se consideró después de la validación de estas variables con el Consejo de Dirección mantener las fortalezas que teníamos en el estudio anterior.

Debilidades:

1. No está diseñado un sistema de gestión de marketing
2. Falta la adecuación del sistema de retribución acorde a los resultados.
3. Insuficiencias en la gestión de inventarios.
4. Inestabilidad y poca calidad en la oferta en productos y servicios.

Matriz DAFO.

Teniendo en cuenta el resultado de la Matriz Dafo (**Anexo 13**) la sucursal Cienfuegos se ubica en el primer cuadrante, cuya orientación estratégica es desarrollar estrategias de crecimiento ya que se encuentra a la ofensiva.

Fortalezas de mayor impacto:

1. Se cuenta con sistemas contables e informáticos de avanzada.
2. Tecnología de punta

Debilidades de mayor impacto:

- 1.- No esta diseñado un sistema de gestión de marketing
2. Falta adecuar el Sistemas de retribución acorde a los resultados.

Oportunidades de mayor impacto:

Mercado interno insatisfecho.

Desarrollo turístico del territorio

Desarrollo de eventos y ferias internacionales

Amenazas de mayor impacto:

Incremento de la competencia del mercado en divisas y moneda nacional

A partir de estos resultados se formulo el problema y la solución estratégica de la Sucursal Cienfuegos.

PROBLEMA ESTRATÉGICO.

Si se acentúa la competencia del mercado en divisas y moneda nacional, y se potencia la poca calidad e inestabilidad en la oferta de los productos y servicios así como la falta de una estrategia de marketing, esto traerá como consecuencia que no se pueda hacer valer los sistemas contables e informáticos de avanzada ni su tecnología de punta por lo que no se podrá aprovechar el desarrollo turístico del

territorio, el desarrollo de eventos y ferias internacionales ni el mercado interno insatisfecho.

SOLUCIÓN ESTRATÉGICA.

Para disminuir el efecto del problema estratégico general es necesario aprovechar al máximo el desarrollo de eventos y ferias internacionales, el desarrollo turístico del territorio y el mercado interno insatisfecho, potenciando óptimamente los sistemas contables e informáticos de avanzada y la tecnología de punta lo que permitirá atenuar la poca calidad e inestabilidad en la oferta de productos y servicios así como la no existencia de una estrategia de marketing, contribuyendo a minimizar la competencia del mercado en divisas y moneda nacional.

ESTRATEGIA CORPORATIVA.

Mantener la diversificación e implementar estrategias de diferenciación en la calidad del servicio que se ofrece, para el logro de una ventaja competitiva sólida y sostenible.

2.3 Cumplimiento de la Visión en la etapa 2004-2006

En el Consejo de Dirección de la Sucursal se valoro el cumplimiento de la **visión** en el periodo, considerándose que somos una organización dinámica, flexible con sentido innovador y con una imagen corporativa fortalecida, aunque con relación a la satisfacción de nuestros clientes no hemos logrado un alto nivel de satisfacción de los mismos.

Por otra parte lideramos el mercado en divisas pero estamos perdiendo posición en el mercado tal y como se explica en el desarrollo de este capítulo, o sea que aun nos quedan brechas que deben atenuarse para el cumplimiento de esta visión en la organización

2.3 Análisis de la Metodología

La Metodología utilizada en la Planificación Estratégica 2004-2006 (**Anexo 13A**) , partió de la valoración de las diversas aportaciones dadas por diferentes autores, analizándose en cada una de ellas los aspectos comunes y específicos, procedimiento que facilitó la selección de una para el caso concreto de la organización objeto de estudio.

Para el nuevo diseño estratégico se tuvo en cuenta la evolución de los conceptos relacionados con la Nueva Gerencia, pudiéndose apreciar que el éxito de las estrategias depende de numerosas variables endógenas y exógenos que inciden en el actuar empresarial y que la resolución del problema estratégico no sería posible si sólo se proporcionan estrategias formuladas, que es necesario la formulación del conjunto

de diferentes acciones y decisiones que la harán efectivas a través de la puesta en marcha, de modo que se consiga la misión y objetivos estratégicos previamente planteados. **(Anexo 13 B)**. Por lo que se decide trabajar con el enfoque de Gestión Estratégica, basado en el poder de la gente y establece que cada gerente o líder es quien debe generar, dentro de su propia gestión las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivo a corto, mediano y largo plazo, apareciendo una serie de conceptos nuevos que no estaban dentro del marco de la planificación estratégica anterior, como son:

- Identificar, conceptualizar y validar el cumplimiento de los valores compartidos y deseados de la organización en función de la Misión y Visión formulada. Partiendo que consideramos importante no solo identificarlos y conceptualizarlos, sino evaluarlos, determinando las brechas y tomando las medidas correctivas necesarias.
- En el diagnóstico estratégico interno de la organización se decidió realizar el mismo partiendo del cumplimiento de las ARC, Objetivos Estratégicos, con sus criterios de medida y grados de consecución de la Planificación Estratégica diseñada para el período anterior, eliminando el enfoque funcional en el análisis interno, partiendo que el mismo no garantiza el enfoque integral y sistémico de la organización.
- Las ARC de la Sucursal fueron identificadas a partir de los resultados del diagnóstico anterior, vinculando las mismas a la Gestión por Procesos. Por considerar que cuando nos referimos a Gestión Estratégica, paradigma actual, cuyo propósito es el de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio, se debe garantizar en su diseño un enfoque integral y sistémico de toda la organización.

CAPITULO III. REDISEÑO ESTRATÉGICO .

La Sucursal Cienfuegos ha seguido una estrategia diversificada, por las diferentes actividades que desarrolla, ya explicadas anteriormente.

Consideramos que estas estrategias son beneficiosas para la organización y le permiten afianzar su posición competitiva, dirigiendo sus recursos fundamentalmente al logro de ventajas competitivas a través de la implementación de estrategias genéricas competitivas, especialmente hacia las estrategias de diferenciación en la calidad del servicio que ofrece.

Los resultados de la nueva proyección se muestran a continuación:

3.1 Misión

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

3.2 Visión

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

3.3 AREAS DE RESULTADOS CLAVE.

Con el consenso del consejo de dirección de la Sucursal, se procedió a la selección de dichas áreas, tomando como principal criterio, los factores críticos de éxito, identificados en el análisis del entorno y el resultado del diagnóstico estratégico. Estas áreas quedaron conformadas como se muestra a continuación, donde se comparan las ARC definidas en la Planificación Estratégica 2004-2006 y las que se proyectan para el 2007-2009.

ÁREAS DE RESULTADOS CLAVES.

2004-2006

Rentabilidad y Eficiencia
Eficiencia
Posición en el mercado
Satisfacción al Cliente

2007-2009

Gestión de la Rentabilidad y
Gestión del Comercio y

Desempeño de los trabajadores Humanos	Gestión de los Recursos
Calidad	Incluida en todos los procesos
Defensa de la Revolución	Defensa de la Revolución

En el análisis con la alta dirección de la Organización se llegó a la conclusión que para trabajar y lograr los objetivos propuestos para el año 2007-2009 se debe tener en cuenta el nuevo enfoque de la gestión por procesos los cuales tenemos identificados en la Sucursal, vinculando estos procesos con las áreas claves de resultados, pues los objetivos se habían trabajado por áreas funcionales no garantizando una gestión integrada empresarial.

No se considera como área clave de resultado la calidad porque esta implícita en todos los procesos que se desarrollan en la Sucursal y sin ella no es posible alcanzar la eficiencia y eficacia que se quiere lograr en la proyección estratégica de la Empresa. Se mantiene el área clave de Defensa a la Revolución que tiene muy bien definido sus objetivos estratégicos.

Concluyendo las áreas claves de resultados de la Sucursal que se definen por el Consejo de Dirección se detallan a continuación vinculada a los procesos de gestión que se desarrollan en la Organización.

3.3.1 Vínculo de las Áreas de Resultados Claves con los Procesos de la Sucursal:

Áreas resultados claves:	Proceso fundamentales:
Gestión de la Rentabilidad y Eficiencia	• Gestión Estratégica • Gestión Planificación Financiera • Medición , Análisis y Mejoras
Gestión del Comercio y Satisfacción al Cliente	• Gestión Comercial • Gestión de ventas de productos y servicios. • Desarrollo y mantenimiento de instalaciones, equipos y sistemas.
Gestión del desempeño de los trabajadores.	• Gestión de los Recursos Humanos
Defensa de la Revolución	• Tiene sus objetivos actuales bien definidos

ARC1. Gestión de la Rentabilidad y Eficiencia

(Procesos: Gestión Estratégica, Gestión Planificación Financiera, Medición, Análisis y Mejoras). En esta área se adiciona lo referente al control interno, auditorías y supervisiones (todas las acciones de control de la sucursal):

- Se desarrollaran los objetivos estratégicos y estrategias específicas de eficiencia económica de la Sucursal
- Se desarrollarán las estrategias sobre la política financiera de la sucursal, y el control de los recursos.
- Se diseñan las estrategias sobre el control interno, auditorías económicas financieras, de calidad, y las supervisiones. (las acciones de control de la sucursal).

Gestión Estratégica. Este proceso es de gran importancia y consideramos que debe tener la prioridad I en la Gestión Empresarial teniendo en cuenta que la gestión estratégica de la empresa consiste en asegurar una transformación coordinada de sus cuatro tipos de recursos (humanos, técnicos, comerciales y financieros) hacia un futuro deseado.

O sea que este proceso es de gran importancia y por ellos el responsable es el Gerente General que tendrá la responsabilidad y capacidad para llevar a feliz termino este proceso que no solo es diseñar, e implementar las estrategias sino el control sistemático de las mismas . **(Anexo 14-1)**

Gestión planificación Financiera: Este proceso es de gran importancia para la toma de decisiones y conducir acertadamente a la organización, determina en gran medida el éxito de la empresa y de su cuerpo de dirección, así como es el fruto de una gerencia inteligente y preparada. Las Gerencias deben poseer una cultura que les permita apreciar el impacto de sus decisiones desde el punto de vista económico y financiero, pues hay que tener en cuenta que cualquier decisión implica un impacto en esta gestión.

Esta ARC esta proyectada a la dirección financiera que en los momentos actuales cobra un papel preponderante , pues proporciona herramientas para evaluar los errores de la dirección y adoptar las medidas correctas y oportunas que permitan rectificar conductas que posibiliten lograr los resultados deseados , o sea conocer que cuestiones necesitan corrección y las causas que la justifican.

Teniendo en cuenta que la gestión financiera de la Empresa es aquella función de la dirección que tiene como misión la administración de los recursos financieros para

lograr los objetivos estratégicos de la empresa **rendimiento y crecimiento, estas proyecciones financieras** se relacionan muy directamente con otras áreas (mercadotecnia y ventas, producción, compras y otras) . Por lo que este control financiero debe ser una responsabilidad compartida por todas las personas que toman decisiones en una empresa o sea su equipo gerencial. **(Anexo 14-2)** Importante en este proceso es la planeación que debe ser objetiva y cumplible, que sea del conocimiento de todos los trabajadores para que se sientan comprometidos en su cumplimiento, y que esté de acuerdo a la Resolución No.2 /76 del MEP.

Proceso de Medición, Análisis y Mejoras: Se considera por el Consejo de Dirección de la Organización incluir este proceso en esta ARC ya que debemos tener en cuenta en las estrategias el índice de desempeño de los procesos, así como la medición de su eficacia (Se adjunta modelo de medición de la eficacia de los procesos **(Anexo 15)** además importante en el mismo es implementar en toda su extensión la Resolución NO.297 del MFP referido al Control Interno que es un proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable para el logro de los objetivos siguientes:

- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas
- Control de los recursos de todo tipo, a disposición de la entidad
- Eficiencia y eficacia de las operaciones
- Confiabilidad de la información

Cuando se logran los objetivos enumerados anteriormente se incrementa la eficiencia y eficacia de la organización.

En las estrategias debemos tener presente los COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO, o sea el Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, Supervisión y Monitoreo, así como las normas que identifican cada componente

La Nueva Concepción del Control Interno está en lo preventivo de su ejecución y no sobre los resultados de la entidad con el trabajo sistémico que se desarrolle se garantizara una cultura organizacional en este tema tan importante en la Entidad fundamentalmente para evitar corrupción e ilegalidades **(Anexo 14-3)**

3.3.2 Áreas de Resultado Claves, Objetivos Estratégicos, Estrategias específicas y Plan de Acción.

ARC GESTIÓN DE LA RENTABILIDAD Y EFICIENCIA

Objetivos estratégicos:

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

Criterios de Medidas	Grado de Consecución		
	2007	2008	2009
Se alcanza niveles de ventas con un crecimiento del 2% anual.	40,9	41,7	42,5

Se obtiene un índice de gasto por dólar de ingreso de 0.23.	0,25	0,24	0,23
Se obtiene una tasa de ganancia por cuc/ingresote 0,19.	0,15	0,17	0,19
Se logra obtener 60 días de inventarios de mercancías sin combustible.	70	65	60
Se logra obtener 55 días de inventarios totales.	59	57	55
Se incrementa la productividad por trabajador en un 2%.	3700	3780	3850
Se reducen las perdidas por mermas y faltantes en un 2% .	2%	2%	2%
Se alcanza una masa neta de ganancia de 6600	6400	6550	6600
Lograr una rentabilidad económica de un 72%.	70	71	72
Lograr un rendimiento de los activos totales de un 44%.	38	42	44
Lograr una liquidez general de 2.5	2,5	2,5	2,5
Lograr una liquidez inmediata 1.4	1,4	1,4	1,4
Obtener una liquidez inmediata (Tesorería) 0.80.	0.50	0,60	0,80
Se mantiene el ciclo de cobro en 30 días.	30	30	30
Se logra disminuir el índice de eficiencia energética en 39 Tcc/usd.	40	40,5	39
Se garantiza que el 100% de clientes y proveedores no	80	90	100

presenten cuentas por pagar y cobrar fuera de termino.			
--	--	--	--

Estrategia Específica:

1 - Lograr a todos los riveles de la estructura organizativa que se elaboren los objetivos específicos y planes de acción, así como el control sistemático de su cumplimiento.

Plan de Acción	Fecha de Cumplimiento	Responsables
Rediseño de los objetivos estratégicos de acuerdo a las acciones de mejoras y políticas de la Corporación .	En el mes de Octubre Anualmente	Gerente General y Consejo de Dirección Sucursal
Elaboración de los objetivos de cada Entidad Complejo Y Puntos de Ventas.	Noviembre Todos los años	Dirección de la Sucursal Complejos y Entidades
Crear un equipo de trabajo que revise los objetivos de cada área proponiendo mejoras si fuera necesario.	Noviembre Anualmente	Gerente General
Discusión de los objetivos con los trabajadores. Confeccionar acta con los planteamientos y compromisos.	Diciembre Todos los años	Dirección de la Sucursal Complejos y Entidades
Control de los objetivos de cada proceso de la Sucursal.	Trimestral	Gerente General
Elaboración de los planes de medidas garantizando mejoras en el proceso.	Trimestral	Dirección de la Sucursal, Complejos y Entidades

Proceso de Gestión de Planificación Financiera

Estrategia Específica:

2. Lograr con eficiencia y eficacia la confección y control de los planes técnicos, económicos, utilizando para el control de los planes la Estadística Comercial, la Contabilidad y el SDGM que facilite el análisis así como una correcta evaluación de

los resultados que nos permita la utilización de esta herramienta como elementos de dirección para la toma de decisiones.

Plan de Acción	Fecha de Cumplimiento	Responsable
Confeccionar cálculos económicos debidamente fundamentados para evaluar las cifras del plan bajadas por el organismo superior.	Anualmente en Julio	Gerente Económico, Especialistas de Planificación y Consejo de Dirección
Garantizar que los planes se confeccionen de forma integral comenzando por el orden de prelación y categorías siguientes: 1. Plan de Inversiones 2. Plan de mantenimientos (constructivo, de equipos tecnológicos y automotriz) 3. De rótulos y señalizaciones (Comunicación Social) 4. Presupuesto de Ingresos, Costos y Gastos (Por departamentos de ventas en Minorista, por líneas de productos en Mayorista y por áreas de responsabilidad o Centros de costos en el resto de las entidades). 5. Plan de Compras (Todos los departamentos productivos y de servicios). 6. Plan financiero Y Flujo de Caja .Proyectado.	Julio y Agosto Julio y Agosto Julio y Agosto Septiembre Octubre	Gerentes del Consejo de Dirección reducido, J de Departamentos y especialistas de cada actividad. Inversionistas Especialistas de cada actividad A nivel de Unidad de Venta o Complejos con la participación de todos los trabajadores Gerencia Comercial, Tecnológica y Administrativa Gerencia Económica
Bajar a la base las cifras aceptadas con modelos y sistemas que sean de fácil desagregación por la entidad y que permita una correcta conciliación.	Noviembre	Gerente Económico. Especialistas de Planificación
Garantizar que el plan sea desagregado por áreas de responsabilidad y por departamentos de ventas sea de conocimiento de todos los trabajadores.	Noviembre	Gerente económico, Gerente Comercial y Gerentes de

		Complejos
Garantizar el control de todas las categorías del plan logrando que los análisis económicos se diseñen y exploten en el SDGM para más rapidez y profundidad en el análisis de las causas de los problemas a todos los niveles de la organización y que sirva como herramienta para la toma de decisiones.	Mensual	Gerente Económico J Dpto. de Informática. Sistema y Finanzas Y esp. de Planificación
Garantizar el control de todas las categorías del plan logrando que los análisis económicos se diseñen y exploten en el SDGM para más rapidez y profundidad en el análisis de las causas de los problemas a todos los niveles de la organización y que sirva como herramienta para la toma de decisiones.	Mensual	Gerente Económico J Dpto. de Informática. Sistema y Finanzas Y esp. de Planificación
Profundizar en los elementos de gastos que presentan sobre cumplimientos, revisando al detalle los documentos primarios para detectar, las causas de las desviaciones.	Mensual	Jefe Económico y Especialista de Planificación y Estadística, Complejos y Entidades
Confeccionar un banco de datos históricos de la sucursal que por su contenido se pueda evaluar las tendencias de los principales indicadores de ingresos, costos, gastos, utilidad, promedio de trabajadores, inventarios, activos fijos, nuevas inversiones por año, entre otras, así como razones económicas y financieras.	I Semestre del año 2007	Gerente Económico Estadístico de Sucursal y Especialista Principal de planificación
Perfeccionar el Boletín económico introduciendo datos estadísticos comerciales con el objetivo que sea un documento de retroalimentación a la dirección para la toma de decisiones.	I Trimestre del 2007	Gerente Económico y Especialista principal de Planificación
Lograr que en los Consejos Económicos se analicen todas las desviaciones, del plan técnico económico sus causas medidas correctivas y el control de las mismas.	Mensual	Consejo de Dirección Ampliado, de Complejos y Entidades.

Estrategia Específica:

3. Garantizar la salud financiera de la Sucursal y cumplir con la política financiera de la Corporación.

Plan de Acción	Fecha de Cumplimiento	Responsable
Conciliar con el 100% de los proveedores y clientes dejando constancia de esta conciliación.	Mensual	Contadores de Complejos y Entidades, Dpto. de Finanzas
Exigir que las negociaciones que se realicen cumplan con la política financiera de la Corporación.	Permanente	Gerente Comercial y Especialistas comerciales.
Garantizar que todas las compras y ventas que se realicen en la organización se les confeccionen los contratos de acuerdo a las políticas de la Sucursal, después de aprobado el SAO.	Diario	Gerente Comercial, Especialistas comerciales.
Garantizar el control de las compras por medio de los límites financieros para su pago.	Diario	Gerencia Económica, Dpto. de Finanzas
Cumplir con la conciliación de los – Estados de Cuentas.	Mensual	Gerencia Económica Dpto. de Finanzas
Aprobar por el Comité de Contratación las compra de mercancías y de materiales según corresponda.	Mensual	Gerente General y Comités

Estrategia Específica

4. Establecer un control sobre la política inversionista y lograr una utilización eficiente de los recursos económicos y financieros de la organización.

