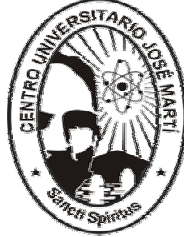


”Universidad Sancti Spiritus José Martí Pérez”

Facultad de Contabilidad y Finanzas.



Trabajo de Diploma.

*Título: Desarrollo de la estrategia de dirección en la
Empresa Municipal Comercio y Gastronomía
de Yaguajay para elevar los niveles de eficacia
empresarial.*

Autor (a): Daisy Ortiz Cancio.

Tutor (a): Lic. Betty Díaz Carvajal.

Curso : 2010 - 2011



*“...Productividad, más producción, conciencia,
esa es la síntesis sobre la que se puede formar la
sociedad nueva”.*

Che.

Dedicatoria

A mis familiares ejemplos de inspiración para esforzarme cada día más.

A la Revolución, sus líderes y mártires que nos posibilitaron el alcance del estudio y superación a todos por iguales.

Agradecimientos

A la tutora Lic. Betty Díaz Carvajal por su consagración y dedicación en los resultados de la investigación.

A los Profesores que nos transmitieron lo mejor de sus conocimientos, al igual que los compañeros de grupo, ejemplos de desinterés y altruismo.

A los compañeros y amigos que de distintas formas, me posibilitaron dedicar tiempo a todo lo relacionado a este trabajo.

Resumen

Esta investigación permite desarrollar la estrategia de dirección en la Empresa Municipal Comercio y Gastronomía de Yaguajay para elevar los niveles de eficacia empresarial, para el desarrollo de la investigación se contó con la participación y motivación necesaria de los directivos y colectivo en general de la Empresa, ya que todos están conscientes de desarrollar las técnicas avanzadas de dirección para lograr mejoras en la eficacia empresarial.

Se aplicaron en el desarrollo de la investigación dos procedimientos, que implicaron a todo el colectivo, la planeación e implementación de la estrategia de dirección para los próximos tres años, así como el entrenamiento del grupo de Cambio Organizacional, compuesto por el director, los miembros del consejo de dirección y algunos trabajadores seleccionados, con el objetivo de convertir a estos en agentes de cambios y estar tratando siempre de dar respuestas a las exigencia crecientes de los clientes.

Teniendo como resultados el logro de una mayor satisfacción del cliente interno y externo, la obtención de mayores ganancias con el menor costo, la mejora de la eficacia empresarial, el entrenamiento en técnicas de trabajo en grupo además se logra la motivación de directivos y trabajadores para el cumplimiento de sus funciones.

Summary

This investigation allows to develop the strategy of direction in the Gastronomic Business Enterprises of Yaguajay to elevate the levels of enterprise effectiveness, for the development of the investigation counted on the participation and necessary motivation of the directors and group in general of Company, since all are conscious to develop the technical outposts of direction to obtain improvements in the enterprise effectiveness.

Two procedures were applied in the development of the investigation, that implied to all the group, the planning and implementation of the strategy of direction for next the three years, as well as the training of the group of Organizational Change, composed by the director, the selected members of the direction advice and some workers, with the objective to turn to these agents of changes and to be always trying to give increasing answers to the exigency of the clients.

Having as results the profit of a greater satisfaction of the internal and external client, the obtaining of greater gains with the smaller cost, the improvement of the enterprise effectiveness, the training in techniques of work in group in addition is obtained the motivation of directors and workers for the fulfillment of its functions.

Índice.

Contenido.	Pág.
Introducción. -----	1
Capítulo I: Fundamentación Teórica. -----	5
1.1 Introducción	5
1.2 Planeación Estratégica y Dirección Estratégica -----	6
1.2.1 Definición y Concepto de Estrategia -----	6
1.2.2 Concepto de Estrategia -----	7
1.2.3 Características de la Planeación Estratégica -----	8
1.2.4 Diseño Organizacional. -----	8
1.2.5 Importancia de la Dirección Estratégica -----	9
1.3 Modelo para el diseño de la Estrategia de Dirección -----	10
1.4 Definiciones de Eficacia -----	13
1.5 Conclusiones Parciales -----	15
Capítulo II: Fundamentación de los procedimientos elegidos. -----	16
2.1 Introducción	16
2.2 Fundamentación de procedimiento de cambio elegido. -----	16
2.3 Fundamentación del procedimiento de estrategia elegido. -----	17
2.3.1 Momento de Diagnóstico. -----	18
2.3.2 Momento de Proyección. -----	26
2.3.3 Momento de Ejecución y Control. -----	31
2.4 Conclusiones Parciales -----	32
Capítulo III: Desarrollo de la estrategia de dirección. -----	33
3.1 Introducción	33
3.2 Diseño de la planeación estratégica a través del procedimiento elegido. -----	33
3.2.1 Momento de Diagnóstico. -----	33
3.2.2 Momento de Proyección. -----	42
3.2.3 Momento de Ejecución y Control. -----	52
3.3 Resultados de la implementación de la estrategia de dirección en la Empresa Municipal Comercio y Gastronomía durante el primer semestre del año 2011. -----	53
3.3.1 Interpretación por área de resultados claves de los principales indicadores de eficacia en la Empresa Municipal Comercio y Gastronomía-----	54
3.3.2 Indicadores de eficacia económica y financiera. -----	54
3.3.3 Satisfacción del cliente interno y externo. -----	56
3.4 Conclusiones Parciales -----	58
Conclusiones. -----	59
Recomendaciones. -----	61
Bibliografía. -----	62
Anexos.	

INTRODUCCIÓN

El mundo empresarial de hoy se caracteriza por un alto nivel de competitividad, es común la quiebra de negocios de diversa índole, el surgimiento de los oligopolios o la reorientación de los productos o servicios a los que se dedican las entidades. Ante esta realidad, se ha ido haciendo cada vez más imperiosa la necesidad de recuperar nuestra economía sobre bases de eficiencia y la eficacia empresarial como conceptos integrados a todas las esferas económicas.

Para ello, las empresas deben mantener un sistemático control de sus resultados a fin de detectar posibles problemas que frenen su desarrollo, e identificar sus causas para poder proceder a la toma de decisiones que permitan erradicarlos o al menos atenuarlos. Eso explica el por qué el análisis económico financiero constituye un útil instrumento para la toma de decisiones en cuanto a la estrategia de dirección.

La presente investigación se realizó en la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía perteneciente al Municipio Yaguajay, se encuentra ubicada en Panchito Gómez No. 149 entre Céspedes y General González. Dividida en cinco Unidades Básicas no Económicas que radican en las diferentes zonas del municipio (Meneses, Iguará, Venegas, Mayajigua y Yaguajay), un Almacén, 257 unidades de ellos 131 son del comercio y 126 de la gastronomía.

Dentro del objeto empresarial de la misma está comercializar de forma minorista, productos alimenticios, productos industriales y agrícolas en moneda nacional, brindar servicios en la red de comercio y gastronomía en moneda nacional a la población y en divisas a trabajadores de organismos e instituciones de acuerdo a las autorizaciones del Ministerio de Economía y Planificación, por cheque, operar centros de elaboración de productos alimenticios con destino a la Red de Comercio y Gastronomía, brindar servicios de alojamiento no turístico (Restaurantes, Cafeterías, Centros Nocturnos, Hoteles, a la población y Organismos) en moneda nacional, servicio de parqueo de motos, bicicletas y otros medios de transporte , alquileres de locales, círculos sociales, áreas de recreación culturales y otros, alquiler de equipos y medios disponibles de la Empresa a Organismos y Entidades en moneda nacional, servicio de música grabada, comercializar de forma minorista, a través de tiendas comisionistas, bienes de consumo e intermedios, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior, comercializar de forma minorista, productos farmacéuticos en moneda nacional según lo establecido por el Ministerio de Salud Pública, prestar servicios de guarda bolsos, ponchera y parqueo, operar granjas de autoconsumo para autoabastecimiento, ofertar servicios de buffet protocolo y brindar servicio de transportación y comedor obrero a los trabajadores, para lograr esto nuestra empresa ha alcanzado altos valores y prestigio ante la población, ha existido mayor vinculación

de los cuadros con el pueblo y se ha incrementado la participación popular en la solución de los problemas.

Problema científico

En la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía de Yaguajay no existe una Estrategia de Dirección para los próximos tres años, la cual permitiría elevar los niveles de eficacia empresarial.

Situación problemática

1. Poco dominio de las técnicas avanzadas de dirección.
2. No tener desarrollado un Sistema de Gestión de los Recursos Humanos.
3. No contar con una estrategia de dirección para los próximos tres años.
4. No contar con una estrategia de mercadotecnia.
5. La política de control interno utilizada no es la adecuada.
6. Deficiencia en el abastecimiento.

El **objeto de estudio** de este trabajo son los procesos de dirección estratégicos, teniendo como **campo de acción** el desarrollo de la estrategia de dirección en la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía de Yaguajay.

El **objetivo general**: Desarrollar la estrategia de dirección en la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía de Yaguajay para elevar los niveles de eficacia empresarial.

Objetivos específicos:

1. Estudiar y analizar la literatura sobre estrategia de dirección y eficacia empresarial.
2. Realizar un diagnóstico sobre la situación de la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía de Yaguajay.
3. Elegir y fundamentar un procedimiento para desarrollar la estrategia de dirección.
4. Desarrollar la estrategia de dirección en la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía de Yaguajay.
5. Valorar los niveles de eficacia empresarial alcanzados en la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía de Yaguajay.

Hipótesis de investigación: Es posible elevar los niveles de eficacia empresarial de la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía de Yaguajay si se desarrolla la estrategia de dirección.

Significación de la investigación

La **significación teórica** de la investigación realizada se centra en la construcción del marco teórico referencial de la investigación a través de un análisis de la bibliografía sobre planificación y dirección estratégica y eficacia empresarial, con propósito de que se utilice como posible guía metodológica para estudios posteriores.

La **significación metodológica** se manifiesta en la posibilidad de integrar diferentes conceptos y herramientas en los procedimientos de estrategias desarrolladas y las herramientas investigativas que complementan cada una de las etapas del procedimiento para desarrollar la estrategia de dirección.

La **significación práctica** radica en la factibilidad y la pertinencia demostrada, de poder implementar los procedimientos desarrollados con resultados satisfactorios y de perspectivas alentadoras para su continuidad, tanto en la Empresa objeto de estudio como en otras similares.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron:

Métodos:

1. Análisis y síntesis.
2. Histórico-lógico.
3. Inducción deducción.

Definición de Variables

Niveles de eficacia empresarial: **Variable Dependiente.**

Desarrollo de la Estratégica de Dirección: **Variable Independiente.**

Operacionalización de las variables

Variable dependiente:

- Indicadores: 1. Satisfacción del cliente interno y externo.
2. Utilidad.

La variable independiente:

- Indicadores: El desarrollo de los momentos.
- Momento Diagnostico.
 - Momento de proyección.

Momento de Ejecución y Control

Técnicas:

1. Entrevistas.
2. Técnicas de trabajo en grupo.
3. Observación.

Tipo de Investigación:

La investigación se clasifica entre las investigaciones **correlacional** porque explica la relación que existe entre estrategia empresarial y eficacia empresarial.

Resultados Esperados:

- Lograr mayor satisfacción del cliente interno y externo.
- Obtención de mayores ganancias con el menor gasto.
- Elevar los niveles de eficacia empresarial.
- Entrenamiento en técnicas de trabajo en grupo.

Este trabajo de diploma queda conformado por tres capítulos:

Capítulo I: Fundamentación Teórica.

Capítulo II: Fundamentación de los procedimientos elegidos.

Capítulo III: Desarrollo de la estrategia de dirección.

Capítulo I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1 Introducción

Hace ya más de ocho años que la Dirección del Gobierno indicó a todos los Organismos de la Administración Central del Estado, Consejos de la Administración Provinciales y Entidades Nacionales, la introducción y generalización de la Dirección por Objetivos, a lo cual se sumó posteriormente la Planificación Estratégica y más recientemente, el trabajo con los valores en la dirección, como parte del proceso de perfeccionamiento de la labor del Estado y del Gobierno que se ha estado realizando en el país, y con la finalidad de avanzar hacia la dirección estratégica y conformar una cultura organizacional socialista, ajustada a nuestra sociedad y a nuestros propósitos. Hemos llegado al momento en que este trabajo ha alcanzado la madurez suficiente como para acometer un proceso de análisis y búsqueda de consenso acerca de los diversos enfoques y definiciones de un mismo concepto o elemento de los que integran el modelo definido para la generalización en nuestro país de la **dirección estratégica y por objetivos basada en valores**, de modo de identificar y definir aquellos componentes básicos que lo integran y que deben estar presentes en cualquier diseño que se aplique, sin que ello signifique que se plantee ir a la homogenización ni la estandarización. Se trata de definir los componentes básicos del modelo, aquellos que lo caracterizan y lo hacen único e integral, con sus respectivos problemas principales y prácticos que se han identificado en su aplicación en los OACE y CAP.

El análisis de una estrategia y su posterior formulación deberá tener presente no sólo aquellos factores de oportunidad respecto a su entorno competitivo, sino la integración de las estrategias junto con el diagnóstico de su propia situación económica y el conjunto de objetivos y acciones que orientan el funcionamiento de la organización. La complejidad de tal situación requiere de un ordenamiento metodológico, a partir de la diversidad, con el propósito de establecer un procedimiento para asumir las decisiones estratégicas.

En este trabajo se presentan aquellos Elementos Metodológicos y Conceptuales Básicos que deben contener los Procesos de Planificación Estratégica y de la DPO en los OACE, los CAP, las Entidades, las empresas y las organizaciones de base. Los mismos constituyen los componentes básicos del modelo que no pueden dejar de estar presentes en los procesos de formulación estratégica, lo que no significa que se esté limitando otros elementos que se puedan incorporar y que sean de utilidad para las organizaciones, en dependencia de sus conocimientos, necesidades y cultura. Cada organismo tiene la facultad de utilizar el proceso metodológico para la proyección de la planificación que considere más acorde, no obstante la misma

recogerá los elementos básicos antes señalados y que se describen con detalle más adelante. El resto de los elementos que contemple el diseño de la Planificación Estratégica quedará a decisión del organismo o territorio.

1.2 Planeación estratégica y Dirección estratégica

La Planeación es para algunos una actividad de diseño que se realiza antes de ejecutar algo. Hoy se comprende más como un proceso permanente que pretende adelantarse a los acontecimientos, para tomar oportunamente las decisiones más adecuadas. Es también una actitud de mantenerse permanentemente alerta y enterado del curso de los acontecimientos, analizando las circunstancias que se van presentando con el propósito de impedir que tales acontecimientos y circunstancias desvíen a la organización en la búsqueda de sus objetivos, y por el contrario estar permanentemente aprovechando lo que es favorable para mejorar las posibilidades.

Es un proceso que incluye sí una fase de diseño, pero también de evaluación constante y de corrección del rumbo, cuando es necesario.

Para posibilitar la puesta en práctica de la estrategia elegida es preciso plasmar las líneas de acción diseñadas en la fase anterior en planes estratégicos y prácticos, programas y presupuestos, en los cuales se especificaran las acciones concretas a emprender en las distintas áreas y a los distintos niveles organizativos. La planeación, aquí es considerada como simple elaboración de planes que permiten hacer operativas las estrategias formuladas constituyendo esta una de las tres tareas fundamentales de esta fase del proceso de Dirección Estratégica.

La Dirección Estratégica es el proceso de poner en práctica lo planeado, o sea, hacer lo dispuesto con anterioridad en el plan estratégico con el correcto uso de los recursos materiales, humanos y financieros con que contamos buscando los beneficios de la organización, teniendo presente como etapas fundamentales el diseño por una parte y la implementación y control por otra.

1.2.1 Definición y concepto de Estrategia

La estrategia es producto de un acto creador, innovador, lógico y aplicable, que genera un grupo de acciones coherentes de asignación de recursos y decisiones tácticas.

Estas acciones van encaminadas a lograr que la empresa alcance una posición competitiva ventajosa en el entorno socioeconómico donde se desenvuelve y mejorar la eficacia de la gestión.

El concepto de estrategia puede definirse, a lo sumo, por dos perspectivas:

1. Desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer.
2. Desde la perspectiva de lo que una organización finalmente hace.