Plan de Acción	Fecha de Cumplimiento	Responsable
1. Realizar un control sistemático del financiamiento de las inversiones.	Gerente Administrativo Y Económico	Grupo de Inversiones y Finanzas

2. Controlar que todo activo fijo que se adquiriera o servicio que se preste esta firmado y conciliado con el Comité de Crédito.	Gerente General	Comité de Créditos
3. Analizar el esquema funcional de la red minorista y la estructura de venta de cada unidad que garantice el incremento de los ingresos por la vía intensiva.	Gerente Comercial y Administrativo	Departamento Comercial y Grupo de Inversiones
4. Analizar en los Boletines Económicos el Rendimiento de los Activos Fijos y la Rentabilidad Económica con el objetivo de medir el cumplimiento de lo planificado.	Gerente Económico	Departamento de Estadística Planificación y Análisis

5. Realizar análisis de factibilidad económica con intervención del personal especializado antes de comenzar una inversión.	Gerente Económico y Administrativo	Grupo de Inversiones
---	------------------------------------	----------------------

Estrategia Específica

5. Obtener créditos externos a mediano plazo que permitan crecimientos de nuevas obras y compras de activos.

Plan de Acción	Fecha de Cumplimiento	Responsables
1. Concluir con la reubicación de Kioscos cubriendo zonas que no están representadas.	2007	Gerente Comercial
2. Completar el equipamiento previsto de Fotografía y Gastronomía.	2007	Comité de Crédito

Estrategia Específica

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

- ? Al cumplimiento de los objetivos, planes, presupuestos, y metas.
- ? Elevar la eficiencia en los aspectos materiales, económico -financieros y laborales
- ? Mejorar la calidad de la información y por tanto de las decisiones
- ? Un buen funcionamiento del Comité de Control ya que un comité de control activo y efectivo es un elemento importante de control.

Plan de Acción	Fecha de Cumplimiento	Responsables
Elaborar una guía para confeccionar el expediente de Control Interno (Res. 297) con todos los documentos que deben tener los diferentes niveles organizativos de	I Trimestre del 2007	Comité de Control Interno

la dirección (Anexo 16).		
Lograr que el 100% de los trabajadores, dominen e implementen en la práctica los valores éticos de la organización definidos en su política de calidad.	Permanente	Directivos a todos los niveles organizativos de la Sucursal
Supervisar que en la Evaluación del Desempeño los trabajadores tengan resultados individuales que se correspondan con las exigencias del perfil de cargo que ocupan.	Trimestral	Recursos Humanos y Directivos de todos los niveles organizativos
Comprobar el nivel de conocimiento que poseen directivos y trabajadores de su responsabilidad y facultades de acuerdo al cargo que ocupan.	Trimestral	Gerentes de Complejos, Entidades y Consejo de Dirección ampliado de la Sucursal
Garantizar que se cumpla por todos los trabajadores de la Entidad el MNP así como los Manuales de normas Técnicas para cada actividad teniendo pleno dominio de lo que le corresponden según sus funciones.	Diario	Gerentes de Complejos Entidades y Consejo de Dirección ampliado
Reunión del Comité de Control con las comisiones de mermas, y comisiones de faltantes.	Trimestral	Comité de Control y Gerente General
Reunión del Comité de Control con contadores, financieros, supervisores y auditores analizando los problemas detectados en las unidades visitadas y planes de medidas elaborados.	Trimestral	Comité de Control y Gerente -General
Garantizar la comunicación de los problemas detectados en los controles y auditorias realizados para que sea conocimiento de todos los niveles de la organización .	Trimestral	Comité de Control y Gerente General
Garantizar los permisos de accesos sistema Sentai los módulos de los sistemas computarizados, así como la división de funciones de acorde al cargo y	Trimestral	Comité de Control y

responsabilidades que se ocupa. El Comité de Control debe verificar la división de funciones.		Gerente General
Valoración del funcionamiento del Comité de Control.	Semestral	Gerente General y Consejo de Dirección Reducido
Revisión por el Comité de Control de las políticas y procedimientos para la contratación, formación y promoción de los trabajadores.	Anualmente	Comité de Control
Revisión de las acciones correctivas que se han tomado en respuesta a las desviaciones a las políticas y procedimientos aprobados.	Semestral	Gerente General y Consejo de Dirección Reducido y Comité de Control
Garantizar realizar auditorias internas al 100% de la unidades.	Según Programa	Gerente de Auditoria
Realizar análisis integral de la Gestión a complejos y entidades.	Según programa	Gerentes del Consejo de Dirección reducido
Realizar controles especializados a las unidades de base por las gerencias de la Sucursal.	Según programa un Complejo o Entidad mensual	Gerentes del Consejo de Dirección reducido
Supervisar el 100% de las unidades.	Según programa	Gerente General y J Supervisor
Garantizar el Control y ayuda por parte del Complejo a la unidades de base.	Mensualmente	Gerentes de Complejos
Chequear los inventarios del 10%, 100% de mercancías, útiles y Activos Fijos a las unidades de base.	Según Programa	Consejo de Dirección del Complejo
Garantizar el registro de las operaciones oportunamente y que todo hecho económico este respaldado por la documentación que lo justifique.	Diario	Gerentes, Comerciales y Económicos. A cada nivel de dirección
Controlar que los problemas detectados en las		Audidores y

auditorias, Controles y ayudas y Supervisiones han sido superadas según el plan de medidas elaborado.	De acuerdo al plan	Controladores y Gerente General
Garantizar que las deficiencias señaladas en las auditorias, supervisiones y Controles integrales tanto interno como externo le sean señaladas en la evaluación del desempeño a los trabajadores o directivos que le correspondan.	Cada vez que se realice	Gerente General, de la Sucursal y Gerentes de Complejos o Entidades.
Evaluación de la eficacia de los procesos .	Enero y Julio	Gerente General y todos los Directivos que tienen que medir su proceso.
Identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los Objetivos, por cada actividad en las unidades estratégicas de negocios.	Enero	Gerentes de Complejos, Entidades y administradores de puntos de ventas.
Determinar mediante el plan de corrupción e ilegalidades como han de ser gestionados los riesgos a los efectos de minimizar su acción en el desempeño integral de la entidad.	Enero todos los años actualizar	Gerentes de Complejos Entidades, Administradores de Puntos, Gerentes de la Sucursal.
Detección del cambio (captar, procesar y transmitir información relativa a los hechos, eventos, actividades y condiciones que originan los riesgos para poder identificar las posibles modificaciones).	Enero todos los años actualizar	Gerentes de Complejos Entidades, Administradores de Puntos, Gerentes de la Sucursal
Revisión de la identificación, medición y gestión de los riesgos, de todas las unidades estratégicas de negocios.	Todos los años	Comité de control
Revisión y actualización del plan de seguridad informática a todos los niveles estructurales de la organización.	Anualmente	Gerencia Económica y el Dpto. de informática

ARC 2. GESTIÓN DEL COMERCIO Y SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Esta área de resultados clave incluye los procesos Gestión Comercial, Gestión de ventas de productos y servicios y Desarrollo y mantenimiento de instalaciones, equipos y sistemas.

En esta área de resultado clave es donde se define el cumplimiento de los objetivos de ingresos y costos de la Sucursal, este proceso en la organización es de mucha importancia pues es la que debe llevar a la practica todas las estrategias comerciales, en resumen es quien trabaja para obtener los ingresos proyectados El objetivo de la satisfacción al cliente se reemplaza por el objetivo del bienestar del cliente y de la sociedad en general Esta área de resultado clave es quien deberá confeccionar el plan de marketing y lograr que todos los trabajadores se sientan comprometidos con su cumplimiento.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL ARC GESTIÓN DEL COMERCIO Y SATISFACCIÓN AL CLIENTE.

2. Ampliar nuestra posición en el mercado interno en divisas

Criterios de Medida	Grado de Consecución		
	2007	2008	2009
1. Se logra una participación en el mercado del 51%.	48%	49%	51%
2. Se alcanza un 45% de la participación de los productos nacionales.	43%	44%	45%
3. Se alcanza un 11% de la participación de las mercancías de las firmas en plaza.	7%	9%	11%
Lograr que todas las unidades de Ventas de mercancías Alcancen los 12 pesos por mts 2.	10	11	12

Estrategia Específica:

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

Plan de Acción	Fecha de Cumplimiento	Responsables
Elaborar diagnóstico en cada punto de venta de la red minorista para conocer preferencias de los clientes, problemas en la logística y otros.	I Trimestre del 2007	Gerencia Comercial y Gerentes de Complejos
Confeccionar un plan de marketing para incrementar potencialidades de ventas en cada barrio y municipio e incrementar nuestra posición en el mercado de acuerdo a los problemas del diagnóstico.	II Trimestre del año 2007	Gerente Comercial, Gerentes de Complejos y Especialistas
Completar el modulo comercial en cada unidad para incrementar ventas y cumplir con los días de inventarios previstos.	II Trimestre del año 2007	Gerente Comercial y Especialistas
Exigir por la representación en piso del 70% de la mercancía.	Diario	Gerente Comercial Especialistas y Gerentes de Complejos
Diseñar planimetrías en las unidades de ventas, garantizando la reorganización de los espacios de acuerdo a los departamentos de mayor venta con el objetivo de incrementar las ventas por metros cuadrados.	I Semestre	Gerente Comercial y especialistas. Dpto de Inversiones, administradores, Gerentes y Comerciales de Complejos

Distribuir por complejos el monto para el financiamiento de las compras por proveedores y controlar su ejecución, con el objetivo de cumplir con el flujo de caja y los niveles óptimos de inventarios.	Mensual	Gerente Comercial y Especialistas Controla Dpto. de Finanzas
---	---------	---

Estrategia Específica:

2. Garantizar que se efectúen las rondas de compra con los Proveedores Nacionales y extranjeros

Plan de acción	Fecha de Cumplimiento	Responsables
1.Exigir a los proveedores en las Rondas de compras el cumplimiento de lo pactado en cada contrato, los plazos de entrega, calidad y surtido.	Mensual	Gerente Comercial
2.- Negociar las mercancías de lentos movimientos para su tratamiento y el cobro de las reclamaciones por la aplicación de las circulares de precios.	Mensual	Gerente Comercial
3.Exigir en el Comité de Créditos que se cumpla con la política trazada.	Mensual	Gerente General
Garantizar la evaluación de los proveedores analizando las incidencias en los suministros negociando los problemas en su distribución.	Gerente Comercial	Especialistas

Objetivo Estratégico

2. Incrementar las ventas Mayoristas de mercancía y Tecnológicas en el territorio.

Criterios de Medida	Grado de Consecución		
	2007	2008	2009
1. Se logra crecer en las ventas de mercancías mayoristas en un 6 %.	2%	4%	6%
2. Se logra crecer en las ventas tecnológicas en un 8%.	4%	6%	8%

Estrategia Específica:

1. Realizar un estudio de necesidades de clientes reales y potenciales para ventas mayoristas.

Plan de acción:	Fecha de Cumplim.	Responsable
1. Completar equipamiento de transporte para cubrir la entrega de mercancías.	2009	Gerente Comercial.
2. Realizar compras de productos específicos para la red hotelera.	Permanente	Gerente Comercial
3. Crear un equipo de trabajo que diseñe y aplique los instrumentos a utilizar en el estudio de necesidades de clientes reales y potenciales para ventas mayoristas.	Permanente	Gerente Comercial

Objetivo Estratégico

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

Criterios de Medida	Grado de Consecución		
	2007	2008	2009
1. Se cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad en la Sucursal, según las normas NC ISO 9000: 2001, que abarque el 90 % de las unidades.	Implementado en 30 % de unidades	Implementado en 60% de unidades	Implementado en 90% de unidades.

2. Se cuenta con un Sistema de Gestión de Inocuidad de los Alimentos, según la NC ISO 22000: 2005, en la sucursal.	100% Documentado implementado en dos unidades Gastronómicas	Certificado por la ONN	Aplicado al 30 % de las unidades Gastronómicas
3. Se garantiza un índice de satisfacción de los clientes (ISC) superior a 4.0 en los servicios minoristas y mayoristas.	ISC 3.5	ISC 4.0	ISC Superior a 4.0
4. Se garantiza el cumplimiento en las Unidades Gastronomicas de los requisitos de Buenas Practicas de Higiene (BPI).	30 % Unidades con Distintivo de BPI	60 % Unidades con Distintivo de BPI	100 % Unidades con Distintivo de BPI
5. Se garantiza la evaluación de los clientes y proveedores.	100%	100%	100%

Estrategia Específica:

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

Plan de acción	Responsable	Fecha de cumplimiento
1. Continuar trabajado en el despliegue de la Política de Calidad de la Corporación.	Gerentes y Gerentes de Complejos	Diciembre 2007
2. Continuar desarrollando la capacitación de Directivos, Especialistas y trabajadores en los Principios de Gestión de la Calidad y los procedimientos del SGC.	Gerencia Recursos Humanos y Gerencia Administrativa.	Hasta el 2008
3. Garantizar la investigación de la satisfacción de los clientes externos	Gerente Comercial	Cuatrimestralmente

aplicando las encuestas del sistema.		
4. Garantizar la realización de talleres, que permitan el intercambio de experiencias sobre el sistema de calidad.	Gerente Administrativo	Semestralmente hasta el 2008.
5. Constituir los Comités de Calidad en cada Centro de la Sucursal, incrementando el trabajo en equipo.	Gerente Administrativo	Diciembre 2007.
6. Hacer evaluaciones internas del servicio que prestamos mediante las herramientas de guías elaboradas.	Gerente Comercial	Semestral

Estrategia Específica:

2.- Diseñar, documentar e implementar el Sistema de Gestión de Inocuidad de los Alimentos (HACCP) en el Centro de elaboración y unidades seleccionadas, según la Norma Cubana NC ISO 22000: 2005.

Plan de acción	Responsable	Fecha de cumplimiento
1. Designar un Equipo de proyecto, para trabajar en el sistema.	Gerente comercial	I trimestre 2007
2. Instruir al equipo de proyecto en la norma NC ISO 22000: 2005 y NC 136: 2002.	Gerencia Recursos Humanos	I trimestre 2007
3. Elaborar un programa de trabajo para el desarrollo del sistema.	Gerente comercial	I trimestre 2007
4. Concluir la descripción de los productos y procesos.	Responsable Equipo de proyecto	I trimestre 2007.
5. Solicitar los servicios especializados, para realizar el análisis de riesgos y determinar los	Responsable Equipo de	III Trimestre 2007

puntos críticos de control.	proyecto	
6. Elaborar los procedimientos necesarios del Sistema.	Responsable Equipo de proyecto	II trimestre 2007
7. Cumplir los requerimientos Higiénicos sanitarios requeridos.	Administradores Unidades	I Semestre 2007
8. Implementar los Documentos y Procedimientos del Sistema.	Equipo de proyecto	IV Trimestre 2007.
9. Revisión del sistema por la dirección de comercio y calidad de la corporación.	Responsable Equipo de proyecto	
10. Solicitar el reconocimiento del sistema por una entidad competente. ONN.	Gerente Comercial	I Trimestre 2008.

Estrategia Específica

3.- Garantizar el mejoramiento de la infraestructura e imagen corporativa en la Sucursal.

Plan de acción	Responsable	Fecha de cumplimiento
1. Realizar levantamiento de equipos tecnológicos Y computacionales con el objetivo de conocer su vida útil, planificación de los mantenimientos, reparaciones Generales y capitales.	Gerencia administrativa, Gerente Comercial	Febrero 2007
2. Confeccionar el plan de mantenimiento de acuerdo al diagnóstico elaborado.	Gerente Administrativo	Febrero del 2007
3. Analizar en el Comité de Crédito los equipos tecnológicos que llegan a su vida útil y que por su estado técnico se debe reponer.		Abril del 2007
4. Garantizar el cumplimiento del Plan Anual de Mantenimiento de inmuebles en	Gerente	Mensual

las unidades del Comercio Minorista y Mayorista.	Administrativo	
5. Garantizar el cumplimiento del Plan Anual de mantenimiento y reparación de equipos tecnológicos, del Comercio Minorista y Mayorista.	Gerente Administrativo Gerente Tecnología,	Mensual
6. Garantizar la información , publicidad e imagen, de forma permanente en las unidades del Comercio Minorista.	Gerentes de complejos y Gerente comercial	Mensual
7. Garantizar el cumplimiento del plan anual de Mantenimiento de equipos automotor de la Sucursal.	Gerente administrativo.	Mensual
8. Asegurar el plan de Visitas y solicitudes de revisión de los programas informáticos instalados en la Sucursal y su correcto funcionamiento.	Gerente Económico	Mensual

ARC 3. GESTION DE RECURSOS HUMANOS

Objetivo Estratégico:

5. Incrementar la profesionalidad y la competencia de los cuadros y trabajadores de la Sucursal a través de la implementación eficiente y eficaz del Sistema Integrado de Gestión de Recursos Humanos.

Criterios de Medida	Grado de Consecución		
	2007	2008	2009
1. El 100% de los trabajadores que ingresan y promueven a la organización cumplen con los requisitos de idoneidad exigidos.	90%	95%	100%
2. Se diseñan los perfiles de competencias para el 90% de los puestos de la Sucursal.	80%	85%	90%
3. Tener definida la fuerza de trabajo necesaria hasta el 2009.	X	X	X
4. Realizar el inventario de personal que facilite la	85%	90%	100%

integración de la información del sistema de GRH.			
5 Se cumplen al 100% los planes de capacitación para todos los trabajadores, reservas y cuadros de la Sucursal, cumpliendo con la Estrategia Nacional de Capacitación.	95%	98 %	100%
6 Se tienen elaborados los planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores a partir de la DNA y las brechas identificadas.	98%	99 %	100%
7. Se logra que las evaluaciones del 100% del personal se desarrollen con calidad, eficiencia y eficacia, mediante la aplicación de formas superiores de estimulación moral y material.	85%	90%	100%
8. Se utiliza por el 100% de los cuadros y dirigentes la Evaluación del desempeño como un instrumento de Dirección.	85%	90%	100%
9. Se implementa el Sistema de Gestión de Seguridad y salud del trabajo, según la NC 18000: 2005, en la sucursal.	60%	90%	100%
10. Se desarrolla en un 90% de nuestros trabajadores una cultura de trabajo sustentada en equipo, calidad y de respeto al cliente.	80%	85%	90%
11. El 90 % de los empleados se muestran satisfechos en los estudios realizados de clima organizacional.	80%	85%	90%
12. Se logra que el 95% de los trabajadores se sientan satisfechos con los valores compartidos de la organización, consolidándose los deseados.	80%	85%	90%

Estrategia Específica:

1. Diseñar e Implementar los perfiles de competencias para los puestos claves de la Sucursal, permitiendo la identificación de las mejores técnicas y procedimientos para el proceso de Reclutamiento y Selección.