La estrategia es un plan (generalmente a largo plazo) que es resultado de una decisión ejecutiva (tomando por los más altos niveles de autoridad) cuyo objeto consiste en desarrollar total o parcialmente los recursos humanos y materiales de la empresa para desarrollarla o lograr su crecimiento total o parcial a través de:

- Una ampliación y consolidación de su situación financiera.
- Una ampliación de su mercado potencial.
- Una ampliación de sus actuales líneas de crecimiento.

Para que la planeación sea sumamente práctica y eficaz, deberá tomar en cuenta y adaptarse a las reacciones de las personas a quienes afecta. Esto implica el uso de estrategia en la planeación.

Steiner (1991), define planeación estrategia como “el proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos.”

En cada etapa de este proceso se hace una serie de suposiciones, por ejemplo, para una empresa los resultados financieros pronosticados se basan en suposiciones de venta y de costos, las cuales a su vez se basan en suposiciones de demanda, de competencia, de programas de desarrollo de productos, de programas de reducción de costos de planes de adquisición y así sucesivamente.

1.2.2 Conceptos de estrategia

H. Mintzberg, 1987. Five Ps for strategy. La palabra estrategia ha sido definida de diversas formas: cinco definiciones con "P".

1. Plan Curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación.

En esta definición la estrategia tiene dos características esenciales. Son hechos como "adelantados" de la acción que quiere realizar y son desarrolladas consciente e intencionalmente dirigidas a un propósito.

2. Maniobra (Utiliza la palabra "Play") dirigida a derrotar un oponente o competidor.
3. Patrón de comportamiento en el curso de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional.
4. Posición identifica la posición de la organización en el entorno en que se mueve (Tipo de Negocio, segmento de mercado, etc.)
5. Perspectiva relaciona a la organización con su entorno, que lo lleva a adoptar determinados cursos de acción.

La esencia de las definiciones de concepto estrategia se centran en:

- Expresa la visión del estado deseado a alcanzar en el futuro.
- El enfoque sistemático en las relaciones internas de la organización y con su entorno.

- La dirección de los recursos hacia fines específicos.
- Una activa posición operacional con carácter proactivo.
- La definición de términos o plazos temporales.
- ¿Cómo que tan centralizada o descentralizada debe ser la autoridad de toma de decisiones?
- ¿Que clase de patrones de departamentos son los apropiados?
- ¿Deben ser utilizadas estructuras de organización en matriz?
- ¿Cómo diseñar puestos Staff?

1.2.3 Características de la Planeación Estratégica

Se ocupa de cuestiones fundamentales. La planeación estratégica da respuesta a preguntas como las siguientes:

¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar?

¿Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían ser?

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

1.2.4 Diseño organizacional

Toda empresa necesita para su funcionamiento un complicado tejido de decisiones, desde las del tipo general, a las específicas que incluyen procesos diarios. Hasta finales de la década de los ochenta se concedía poca atención a la manera característica de tomar decisiones en la empresa, tema que hoy en día se ha convertido en algo muy estudiado e investigado. Como la mayoría de los temas abstractos, el estudio de las decisiones requiere considerable atención a la definición de los términos que en él se incluyen.

La estrategia tiene una dimensión en el tiempo. Unas decisiones son irreversibles, mientras otras cambian cuando se presenta la oportunidad o necesidad de que así sea.

La planeación estratégica ofrece puntos importantes para las actividades de la organización. Al servirse de ella los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para afrontarlos antes que se agraven, también ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas.

Existen muchos **modelos** de dirección estratégica, dentro de ellos se encuentran los modelos de decisión u optimización, los cuales son útiles en la planeación para la determinación del mejor curso de acción entre alternativas disponibles.

Los modelos para la formulación, implantación y control de la estrategia requieren de cierta flexibilidad y de un mínimo de estructuración, permitiendo el uso de diferentes herramientas que contribuyen a la intensificación del pensamiento creativo para así ofrecer las soluciones adecuadas.

1.2.5 Importancia de la Dirección estratégica.

El desarrollo del pensamiento estratégico y su aplicación a la actividad gerencial, ha traído consigo el surgimiento de diferentes aproximaciones al tema por parte de innumerables teóricos de la dirección, los cuales buscan una forma de ordenar el proceso de formulación, aplicación y control de la estrategia.

El pensamiento estratégico de empresas es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permite a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El propósito del pensamiento estratégico es ayudar a explorar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que prepararlos para un probable mañana único.

El pensamiento estratégico es el cimiento para la toma de decisiones estratégicas. Sin este fundamento, las decisiones y acciones subsecuentes quizás sean fragmentadas e inconsistentes con la salud a largo plazo de la empresa.

La dirección estratégica se desarrolla alrededor de un proceso completo y articulado en dos grandes fases básicas e interrelaciones: la formulación por una parte de y la implementación y control por otra.

La fase de formulación de la estrategia empresarial recoge básicamente el planteamiento de la planeación estratégica. La estrategia va a guiar el comportamiento y la actividad de la empresa en un futuro; es el resultado de la conjugación de tres elementos:

- Las aspiraciones de la alta dirección.
- Las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y la empresa.

Uno de los motivos de fracaso o de éxito menor de lo esperado es la falta de estudios rigurosos en relación con la implementación de la estrategia.

La segunda fase del proceso, cuyo objetivo es posibilitar la puesta en práctica de la estrategia elegida y asegurar el control tanto de la ejecución como de su validez, consta de tres grandes partes.

El carácter abierto del sistema empresarial hace indispensable el desarrollo de la función de control, objetivo de la segunda fase.

La función del control permite decidir acciones correctoras, en base a la información proporcionada por el análisis de las desviaciones constatadas entre los resultados obtenidos y los resultados esperados.

El control de la estrategia propiamente dicha va más allá de los resultados concretos de los presupuestos y planes. Así pues el control en la dirección estratégica, pretende asegurar no solamente el cumplimiento de los planes y objetivos, sino también la continuidad de la reflexión estratégica.

Si bien el sistema de planeación y control está en la base de la fase de implementación, un conjunto de planes no puede permitir, por sí solos, la correcta ejecución de la estrategia. Es necesario asignar las distintas tareas y la responsabilidad correspondiente a los miembros de la empresa, coordinar e integrar las acciones, establecer las líneas de autoridad y los canales de información por los que debe fluir la información. Además, son los miembros de la organización los que van a poner en marcha y a ejecutar los planes, por lo que en la forma en la cual se les va a guiar, capacitar y motivar, influirá también sobre el éxito de la estrategia.

La existencia de un sistema de información y de comunicación que permita responder por una parte a las necesidades de análisis de la primera fase, así como a los requisitos planteados por la mera realización de las funciones de planificación, control y organización, representa otro elemento clave que junto con la estructura organizativa, el estilo de dirección y liderazgo y la cultura organizacional, constituyen la superestructura de la dirección estratégica.

La dirección estratégica desarrollada por diferentes autores, a partir de las siguientes definiciones.

Menguzzate y Renal (1995). La dirección estratégica puede concebirse como una estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones que se fundamentan en una nueva cultura organizacional y una actitud de la dirección, donde ya no se trata de copiar las dificultades traídas de un entorno turbulento, sino de ir a su encuentro donde se huye de lo improvisado en busca de lo analítico y lo formal.

1.3 Modelo para el diseño de la Estrategia de Dirección

A partir de la concepción de la estrategia como un conjunto de objetivos y de líneas de acción orientadas hacia el futuro, la necesidad de un modelo, una metodología que guíela formulación de la estrategia de dirección empresarial se hace necesaria como expresión de una voluntad de la empresa frente a los muchos factores que condicionan su evolución. A continuación se relacionan algunos de ellos.

Modelo propuesto por Stoner J. (1989)

1. Formulación de metas.
2. Identificación de actuales objetivos y estratégicos.
3. Análisis ambiental.
4. Análisis de recurso, fortalezas y debilidades de la organización.
5. Identificación de las oportunidades estratégicas y amenazas.

6. Análisis de brechas, determinar el grado de cambio requerido en la estrategia actual.

7. Toma de decisiones estratégicas.

8. Puesta en práctica de la estrategia.

9. Medición y control del proceso.

Modelo de Eugenio Yañez (1991)

1. Definición de la misión de la organización.

2. Identificación de los grupos implicados.

3. Determinación de los factores claves.

4. Determinación de las unidades y direcciones estratégicas

5. Construcción y análisis de la matriz DAFO

6. Definición del problema estratégico general.

7. Definición de soluciones estratégicas. Generales.

8. Descripción de los posibles escenarios de actuación.

9. Determinación de la visión.

10. Generación de las opciones de acción estratégica.

11. Selección determinación de las decisiones estratégicas.

12. Barreras a superar.

13. Programa de acción.

Modelo propuesto por Harold Koontz (1991).

1. Los diversos insumos organizacionales.

2. El perfil de la Empresa.

3. Orientación de la alta gerencia.

4. Propósitos y objetivos principales.

5. El ambiente externo presente y futuro

6. El ambiente interno presente y futuro.

7. Alternativas estratégicas.

8. Evaluación de las estrategias.

9. Planeación a mediano y a corto plazo. La implantación de los planes y el control.

10. Prueba de consistencia y preparación para planes de contingencia.

Modelo propuesto por Heinz Wehrict (1990).

1. Examinar recursos para la planeación estratégica.

2. Definir el perfil de la Empresa.

3. Analizar el ambiente externo: Amenazas y Oportunidades.

4. Preparación de un pronóstico con predicciones del ambiente.

5. Análisis del ambiente interno: Ventajas y Desventajas.

6. Desarrollo de estrategias y alternativas tácticas y otras acciones.

- Estrategia de la especificación.
 - Estrategia de integración.
 - Estrategia de diversificación.
 - Estrategia de innovación.
7. Evaluación y elección de estrategia.
 8. Prueba de consistencia.
 9. Preparación de planes de consistencias.

Modelo propuesto por Michael G. Porter (1991)

1. Evaluación de las fuerzas competitivas y sus causas en su industria (rivalidad, competencia, compradores, proveedores, nuevos participantes y sustitutos).
2. Señalamiento de los puntos fuertes a las causas fundamentales las fuerzas competitivas de la industria.
3. Plan de acción.
 - Posicionamiento.
 - Influir en las fuerzas competitivas.
 - Anticiparse en los cambios.

Modelo propuesto por K. R. Andrews (1980)

Estrategia Económica:

1. Condiciones y tendencias ambientales.· Económicas, técnicas, físicas, políticas, sociales, comunidad, nación y mundo.
2. Oportunidades y riesgos.
3. Competencia y riesgos. Capacidad (financiera, administrativa, funcionamiento organizacional) Reputación. Historia.
4. Recursos corporativos. Fortalezas. Debilidades.
5. Consideraciones de todas las combinaciones.
6. Evaluación para determinar la mejor coincidencia de oportunidades y recursos.
7. Elección de productos y mercados.

Modelo de Gutiérrez E. (2000)

FASE DE DIAGNÓSTICO

- Definición de la misión de la organización.
- Grupos implicados
- Factores claves de éxito
- Diagnóstico de valores
- Análisis DAFO
- Problema estratégico general
- Solución estratégica general

FASE DE PROYECCIÓN ESTRATÉGICA

- Escenarios
- Visión
- Áreas de resultados claves
- Objetivos estratégicos
- Criterios de medidas

FASE DE EJECUCIÓN Y CONTROL

- Plan de acción
- Control y retroalimentación de la estrategia

1.4 Definiciones de Eficacia

Katz y Kahn (1966). "Se ha definido la eficacia organizativa como el grado en que aumentan todas las formas de recuperación energética de la organización, lo cual queda determinado por una combinación de la eficiencia en la organización como sistema y su éxito en obtener, en condiciones ventajosas, los insumos que necesita."

Seashore (1983). "La organización eficaz es flexible, productiva, satisface a sus miembros, es rentable, adquiere recursos, minimiza la tensión, controla el entorno, es eficiente, retiene a los empleados, crece, está integrada, mantiene comunicaciones abiertas y sobrevive."

Hannan y Freeman (1977). "Grado de congruencia entre objetivos organizacionales y resultados observables. La eficacia está bien definida sólo si tanto los objetivos como los resultados están bien definidos y la comparación entre los dos es significativa."

Pfeffer (1977). "Las organizaciones eficaces son aquellas que perciben correctamente modelos de interdependencia de recursos y demandas, y luego responden a esas demandas hechas por esos grupos y controlan las interdependencias más críticas."

Cunningham (1978). "Habilidad de la organización ya sea en términos absolutos o relativos, para explotar su medio ambiente en la adquisición de recursos escasos y valiosos."

Cummings (1983). "Una organización eficaz es aquella en la que el mayor porcentaje de participantes se perciben a sí mismos como libres para utilizar la organización y sus subsistemas como instrumentos para sus propias necesidades. Cuanto mayor es el grado de instrumentalidad organizacional percibida por cada participante, más eficaz es la organización."

Weick y Daft (1983). "La eficacia es una función de la interpretación de avisos sobre el entorno. La eficacia organizativa es similar a una interpretación exacta."

Tosi y Slocum (1984). "Grado en que una organización obtiene un número muy limitado de resultados altamente deseables."

Daft y Steers (1992). "La eficacia se refiere al desempeño logrado por la organización en el logro de sus metas."

Una organización es competitiva si es más eficaz que los competidores, tal como pone de manifiesto su cuantificación por el índice de competitividad. Es pertinente entonces afirmar que:

Una organización puede ser competitiva, pero no eficaz en términos absolutos, en el sentido con que muchos autores definen el término eficacia. Identificar “eficacia” con “competitividad” supone que el cumplimiento de los objetivos de la organización se alcanzará en la medida que obtenga mejores resultados que los competidores.

En teoría de organización, se aceptan tres posibles unidades de análisis para definir y evaluar el concepto de eficacia empresarial: el individuo, el grupo y la organización (Gibson, Ivancevich y Donnally 1991: 23-24). Partiendo de la eficacia individual, concepto estrictamente ligado al de desempeño individual en el puesto de trabajo, la eficacia del grupo y la organización serían el resultado de las sinergias obtenidas del hecho de que los individuos coordinen sus esfuerzos en grupos, y los grupos se coordinan en organizaciones.

El énfasis en diferentes aspectos del comportamiento organizativo hace que las definiciones de eficacia y criterios de eficacia sean con frecuencia antinómicos, es decir, califiquen como eficaces comportamientos contradictorios. De este modo, la eficacia empresarial adquiere un carácter paradójico (Cameron 1986 b)

La definición, modelización y operacionalización de la eficacia organizativa es uno de los problemas más complejos existentes en teoría de la organización desde el punto de vista metodológico.

La eficacia tiene como indicador: hacer nuevas cosas que generen valor y vinculada al logro de metas y objetivos, medida de su grado de cumplimiento presupone un alto nivel de movilización y de compromiso de los trabajadores, capacidad de liderazgo y reforzamiento del conocimiento en función de alcanzar los propósitos perseguidos. Eficacia es hacer las cosas correctas, hacer lo que hace falta.

La eficacia de las organizaciones, cada vez más, estará condicionada por:

- Estructuras planas, flexibles y no burocráticas.
- Aprovechamiento de enlaces entre las unidades mediante una dirección activa y flexible, según las circunstancias.
- Manejo de las complejidades, ambigüedades y contradicciones generadas por el propio sistema.
- Desarrollo e impulso de metas y valores compartidos aceptados por todos los miembros de la organización.

1.5 Conclusiones parciales

1. Se analizó conceptualmente el proceso de Planeación Estratégica y Dirección Estratégica. Dentro del mismo se estudiaron la evolución del concepto de estrategia, importancia estratégica y definiciones de eficacia.
2. El enfoque y la dirección estratégica requiere un cambio radical de nuestro concepto tradicional de empresa y exigen asumir nuevos elementos que le proporcionan un contenido más social y orientado a su entorno.
3. Introducir la Dirección por Objetivos, la Planificación Estratégica y el trabajo con los valores en la dirección, como parte del proceso de perfeccionamiento de la labor del Estado y del Gobierno.
4. La calidad de los productos y servicios es un elemento esencial en la empresa de comercio y gastronomía dado su impacto directo en el beneficio de la sociedad.