Plan de Acción	Responsable	Fecha de Cump.
1. Diagnosticar la situación actual del proceso de Reclutamiento y Selección en la Sucursal.	GRH	I Trimestre 2007
2. Aplicar el procedimiento para la confección de los perfiles de competencias de los puestos claves de la Sucursal.	GRH	Año 2009
3. Definir las competencias y brechas del proceso de Reclutamiento y Selección de la Sucursal.	GRH	Año 2009
4. Identificar las brechas que presentan los trabajadores entre las competencias requeridas para el cargo y las que estos poseen.	GRH	Año 2009
5. Perfeccionar los profesiogramas que tributen a la confección de los perfiles de competencias.	GRH	III Trimestre 2007
6. Diseñar y validar los indicadores de control del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.	GRH	II Trimestre 2007
7. Perfeccionar el programa de inducción de la organización	GRH	II Trimestre 2007
8. Insertar este proceso en el sistema de Gestión de la Calidad.	GRH	Año 2009
9. Crear y actualizar la base de datos del proceso de selección en la Sucursal	GRH	I Trimestre 2007
10. Supervisar sistemáticamente el proceso de promociones de la organización, evaluando que		I Trimestre

la persona que se promueve posea la idoneidad y competencias para el desempeño del cargo que aspira a ocupar.	GRH	2007
---	-----	------

Estrategia Específica:

2. Proyectar de conjunto y en correspondencia con la estrategia corporativa las demandas y ofertas de fuerza de trabajo en la organización.
- 3.

Plan de Acción	Responsable	Fecha de Cump.
1.- Registrar información sobre: - Inversiones a realizar - Próximas jubilaciones - Envejecimiento de la Fuerza de Trabajo. - Estado de la competencia. - Situación del mercado de trabajo - Posibles reemplazos. - Promociones - Planes de carrera y de formación - Nuevos objetivos - Cambios tecnológicos.	GRH	Permanente
2. Habilitar registro estadístico sobre el comportamiento de la demanda de RH en los 3 últimos años.	GRH	II Semestre
3. Diseñar e implementar los indicadores de control de este proceso.	GRH	II Trimestre 2007
4. Diseñar los planes de carrera de los puestos claves de la Sucursal, tomando como base las posibilidades de promoción y su potencial.	GRH	Año 2009

Estrategia Específica:

4. Fomentar permanentemente la superación técnico profesional y político ideológico de los trabajadores y cuadros de la Sucursal en correspondencia con las exigencias que demanda el país y la organización.

Plan de Acción	Responsable	Fecha Cump.
1. Confeccionar estrategia y planes de capacitación donde las acciones fundamentales de formación se realicen a través del puesto de trabajo y cursos de especialidades que se planifiquen de acuerdo a las necesidades manifestadas.	GRH	2007-2008
2. Reciclar a los trabajadores de los puestos claves de la Sucursal que recibieron cursos de formación y necesitan actualización.	GRH	Año 2009
3. Capacitar a los cuadros y reservas de acuerdo a los componentes de la estrategia.	GRH	Año 2009
4. Perfeccionar y aplicar el programa de inducción a los trabajadores de nuevo ingreso.	GRH	II Trimestre 2007
5. Identificar los indicadores que permitan evaluar el impacto de las diferentes acciones de capacitación y desarrollo que se ejecutan y medir sistemáticamente el impacto de dichas acciones.	GRH	Año 2008
Capacitar al 100% de los integrantes de los grupos de trabajo en las diferentes técnicas y herramientas de los sistemas de gestión a implantar en la organización.	GRH	I Semestre 2007

Estrategia Específica:

5. Perfeccionar el Sistema de Evaluación del Desempeño en la Sucursal.

Plan de Acción	Responsable	Fecha de
----------------	-------------	----------

		Cump.
1. Reajustar los diseños de evaluación para cada una de las actividades y puestos de la Sucursal.	GRH	Primer Trimestre 2007
2 Utilizar la ED como un instrumento para la formación y desarrollo integral, así como para el ascenso y promoción de los RH.	GRH	Permanente
3. Supervisar sistemáticamente la calidad de las evaluaciones del Desempeño.	GRH	Permanente 2007
Evaluar el nivel de correspondencia entre el desempeño de los trabajadores y los requisitos exigidos en el perfil del cargo y de competencia.	GRH	Permanente
4. Definir las competencias y brechas del proceso de Evaluación del Desempeño.	GRH	Año 2009
5. Insertar este proceso en el sistema de Gestión de la Calidad.	GRH	Año 2009
6. Diseñar y validar los indicadores de control de este proceso.	GRH	II Trimestre 2007

Estrategia Específica:

6. Diseñar, documentar e implementar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud del Trabajo, bajo los requisitos de la norma cubana NC 18000: 2005.

Plan de Acción	Responsable	Fecha de cumplimiento
1. Designar un Equipo de proyecto, para trabajar en este sistema.	Gerente Recursos Humanos	I trimestre 2007
2. Instruir al equipo de proyecto en la norma NC 18000: 2005.	Gerencia Recursos Humanos	I trimestre 2007
3. Elaborar un programa de trabajo para el desarrollo del sistema.	Gerente Recursos Humanos	I trimestre 2007
4. Desarrollar actividades para lograr el despliegue del conocimiento de la Política de Seguridad del Trabajo de la corporación y la sucursal.	Gerente Recursos Humanos	II Trimestre 2007
5.-Desarrollar el Diagnóstico de Seguridad y Salud en el Trabajo e identificar las acciones de trabajo a desarrollar por áreas.	Gerente Recursos Humanos	III Trimestre 2007
6. Diseñar e implementar los indicadores de control de este proceso.	Gerente Recursos Humanos.	II Trimestre 2007
7. Solicitar los servicios especializados, para realizar el análisis de riesgos y determinar las posibles medidas correctivas.	Responsable Equipo de proyecto	I Trimestre 2008
8. Elaborar los documentos y procedimientos necesarios de este Sistema.	Responsable Equipo de proyecto	III trimestre 2008
9. Implementar los Documentos y Procedimientos del Sistema.	Equipo de proyecto	IV Trimestre 2008.
10 Revisión del sistema por la dirección de Recursos humanos y calidad de la Corporación.	Responsable Equipo de proyecto	IV Trimestre 2008.

11. Solicitar el reconocimiento del sistema por una entidad competente. ONN.	Gerente Recursos Humanos.	I Trimestre 2009.
--	---------------------------	-------------------

Estrategia Específica:

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

Plan de Acción	Responsable	Fecha de Cump.
1. Implementar un sistema de reconocimiento a todos los trabajadores dirigido no solo a los resultados, sino también a los modestos pero importantes logros tanto individuales como colectivos.	GRH	Primer Semestre 2007
2. Realizar estudios de clima organizacional en la Sucursal.	GRH	Trimestral
3. Lograr una retroalimentación constante del grado de información que tienen los trabajadores sobre aquellas decisiones fundamentales de la entidad, así como cualesquiera que tenga relación con su implicación.	GRH	Permanente
4. Aplicar encuestas que nos brinden el grado de compromiso de nuestros trabajadores con los valores de la organización y la manifestación de los mismos en el trabajo cotidiano.	GRH	Semestral
5. Desarrollar acciones encaminadas a consolidar la cultura organizacional y a incrementar la motivación de los trabajadores.	GRH	Permanente
6. Realizar estudios de comunicación organizacional de la Sucursal		

	GRH	Semestral
7. Diseñar e Implementar un plan de comunicación interna en la organización.	GRH	III Trimestre 2007
8. Evaluar el potencial joven de la Sucursal menor de 35 años.	GRH	III Trimestre 2007
9. Reconocer las reservas de cuadro que se destaquen en el cumplimiento de las tareas asignada.	GRH	Permanente
10. Realizar cumpleaños colectivos de los cuadros y trabajadores.	GRH	Permanente
11 Evaluar y controlar sistemáticamente los sistemas de pago que se aplican y su impacto en la eficiencia del trabajo.	GRH	Permanente
12. Aplicar el programa de estimulación moral aprobado para la Sucursal, fortaleciendo la cultura que necesita la entidad para alcanzar sus objetivos, reconociendo: - Resultados del trabajo dentro de un periodo determinado - Resultados de la superación. - Promoción a cargo de mayor responsabilidad o como reserva de cuadro. - Permanencia o años de servicios prestados vinculados a los resultados eficientes del trabajo. . Las innovaciones y racionalizaciones y los resultados de la emulación socialista.	GRH	Permanente.

ARC 4 DEFENSA DE LA REVOLUCIÓN.

Objetivo Estratégico:

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

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

Estrategia Específica:

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

Plan de Acción	Responsable	Fecha de Cump.
1. Garantizar que todas las entidades tengan elaborados, actualizados y controlados, los planes de enfrentamiento a la corrupción, el delito y las ilegalidades, consolidando el trabajo de las Comisiones de Prevención y lucha contra estas manifestaciones en todas las instancias.	Consejo de Dirección	Permanente

Estrategia Específica:

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

Plan de Acción	Responsable	Fecha de Cump.
1. Continuar perfeccionando y desarrollando actividades de preparación y capacitación de los Gerentes, Jefes de Departamentos, Especialistas y trabajadores por diferentes vías y formas para aumentar los conocimientos teóricos y prácticos de todo el personal sobre las misiones a cumplir en Tiempo de Guerra y durante el enfrentamiento a desastres naturales.	Consejo de Dirección	Permanente
2. Crear las condiciones para que en el 2008 desarrollar los procesos para declarar las principales unidades en la Condición de Listo para la Defensa en la III Etapa.		60%
3. Continuar el desarrollo ascendente del trabajo para lograr que en el año 2007 las unidades que aun faltan alcancen la condición de "Listas para la Defensa en la II Etapa" y se avance en el movimiento de Unidades Preparadas ante Desastres .	100	100

Estrategia Específica:

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

Plan de Acción	Responsable	Fecha de Cump.
1. Elevar las exigencias y controles sobre la veracidad y efectividad de las informaciones que se emiten periódicamente y tomar medidas para que se logre el dominio de los documentos que integran el Sistema de Información para la defensa (SID) y las informaciones	Consejo de Dirección	Permanente

en caso de Desastres. Dirigir las actividades de control y ayuda de las Gerencias y Departamentos de la Sucursal a lograr una preparación más amplia y acabada de los especialistas en el cumplimiento de sus responsabilidades en las tareas de la defensa.		
2. Participar en los Ejercicios populares de acciones para casos de catástrofes "Meteoro" y en los Entrenamientos CIMEX. Incrementando el control sobre el estado y actualización de los documentos relacionados con la preparación para la defensa, la actualización del registro militar, las plantillas para TG, su completamiento, aprobación y categorización de los mismos y la prevención de desastres.	Consejo de Dirección	Permanente

Objetivo Estratégico:

7. Lograr disciplina y orden eliminando delitos internos y externos, manteniendo una seguridad y protección eficiente en todas las instalaciones de la Sucursal.

Criterios de Medidas	Grado de Consecución		
	2007	2008	2009
1.-Lograr que todas las unidades eliminen las causas y condiciones del delito y la corrupción.	50%	90%	100%
2.- Lograr que todos los trabajadores de la Sucursal y los nuevos ingresos posean los valores deseados de la organización, realizando verificaciones con la calidad requerida.	50%	80%	100%
3.- Garantizar que todas nuestras instalaciones estén protegidas contra incendios cumpliendo con todo lo orientado por APCI.	100%	100%	100%
4. Realizar auditorias de incendios en el 100 % de todas nuestras unidades y capacitar a los J de Brigadas que no estén certificados.	100%	100%	100%

Estrategia Específica:

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

Plan de Acción	Fecha de Cumplimiento	Responsable
1-Realizar reuniones de intercambios de experiencias en la Sucursal analizando los problemas que han existido de irregularidades, delito y corrupción con el fin de que todos tengan conocimiento y eliminar sus causas.	2 veces al año	Gerente General y Administrativo
2.- Analizar periódicamente el comportamiento y resultado de la Guardia Superior Administrativa Superior realizar cambios y movimientos de sus integrantes garantizando integralidad en su funcionamiento	Mensualmente	Gerente Administrativo y J Dpto. de Proyección
3.-Fortalecer el papel y las misiones del puesto de Dirección precisando y puntualizando sus funciones y facultades en correspondencia con lo establecido por la DGCDP	Permanente	Gerente Administrativo y J Dpto. de Protección
4.-Realizar control y ayuda a la base para verificar el cumplimiento de todo lo instrumentado para la protección y seguridad de las instalaciones.	Mensualmente	Resp. De protección y Gerente Administrativo
5.-Mantener un chequeo sistemático de la calidad del proceso de verificación y reverificaciones como instrumento para garantizar la pureza de las fuerzas de la Sucursal.	Permanente	J Dpto. de Protección y Gerente Administrativo
6.-Velar por el cumplimiento de los mantenimientos planificados a los sistemas de alarmas y contra intrusos e incendios, contribuyendo a la prolongación de la vida útil de los mismos y al mejoramiento de su calidad.	Permanente	J Dpto. de protección y Gerente Administrativo

7.-Supervisar la actividad de Trasval, Protección Especializada de Servicios a Extintores, Plan Cobertura contra incendios, Alarmas y Monitoreos entre otros, con el objetivo que los servicios que prestan estén de acuerdo a los convenios establecidos y que los mismos se realicen con la calidad y efectividad adecuada .	Permanente	J Dpto. de protección y Gerente Administrativo
8. Capacitar a los Jefes de Brigadas y asegurar el completamiento de la plantilla.	I Trimestre	J Dpto. de protección y Gerente Administrativo
9. Realizar auditorias de incendios en las unidades previstas atendiendo a su peligrosidad, volumen e importancia económica.	Según programa anualmente	Gerente Administrativo

3.3.3 SOPORTE DE LA ESTRATEGIA.

A partir de la formulación de la Planificación Estratégica hasta el 2009 la Gerencia de la Sucursal Cienfuegos estableció un sistema de control que garantizara la retroalimentación de la implementación de esta estrategia, en el sistema de control diseñado se establecieron como soporte de esta estrategia los:

PRINCIPIOS ORGANIZATIVOS.

1. La Planificación Estratégica de la Empresa de la Sucursal de Cienfuegos constituye el instrumento de dirección fundamental para este periodo.
2. Las decisiones estratégicas siempre estarán en correspondencia con la estrategia formulada.
3. La planificación estratégica diseñada se revisará anualmente con el objetivo de que la misma promueva los cambios necesarios que debe realizar la empresa ante las condiciones cambiantes del entorno.
4. Se garantizará a través de los Órganos Colegiados de Dirección el seguimiento del cumplimiento de la estrategia diseñada, tomándose las acciones pertinentes en caso de detectar desviaciones
5. La evaluación del desempeño y Estimulación de Cuadros y Trabajadores tendrá como punto de partida el cumplimiento de la estrategia formulada.

SISTEMA DE INFORMACIÒN.

1. Divulgar la Estrategia formulada en toda la Empresa, garantizando que cada trabajador del área conozca cual es su misión dentro de la misma.
2. Cada Jefe de Área de Resultado Clave rendirá información sobre el cumplimiento de la misma en los Órganos Colectivos de Dirección según cronograma establecido en el Plan de Acción Estratégico
3. Sistemáticamente informar a los trabajadores sobre los resultados de la Estrategia diseñada, destacando logros y deficiencias, tomando las decisiones oportunas para lograr el cumplimiento exitoso de la misma.

ORGANOS COLECTIVOS DE DIRECCIÒN Y SU PROGRAMACIÒN TEMÀTICA

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

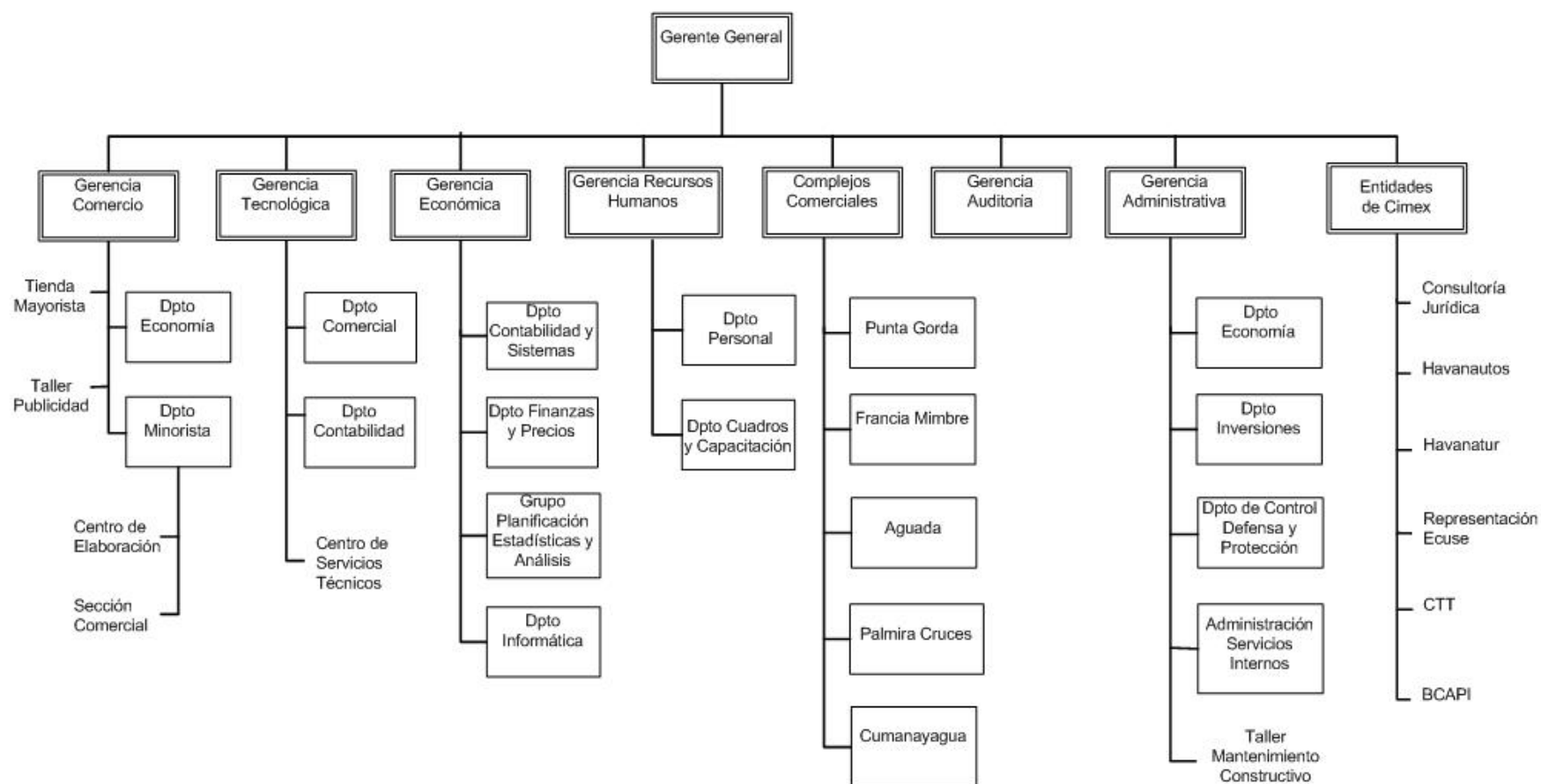
CONCLUSIONES

1. Se ha podido constatar a partir del estudio y análisis en el Capítulo 1 que la Teoría General de la Administración en su desarrollo ha ido incorporando a las nuevas tendencias del pensamiento administrativo los cambios operados en el entorno. Este aumento gradual de la velocidad de los cambios y del Adaptarse es un problema de supervivencia, pero generar el cambio es lo único que nos permite ser competitivos. El modelo de Gestión Estratégica es el modelo de este paradigma del cambio, para lo cual la dirección de la Sucursal tiene un gran reto.
2. En la profundización del análisis estratégico interno, tomando como base el cumplimiento de la Planificación Estratégica 2004- 2006, se puso de manifiesto la necesidad de trabajar fuertemente en las inestabilidad de la oferta de productos y servicios, la falta de adecuación del sistema de retribución acorde a los resultados, insuficiencias en la gestión de inventarios y en la ausencia de un sistema de gestión de marketing, vinculando todo a un proceso de gestión integrado que responda a las exigencias de los clientes de la sucursal.
3. En el análisis interno se sustituyo el análisis funcional por el análisis del cumplimiento de la Panificación Estratégica 2004-2006, valorando los logros y dificultades en cada una de las etapas de la metodología utilizada para su diseño.
4. Queda establecida la planeación estratégica de la Sucursal Cienfuegos CIMEX para el período 2007-2009, con un enfoque por procesos que garantiza la integralidad en la gestión empresarial de la Sucursal.
5. El trabajo desarrollado constituye una guía para todos los directivos de la Sucursal para confeccionar sus objetivos y planes de acción, garantizando la correspondencia de su gestión con los objetivos estratégicos de la Sucursal.

RECOMENDACIONES

- 1- Implementar el sistema de control estratégico de gestión diseñado que permita no solo medir el cumplimiento de las estrategias sino, ser capaces de avizorar los cambios del entorno con una actitud proactiva, enriqueciendo y actualizando anualmente el proyecto estratégico de la Sucursal.
- 2- Dar a conocer la estrategia elaborada y lograr la implicación de los trabajadores en la implementación de la misma, manteniendo un sistema de información sistemática a los mismos, tomando las decisiones oportunas en caso de detectarse desviaciones.
- 3- Generalizar los resultados obtenidos en el caso de estudio como guía metodológica y práctica en la actualización de la planeación, asumiendo por la organización los constantes cambios que se operan en el entorno cubano.

ANEXO 1 ORGANIGRAMA SUCURSAL CIENFUEGOS



ANEXO 2 SITUACIÓN DE LA WESTER UNION

SUCURSAL CIENFUEGOS RESUMEN DE LA ENTRADA DE REMESA POR LA WESTER UNION

	Total	Casa Mimbres-Cfgos	Variedades-Cruces	Cup Cimex-Aguada	Total	Casa Mimbres-Cfgos	Variedades-Cruces	Cup Cimex-Aguada
Total 2003	11,654	8,963	1,363	1,328	2,158,471.00	1,658,778.00	266,561.00	233,132.00
Total 2004	16,634	11,964	2,168	2,502	3,173,082.50	2,267,647.00	423,277.50	482,158.00
Total 2005	8,216	5,940	1,095	1,181	1,525,531.50	1,109,419.00	200,246.00	215,866.50
Total 2006	3,220	2,569	406	245	604,679.00	481,163.00	76,686.00	46,830.00

Como se observa a partir del 2004 el monto de remesas ha bajado año tras año, lo que significa menos dinero en la población

ANEXO 3 INDICADORES ECONÓMICOS

Corporacion Cimex SA
Sucursal Cienfuegos

INDICADORES ECONOMICOS

INDICADORES	U/Medida	2003	2004	2005	2006
INGRESOS	Cuc	26,829,695	26,558,879	29,577,304	41,463.686
COSTOS	Cuc	14,701,478	14,449,266	15,837,305	24,146.83
GASTO	Cuc	8,645,826	8,071,638	7,861,527	9,990.454
UTILIDAD	Cuc	3,482,392	4,037,976	5,878,472	7,326.403
INDICES					
Costo por Peso	Cuc	0.5480	0.5440	0.5355	0.5824
Gasto por peso	Cuc	0.3222	0.3039	0.2658	0.2409
Utilidad por peso	Cuc	0.1298	0.1520	0.1987	0.1767
Retribuciones	M/pesos	2759.1	2842.5	3142.3	3843.5
Promedio de Trabajadores	Uno	871	887	836	904
Productividad	Cuc	2567	2,495	2,948	3822
Salario Medio	Cuc	264	267	313	354
Correlacion Produc/Salario M	%		0.96	1.01	1.15
Intensidad Energetica	Tcc/Mcuc		57.7	48	46

Como se puede apreciar todos los indicadores economicos han sido positivos en los años 2003 - 2006

Solo en el año 2004 hubo problemas en la correlacion salario medio productividad que fue negativa

No obstante en los dos años siguientes hubo una correlacion positiva

ANEXO 5 ANÁLISIS FINANCIERO

CORPORACION CIMEX S.A SUCURSAL CIENFUEGOS

	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO
INDICADORES	2004	2005	I SEM 2006	Dic-06
Liquidez General (A.Circ / P.Circ)	2.40	2.4	1.7	1.91
Liquidez Inmediata (A.Circ-Inv)/P.Circ	1.53	1.16	0.87	1.07
Liquidez Disponible (Efectivo / P Corrientes)	0.67	0.63	0.47	0.83
Solvencia (T. Activ Reales/ T Deudas)	2.96	3.26	1.99	2.07
Endeudamiento	33.39	36.29	49.67	48.13
Autonomia	66.61	63.71	50.33	51.87
Capital de Trabajo	5,157.2	4,026.6	3214.4	3723.17
Rentabilidad Financiera	82.4	72.0	58.4	48.19
Rentabilidad Economica	36.3	35.7	44.1	38.26
Rendimiento Activo Fijo	40.8	32.7	46.1	39.20
Ciclo en días de inventarios	89.4	77	59.83	55.8
Ciclo en días CXC	48.8	29.9	23.1	18.7
Ciclo en Cuenta por Pagar	31.3	28.3	29.3	15.5

Rotacion de mercancias	64	51.7	43	41.6
Rotacion de Mercancias sin combustible.	64	64.14	75.41	75.89

Activo Circulante	8,846	6,900	7,696	7,809
Pasivo Circulante	3,688	2,873	4,482	4086
Activo Real Total	13,795	11,209	12,645	13,123
Fondos Ajenos	4,606	4,068	6,281	6,315

EQUILIBRIO FINANCIERO	SI	SI	SI	SI
Hay Solvencia y Liquidez				
SALUD FINANCIERA	SI	SI	SI	SI
Existe Rentabilidad Financiera y Liquidez General Se encuentra en el I Cuadrante porque hay rentabilidad económica y hay Liquidez				

Resultados del procesamiento de las encuestas aplicadas para medir los indicadores intangibles (Capital Humano, Capital Estructural, Capital Relacional).

Análisis de fiabilidad

RELIABILITY ANALYSIS – SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 298.0

N of Items = 83

Alpha = 0.9259

Capital Humano:

Encuesta de satisfacción del personal.

No	Preguntas	Si	%	No	%
1	¿Conoce los objetivos de la organización y como las responsabilidades que desempeñan contribuyen a ellos?	294	98,7	4	1,3
2	¿Dispone de los recursos necesarios para el desarrollo?	272	91,3	26	8,7
3	¿Puede utilizar sus criterios e iniciativa personal para el desarrollo de las tareas y responsabilidades?	272	91,3	26	8,7
4	¿Esta satisfecho con la retribución que recibe, las responsabilidades que asume y los conocimientos y competencias que desarrolla su trabajo?	237	79,5	61	20,5
5	¿Se realiza de forma eficiente y regular una evaluación del desempeño de su trabajo?	288	96,6	10	3,4
6	¿Esta usted satisfecho con el resultado de dicha evaluación?	285	96,6	13	4,4
7	¿Apoya la organización el desarrollo de sus capacidades individuales?	248	83,3	50	16,8
8	¿Existe un adecuado nivel de participación de los empleados en la toma de decisiones de la organización?	267	89,6	31	10,4
9	¿El plan de capacitación esta orientado a fortalecer las capacidades personales e instituciones?	244	81,9	54	18,1

Encuesta de trabajo en equipo

No.	Preguntas	Si	%	No	%
1	¿Existe buena planificación y organización del trabajo en equipo?	288	96,6	10	3,4
2	¿El centro fomenta el trabajo en equipo?	294	98,7	4	1,3
3	¿Los trabajadores se encuentran motivados y satisfechos cuando trabajan en equipo?	294	98,7	4	1,3
4	¿Considera adecuado el rendimiento y la efectividad del trabajo en equipo en su organización?	294	98,7	4	1,3

Encuesta Liderazgo

No	Preguntas	Si	%	No	%
1	¿Tienen los responsables de la dirección de personas en la entidad una visión clara y compartida de hacia donde va la misma?	277	93	21	7
2	¿Existe un estilo de dirección donde los directivos marcan unos objetivos y en el cada individuo puede establecer sus propias orientaciones, pautas y criterios para lograrlo?	271	90,9	27	9,9
3	¿Impulsa la dirección la autonomía de actuación activamente, reconociéndola y premiándola?	265	88,9	33	11,1
4	¿Existe un marco de confianza de delegación basado en la capacidad de los colaboradores y equipos?	263	88,3	35	11,7
5	¿Es la actitud de los jefes respecto a la superación de los subordinados adecuada?	262	87,9	36	12,1
6	¿Asumen sus líderes riesgos calculados?	283	95	15	5
7	¿Existen mecanismos en su organización para aprender de los errores y compartir ese aprendizaje con los demás?	255	85,6	43	14,4
8	¿En su organización se fomenta la experimentación?	223	74,8	75	25,2

Resultados del procesamiento de las encuestas aplicadas para medir los indicadores intangibles (Capital Humano, Capital Estructural, Capital Relacional).

Análisis de fiabilidad

RELIABILITY ANALYSIS – SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 298.0

N of Items = 83

Alpha = 0.9259

Capital Humano:

CULTURA ORGANIZACIONAL				
¿Qué valores usted considera que imparten los miembros de la organización que la distinguen del resto de las entidades?	Si	%	No	%
Capacidad innovadora		76,6		10,4
Lealtad	276	92,6	22	7,4
Consagración		90,6		14,1
Sentido de pertenencia	286	97	9	3
Disciplina		80,0		4,7
Honradez		95,5		8,4
Motivación		88		
Comparticion de conocimientos		94		
¿Estilo de comunicación dentro de la organización es franco y abierto?	260	87,5	38	12,8
¿Dispone la organización de mecanismos para compartir las mejores prácticas en cada área?	271	90,9	27	9,1

Encuesta: Clima Organizacional

No	Preguntas	Si	%	No	%				
1	Si a usted se le ofrece otro trabajo, con iguales condiciones profesionales y salariales, ¿Se cambiaría o no a otro centro?	47	15,8	251	84,2				
2	¿Cómo califica las relaciones que mantiene con su jefe inmediato?	Malas	%	Regulares	%	Buenas	%	Muy Buenas	%
		8	2,7	1	0,3	204	68,5	85	28,5
3	¿Como califica el grado en que su jefe inmediato deposita su confianza y responsabilidad en usted?	Escasa	%	Poco	%	Bastante	%	Mucha	%
		2	0,7	3	1	227	76,2	66	22,1
4	¿Qué imagen cree usted que ofrece el centro al exterior?	Mala	%	Regular	%	Buena	%	Muy Buena	%
				21	7	237	79,5	40	13,4
5	¿Que cantidad de información recibe acerca de su trabajo?	Ninguna	%	Poca	%	Bastante	%	Mucha	%
				56	18,8	189	63,4	53	17,8
6	¿Cómo valora la información recibida en cuanto a su trabajo?	Es poca y escasa	%	Es poca y clara	%	Es suficiente	%	Es rica y abundante	%
				36	12,1	189	63,4	73	24,5
7	A través de que vía recibe información	Si	%	No	%				
	Internet			298	100				
	Revistas especializadas	159	53,4	139	46,6				
	Por instantes superiores	267	89,6	31	10,4				
	Intercambio con especialistas	263	88,3	35	11,7				
	Reuniones de trabajo	296	99,3	20	6,7				
	De su jefe inmediato	278	93,3	20	6,7				
8	¿Cómo valora usted las posibilidades de realización profesional (de explorara sus conocimientos y adquirir otros nuevos)	Ninguna	%	Pocas	%	Muchas	%	Bastante	%
		35	11,7	200	67,1	19	6,4	44	14,8

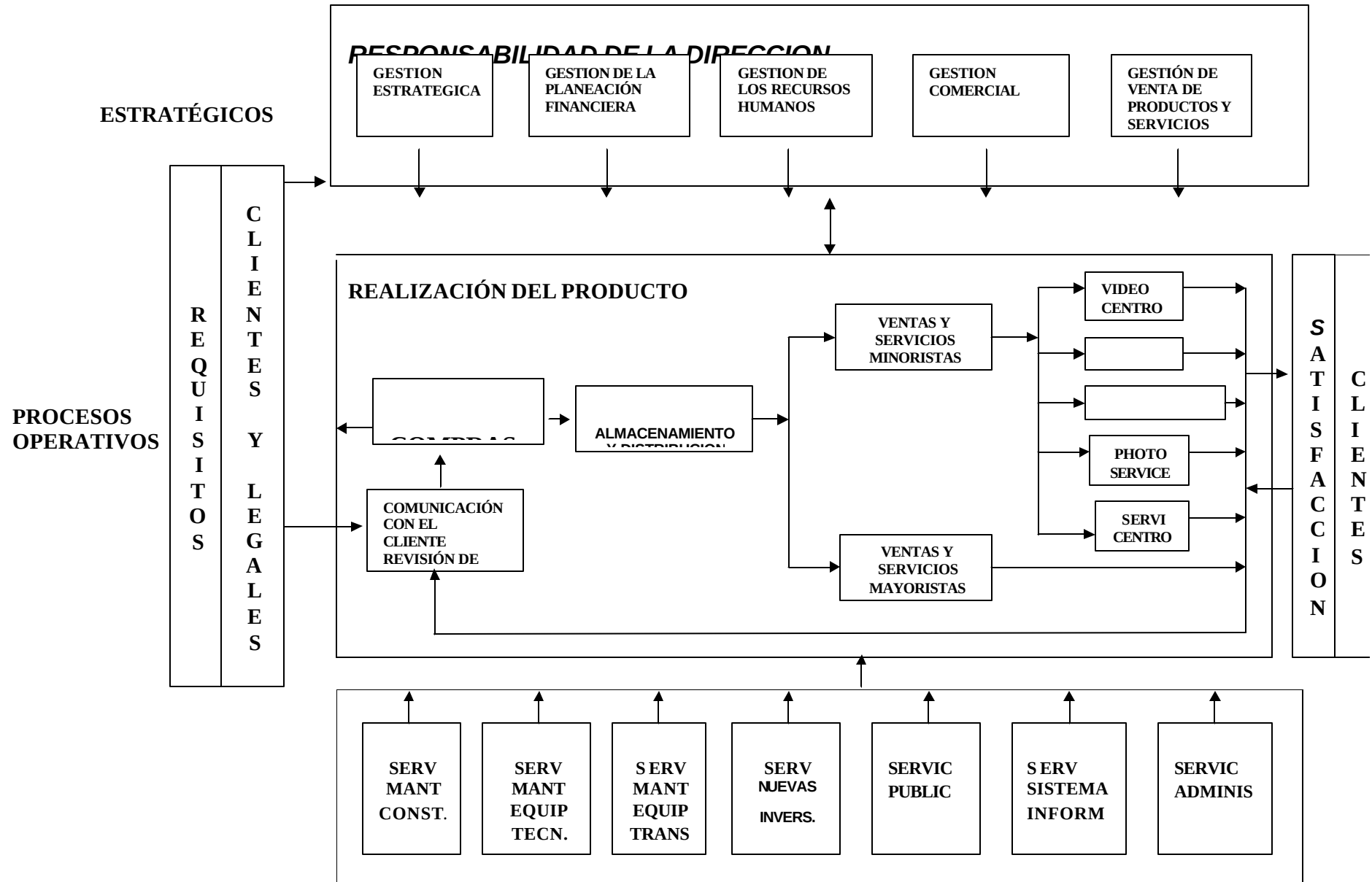
9	¿Los trabajadores tienden con facilidad a aceptar el cambio?	Si	%	No	%				
		272	8,7	26	91,3				

Encuesta de tecnologías de la información

No	Preguntas	Si	%	No	%
1	¿Se encuentra definido el flujo de información que debe funcionar en la organización?	284	14	95,3	4,7
2	¿Considera se pide información innecesaria?	65	21,8	233	78,2
3	¿Cree usted que existe información necesaria que no se pide?	120	40,3	178	59,7
4	¿Se conoce el costo de la información que se emite? ¿Se compara con el beneficio que aporta	228	76,5	70	23,5
5	¿Los tiempos de respuestas son inadecuados lo cual dificulta la oportuna toma de decisiones?	99	33,2	199	69,8
6	¿Se esta generando una cultura informática en la organización?	248	83,2	50	16,8
7	¿Existen mecanismos que garanticen la seguridad de la información?	255	85,6	43	14,4
8	¿Hay adecuadas medidas e control que garantizan la calidad de la información?	290	97,3	8	2,7
9	¿El sistema de información de la organización es preciso, oportuno, integral, lo cual contribuye a la toma de decisiones?	270	90,6	28	9,4
10	¿Se utilizan las Nuevas Tecnologías de la información para ofrecer productos y/o servicio con valor añadido?	233	78,2	65	21,8
11	¿Se aprovechan las Nuevas Tecnologías de la información para compartir información y conocimiento?	248	83,2	50	16,8

ANEXO 8 MAPA DE PROCESOS SUCURSAL CENTRO

SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD



PROCESOS DE APOYOS

1. Objetivo General:

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

Objetivos Específicos:

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

2. Alcance:

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

3. Referencias Normativas.

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

3.1 NC / ISO 9001:2001 "Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos."

3.2 Manual de la Calidad. Edición. 1

4. Responsabilidades:

- 4.1 El Gerente General deberá aprobar el presente procedimiento e incluir la satisfacción del cliente como un indicador de eficacia de la gestión en la Sucursal.
- 4.2 El Representante de la Dirección para la calidad es responsable de evaluar el cumplimiento de este procedimiento y su eficacia.

4.3 El Gerente Comercial de la Sucursal es el responsable de adoptar las medidas necesarias para la aplicación de este procedimiento y de informar periódicamente a la dirección los resultados de la investigación de la satisfacción de los clientes externos.

4.4 Los Gerentes de Complejos, Administradores de Unidades y los Especialistas del

Departamento de Comercio Minorista son responsables de asegurar que la evaluación de la satisfacción del cliente en las unidades minoristas se cumpla conforme a lo establecido en este procedimiento.

4.5 El especialista de calidad de la sucursal es responsable de, verificar mediante el seguimiento y auditorías internas el cumplimiento de los requisitos establecidos en el presente procedimiento.

5 Desarrollo.

5.1 La Satisfacción del cliente externo se evalúa a través del resultado obtenido en el Índice

Satisfacción del Cliente (ISC), mediante la aplicación y procesamiento de las encuestas diseñadas para este fin, elaborándose una para cada tipo de servicio del Comercio Minorista: Tiendas, Gastronomía, Photo service y Servicentros y Videocentro (Ver Encuestas Anexas).

5.2 La satisfacción del cliente será evaluada en cada Unidad de servicios de la sucursal y sus

resultados deberán constituir una herramienta de trabajo de los administradores para el mejoramiento de la calidad del servicio que se ofrece en la misma.

5.3 La Gerencia Comercial establecerá las medidas organizativas para la aplicación y

procesamiento de las encuestas, asegurando que se cumpla lo siguiente:

- La evaluación cuatrimestral de la satisfacción del cliente en cada unidad.
- Que los resultados obtenidos se registren en cada unidad y sean utilizados para identificar oportunidades de mejoras.
- Se establezcan acciones correctivas apropiadas con las no conformidades detectadas, con el objetivo de prevenir que no vuelvan a ocurrir.

5.4 Las encuestas se aplicarán tres veces en el año (cuatrimestralmente), a una muestra de

100 clientes. Las muestras se tomarán en cuatro días de una misma semana: lunes, martes, viernes y sábados; en el horario de 9:00 a 11:00 AM y de 3:00 a 5:00 PM, a razón de 25 diarias.