Capítulo II: FUNDAMENTACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS ELEGIDOS

2.1 Introducción

En el presente capítulo se exponen los elementos básicos que fundamentan la necesidad de dirigir estratégicamente las organizaciones. Se elige y fundamenta un procedimiento para diseñar la Estrategia de Dirección y las fases para su conformación, destacándose el soporte metodológico que sirve de base a todo el proceso en la entidad, es un proceso de capacitación y aplicación del enfoque participativo como condiciones claves en la creación y potenciación de la cultura empresarial para el cambio propuesto. Por último, se fundamenta y da tratamiento metodológico a los pasos del procedimiento elegido.

2.2 Fundamentación de procedimiento de cambio elegido

Los cambios organizacionales conviven y se desarrollan de forma dinámica en tal dimensión que se convierten en algo fantasmal e inevitable pues ellos suceden dado el crecimiento y rapidez de los descubrimientos científicos así como la globalización de la información y de los conocimientos, por todo lo anterior es necesario elegir de forma operativa y funcional diferentes procedimientos que permitan dar una secuencia metódica a estos.

Fundamentación del procedimiento más utilizado en la investigación, Ciclo del Cambio Participativo:

1. Introducción de nuevos conocimientos que:
 - Estimulan y desarrollan una actitud adecuada.
2. Configuración del comportamiento individual mediante participación en establecimiento de objetivos que conduzcan a la:
 - Participación colectiva formalizada en la aceptación del cambio deseado.

A continuación se realiza una breve explicación de los pasos que conforman el modelo propuesto teniendo en cuenta su contenido

1. Introducción de nuevos conocimientos que estimulan y desarrollan la actitud adecuada.
 - Implicar a todos en el proceso. No debe existir alguien en la organización que no conozca de qué se está hablando, todos deben hablar el mismo lenguaje por que la comunicación debe ser eficaz, antes, durante y posterior al cambio previsto.
 - Entrenamiento de los agentes de cambios que pueden ser internos y externos.
 - Lograr compromisos reales y conscientes de todos. Cada miembro del colectivo debe conocer con exactitud cuál es su contribución al proceso y cómo su esfuerzo se combina con el del resto del colectivo para lograr los resultados con eficiencia y eficacia.

- Configuración del comportamiento individual mediante participación en establecimiento de objetivos que conduzcan a la participación colectiva formalizada en la aceptación del cambio deseado.
- La base de todo el proceso consiste en involucrar a todos los trabajadores en las actividades que se deriven del cambio. En este sentido se transita por los distintos niveles de implicación.
- Se comparte información entre la gerencia, colaboradores y todos los trabajadores.
- Se busca ideas novedosas y creativas en los trabajadores.
- Se trabaja en equipos permanentemente.
- Se toman decisiones compartidas con los trabajadores propias del proceso de proyección analizado, todo lo anterior con un enfoque sistémico e integral.
- Responsabilizar a todo el personal con los resultados obtenidos. Lo bueno o malo obtenido, es el producto de todos y no de la alta dirección de la entidad o de una parte de ella.

Características del cambio participativo

- Requiere auditorio maduro y relativamente independiente, porque los objetivos fijados exigen una motivación de realización personal.
- El promotor (agente) del cambio debe poseer cierto prestigio personal, poder influir en el grupo.
- Este ciclo de cambio, aunque lento y de carácter evolutivo se considera de efecto duradero.

2.3 - Fundamentación del procedimiento de estrategia elegido

Después de haber analizado los distintos tipos de procedimientos existentes de estrategia y teniendo en cuenta las características de la organización se considera que el procedimiento más adecuado a las características de la entidad objeto de estudio es el siguiente:

A continuación se realiza una explicación de los pasos que conforman el modelo propuesto teniendo en cuenta su contenido.

Entendemos por **Momento** un espacio en el tiempo que permite agrupar parte del modelo seleccionado acorde a su desarrollo lógico.

Al hacer un análisis de los pasos del modelo nos permite proponer tres momentos claves en desarrollo de una estrategia dada:

Momento de Diagnóstico, que contempla: misión, diagnóstico estratégico, matriz DAFO, problema estratégico, solución estratégica, valores compartidos, escenarios, grupos implicados.

Momento de Proyección, que contempla: la Proyección a través de la visión, unidades estratégicas de negocio, políticas, factores claves de éxito, área de resultados

claves, objetivos estratégicos por área de resultados claves, criterio de medidas, plan de acción, estrategia maestra.

Momento de Ejecución y Control, que contempla: ejecución, control que permite verificar el cumplimiento de los procesos y objetivos incluyendo la etapa de innovación y creatividad para la retroalimentación.

2.3.1- Momento de Diagnóstico

Este momento contempla los pasos siguientes:

Misión.

La elaboración de la declaración de misión es un paso importante en todo el proceso de planeación. Una declaración de la misión efectiva servirá como fundamento para todas las decisiones fundamentales. Según Majaro (1993), una declaración de la misión difiere de una declaración de la visión en que es más completa, comprendiendo los elementos siguientes, siendo las mismas de suma importancia para la organización.

- El concepto de su Empresa.
- La naturaleza de su negocio.
- La razón para que exista su Empresa.
- La gente a la que usted sirve.
- Los principios y los valores bajo los que usted pretende operar.

Conceptos de misión

En el trabajo de elaboración de la estrategia de dirección de una organización, la definición de su **misión** constituye el elemento básico que desencadena todo el proceso posterior. Partimos de que los términos **misión y razón de ser** de la entidad se admiten como **similares**, siempre que se comprenda que nos referimos a la **finalidad global de la organización**, a aquello que no puede dejar de hacer porque de lo contrario sería otra, lo que la identifica y la diferencia de las demás.

La misión, como se expresó anteriormente, constituye la razón de ser de la organización, es decir, para qué existe, cuál es su función social, qué hace o debe hacer. Es el punto de partida de la estrategia y lo que da la cohesión e integridad a la organización. La misión interrelaciona a la organización con el entorno en el que se desempeña.

Se define la misión como:

- Papel que debe jugar la institución en el seno de la sociedad.
- Objetivo supremo, creencias, principios y valores que expresan convicciones, razón de ser.
- Declaración formal que sintetiza la dirección que desea seguir la organización.
- Expresión general de lo que quiere ser la empresa, de sus aspiraciones en cuanto a su papel en la sociedad. **(Menguzzato, 1995).**

Objetivos de la misión.

- Prever los cambios que ejercerán una profunda influencia sobre la organización.
- Brindar a empleados, clientes y otro una identidad y un entendimiento de las direcciones de crecimiento.
- Brindar un vehículo para generar y proyectar opciones estratégicas.

Características de la misión.

- Expresa el servicio que presta y no el producto que vende.
- Orientada al exterior (hacia las necesidades de los individuos y hacia las necesidades de la sociedad).
- Orientada hacia el futuro(no responde a los cambios, los promueve)
- Tener credibilidad tanto para los trabajadores como para los clientes y del conocimiento de todos.
- Tener cierto contenido (tiene que ser intangible, utópico ambiciosa, idealista, sin dejar de ser operativa).
- Revisada constantemente.
- Ser simple clara y directa.
- Ser altamente motivadora.
- Contener alto grado de originalidad (algo que la diferencie y llena de orgullo y reconocimiento al cliente.
- Debe ser única.

Normas que se deben tener en cuentas para la aplicación de la misión.

- Establézcala, hónrela y viva de acuerdo con ella, cree una cultura organizacional.
- Comprometa a los nuevos trabajadores.
- Hágala visible como un compromiso de todos.
- Úsela en decisiones, estrategias, estructuras, sistemas, estilo, habilidades.
- Revísela periódicamente.

Con una buena declaración de la misión encontraremos que aunque sea breve pero completa le ayudará a establecer y mantener la consistencia y la claridad del propósito en toda la Organización.

La aplicación principal de la misión es una guía interna para quienes toman las decisiones importantes dentro de su Empresa para que todos los planes decididos puedan ser puestos a prueba en su compatibilidad con la misión total de la Empresa. La misión de la organización debe ser un documento visible que pueda permitir a todos enfocar sus esfuerzos de una manera que sustente el propósito general de su Organización.

Diagnóstico estratégico de la organización

El diagnóstico estratégico constituye un elemento esencial de la Dirección Estratégica, es un examen analítico de la trayectoria que ha desarrollado la organización, así como de la situación actual y perspectiva futuras, es por ello que debemos analizar de forma clara y profunda los elementos necesarios para realizar un estudio sobre la organización, que nos de una información precisa para un correcto diseño de la estrategia y así poder lograr una implementación adecuada y un sistema de control que nos permita el cumplimiento de la misión, los objetivos a alcanzar y el logro del éxito empresarial deseado.