5.5 En aquellas unidades en que la concurrencia de clientes (población) no sea alta, se podrá

tomar una muestra entre 25 y 100 clientes, siguiendo los mismos requisitos del apartado anterior.

5.6 Se procesarán los datos obtenidos en las encuestas mediante el software diseñado al efecto.

5.7 Se elaborará un informe por cada unidad que especifica el índice de satisfacción del cliente (ISC) obtenido para cada característica de calidad, así como un índice general de la Unidad.

5.8 El informe podrá ser enriquecido con otros criterios emitidos por los clientes y reflejados en las encuestas.

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

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

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

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

Escala del ISC	Calificación
= 4.5	E
4 = ISC < 4.5	B
3 = ISC < 4	R
< 3	M

6 Registros

Constituyen registros los siguientes documentos:

6.1. Encuestas a clientes externos.

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

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

Original: Dpto. Comercio Minorista.

Copias: Gerente de Complejo y Administrador del Establecimiento.

Las encuestas se archivarán en el Dpto. Comercio Minorista.

Ambos registros se conservarán por un periodo de tres años.

7. Anexos

Se anexan los siguientes documentos:

Anexo A. Encuesta de Tiendas Panamericanas,

Anexo B. Encuesta Servicentros Cupet -Cimex.

Anexo C. Encuesta Cafetería. El Rápido.

Anexo D. Encuesta Photo Service

Anexo E. Video Centro. Imagen y Sonido.

1. OBJETIVO.

Establecer los requerimientos para el control, seguimiento y evaluación de los proveedores externos de la Sucursal Cienfuegos,

Asegurar una adecuada selección de los proveedores de la Sucursal Cienfuegos, a partir del comportamiento de los mismos.

2. ALCANCE.

El presente procedimiento es aplicable al proceso de Gestión Comercial de la Sucursal Cienfuegos.

El proceso de evaluación, elección y reevaluación de proveedores externos, se le aplicará a todos los proveedores nacionales y extranjeros radicados en el país, con los cuales la Sucursal Cienfuegos tiene firmado contratos puntuales de compra – venta de mercancías.

3. REFERENCIA.

NC-ISO-9000:2001 Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos.

Instrucción 17/ 2003 Procedimiento para la entrada a los Registros de proveedores y clientes de la Corporación Cimex.

4. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Proveedor: Organización o persona que proporciona un producto, puede ser interno o externo a la organización.

Satisfacción del cliente: Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

Especificación: Documento que establece requisitos.

Requisito: Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

Característica: Rasgo diferenciador, puede ser inherente o asignada, cualitativa o cuantitativas.5.

RESPONSABILIDADES.

5.1 Gerente General

- Aprobar el presente procedimiento,
- Asegurar los recursos necesarios para la aplicación adecuada del presente procedimiento.

5.2 Representante de la Dirección para la Calidad

- Comprobar a través de las auditorias internas de calidad el cumplimiento de los requisitos del presente procedimiento.

5.3 Gerente Comercial

- Tomar las medidas organizativas necesarias que permitan la evaluación, selección y reevaluación de los proveedores de la Sucursal Cienfuegos,
- Efectuar la revisión y la aprobación de las evaluaciones de los proveedores.
- Garantizar que se adopten las medidas, que se aprueben como resultado del proceso de evaluación de los proveedores.

5.4 Especialistas Comerciales (Gerencia de Comercio)

- Efectuar la evaluación de los proveedores nacionales y extranjeros radicados en el país , con el fin de conocer y comprobar que los mismos cumplen con todos los requisitos y los aspectos que queden pactados en los contratos de Compra – Venta firmados con la Sucursal Cienfuegos.
- Presentar al gerente comercial la evaluación de los proveedores para su revisión y aprobación,
- Preponer al gerente comercial la incorporación de nuevos proveedores al Registro de Proveedores de la Sucursal, así como proponer eliminar del Registro los proveedores con un desempeño pésimo en las relaciones comerciales.
- Mantener los registros de las evaluaciones de los proveedores.

6. DESARROLLO.

6.1 Evaluación, selección y aprobación de proveedores.

6.1.1 La actividad comercial requiere de una adecuada selección de sus proveedores, para poder satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Para ello es necesario realizar una correcta selección y evaluación de los proveedores, así como efectuar reevaluaciones periódicas a partir del comportamiento de las operaciones que se realicen en un período determinado.

6.1.2 El proceso inicial de evaluación, selección y aprobación de proveedores se realiza según los procedimientos establecido por la Corporación CIMEX.

6.1.3 Los proveedores seleccionados y aprobados centralmente, serán inscripto en el Registro Único de Proveedores de Cimex.

6.1.4 A partir de que los nuevos proveedores estén incorporados en el registro único de proveedores de cimex y codificados los productos a comercializar, se podrán firmar contratos puntuales de compra - ventas de mercancías con los mismos.

6.1.5 La división de logística podrá efectuar evaluaciones periódicas a los proveedores aprobados inicialmente.

6.2 Evaluación periódica de los proveedores.

6.2.1 La Sucursal Cienfuegos evaluará anualmente a todos los proveedores nacionales y extranjeros radicados en el país, con los cuales tiene firmado contratos puntuales de compra venta de mercancías.

6.2.2 Para la evaluación y reevaluación de los Proveedores, es requisito indispensable que los especialistas comerciales estén vinculados con la actividad comercial y relacionados con los proveedores a evaluar.

6.2.3 Para la evaluación del proveedor se deberán utilizar todos los datos disponibles sobre el comportamiento del mismo en el periodo de tiempo a evaluar, se deberán revisar entre otros los siguientes aspectos: los requisitos incluidos en el contrato, la revisión de facturas, comportamiento en las entregas de los pedidos, resultados de las inspecciones de recepción de las mercancías, estadísticas de las devoluciones y reclamaciones de los clientes, estadísticas de ventas de cada producto, niveles de rotación de cada producto, tratamiento dado por el proveedor a los productos de lento movimiento y sus rebajas de precios, cumplimiento de la garantía comercial, respuestas del proveedor ante pedidos adicionales, tratamiento del proveedor ante las reclamaciones,

6.2.4 Dentro del proceso evaluativo se podrán efectuar inspecciones a los establecimientos del proveedor, para corroborar in situ el sistema de seguimiento y control del producto, previa aprobación del proveedor. Este requerimiento se recomienda que sea conveniado en el contrato.

6.2.5 Los criterios, requisitos y elementos principales que se tendrán en cuenta en la evaluación de los proveedores de la Sucursal Cienfuegos serán los siguientes:

1. Capacidad para garantizar los requisitos del producto / servicio:

- Si el proveedor cuenta con sistema de gestión de la calidad certificado.

En el caso

de los alimentos y bebidas se comprobara la implantación de los Sistemas de

Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control (HACCP)

- Los productos suministrados se encuentran certificados,
- Los productos cuentan con las normas de especificaciones de la calidad,
- Si las especificaciones de calidad están incluidas en los contratos

firmados con la

sucursal,

- Si la organización o el producto tienen algún tipo de reconocimiento nacional o internacional (premios) recibido.

2. Calidad de los productos / servicios suministrados:

- Conformidad con las especificaciones de calidad aparente del productos,
- La conformidad de los requisitos del envase y embalaje,
- La entrega de la documentación técnica y comercial acordada
- Las estadísticas de devoluciones , quejas y reclamaciones de los clientes
- Los servicios de garantías de los clientes, asumidas por el proveedor.

3. Cumplimiento de los plazos de entrega:

- Capacidad para suministrar productos y servicios,
- Cumplimiento de las fechas de entrega convenidas,
- Solicitud oportuna a pedidos imprevistos,

4. Precios / facilidades de pago:

- Aceptación de las condiciones de pago de la sucursal,
- Comparación del precio con otros proveedores,

5. Comportamiento ante solicitudes o reclamaciones.

- Tratamiento al producto de lento movimiento,
- Tratamiento a los productos no conformes,

6.2.6 La puntuación a otorgar a cada criterio y elementos se expresan a continuación:

Criterios y elementos evaluados	Puntuación máxima a otorgar
1. Capacidad para garantizar los requisitos del producto / servicio • Sistema de gestión de la calidad certificado • Los productos suministrados se encuentran certificados, • Los productos cuentan con las normas de especificaciones de la calidad, • Si las especificaciones de calidad están incluidas en los contratos firmados con la sucursal, • Si la organización o el producto tienen algún tipo de reconocimiento nacional o internacional (premios) recibido.	10 puntos 2 2 2 2 2
2. Calidad de los productos / servicios suministrados • Conformidad de las especificaciones de calidad aparente del productos, • La conformidad de los requisitos del envase y embalaje, • La entrega de la documentación técnica y comercial acordada, • Las estadísticas de devoluciones , quejas y reclamaciones de los clientes • Los servicios de garantías de los clientes, asumidas por el proveedor.	50 puntos 20 10 5 10 5
3. Cumplimiento de los plazos de entrega • Capacidad para suministrar productos y servicios, • Cumplimiento de las fechas de entrega convenidas, • Solicitud oportuna a pedidos imprevistos,	20 puntos 5 10 5
4. Precios / facilidades de pago • Aceptación de las condiciones de pago de la sucursal, • Comparación del precio con otros proveedores,	10 puntos 8 2
5. Comportamiento ante solicitudes o reclamaciones. • Tratamiento al producto de lento movimiento, • Tratamiento a los productos no conformes,	10 puntos 5 5
Total de puntos a otorgar:	100 puntos

Los elementos que no sean aplicables a un proveedor, se les otorgará el máximo de puntos.

Los proveedores se clasificarán en categorías, de acuerdo a la puntuación que se obtenga:

Puntuación	Categoría del proveedor
> 75	Clase A
60-75	Clase B
50-60	Clase C
< 50	Clase D

6.2.7 Como resultado de la evaluación del proveedor, se elaborará el **Informe de Evaluación**

de Proveedores, según se indica en el anexo A. Al **Informe de Evaluación de Proveedores**, se le deberán anexar los documentos que evidencian el comportamiento del proveedor.

6.2.8. Los proveedores evaluados **Clase B, C y D** deberán quedar registrados con la evaluación obtenida, las deficiencias que se le señalaron, de la cual se derivará la toma de medidas tanto correctivas como preventivas para mejorar su desempeño.

6.2.9 La dirección de la gerencia comercial, adoptará las medidas necesarias para garantizar que las deficiencias significativas señaladas en la evaluación del proveedor, le sean comunicadas a éste, y de ser necesario se establecerá la revisión de los requisitos del contrato.

6.2.10 Los proveedores evaluados como **clase D** se les realizará la reevaluación en un termino de seis meses. De ser repetitiva esta categoría en algún proveedor se analizará la conveniencia de mantenerlo o no como proveedor de la sucursal.

6.2.11 La gerencia comercial mantendrá actualizado el **Registro de Proveedores Aprobados** de

la Sucursal Cienfuegos, teniendo en cuenta:

- Si el proveedor mantiene la categoría o es modificada,
- Sí se mantiene la aprobación o se propone como no aprobado,
- Si es un nuevo proveedor de Cimex, y existe la necesidad de establecer relaciones comerciales con él.
- Si el proveedor fue eliminado del Registro único de Proveedores de Cimex.

El Registro de proveedores aprobados deberá ser actualizado como mínimo una vez al año, reflejándose en él, las categorías otorgadas a los proveedores, y la fecha de la evaluación.

7. REGISTROS.

Constituyen registros los siguientes documentos:

7.1 Informe de Evaluación de Proveedores. (Anexo A)

7.2 Registro de proveedores aprobados Sucursal Cienfuegos. (Anexo B)

Los registros se conservaran por un período no menos de 5 años,

ANEXO 10A EJEMPLO DE EVALUACION DE PROVEEDORES

	SUCURSAL CIENFUEGOS		PGC – 002 A
	INFORME DE EVALUACION DE PROVEEDORES		Página _1_ de _1_
Nombre del proveedor: <i>EMPRESA CALZADO AMADOR BLANCO (INGELMO)</i>			
Producto / Servicio: <i>CALZADO</i>			
<i>CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN</i>			
<i>Criterios y Requisitos</i>	Puntuación máxima a otorgar	Puntuación obtenida	

1.Capacidad para garantizar los requisitos del producto / servicio	(10)	(8)
• Sistema de gestión de la calidad certificado	2	2
• Los productos suministrados se encuentran certificados,	2	2
• Los productos cuentan con las normas de especificaciones de la calidad,	2	2
• Si las especificaciones de calidad están incluidas en los contratos firmados con la sucursal,	2	2
• Si la organización o el producto tienen algún tipo de reconocimiento nacional o internacional (premios) recibido.	2	0
2. Calidad de los productos / servicios suministrados	(50)	(50)
• Conformidad de las especificaciones de calidad aparente del productos,	20	20
• La conformidad de los requisitos del envase y embalaje,	10	10
• La entrega de la documentación técnica y comercial acordada,	5	5
• Las estadísticas de devoluciones , quejas y reclamaciones de los clientes	10	10
• Los servicios de garantías de los clientes, asumidas por el proveedor.	5	5
3. Cumplimiento de los plazos de entrega	(20)	(12)
• Capacidad para suministrar productos y servicios,	5	2
• Cumplimiento de las fechas de entrega convenidas,	10	5
• Solicitud oportuna a pedidos imprevistos,	5	5
4. Precios / facilidades de pago	(10)	(10)
• Aceptación de las condiciones de pago de la sucursal,	8	8
• Comparación del precio con otros proveedores,	2	2
5. Comportamiento ante solicitudes o reclamaciones.	(10)	(10)
• Tratamiento al producto de lento movimiento,	5	5
• Tratamiento a los productos no conformes,	5	5
Puntuación Otorgada:		90
Categoría Propuesta: Clase A ☒ Clase B ☐ Clase C ☐ Clase D ☐		
Propuesta de Proveedor Aprobado. Sí ☒ No ☐		

	Nombre y Apellidos	Cargo	Firma	Fecha
Evaluated by:	Roberto Cordovez López	Commercial Specialist		22-12-06
Approved by:	Tania Llanes Flores	Commercial Manager		22-12-06

ANEXO 10 B EJEMPLO REGISTRO DE PROVEEDORES

	SUCURSAL CIENFUEGOS		PGC - 002 B	
	REGISTRO DE PROVEEDORES EXTERNOS APROBADOS		Pág. ____ de ____	
	Nombre y Apellidos	Cargo	Firma	Fecha
Actualizado por:	(1)	(2)	(3)	(4)
Aprobado por:				

N.	Nombre del proveedor	Familia Producto /Servicio	Categoría	Fecha ultima evaluación	Observaciones
(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
1.-	Emp. Calzado Amador	Calzado	Clase A	22/12/06	90 Puntos
2.-	Emp. Calzado Venus	Calzado	Clase A	22/12/06	98 puntos
3.-	Emp. Consumimport	Calzado de Marca	Clase A	22/12	98 Puntos
4.-	Confecciones Alba	Confecciones	Clase A	22/12/06	97 puntos
5.-	Comercial Abraxa	Confecciones	Clase A	24/11/06	96 puntos
6	Confecciones Puntex	Confecciones Interiores	Clase A	24/11	96 Puntos

Así a todos hasta 31 proveedores fueron evaluados

ANEXO 10 C RESUMEN DE INFORME DE EVALUACION DE PROVEEDORES

SUCURSAL CIENFUEGOS

	Productos o Servicios	Observaciones
Suchel Debon	Estrella	Inestabilidad en los Suministros
Medias Casino Abraxas	Ropa Interior	Inestabilidad en los suministros

Ciclos Minerva	Bicicletas	No garantiza la garantía a los clientes, No tiene estabilidad en el servicio, No cumple con los plazos de Entrega
Cuba Ron	Bebidas	Salio muy bien en la evaluación Cumple en las fechas de Entrega, el producto tiene calidad
Metrotex	Ajuares de Casa	No tiene la capacidad para suministrar los productos y servicios en las fechas provistas, en cantidad, ni servir pedidos imprevistos
Suchel Lever	Perfumeria	Sus precios defieren a lo de las otras cadenas
Medias casino	Ropa Interior	No tiene capacidad para cumplir en fechas y cantidad los suministros solicitados
Suchel regalo	Perfumeria	Estabilizar sus mercancías
Comercial Abraxas	Confecciones	Inestabilidad en la entrega.
Confecciones Puntex	Ropa Interior	No estabilidad en la entrega y cantidad de mercancías

ANEXO 11 SISTEMA DE INCIDENCIAS Y NO CONFORMIDADES

Sistema de Partes de Incidencias y No Conformidades

Sistema de Gestión de La Calidad en CIMEX

Salvar

Anexar

Salir

Reporte nuevo

·Generales·

Reporte de: **Dora Armenter**

Funciones: **Gerente Economica**

Entidad: **Sucursal CFGOS Economia**

Fecha Parte: **01/02/2007**

·Reporte de prioridad: Media

Tipo de solicitud: ☒ Incidencia ☐ No Conformidad ☐ Queja ☐ Reclamacion

Alcance del Tipo de Solicitud

☒ Solicitud Interna ☐ Solicitud Externa

Atención local: **No**

Categoría: **Informatica**

Temática: **AM**

Descripción: **AM**

Concentrador

Correo, Messenger

Otras Incidencias

Pagina Web Minorista

Redes y Comunicaciones

Requisiciones, Incidencias

SCI

SDGM

Sentai

Silver

Sistemas Minoristas

ANEXO 13 MATRIZ DAFO

LISTADO DE AMENAZAS. OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y DEBILIDADES.

OPORTUNIDADES:

1. Desarrollo turístico del territorio
2. Desarrollo de eventos y ferias internacionales
3. El proceso de perfeccionamiento empresarial
4. Existencia de centros de educación superior en el territorio
5. Incremento de la tenencia de divisas en manos de la población
6. Mercado interno insatisfecho.
7. Revolución Energética

AMENAZAS:

1. Actual política de precio
2. Incremento de la competencia del mercado en divisas y moneda nacional
3. Incumplimiento en la entrega por parte de los proveedores nacionales
4. Indisciplina financiera empresarial.
5. Regulaciones y procedimientos de Organismos Rectores (Licencias, Permisos, etc)
6. Inestabilidad de los Productores Nacionales.
7. Recrudescimiento del Bloqueo

FORTALEZAS:

8. Preparación técnica y profesional de los Recursos Humanos.
9. Presencia en el mercado.
10. Se cuenta con sistemas contables e informáticos de avanzada.
11. Tecnología de punta
12. Imagen corporativa
13. Adecuadas condiciones de trabajo
14. Salud financiera

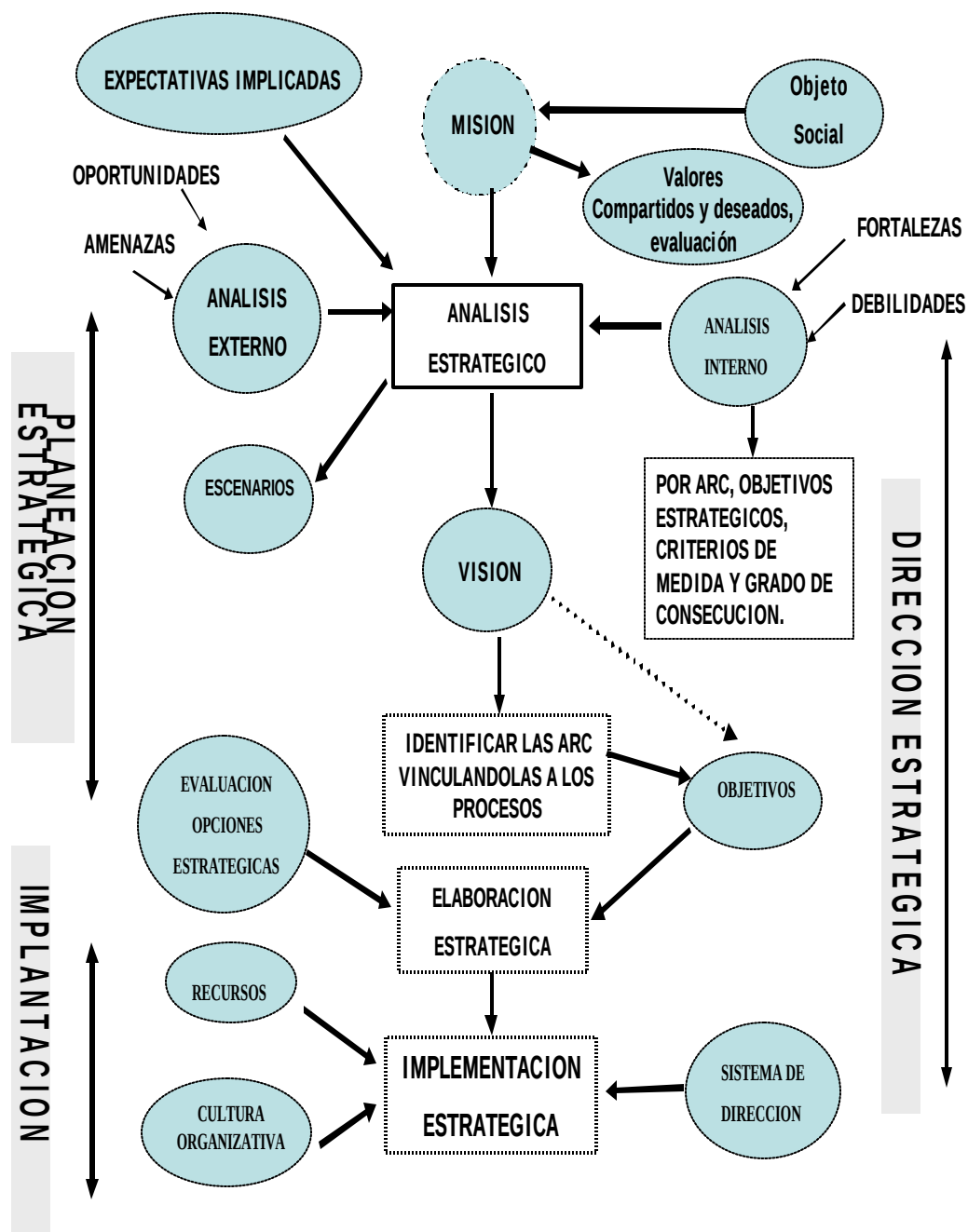
DEBILIDADES:

3. No esta diseñado un sistema de gestión de marketing
2. Falta adecuar el Sistemas de retribución acorde a los resultados.
7. Insuficiencias en la gestión de inventarios.
8. Inestabilidad y poca calidad en la oferta en productos y servicios.

MATRIZ DE IMPACTO

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	TOTAL
F 1	X	X	X	X	0	X	X		0	X	0	0	0	0	0	
F 2	X	X	0	0	X	X	X		0	X	0	0	0	0	0	
F 3	X	X	X	0	X	X	X		0	X	0	X	0	0	0	
F 4	X	X	X	0	X	X	X		0	X	0	X	X	0	0	
F 5	X	X	0	0	X	X	X		0	X	0	0	0	0	0	
F 6	X	X	X	0	X	X	X		0	X	0	0	0	0	0	
F 7	X	X	X	0	X	X	X		0	X	0	0	0	0	0	
D 1	X	X	X	X	X	X	X		0	X	0	0	0	0	0	
D 2	X	X	X	X	X	X	X		0	X	0	0	0	0	0	
D 3	X	X	X	0	X	X	0		0	X	0	0	0	0	0	
D 4	X	X	X	0	X	X	X		0	X	0	0	0	0	0	

**ANEXO 13 A METODOLOGÍA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
UTILIZADA EN EL 2004 - 2006**



	ANEXO 14 1	
	SUCURSAL CENTRO SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	
	FICHAS DE PROCESO	

Cod: FPE-01
Pág. 1 de 5
Rev. 00

1. Nombre del Proceso: **GESTIÓN ESTRATEGICA**

2. Responsable: **GERENTE GENERAL**

3. Objetivos: Mantener ventajas competitivas a largo plazo, respondiendo de forma proactiva a las oportunidades y amenazas del entorno.

4. Descripción del Proceso

El proceso de Gestión Estratégica contempla las actividades de planeación estratégica de la Sucursal, comunicación de la estrategia a las entidades, despliegue de objetivos y planes de acción de las entidades, medición de los resultados y revisión de los planes. En el anexo A se indica la descripción del mismo.

5. Recursos Necesarios

5.1 Recursos Materiales: Medios informáticos, materiales de oficina, modelos requeridos por la actividad, mobiliario de oficina.

5.2 Recursos Humanos: Personal directivo preparado en las técnicas modernas de dirección y comunicación, según estructura y plantilla aprobadas.

5.3 Recursos Logísticos: Medios de Computo, comunicación (teléfono, correo electrónico, fax) y medios de transporte.

5.4 Financieros: Presupuesto asignado a Sucursal, Gerencias, Dptos. y Complejos.

6. Documentos Normativos.

6.1 Leyes y Resoluciones de los Organismos Centrales del Estado,

6.2 Normas y Manuales Corporativas,

6.3 Instrucciones, disposiciones y Directivas corporativas

6.4 Misión y Visión de la Sucursal

6.5 Política y Objetivos Corporativos.

6.6 Resultados evaluaciones de la satisfacción del cliente.

6.7 Expediente de Perfeccionamiento Empresarial

7. Satisface Requisitos.

7.1 Requisito 5.0 Responsabilidad de la Dirección NC-ISO 9001: 2001

8. Registros.

8.1 Informe de Revisión por la Dirección del SGC.

8.2 Estrategia aprobada en Sucursal

8.3 Objetivos aprobados en la Sucursal

8.4 Medición de la Eficacia del proceso.

	ANEXO 14 1	
	SUCURSAL CENTRO	Cod: FPE- 01
	SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Pág. 2 de 5
	FICHAS DE PROCESO	Rev. 00

9. Procesos del Sistema con que se relaciona:

9.1 Este proceso se relaciona con todos los Procesos Identificados en el Sistema de Gestión de la Calidad de la Sucursal.

10. Relación de las actividades, controles y registros.

Actividades	Controles del proceso	Documentos de referencia	Registros	Responsables
<i>Elaboración de la estrategia de la Sucursal</i>	<i>Comprobar que la política y objetivos de la Sucursal sean coherente a la misión, visión y los objetivos corporativos y al presupuesto asignado</i>	Objeto social Política y objetivos corporativos Misión y visión de la Sucursal Requisitos del cliente	Política y objetivos de la Sucursal	<i>Gerente General</i>
<i>Comunicación a las Gerencias Departamentos y Complejos</i>	Verificar la efectiva comunicación de la política y objetivos de la Sucursal a directivos funcionarios y trabajadores	Política y objetivos de la Sucursal Misión y visión de cada Gerencia y Complejo	Política y objetivos por cada Gerencia y Complejo	Gerente General Gerentes de Entidades, Jefes Dpto, Gerentes Complejos.
<i>Despliegue de los objetivos de la Sucursal.</i>	Verificar que cada gerencia, departamento y complejo elabore los objetivos del año y los planes de acción para su cumplimiento. Verificar la comunicación a los trabajadores.	Política y objetivos de la Sucursal Misión y visión de cada Gerencia y Complejo	Objetivos de trabajo del año. Planes de acción del año.	Gerentes, Gerentes de Complejos y Jefes Dpto.
<i>Medición de los resultados</i>	Verificar trimestralmente: Cumplimiento Objetivos, Cumplimiento planes de	Política y objetivos de la Sucursal Política y objetivos	Informe del chequeo del cumplimiento de	Gerente General y Gerentes de

	ANEXO 14 1	
	SUCURSAL CENTRO	Cod: FPE-01
	SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Pág. 3 de 5
	FICHAS DE PROCESO	Rev. 00

Actividades	Controles del Proceso	Documentos de referencia	Registros	Responsables
<i>Revisión de los planes</i>	Verificar el Resultado del cumplimiento de los objetivos y los planes de acción Análisis de las acciones de mejora	Objetivos y planes de acción de Sucursal, Gerencia, Dpto. y Complejos	Informe del cumplimiento de los objetivos por Gerencias y Complejos 5.6.1 “Revisión por la dirección” 8.2.2 “Resultados de la auditoría interna y de las actividades de seguimiento” 8.5.2 “Resultados de la acción correctiva” 8.5.3 “Resultados de la acción preventiva”	Gerente General y Gerentes de Entidades y Complejos
<i>Actividades</i>	Controles del Proceso	Documentos de referencia	Registros	Responsables

11. Medición de la eficacia del proceso.

11.1 Indicadores fundamentales del Proceso a medir:

1. Efectividad en el cumplimiento de los objetivos planificados del trimestre.
2. Cumplimiento del plan de acción aprobado, del trimestre.

11.2 Método para la medición de la eficacia del Proceso.

N.	Indicadores	Criterio de medida	Grado de consecución	Nivel de Desempeño
1.	Efectividad en el cumplimiento de los objetivos planificados del trimestre	% de cumplimiento de los objetivos	90 – 100 % 80 – 89 % < 80 %	Bien Regular Mal
2.	Cumplimiento del plan de acción aprobado	% de cumplimiento de las tareas principales	90 – 100 % 80 – 89 % < 80 %	Bien Regular Mal

Frecuencia de la Evaluación: Semestral

Nota: Deben definirse los objetivos estratégicos a evaluar en el Sistema de Gestión de la Calidad

En el anexo B se indica el Modelo para la Medición de la Eficacia de este Proceso.

	ANEXO 14 1	
	SUCURSAL CENTRO	Cod: FPE-01
	SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Pág. 5 de 5
	FICHAS DE PROCESO	Rev. 00

MEDICION DE LA EFICACIA DEL PROCESO.

PROCESO QUE SE EVALUA: GESTIÓN ESTRATEGICA

PERIODICIDAD : Semestral

FECHA EVALUACIÓN:

ENTIDAD DONDE SE EVALÚA:

EVALUACIÓN DEL PROCESO

N.	Indicadores	Criterio de medida	Grado de consecución	Nivel de desempeño
1.	Efectividad en el cumplimiento de los objetivos planificados del trimestre	% de cumplimiento de los objetivos		
2.	Cumplimiento del plan de acción aprobado	% de cumplimiento de las tareas principales		

Criterio de Evaluación:

Proceso eficaz: _____ Evaluación Bien

Proceso no eficaz: _____ Evaluación Regular y Mal.

Evaluación Recibida: _____ Proceso eficaz SI _____ NO _____

Evaluado por: _____

Cargo: _____

Firma: _____

Acciones de Mejoras del proceso: (Acciones Preventivas y/o Correctivas)

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

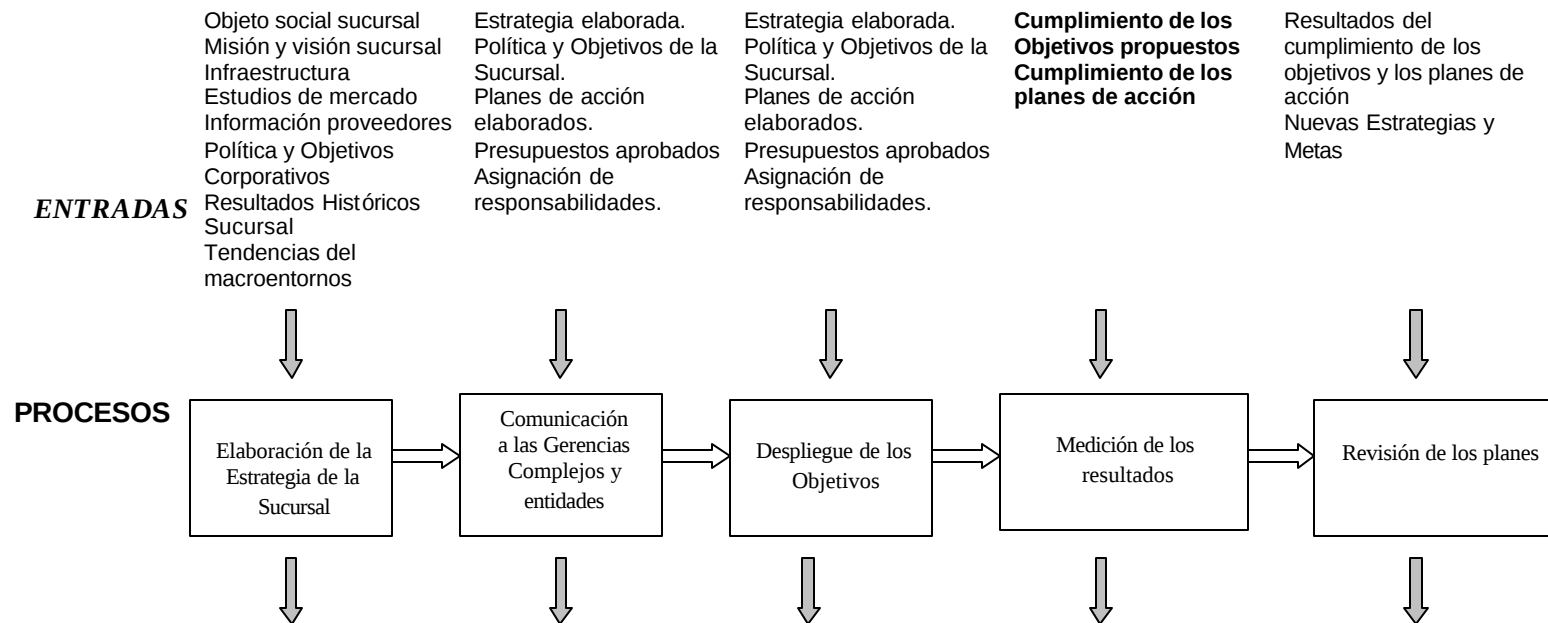
ANEXO 14 1

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO: GESTION ESTRATEGICA.

Cod. FPE . 01

Pág. 4 de 5

Rev. 00

Responsable: GERENTE GENERAL.**Objetivos del Proceso:** Mantener ventajas competitivas a largo plazo, respondiendo de forma proactiva a las oportunidades y amenazas del entorno.

SALIDAS	Estrategia elaborada Políticas y Objetivos de la sucursal Presupuesto aprobado Definición de responsabilidades. Planes de acción.	Directivos y trabajadores informados sobre objetivos de la sucursal. Directivos y trabajadores informados sobre los planes de acción	Objetivos elaborados por gerencias, complejo, departamentos, Planes de acción por gerencias, complejos, departamentos. Responsabilidades definidas. Información a los trabajadores	Resultados del cumplimiento de los objetivos y los planes de acción	Acciones de mejora Redefinición de objetivos acorde a las nuevas estrategias
RESPONSABLES:	Gerente General	Gerente General	Gerentes Gerentes Complejos Jefes Departamento	Consejo Dirección	Consejo Dirección

 CIMEX	ANEXO 14 2	
	SUCURSAL CENTRO SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Cod: FPE-04 Pág. 1 de 5 Rev. 00
	FICHA DE PROCESO	

1. Nombre del Proceso: GESTION DE LA PLANIFICACION ECONOMICA Y FINANCIERA

2. Responsable: GERENTE ECONOMIA

3. Objetivos: Asegurar la planificación, asignación y control de los recursos financieros de la Sucursal Centro.

4. Descripción del Proceso:

El proceso de Gestión de la Planeación Financiera de la Sucursal contempla las actividades de elaboración del presupuesto por área de responsabilidad, análisis y revisión del presupuesto con cada área de responsabilidad y los trabajadores, consolidación del presupuesto de la Sucursal, aprobación del presupuesto por la dirección de la Corporación, asignación del presupuesto aprobado y control de los recursos financieros asignados. En el anexo A se indica la descripción del mismo.

5. Recursos Necesarios:

5.1 Recursos Materiales: Medios informáticos, materiales de oficina, modelos requeridos por la actividad, mobiliario de oficina.

5.2 Recursos Humanos: Personal con dominio en las actividades de planificación, contabilidad, finanzas, dominio en las técnicas modernas de dirección, así como experiencia con el trabajo de la comunicación

5.3 Recursos Logísticos: Medios de comunicación (teléfono, correo electrónico, fax) y medios de transporte.

5.4 Financieros: Presupuesto asignado.

6. Documentos Normativos:

6.1 Leyes y resoluciones vigentes del MEP y MFP

6.2 Manuales y Normas Corporativas

6.3 Instrucciones, Disposiciones y Directivas Corporativas

7. Satisface Requisitos. (NC-ISO 9001: 2001)

7.1 Requisito 6.1 Provisión de Recursos.

7.2 Requisito 6.3 Infraestructura.

7.3 Requisito 7.1 Planificación de la Realización del producto

8. Registros.

8.1 Presupuesto aprobado por áreas de Responsabilidad y acta de la discusión con los trabajadores. (7.1d.)

8.2 Evidencias del control de dicho presupuesto y las medidas correctivas tomadas ante las desviaciones (7.1 d.)

	ANEXO 14 2	
	SUCURSAL CENTRO	Cod: FPE- 04
	SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Pág. 2 de 5
	FICHA DE PROCESO	Rev. 00

9. Procesos del Sistema con que se relaciona:

9.1 Este proceso se relaciona con todos los procesos identificados en el Sistema de Gestión de la Calidad de la Sucursal.

10. Relación de actividades, control y registros.

Actividades	Control del proceso	Documentos de referencias	Registros	Responsables
Elaboración del presupuesto	Verificar el cumplimiento de las directivas Corporativas, Verificar el cumplimiento de la estrategia de la sucursal.	Históricos Sucursal Históricos por áreas de responsabilidad, Directivas Corporativas	Lineamientos Corporativos.	Gerente General Gerentes y Gerentes de Complejos.
Revisión del presupuesto.	Comprobar las propuestas de presupuesto por áreas de responsabilidad	Históricos Sucursal Históricos por áreas de responsabilidad, Directivas Corporativas	Propuesta de presupuesto.	Gerencia Económica, Gerentes Gerentes de Complejos.
Consolidación del presupuesto de la sucursal	Verificar que se hayan revisado todos los presupuestos por áreas de responsabilidad. Verificar que se hayan cumplido las directivas corporativas y estrategias de la sucursal. Elaboración del presupuesto de la sucursal.	Propuesta de presupuesto por áreas de responsabilidad. Directivas Corporativas	Propuesta de presupuesto de la sucursal.	Gerencia Económica.
Aprobación del presupuesto	Verificar en presupuesto Sucursal el cumplimiento de las Directivas Corporativas Presentación presupuesto a la Dirección de Contraloría para su aprobación.			Gerencia General Gerencia Económica, Dirección Contraloría.
Asignación del presupuesto aprobado	Verificar que cada área de responsabilidad, conozca su presupuesto aprobado para el año.	Presupuesto aprobado sucursal	Presupuesto aprobado por área de responsabilidad.	Gerencia Económica.
Control de los recursos Económicos y Financieros.	Verificar mensualmente el comportamiento del presupuesto en indicadores económicos y financieros	Presupuesto aprobado sucursal	Informes del chequeo del presupuesto	Gerente General, Gerentes, Gerentes de complejos.