Para guiar el comportamiento de la organización de un período de tiempo dado es necesario el análisis interno y externo de la organización para que sirva como fuente de información para establecer las estrategias.

En la actualidad, el entorno sufre cambios acelerados y continuo, que tiene muy diversos efectos en la organización, por lo que la empresa que no posea la habilidad, capacidad, destreza, conocimiento y visión de futuro muy difícilmente podrá asimilar las transformaciones continuas del entorno y, por ende, están azocadas a perder su competitividad.

El análisis externo e interno no pueden considerarse aspectos separados e independientes, sino que por el contrario constituyen dos formas de ver la realidad y se encuentran interrelacionado las organizaciones no son ni autosuficiente ni cerrados, más bien intercambian recursos con el entorno externo y dependen de él, es decir, las organizaciones toman insumos (materia prima, materiales, dinero, fuerza de trabajo, energía, etc.) del entorno externo, las transforman en producción, considerando las oportunidades y amenazas de este entorno con la utilización de las habilidades específicas y diferenciadas de la empresa, para el logro de los objetivos trazados.

El análisis o diagnóstico estratégico debe estar dirigido a los siguientes elementos claves.

Análisis interno de la organización: 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 de la empresa. El análisis interno es el estudio profundo de la organización, sus capacidades, recursos y el comportamiento de los hombres que en ella interactúan.

El análisis interno se evalúa en busca de las fortalezas y debilidades de la organización. Las **fortalezas**, representan aquellos factores internos o propios de la organización que se consideran puntos fuertes, en los cuales se apoya hacia el cumplimiento de la misión. ¿Qué poseemos que nos puede hacer mejor? ¿En qué somos muy buenos? ¿Qué sabemos hacer muy bien y es deseado por los clientes?

¿QUÉ HACER PARA POTENCIARLAS?, son preguntas clave para analizarlas. Las **debilidades**, se tratan de aquellos factores internos o propios de la organización que constituyen aspectos débiles, los cuales son necesarios atenuar o superar en la evolución de la organización y que, en definitiva la misma debe luchar al máximo por convertir estos puntos débiles en fortalezas. ¿Cuáles problemas nos hacen inferiores a las demás organizaciones? ¿Qué necesitamos resolver para ser competitivos? ¿Qué no hacemos bien? ¿QUÉ HACER PARA ELIMINARLAS?, constituyen interrogantes esenciales para su análisis.

Análisis externo: Se trata de estudiar los impactos de los llamados factores estratégicos entorno tanto general como específico y la evolución futura de éstos. El análisis externo se evalúa en busca de las oportunidades y amenazas a la que se enfrenta la organización. Las **oportunidades**, se refieren a aquellos factores que se están manifestando en el entorno sin que sea posible influir en su ocurrencia o no y que resultan favorables para avanzar con mayor facilidad hacia el cumplimiento de la misión si se aprovechan oportuna e intensamente. ¿Qué no está haciendo la competencia y que podemos aprovechar? ¿Qué es de máxima demanda para los clientes? ¿Qué necesidades tienen nuestros clientes? ¿QUÉ HACER PARA POTENCIARLAS?, son, entre otras, cuestiones importantes a valorar.

Las **amenazas**, son aquellos factores o sucesos que se están desarrollando en el entorno, sobre los cuales no es posible influir y que están incidiendo negativamente en el cumplimiento de la misión de la organización. ¿Qué o cuáles fuerzas en el entorno pueden hacernos daños o frenarnos? ¿Qué hechos nos son desfavorables? ¿Qué hacen nuestros competidores que nos afecta? ¿QUÉ HACER PARA CONTRARRESTARLAS?, son criterios esenciales que se deben considerar.

El entorno externo tiene tanto elementos de acción directa como indirecta. Los grupos de interés que influyen directamente en una organización, forman su entorno de acción directa: Competidores, Clientes, Proveedores, Instituciones financieras, Sindicatos, Medios de comunicación, etc. Los elementos de acción indirecta están formados por el comportamiento de un grupo de variables que influyen en el trabajo de la organización: Variables sociales, tecnológicas, económicas, políticas, legales, demográficas, etc.

Construcción de la Matriz DAFO

Después que se hayan definido estas cuatro categorías (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas), en plenaria, con todo el grupo, se construye, con la combinación de ellas, la **Matriz DAFO**. Un elemento de reflexión lo constituye el hecho de tener en cuenta que estas fuerzas están actuando en forma dinámica tanto dentro de la organización, como en su medio ambiente. Se trata entonces de convertir

debilidades en fortalezas y amenazas en oportunidades, lo cual tiene que ver directamente con la forma en que la organización proyecta su estrategia de desarrollo.

La Matriz, como su nombre indica, es una tabla de doble entrada, donde en la parte superior del primer cuadrante se colocan las diferentes Oportunidades que fueron seleccionadas y por el lado izquierdo se colocan las Fortalezas. Aquí el análisis debe ser: ¿Con qué Fortalezas se puede aprovechar esta Oportunidad? De acuerdo al tipo de impacto se le da una puntuación con la siguiente nomenclatura.

- Impacto fuerte: 3
- Impacto medio: 2
- Poco impacto: 1

El segundo cuadrante tendrá en la parte superior las Amenazas y el análisis aquí será: ¿Con qué Fortalezas puedo atenuar esta Amenaza? Se sigue el mismo proceso anterior. (Atenuar las amenazas apoyándonos en las fortalezas).

El tercer cuadrante tendrá por el lado izquierdo las Debilidades y aquí se procederá a: ¿Qué Debilidades me impiden aprovechar estas Oportunidades? (Eliminar o minimizar las debilidades para aprovechar las oportunidades). El procedimiento de marcar con los números es similar.

En el cuarto cuadrante, la pregunta será: ¿Que debilidades me impiden atenuar esta Amenaza? El proceso de marcaje es similar a los anteriores.

Después que se tengan todos los impactos, estos se sumarán de forma horizontal y vertical, seleccionándose aquellos que mayores incidencias hayan tenido. En este paso el criterio que prevalecerá es el del grupo, por lo que dirigirlo y prepararlo eficazmente es decisivo. Por lo tanto, la labor del facilitador del proceso será vital.

La matriz DAFO indica cuatro grupos conceptuales de estrategias. Por supuesto, en la práctica se superponen, se realizan individualmente o en conjunto. En este caso tenemos.

- **La estrategia DA (Mini – Mini).** El propósito de la estrategia DA, consiste en reducir al mínimo las debilidades y amenazas. Una organización que se enfrenta a amenazas externas y debilidades internas puede encontrarse en una posición precaria. Cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA es una que toda organización intenta evitar. Al caer en este caso la estrategia es de supervivencia.
- **La estrategia DO (Mini – Maxi).** La estrategia DO intenta reducir al mínimo las debilidades y aumentar al máximo las oportunidades. Aquí se aplica una estrategia de adaptación.
- **La estrategia FA (Maxi – Mini).** Esta estrategia se basa en las fortalezas de la organización que pueden tratar con las amenazas del entorno. El objetivo es elevar

al máximo las primeras y reducir al mínimo las segundas. En este caso se aplica una estrategia defensiva.

- **La estrategia FO (Maxi – Maxi).** A cualquiera organización le gustaría y convendría ocupar una posición que le permita acrecentar al máximo las fortalezas y oportunidades. Una organización así puede ser líder por sus fortalezas y movilizar los recursos aprovechando las oportunidades para sus productos y servicios. En este caso se aplica una estrategia ofensiva o de crecimiento.

Problemas Estratégicos

La Empresa y sus principales directivos tienen que tener presente los problemas estratégicos que pueden sucederse en su desarrollo futuro para ello buscar vías y soluciones estratégicas que puedan dar respuesta a las mismas. El problema estratégico depende del resultado de la técnica utilizada donde señalaremos que debilidades y amenazas fundamentales tiene la organización.

Es evidente que al analizar cada uno de los objetivos estratégicos, se encontrará una larga lista de problemas por resolver, lo cual conducirá inevitablemente a un proceso que permita darles un orden de importancia, tanto a ellos como a las soluciones que se planteen, es por ello que se tendrá que considerar que no es posible atender todo al mismo tiempo, sino que es necesario establecer un grado de prioridades.