	ANEXO 14 2 SUCURSAL CENTRO SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Cod: FPE-04 Pág. 3 de 5 Rev. 00
	FICHA DE PROCESO	

11. Medición de la Eficacia del Proceso.

11.1 Indicadores fundamentales del Proceso a medir:

1. Cumplimiento de ingresos, costos, gastos y utilidad en valores absolutos y en índices evaluando el cumplimiento por actividades de negocios de la organización
2. Cumplimiento de los días de rotación de inventarios de mercancías, combustibles, gastronomía y otros inventarios
3. Cumplimiento del ciclo de cobros y pagos.
4. Cumplir con el flujo de efectivo proyectado en entradas y salidas de efectivo.
5. Cumplimiento de las razones financieras Solvencia, liquidez entre otras
6. Rendimiento económico y financiero.

11.2 Método para la medición de la eficacia del Proceso.

N.	Indicadores	Criterio de medida	Grado de consecución	Nivel de Desempeño
1.	Cumplimiento de los indicadores fundamentales de ingresos, y masa neta de ganancia	% de Cumplimiento	Sobrecumplir Cumplir No cumplimiento	Excelente Bien Mal
2.	Cumplimiento de los gastos acumulados planificados e índices de gasto por CUC de ingreso	% de Cumplimiento	< 100% 100% >100 %	Excelente Bien Mal
3.	Rotación de inventarios en días por cada actividad	% Cumplimiento	< 100% 100% >100	Excelente Bien Mal
4.	Liquidez, Solvencia, rendimiento	% Cumplimiento	Cumplir No cumplir	Bien Mal

5.	Rendimiento económico	% cumplimiento	Mayor 100% Igual 100 Menor 100	Excelente Bien Mal
6	Cumplir con los ciclos de cobros	% Cumplimiento	Igual a 100 Menor 100 Mayor 100	Bien Excelente Mal

Frecuencia de Evaluación: Semestral

En el anexo B se indica el registro para la medición de la eficacia de este proceso.

	ANEXO 14 2		
	SUCURSAL CENTRO SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD		Cod: FPE-04 Pág. 5 de 5 Rev. 00
	FICHA DE PROCESO ESTRATEGICO		

MEDICION DE LA EFICACIA DEL PROCESO.

PROCESO QUE SE EVALUA: GESTIÓN DE LA PLANIFICACION ECONOMICA FINANCIERA PERIODICIDAD : Semestral

FECHA EVALUACIÓN:

ENTIDAD DONDE SE EVALÚA:

EVALUACIÓN DEL PROCESO

N.	Indicadores	Criterio de medida	Grado de consecución	Nivel de desempeño
1.	Cumplimiento de Los ingresos y la masa neta de ganancia	% de Cumplimiento		
2.	Cumplimiento de los gastos acumulados planificados e índices de gasto por CUC de ingreso	% de Cumplimiento		
3.				
4.	IGUAL A LA MEDICION DE LA EFICACIA DEL PROCESO-			
5.				

Criterio de Evaluación:

Proceso eficaz: _____ Evaluación Bien

Proceso no eficaz: _____ Evaluación Regular y Mal.

Evaluación Recibida: _____ Proceso eficaz SI _____ NO

Evaluated _____ por:

Cargo: _____

Firma: _____

Acciones de Mejoras del proceso: (Acciones Preventivas y/o Correctivas)

6. _____

7. _____

8. _____

9. _____

10. _____

	ANEXO 14 3	Código: FP - 04
		Edición: 1
	SUCURSAL CIENFUEGOS SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Página 161 de 5
		Agosto 2005.
	FICHA DE PROCESO	

ANEXO 14 2

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO: GESTION DE LOS RECURSOS FINANCIEROS.

Responsable: Gerente de Economía.

Objetivos del Proceso: Planificación, asignación y control de los recursos financieros de la Sucursal.

Cod. FPE: 04

Pág. 4 de 5

Rev: 00

	ANEXO 14 3 SUCURSAL CIENFUEGOS SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Código: FP - 0 4
		Edición: 1
	FICHA DE PROCESO	Página 162 de 5
		Agosto 2005.

ENTRADAS

Directivas Corporativas
Histórico Sucursal
Propuesta del
presupuesto de la
Sucursal

Presupuesto Sucursal
Aprobado

Presupuesto asignado
Ingresos, Costos,
Gastos.
Efectivo en caja y banco.
Cuentas y documentos

Directivas
Corporativas

Estrategia de la Sucursal
Históricos de las áreas
de responsabilidad

Directivas
Corporativas

Histórico Sucursal

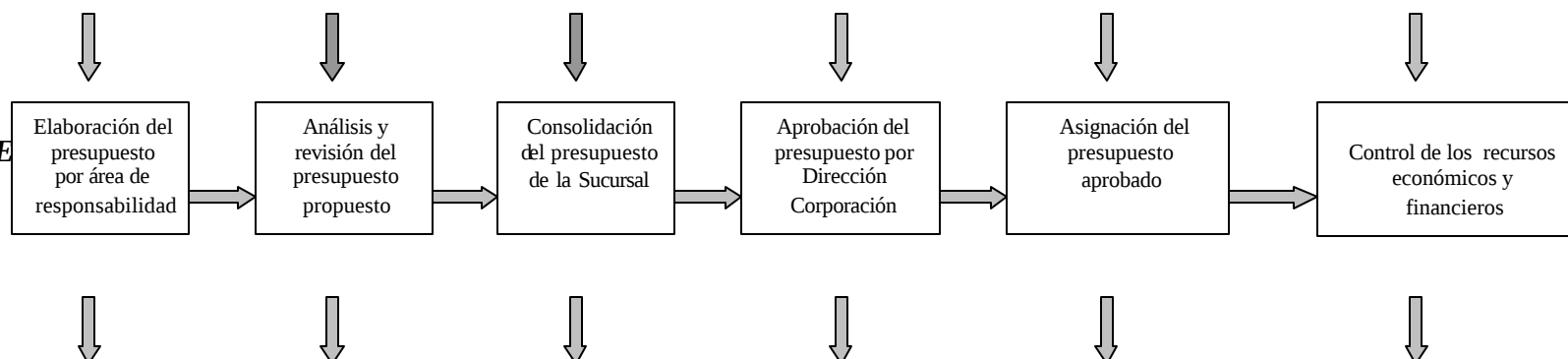
Propuesta del
presupuesto por
áreas de
responsabilidad

Directivas
Corporativas

Histórico Sucursal

Propuesta del
presupuesto por
áreas de
responsabilidad
revisado

PROCESO



	ANEXO 14 3	Código: FP - 0 4
		Edición: 1
	SUCURSAL CIENFUEGOS SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Página 163 de 5
		Agosto 2005.
	FICHA DE PROCESO	

<i>SALIDAS</i>	Propuesta del presupuesto por áreas de responsabilidad	Propuesta presupuesto por área de responsabilidad revisado	Propuesta del presupuesto de la Sucursal	Presupuesto Sucursal Aprobado	Presupuesto asignado Desglose del presupuesto aprobado	Cumplimiento del presupuesto asignado. Estado de resultados. Estados Financieros.
Responsables:	Gerente General Gerentes, Gerentes de Complejos	Gerencia Económica	Gerencia Económica	Dirección Corporación	Gerencia Económica	Gerente General, Gerentes, Gerentes Complejos, Jefes Departamentos

1. Nombre del Proceso: Seguimiento y Medición del Sistema y los Servicios.

2. Responsable: Representante de la Dirección para la Calidad.

El Representante de la dirección para la calidad es responsable de controlar la aplicación de los procedimientos de calidad, que forman parte de las mediciones de los servicios y de los procesos, así como asegurará la información para la revisión por la dirección.

	ANEXO 14 3 SUCURSAL CIENFUEGOS SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Código: FP - 0 4
		Edición: 1
	FICHA DE PROCESO	Página 164 de 5
		Agosto 2005.

El Representante de la dirección podrá delegar en el Especialista de la Calidad de la Sucursal, la realización de las actividades que se incluyen en el proceso,

El especialista de calidad de la sucursal tiene las siguientes responsabilidades:

- Mantener control sobre los documentos internos y externos del sistema de gestión de la calidad, sus modificaciones y actualizaciones a los usuarios.
- Controlar y darle el seguimiento a las no conformidades detectadas en los procesos,
- Cumplimentar el plan anual de auditorias internas de calidad,
- Mantener un control sobre las verificaciones / calibraciones de los instrumentos de medición de la Sucursal,
- Asegurar la documentación técnico normalizativa necesaria para los procesos,

3. Objetivos:

Lograr la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad, e identificar oportunidades de mejoras de los procesos, mediante la medición, seguimiento y análisis de la eficacia de los procesos.

4. Descripción del Proceso:

El proceso de Seguimiento y Medición del Sistema y los Servicios contempla las siguientes actividades:.

Este proceso cuenta con diferentes actividades en cada uno de los niveles que se pueden describir de la forma siguiente:

- Dirección del programa de auditoría.
- Planificación y Control de la medición de la satisfacción de los clientes.
- La evaluación de la eficacia en la gestión de los Documentos.
- Velar por la aplicación de las Guías de evaluación de la calidad en los servicios

	ANEXO 14 3 SUCURSAL CIENFUEGOS SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Código: FP - 0 4
		Edición: 1
	FICHA DE PROCESO	Página 165 de 5
		Agosto 2005.

- El análisis de datos y acciones de mejoras.
- El seguimiento y cierre del tratamiento de las no conformidades y la toma de las acciones correctivas y preventivas, evaluar la eficacia de las acciones tomadas.
- El análisis de los elementos de entradas que se evaluarán en las revisiones por la dirección en el proceso de Gestión de la dirección.
- Seguimiento y control de las auditorías e inspecciones externas que se realizan en la sucursal en los temas de calidad.

Para confirmar los datos analizados el representante mediante el especialista de calidad podrá realizar evaluaciones de calidad a los servicios, auditorías no planificadas, aplicación del procedimiento de satisfacción del cliente.

En el anexo A se indica la descripción del mismo.

5. Recursos Necesarios:

5.1 Recursos Materiales: Medios informáticos, materiales de oficina, modelos requeridos por la actividad, mobiliario de oficina.

5.2 Recursos Humanos: Personal con dominio en las actividades de Gestión de la Calidad, los servicios, identificación de procesos, con dominio en las técnicas modernas de dirección y las técnicas de comunicación, así como experiencia con el trabajo de la información

5.3 Recursos Logísticos: Medios de Computo, comunicación (teléfono, correo electrónico, fax) y medios de transporte.

5.4 Financieros: Presupuesto asignado.

6. Relación de documentos del proceso.

6.1 NC-ISO 9001: 2001 Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos.

6.2 Manual de la Calidad. CIMEX. Sucursal Cienfuegos

6.3 Manual de Normas y Procedimientos del Comercio Minorista

	ANEXO 14 3 SUCURSAL CIENFUEGOS SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Código: FP - 0 4
		Edición: 1
	FICHA DE PROCESO	Página 166 de 5
		Agosto 2005.

6.4 Procedimiento No conformidades, Acciones Correctivas y Preventivas

6.5 Procedimiento auditorías internas de calidad,

6.6 Procedimiento de revisión por la dirección,

6.7 Procedimiento de evaluación de la satisfacción de los clientes,

6.8 Procedimiento de evaluación interna de la calidad de los servicios.

6.9 Procedimiento de quejas y reclamaciones de los clientes,

6.10 Procedimiento de control de los instrumentos de medición,

6.11 Políticas y objetivos de la sucursal y corporativos.

7. Procesos del Sistema con que se relaciona

7.1 Este proceso se relaciona con todos los procesos identificados en el Sistema de Gestión de la Calidad de la Sucursal, evaluando integralmente la eficacia de cada uno de ellos.

	ANEXO 14 3	Código: FP - 0 4
		Edición: 1
	SUCURSAL CIENFUEGOS SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Página 167 de 5
		Agosto 2005.
	FICHA DE PROCESO	

8. Evaluación de la eficacia del proceso.

A continuación se presentan los principales indicadores del proceso, los cuales deberán de evaluarse con determinada frecuencia.

N.	Indicadores	Criterio de medidas	Grado de consecución	Nivel de Desempeño
1.	Índice de desempeño de los procesos	(procesos evaluados de bien / Total de procesos evaluados) x 100	90 – 100 % 75 – 90 % Menor 75 %	Bien Regular Mal
2.	Índice de Respuesta de las No Conformidades. (IRNC)	No Conformidades cerrada / Total de No conformidades	IRNC = 1 IRNC = 0.8 – 0.7 IRNC < 0.7	Excelente Adecuado Insuficiente
3.	Índice del cumplimiento del plan de auditorías, internas	Porcentaje de los auditorías realizadas (ICA)	100 % 95 - 99 % Menor 95 %	Bien Regular Mal

Frecuencia de Evaluación: Semestral

El representante de la calidad deberá evaluar todos los elementos de entradas definidos para la Revisión por la dirección y para ello tendrá en cuenta el procedimiento elaborado para tal fin, además todos los

responsables de los procesos deberán entregar al menos 15 días antes de la realización de las revisiones por la dirección, los informes de eficacia.

La eficacia del proceso en particular se evaluará al menos al cierre de cada semestre (Enero – Julio). El Representante de la calidad es responsables de la evaluación, quedando evidenciado en el informe el análisis de los indicadores, la utilización de técnicas estadísticas, comparaciones con periodos similares que permitan análisis de tendencias y la propuesta de mejoras.

	ANEXO 14 3	Código: FP - 0 4
		Edición: 1
	SUCURSAL CIENFUEGOS SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD FICHA DE PROCESO	Página 168 de 5
		Agosto 2005.

Las No conformidades detectadas en el proceso y en la información generada como resultado de su gestión se trataran como se establece en el procedimiento de no conformidad, acciones correctivas y preventivas.

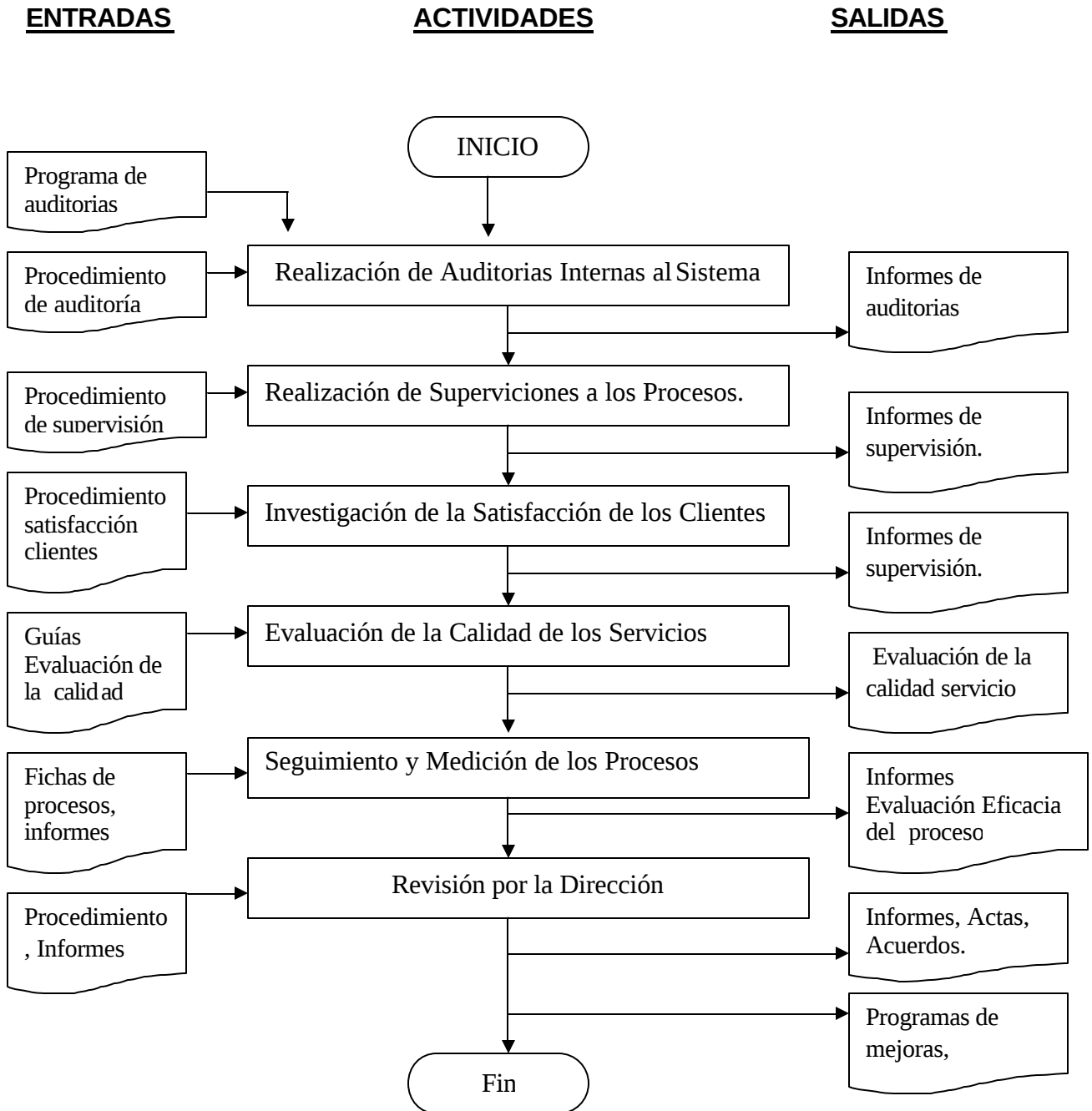
Los registros generados en el proceso se archivarán durante 3 años, los informes que se generen en el proceso, se conservarán bajo la custodia del gerente general.

Este proceso podrá ser evaluado además por el Gerente General, según Programa de Control de Objetivos y otras tareas.
En el anexo B se indica el modelo para la Evaluación de la Eficacia de este Proceso.

	ANEXO 14 3	Código: FP - 0 4
		Edición: 1
	SUCURSAL C IENFUEGOS SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Página 169 de 5
	FICHA DE PROCESO	Agosto 2005.

	ANEXO 14 3 SUCURSAL CIENFUEGOS SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Código: FP - 04
		Edición: 1
	FICHA DE PROCESO	Página 170 de 5
		Agosto 2005.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO: SEGUIMIENTO Y MEDICION DEL SISTEMA Y LOS SERVICIOS



	ANEXO 14 3	Código: FP - 04
		Edición: 1
	SUCURSAL CIENFUEGOS SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Página 171 de 5
		Agosto 2005.
	FICHA DE PROCESO	

INFORME DE LA EVALUACION DE LA EFICACIA DEL PROCESO.

PROCESO QUE SE EVALUA:
PERIODO DE EVALUACION:
FECHA EVALUACIÓN:
ENTIDAD DONDE SE EVALÚA:

EVALUACIÓN DEL PROCESO

Se presentará un informe detallado reflejando el cumplimiento de los indicadores fundamentales del proceso en el periodo que se evalúa, incorporando en este la utilización de técnicas estadísticas, comparaciones con periodos similares que permitan análisis de tendencias y la propuesta de mejoras. Se podrán incorporar al informe el comportamiento de otros indicadores del proceso, los cuales aporten información del desempeño del proceso.

Los resultados de cada indicador deberán ser evaluados de: Excelente, Bien, Regular o Mal

Criterio de Evaluación General del proceso:

Proceso eficaz: _____ Evaluación: Excelente, Bien, Regular
 Proceso no eficaz: _____ Evaluación: Mal.

Evaluación Recibida: Se deberá indicar la evaluación general otorgada al proceso: Excelente, Bien, Regular o Mal

Evaluado por: (Nombre y Apellidos del Responsable del proceso)

Cargo: (Cargo del Responsable del proceso)

Firma: (Firma del Responsable del proceso)

Acciones de Mejoras del proceso: (Acciones Preventivas y/o Correctivas)

Se deberán enunciar las acciones de mejoras propuestas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos del proceso.

Cada medida deberá contener el responsable y periodo de cumplimiento.

	ANEXO 15 SUCURSAL CIENFUEGOS SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Código: PGG - 009
		Edición: 1
	EVALUACION DE PROCESOS	Página 172 de 6
		Fecha vigencia. 01 – 07 - 05

1. OBJETIVO GENERAL

Establecer los lineamientos generales organizativos para el seguimiento y medición de los procesos fundamentales de la Sucursal Cienfuegos , asegurando que los mismos se lleven a cabo bajo condiciones controladas, así como garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Objetivos Específicos:

- Definir los indicadores y criterios de medidas para la evaluación de los procesos,
- Evaluar periódicamente los resultados alcanzados en cada proceso, Analizar las causas que han incidido sobre los resultados alcanzados en cada proceso,
- Proporcionar información a nivel de Establecimiento, Complejo, Gerencias y Sucursal, que permita identificar oportunidades de mejora de sus procesos.

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable para la evaluación de todos los procesos fundamentales identificados como parte del Sistema de Gestión de la Calidad de la Sucursal Cienfuegos.

3. Referencias:

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

Manual de la Calidad. Edición 1.

4. TERMINOS Y DEFINICIONES

A los efectos de este procedimiento entiéndase por :

	ANEXO 15		Código: PGG - 009
	SUCURSAL CIENFUEGOS SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD		Edición: 1
	EVALUACION DE PROCESOS		Página 173 de 6
			Fecha vigencia. 01 – 07 - 05

Evaluación del proceso: Seguimiento, Medición y Análisis que se efectúa sobre un proceso, en un periodo de tiempo determinado, con el objetivo de conocer su eficiencia y eficacia, identificando las acciones de mejoras posibles a emprender.

5. RESPONSABILIDADES

5.1 El Gerente General es responsable de:

- Aprobar el presente procedimiento,
- Verificar periódicamente el cumplimiento de las evaluaciones de los procesos y las acciones de mejoras propuestas,
- Asignar los recursos necesarios para el mejoramiento de los procesos,
- Evaluar el proceso de Gestión Estratégica de la Sucursal.

	ANEXO 15 SUCURSAL CIENFUEGOS SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Código: PGG - 009
		Edición: 1
	EVALUACION DE PROCESOS	Página 174 de 6
		Fecha vigencia. 01 – 07 - 05

5.2 Representante de la Dirección para la Calidad

- Verificar mediante auditorias internas de calidad el cumplimiento de los requisitos establecidos en el presente procedimiento,
- Informar periódicamente al Consejo de Calidad, el resultado de las evaluaciones de los procesos y de las acciones de mejoras propuestas.
- Efectuar la evaluación de los procesos correspondiente a la gerencia administrativa.

5.3 Gerentes y Gerentes de Complejos

- Efectuar la evaluación de los procesos que se encuentran bajo su responsabilidad.
- Verificar periódicamente el cumplimiento de las acciones de mejoras propuestas en las evaluaciones,
- Informar al Representante de la Dirección para la Calidad el resultado de la evaluación de los procesos y de las acciones de mejoras propuestas.

5.4 Responsables de procesos.

- Preparar la información sobre el cumplimiento de los indicadores fundamentales definidos en la ficha de proceso, para su evaluación en el Consejo de Dirección correspondiente,
- Participar en la gestión y aplicación de las propuestas de mejoras del proceso.
- Mantener el registro de la evaluación del proceso.

6. DESARROLLO.

6.1 Generalidades

6.1.1 El seguimiento y medición de un proceso de forma sistemática permite a la

organización comprobar el grado de cumplimiento de las características, requisitos

e

indicadores definidos, asegurando la identificación de oportunidades de mejoras

para

el mismo.

6.1.2 Para efectuar una adecuada gestión de un proceso se debe:

- Identificar y describir el proceso,

	ANEXO 15		Código: PGG - 009
	SUCURSAL CIENFUEGOS SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD		Edición: 1
	EVALUACION DE PROCESOS		Página 175 de 6
			Fecha vigencia. 01 – 07 - 05

- Definir los vínculos e interrelaciones con otros procesos dentro y fuera de la organización,
- Asignar un responsable para su gestión,
- Asignar los recursos necesarios para su operación,
- Definir los indicadores fundamentales de eficiencia y eficacia que se desean controlar,
- Efectuar el seguimiento y la evaluación periódica del cumplimiento de los indicadores fundamentales definidos,
- En el marco de la evaluación del proceso, identificar las acciones de mejora del mismo.

6.1.3 La relación de los procesos fundamentales identificados, los responsables de los mismos y la frecuencia de la evaluación se indican en el anexo A.

6.1.4 La descripción de cada proceso se ha establecido en el formato de **Ficha de Proceso** en correspondencia con el procedimiento de **Formato de procedimientos e instrucciones de trabajo**.

	ANEXO 15		Código: PGG - 009
	SUCURSAL CIENFUEGOS SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD		Edición: 1
	EVALUACION DE PROCESOS		Página 176 de 6
			Fecha vigencia. 01 – 07 - 05

6.1.5 Cada Gerencia y Complejo establecerá las medidas organizativas para la realización de la evaluación de los procesos, asegurando que se cumplan los siguientes requisitos:

- a) La evaluación debe realizarse con la frecuencia definida en cada ficha de proceso,
- b) Los indicadores de eficiencia y eficacia del proceso se podrán revisar anualmente por los responsables de procesos en correspondencia con los objetivos trazados para el año.
- c) La evaluación de los procesos estratégicos se realizará por el consejo de dirección de la sucursal.
- d) La evaluación de los proceso operativos y procesos de apoyo la realizarán el Consejo de Dirección del Complejo o la Gerencia correspondiente,
- e) Se podrá efectuar la evaluación de los procesos en el marco del consejo de dirección, o en una sección de trabajo independiente de este.
- f) Que los resultados obtenidos se registren en cada entidad y sean utilizados para identificar oportunidades de mejoras.
- g) Que se establezcan acciones de mejoras del proceso, que permitan el cumplimiento de los objetivos trazados.

6.2 Seguimiento del proceso

6.2.1 Cada responsable de proceso debe permanentemente revisar y evaluar el comportamiento de los indicadores fundamentales del proceso y el cumplimiento de los objetivos trazados, con vista a adoptar las medidas operativas necesarias en caso que la tendencia sea desfavorable.

	ANEXO 15		Código: PGG - 009
	SUCURSAL CIENFUEGOS SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD		Edición: 1
	EVALUACION DE PROCESOS		Página 177 de 6
			Fecha vigencia. 01 – 07 - 05

Se deberá informar al consejo de dirección correspondientes, las causas que están incidiendo sobre los resultados desfavorables y adoptarse por este, las acciones de mejoras posibles a implementar.

6.2.2 Dentro de las acciones de seguimiento del proceso se deberá asegurar:

- a) La asignación de los recursos necesarios (mercancías, materiales, insumos, materias primas etc.) para la adecuada operación del proceso,
- b) El estado del equipamiento tecnológico, utensilios, infraestructura, comunicaciones, sistemas informáticos,
- c) Las normas y procedimientos corporativos,
- d) La adecuada comunicación entre los procesos,
- e) El desempeño del personal en la ejecución del proceso,
- f) El cumplimiento de la legislación vigente en el país.
- g) La retroalimentación de los clientes internos y externos en cuanto a la satisfacciones de sus necesidades y expectativas.
- h) La identificación y aplicación de acciones correctivas y preventivas, cuando se detecten internamente No Conformidades en el proceso o el producto.
- i) Efectuar análisis y adoptar acciones de mejoras cuando se detecten no conformidades del proceso, en la aplicación de supervisiones, inspecciones y auditorias.

6.3 Evaluación del proceso

6.3.1 Al cierre de cada periodo evaluativo, cada responsable de proceso deberá realizar un análisis del cumplimiento de los indicadores de eficiencia y eficacia propuestos en la ficha de proceso, y si corresponde realizar la evaluación, elaborará una propuesta de evaluación formalizando el modelo que se establece en el Anexo. **B Evaluación de la Eficacia del Proceso**, anexándole la fundamentación necesaria.

6.3.2 El consejo de dirección correspondiente, como parte del análisis de la gestión, deberá efectuar la evaluación del proceso, teniendo en cuenta los resultados alcanzados en cada indicador, así como la propuesta fundamentada por el responsable del proceso.

6.3.3 Cada miembro del consejo de dirección podrá emitir criterios sobre los resultados alcanzados en cada indicador, así como del nivel de desempeño alcanzado (Excelente, Bien, Regular o Mal),

6.3.4 El consejo de dirección deberá llegar a un consenso sobre el nivel de desempeño

	ANEXO 15		Código: PGG - 009
	SUCURSAL CIENFUEGOS SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD		Edición: 1
	EVALUACION DE PROCESOS		Página 178 de 6
			Fecha vigencia. 01 – 07 - 05

alcanzado en ese periodo, emitiendo la evaluación de **Excelente, Bien , Regular o Mal.**

6.3.5 Los Gerentes y Gerentes de complejos deberán entregar una copia de la Evaluación del Proceso y de las acciones de mejoras propuestas, al Representante de la Dirección para la Calidad (Gerente Administrativo). La evaluación se enviara por correo electrónico.

6.4 **Análisis de los resultados.**

6.4.2 Reviste vital importancia que el consejo de dirección correspondiente efectúe el análisis de todos los datos aportados, para determinar las causas de las insuficiencias del proceso y evaluar donde se pueden realizar acciones de mejoras al proceso.

6.4.1 En el análisis de los resultados del proceso se deberá investigar con profundidad entre otros, los siguientes elementos:

- Las estadísticas de cada indicador (datos recopilados)
- Las características del proceso,
- La tendencia que ha tenido cada indicador y el proceso,
- La tendencia de los productos,
- La satisfacción de los clientes internos, y externos,
- Las posibles causas que han incidido sobre los resultados,
- El comportamiento de los proveedores, en cuanto a los compromisos contraídos,
- Las afectaciones que se han tenido de otros procesos,
- Insuficiencias en los recursos.

6.5 **Acciones de Mejoras.**

6.5.1 Como resultados del análisis profundo de todos los datos aportados sobre el proceso, el consejo de dirección correspondiente deberá:

- Evaluar la necesidad de acometer acciones correctivas y/o preventivas para mejorar continuamente los procesos,
- Adoptar las acciones correctivas y preventivas que se propongan,
- Revisar la efectividad de las acciones correctivas y preventivas adoptadas.

7. **Registros e información.**

7.1. Informe de evaluación del proceso. Anexo B.

Original: Gerente o Gerente del Complejo,

	ANEXO 15 SUCURSAL CIENFUEGOS SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Código: PGG - 009
		Edición: 1
	EVALUACION DE PROCESOS	Página 179 de 6
		Fecha vigencia. 01 – 07 - 05

Copia: Representante de la Dirección para la Calidad Sucursal

El registro se conservará por un periodo de dos años,

	ANEXO 15	Código: PGG - 009
		Edición: 1
	SUCURSAL CIENFUEGOS SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Página 180 de 6
	EVALUACION DE PROCESOS	Fecha vigencia. 01 – 07 - 05

RELACION DE PROCESOS FUNDAMENTALES

N.	PROCESOS ESTRATEGICOS	RESPONSABLES	FRECUENCIA EVALUACION
1.	Ficha proceso Gestión de la dirección	Gerencia General	Semestral
2.	Ficha proceso Gestión Recursos Humanos	Gerencia Recursos Humanos	Semestral
3.	Ficha proceso Gestión Financiera	Gerencia Económica	Semestral
4.	Ficha proceso Seguimiento, Medición, Análisis y Mejora.	Gerencia Administrativa	Semestral
	<i>Procesos Operativos</i>		
5.	Ficha de proceso. Gestión Comercial	Gerente Comercial	Trimestral
6.	Ficha de procesos de Ventas	Gerentes Complejos	Trimestral
	PROCESOS DE APOYO		
7.	<i>Ficha proceso desarrollo y mantenimiento de equipos, instalaciones y sistemas.</i>	Gerentes	Trimestral

	ANEXO 15	Código: PGG - 009
		Edición: 1
	SUCURSAL CIENFUEGOS SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Página 181 de 6
	EVALUACION DE PROCESOS	Fecha vigencia. 01 – 07 - 05

INFORME DE LA EVALUACION DE LA EFICACIA DEL PROCESO.

PROCESO QUE SE EVALUA:
PERIODO DE EVALUACION:
FECHA EVALUACIÓN:
ENTIDAD DONDE SE EVALÚA:

Evaluación del proceso:

Se presentará un informe detallado reflejando el cumplimiento de los indicadores fundamentales del proceso en el periodo que se evalúa, incorporando en este la utilización de técnicas estadísticas, comparaciones con periodos similares que permitan análisis de tendencias y la propuesta de mejoras. Se podrán incorporar al informe el comportamiento de otros indicadores del proceso, los cuales aporten información del desempeño del proceso.

Los resultados de cada indicador deberán ser evaluados de: Excelente, Bien, Regular o Mal

Criterio de Evaluación General del proceso:

Proceso eficaz: _____ Evaluación: Excelente, Bien, Regular
 Proceso no eficaz: _____ Evaluación: Mal.

Evaluación Recibida: Se deberá indicar la evaluación general otorgada al proceso: Excelente, Bien, Regular o Mal

Evaluado por: (Nombre y Apellidos del Responsable del proceso)

Cargo: (Cargo del Responsable del proceso)

Firma: (Firma del Responsable del proceso)

Acciones de Mejoras del proceso: (Acciones Preventivas y/o Correctivas)

Se deberán enunciar las acciones de mejoras propuestas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos del proceso.

Cada medida deberá contener el responsable y periodo de cumplimiento.

	ANEXO 15 SUCURSAL CIENFUEGOS SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Código: PGG - 009
		Edición: 1
	EVALUACION DE PROCESOS	Página 182 de 6
		Fecha vigencia. 01 – 07 - 05

ANEXO 16 DOCUMENTOS QUE DEBE TENER EL EXPEDIENTE DE CONTROL INTERNO

		ALCANCE
1.-	Cronograma de Implantación debidamente aprobado por la autoridad facultada	Sucursal, Complejos, Entidades, Unidades
2.-	Resolución de Constitución de la Entidad y Objeto Social (Exp Perfeccionan)	Sucursal, Complejos, Entidades, Unidades
3.-	Licencia Comercial	Sucursal, Complejos, Entidades, Unidades
4.-	Resoluciones de Constitución de los Órganos de Dilección y Consultivos. Directivas 14/05, 13/05 entre otras	Sucursal, Complejos, Entidades, Unidades
5.-	Resoluci ón de Constitución del Comité de Control Interno Funciones y Objetivos	Sucursal, Complejos, Entidades, Unidades
	Directiva 3/05	Sucursal, Complejos, Entidades, Unidades
6.-	Convenio Colectivo de Trabajo y Anexos con compromisos de los Ingresos y Gastos, Horarios de Trabajos , Plan de Vacaciones	Sucursal, Complejos, Entidades, Unidades
7.-	Estructura y Diagrama Organizacional	Sucursal Complejos y entidades
8.-	Reglamento Interno yCodigo de Etica	Sucursal Complejos y entidades
9.-	Actas de los Consejos de Dirección	Sucursal Complejos y entidades
10.-	Actas de las Asambleas de Eficiencia	Sucursal Complejos y entidades
11.-	Plantilla Aprobada	Sucursal Complejos y entidades
12.-	Diseño de los puestos de Trabajos (Profesiograma)	Sucursal Complejos y entidades
13.-	Politica sobre selección, captacion	Sucursal Complejos y entidades
14.-	Plan de Capacitacion	Sucursal Complejos y entidades
15.-	Proyección Estratégica. Objetivos de Trabajo. Criterios de Medidas	Sucursal Complejos y entidades
16.-	Análisis de los riesgos por actividades	
17.-	Plan de Prevencion	Sucursal Complejos y entidades
18.-	Estados Financieros e Indicadores económicos fundamentales	Sucursal Complejos y entidades

	ANEXO 15 SUCURSAL CIENFUEGOS SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Código: PGG - 009
		Edición: 1
	EVALUACION DE PROCESOS	Página 183 de 6
		Fecha vigencia. 01 – 07 - 05

19.-	Libro de Incidencia para equipos computacionales	Sucursal Complejos y entidades
------	--	--------------------------------

DOCUMENTOS QUE DEBEN TENER LA SUCURSAL, COMPLEJOS Y ENTIDADES

		ALCANCE
1.-	Manual de Normas y Procedimientos	Sucursal, Complejos, Entidades, Unidades
2.-	Manual de la Gestión de los Recursos Humanos	Sucursal, Complejos y Entidades
3.-	Expediente del Perfeccionamiento Empresarial	Sucursal, Complejos y Entidades
4.-	Manual del Sistema de Control Interno	
5.-	Documentos del Sistema de Gestión de la Calidad	Sucursal, Complejos, Entidades, Unidades

ANEXO 16 A DOCUMENTOS DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD

		ALCANCE
a)	Manual de Gestión de la Calidad	Sucursal, Complejos, Entidades, Unidades
b)	Fichas de Procesos:(9)	Sucursal, Complejos, Entidades, Unidades
	Gestion Estrategica	Sucursal, Complejos, Entidades, Unidades
	Gestion Planeacion Financiera	Sucursal, Complejos, Entidades, Unidades
	Gestion de Recursos Humanos	Sucursal, Complejos, Entidades, Unidades
	Seguimiento y Medición del Sistema de Calidad	Sucursal, Complejos, Entidades, Unidades
	Gestion Comercial	Sucursal, Complejos, Entidades, Unidades
	Ventas de Productos y Servicios	Sucursal, Complejos, Entidades, Unidades
	Procesamiento de Espejos y Cristales	Sucursal, Complejos, Entidades, Unidades
	Desarrollo y Mantenimiento de Equipos, Instalaciones y	Sucursal, Complejos, Entidades, Unidades

	ANEXO 15 SUCURSAL CIENFUEGOS SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Código: PGG - 009
		Edición: 1
	EVALUACION DE PROCESOS	Página 184 de 6
		Fecha vigencia. 01 – 07 - 05

	Sistemas	Sucursal, Complejos, Entidades, Unidades
	Elaboración y Procesamiento de Alimentos	Sucursal, Complejos, Entidades, Unidades
c)	Procedimientos de Calidad (14)	Sucursal, Complejos, Entidades, Unidades
	Gestion de la documentacion	Sucursal, Complejos, Entidades, Unidades
	Formato de Procedimiento e instrucciones	Sucursal, Complejos, Entidades, Unidades
	Control de los Registros	Sucursal, Complejos, Entidades, Unidades
	No conformidades, acciones correctivas	Sucursal, Complejos, Entidades, Unidades
	y Preventivas	Sucursal, Complejos, Entidades, Unidades
	Auditorias Internas de Calidad	Sucursal, Complejos, Entidades, Unidades
	Revision por la Direccion	Sucursal, Complejos, Entidades, Unidades
	Control de los instrumentos de Medición	Sucursal, Complejos, Entidades, Unidades
	Revisión y Aprobación y Control de los	Sucursal, Complejos, Entidades, Unidades
	Contratos	Sucursal, Complejos, Entidades, Unidades
	Evaluacion de Procesos	Sucursal, Complejos, Entidades, Unidades
	Tratamiento a las Quejas y Reclamaciones	Sucursal, Complejos, Entidades, Unidades
	Inspección de Aceptación de las mercancías Compradas	Sucursal, Complejos, Entidades, Unidades
	Evaluación y Selección de Proveedores	Sucursal, Complejos, Entidades, Unidades
	Investigación de Satisfacción de los Clientes Externos	Sucursal, Complejos, Entidades, Unidades
	Evaluación Interna de la Calidad de los Servicios (Guías)	Sucursal, Complejos, Entidades, Unidades