Soluciones Estratégicas

Los objetivos indican hacia donde se quiere dirigir el negocio y la estrategia, define como llegar hasta allí. Cada hombre de negocio debe diseñar una estrategia para alcanzar sus objetivos, que posteriormente debe convertirse en programas específicos a efectuar de manera eficiente y ser corregidos si se falla en la consecución de los objetivos.

Las soluciones estratégicas se basan en los problemas estratégicos previamente identificados que puedan afectar a la Empresa, trazando vías, formas, posiciones, alternativas, basadas en las situaciones positivas actuales y previendo soluciones futuras a los problemas que puedan presentarse. En éste aspecto nos apoyamos en las fortalezas y oportunidades que presenta la organización.

Grupos Implicados

En la aplicación del modelo hay que tener presente los grupos de implicados que están presentes en el desarrollo de la organización tanto interno como externo. Pueden ser organizaciones o personas que inciden directa o indirectamente en el cumplimiento de la misión.

Valores compartidos.

El verdadero liderazgo es en el fondo, un diálogo sobre valores. El futuro de la empresa se configura articulando valores, símbolos y conceptos que orienten las actividades cotidianas de creación de valor por parte de los trabajadores.

¿Cómo diseñar los valores compartidos?

En toda organización, como en todo grupo humano, prevalecen muchos valores pero los “valores compartidos” son los pocos valores críticos que deben servir como “eje” en el funcionamiento de cada entidad. Pero sobre un “eje” no pueden girar muchas cosas porque si no el eje se rompe, se traba o no funciona, por ello los “valores compartidos” son los “pocos” valores críticos que tienen mayor peso o más impactan la misión y la visión de la organización, por lo que hay que someterlos a un proceso de destilación para encontrar aquellos pocos que se quieren jerarquizar.

Para jerarquizar los pocos “**valores críticos**” de las organizaciones se pueden utilizar los criterios de clasificación siguientes:

“**Valores éticos**” son los que definen cómo nos relacionamos con los demás y responden a la pregunta ¿Qué valores nos han permitido llegar a ser lo que somos?

“**Valores prácticos**” son lo que definen como actuamos en nuestro trabajo y responden a la pregunta ¿Qué valores nos han permitido llegar hasta donde estamos hoy?

“**Valores de desarrollo**” son los que definen cómo generamos o creamos y responde a la pregunta ¿Qué valores nos han permitido lograr lo que hemos querido lograr?

Algunos criterios de idoneidad que deben cumplir los valores compartidos son:

- No deben ser más de tres, por lo que hay que someterlos a un proceso de destilado esencial para identificarlos por su peso dentro de la organización en particular.
- No deben utilizarse palabras que estén desgastadas, calidad no es lo mismo que calidez y sin embargo la segunda encierra a la primera, que está más desgastada.
- No deben ser confundidos con principios propios de las organizaciones en nuestro sistema social.
- Deben ser seleccionados y destilados de manera participativa.
- Deben ser definidos en primera persona del plural.
- Deben ser potenciados mediante capacitación.
- Debe servir como criterios para la selección, evaluación y promoción del personal.
- Deben tener la posibilidad de ser auditables periódicamente.
- Tienen que formar parte de las convicciones más profunda de dirigentes y trabajadores, ser una forma de vida y estar profundamente arraigados, pasando la prueba del tiempo.

- Tienen que ser definidos e impulsados por aquellos que tienen el código genético de la organización, que vibran por ella y la sienten propia.

Toda empresa culturalmente estructurada ha de tener explícitamente definido dos grandes grupos de valores o de principios compartidos que oriente sus objetivos de acción cotidiana:

- Los valores finales asociados a la visión: ¿Hacia dónde vamos? y su misión ¿Para qué vamos?
- Los valores instrumentados u operativos asociados a la forma de pensar y hacer las cosas con que la organización pretende afrontar las demandas del entorno o integrar sus tensiones internas para alcanzar su visión y cumplir su misión.

Para llegar a determinar los valores compartidos se deben aplicar instrumentales que propicien la información suficiente sobre el consenso de valores en la organización. Encuestas, cuestionarios y entrevistas bien elaborados pueden ofertar esta información.

Escenarios

Es una categoría que se toma del vocablo francés SCENARIO que significa “guión de una obra teatral sobre el futuro, en la cual actuarían los agentes tecnológicos, económicos, políticos y sociales.” Un **escenario** es una descripción con cierta coherencia de los posibles entornos con que debe funcionar una organización durante un futuro de mediano plazo y que puede ejercer cierta influencia en su comportamiento.

Construir un **escenario** sobre el futuro es una obra creativa a la que, implícita o explícitamente, contribuyen todos aquellos que han de tomar decisiones en el plazo para el cual se construye. Un **escenario** no es 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.

Los **escenarios** se desarrollan a partir de la identificación de las principales hipótesis que se puedan formular, o sea, de los acontecimientos que pueden perjudicar o beneficiar a la organización, dimensionados en lo “tecnológico, económico, político y social, considerando en este último, de igual forma, los factores demográficos.”

¿Cómo diseñar los escenarios?

Unos de los métodos para construir escenarios puede partir de un proceso que comprende dos fases: una de reflexión y estrategia y otra de elaboración de escenarios que pueden conducir al establecimiento de objetivos y estrategias.

La elaboración de uno o varios talleres reflexivos constituyen un punto de partida muy fructífero para la realización de los **escenarios**. Permiten establecer una lista con las tendencias de las principales variables que impactan a la organización y los retos que

estos impactos determinan al sistema estudiado. Así el grupo se encuentra más preparado para definir sus prioridades de reflexión.

2.3.2- Momento de proyección

Los pasos que contempla este momento son:

Definición de la visión

Si todos los pasos en el proceso de proyección estratégica son muy importantes, la determinación de la visión lo es en superlativo. **La visión es una imagen posible del estado futuro deseado:** “a) Incursiona en las preocupaciones y necesidades enraizadas, b) Es una afirmación de lo que nosotros y nuestros colaboradores quieren crear, c) Es algo que vale la pena alcanzar, d) Aporta el significado al trabajo que hace la gente en la organización, e) Por su definición es algo grandioso, f) Es simple, g) Es un documento vivo al que siempre se le hacen adiciones, h) Es un punto de arrancada para alcanzar niveles de especificidad cada vez mayor, i) Se basa en dos profundas necesidades humanas: calidad y dedicación.”

“Una declaración de visión bien formulada: es breve, es fácil de captar y recordar, inspira y plantea retos para su logro, es creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión, sirve como punto de consenso de todas las personas, muestra la esencia de lo que debe llegar a ser su empresa, permite la flexibilidad y la creatividad en su ejecución”. “Las empresas con éxito gozan de un acuerdo de todos sus miembros acerca de las metas finales que se han adoptado. La más brillante estrategia administrativa fallará si se omite este acuerdo.”

Para lograr la aplicación de la visión es imprescindible tener presente algunos elementos claves:

- Es formulada por los líderes de la organización.
- Dimensión en el tiempo.
- Integradora.
- Amplia y detallada.
- Positiva y alentadora.
- Debe ser consistente.
- Debe ser fundida interna y externamente.

La visión no se ofrece una sola vez para que luego se esfume. Se debe repetir sistemáticamente. Tiene que ser incorporada a la cultura de la organización y reforzada mediante una estrategia y un decidido programa. Debe ser constantemente evaluada para posibles cambios que traigan las nuevas circunstancias.

Es importante destacar que en la elaboración de la visión, desde el punto de vista metodológico se presentan tres fases importantes.

1. La fase de elaboración de la visión.

Este es un momento trascendental y, por supuesto, como se ha avanzado en la determinación de elementos decisivos, los participantes están en condiciones de imaginarse la organización que tendrán en los próximos años. Por supuesto, se trata de construir una organización que no sea idílica, tiene que ser una organización humana y factible.

2. El procedimiento de elaboración.

Este constituye un paso trascendental, pues el grupo debe dejar definida la visión de su organización.

La aplicación de un enfoque participativo en el que se empleen técnicas grupales y creativas constituye la clave para el éxito en este momento.

3. Retroalimentación Visión – Misión.

A partir de este momento, es necesario regresar a la misión y comprobar si la organización que deseamos tener es compatible con la misión definida. Si al respecto existieran dificultades entonces se debe ajustar la visión aún más. Incluso se puede repetir el proceso o preguntarse si con nuestras fuerzas es posible alcanzar la misión.

Se debe incluir otra etapa en el tratamiento metodológico de la visión y convertirse así en el cuarto paso.

4. Comunicación de la visión.

La visión debe ser comunicada o exhibida en una amplia variedad de formas, con el fin de que sea recordada y sirva de estímulo a todos los trabajadores. Publicaciones internas, Informes, Orientación a nuevos empleados, Manuales para empleados, Placas en la pared, Tarjetas de visitas, Letreros para mesas, Carteles, Criterio para determinación de nuevos proyectos y para el reclutamiento y selección de personal, Reuniones con los trabajadores, etc. Son, entre otras, formas en que una declaración de la visión puede ser comunicada.

Unidades estratégicas de negocio

Las unidades estratégicas de negocios son vitales para el desarrollo proactivo de la empresa y se encuentran tanto en ámbito interno como el externo y se le deben dedicar la máxima atención pues determinan en cierta medida el futuro de esta.

Políticas

El término proviene del griego *politike*, Arte, doctrina u opinión referente al gobierno. Por extensión: arte de conducir un asunto para alcanzar un fin.

Las políticas en el campo de la gestión estratégica son guías de actuación, líneas maestras o criterios de decisión para la selección de alternativas estratégicas. Constituyen cursos de acción asociados a pautas, procedimientos y reglas que sirven para estimular, apoyar y orientar el comportamiento de la organización. Su función por

ende es acotar el campo de las estrategias a fin de encauzarlas en el cumplimiento de la misión.

Por consiguiente, son enunciados o acuerdos o acuerdos sobreentendidos que encauzan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones. O sea, limitan el campo de la toma de decisiones y aseguran coherencia con los objetivos.

Al igual que las estrategias, las políticas definen el marco de actuación para alcanzar los objetivos y suelen tener una vigencia superior a las primeras en el tiempo.

Entre las estrategias y las políticas a cada nivel debe existir una coherencia lógica para contribuir al logro de la misión, la visión y los objetivos.

Cómo formularlas en la práctica

Las políticas se formulan como norma por los organismos rectores de las diferentes actividades o los niveles superiores de las organizaciones para enmarcar el comportamiento deseado de los eslabones involucrados en su cumplimiento, aunque cada organización, a su nivel puede diseñar sus propias políticas en los marcos de sus competencias.

No deben confundirse las políticas con los instrumentos a través de los cuales estas se materializan: ley, decreto-ley, decreto, resolución, circular, carta, memorando o simplemente acuerdo o indicación verbal y/o escrita.

Una buena política debe:

- Establecer criterios de decisión que no limiten la creatividad de los procesos estratégicos y contribuyan a elevar la eficiencia y eficacia de la toma de decisiones.
- Estimular, apoyar y orientar el comportamiento de la organización.
- Fomentar la coherencia de los esfuerzos para el cumplimiento de la misión, la visión y los objetivos.
- Responder a asuntos claves y estables que le ofrezcan una vigencia duradera en el tiempo.

No interferir o contradecir otras de igual o mayor nivel jerárquico.

Factores clave del éxito

El concepto de factores claves del éxito (FCE) incluye aquellos elementos que, dadas las características del sector de actividad donde la organización se desempeña, resultan determinantes para la obtención de resultados eficaces y sostenibles.

Responder a la pregunta de cuál es el secreto del triunfo en el sector de actividad es un momento crítico del proceso de formulación estratégica. Los factores claves del éxito deben ser identificados en los primeros instantes para concentrar en ellos esfuerzos y recursos, y el estado actual de la organización respecto a dicho factores es base para la determinación de las fortalezas y debilidades y también para definir su posición

relativa respecto a otras entidades del sector, en los casos en que estos resulten pertinentes.

La identificación de los factores claves de éxito y asignar recursos para reforzar y mejorar la situación de la organización respecto a los mismos, puede proporcionar la posibilidad de orientar dichos recursos en función de lo determinante y con ello mejorar los resultados con una relativamente menor inversión de los mismos.

Se trata entonces no solo de identificar los factores en cuestión sino de asignar recursos para elevar la eficacia en su funcionamiento con resolución y perseverancia, y evaluar sistemáticamente su comportamiento y posible transformación producto de la dinámica del entorno.

Sobre el concepto de FCE, hay que decir que en varios trabajos y aplicaciones sobre dirección estratégica, el mismo se omite o se maneja inadecuadamente, confundándose con los denominados acontecimientos críticos o sucesos externos sobre los cuales la entidad no tiene poder decisorio y por ende escapan a su ámbito de control.

➤ **Su utilización en la práctica de procesos estratégicos:**

El concepto puede ser abordado en el proceso estratégico de la siguiente forma:

1. Una vez definidas las áreas de resultados claves para la formación de los objetivos, determinar (o validar, si ya se tiene una definición de procesos anteriores) para cada una de las dichas áreas, cuáles serían estos factores, considerando como sus características principales:
 - Su especificidad e impacto en relación con el sector de actividad de la organización
 - Su número es relativamente pequeño.
2. Con posterioridad a este listado inicial, proceder a su reducción y validación para una definición más acabada.
3. En el diagnóstico estratégico los FCE ya validados deben utilizarse como punto de referencia para delimitar debilidades y fortalezas de la organización respecto a los mismos. En aquellos casos en que sea pertinente y posible, este análisis debe incluir una comparación con organizaciones similares respecto a dichos factores.

Definición de las áreas de resultados claves

Se trata de saber dónde la organización debe colocar sus mejores recursos, que generalmente son escasos, para producir los mayores resultados. Por tanto, las áreas de resultados claves son aquellos lugares donde se encuentran los factores críticos de éxito, entendiéndose por estos últimos, los pocos puntos de apoyo que permiten mover a la organización en la dirección estratégica correcta.

Por tanto, las áreas de resultados claves constituyen el conjunto de actividades que mayores impactos provocan en el cumplimiento de la misión de la organización, son

aquellas actividades que determinan ese cumplimiento y el alcance de la visión. Resulta importante aclarar que estas Áreas de Resultados Claves no deben confundirse con la estructura de la organización, aunque puedan tener repercusión en la modificación o no de la estructura cuando el trabajo de la estrategia haya avanzado. Ellas pueden dirigirse independientemente de la estructura organizativa.

En el proceso de definir las Áreas de Resultados Claves se recomienda revisar los resultados de los pasos anteriores, haciendo énfasis en la definición de la misión y la visión de la organización y utilizar técnicas que permitan al grupo generar la mayor cantidad de ideas posibles. Posteriormente, en un proceso de análisis y reducción de listado se reducen las mismas hasta un número manejable. La práctica ha demostrado la conveniencia de que las Áreas de resultados Claves identificadas no sean tan numerosas para no complicar innecesariamente el trabajo posterior.

Determinación de los objetivos estratégicos y sus criterios de medidas

Los objetivos estratégicos son la expresión de los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado, y deben guardar coherencia con la misión, la visión y con el diagnóstico estratégico de la empresa. Una vez que se hayan definido la misión y visión de la empresa, y en el momento de determinar los objetivos estratégicos de la organización, es útil volver sobre el diagnóstico con el propósito de apreciar exactamente cuáles son los espacios de maniobras que se le ofrecen, evitando riesgos, superando limitaciones, enfrentando los desafíos y aprovechando las potencialidades que aparecen de dicho análisis.

Si se ha logrado una buena lista de las debilidades y fortalezas de la organización, junto con las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, su análisis combinado puede entregar un adecuado panorama para determinar los objetivos estratégicos, utilizando el Análisis DAFO. La identificación de las distintas combinaciones es clave para el proceso ya que permite determinar los objetivos de la organización y definir los proyectos que pondrán en marcha todo el proceso.

Habitualmente existe una diferencia entre el estado presente y el deseado de la organización, por que la determinación de los objetivos va a implicar cambios y transformaciones para algunas de sus áreas, y estabilización o consolidación para otras.

En el caso del modelo para la estrategia de dirección presentado en este trabajo, los objetivos estratégicos y sus criterios de medidas se determinan para cada una de las Áreas de Resultados Claves que se definieron en el paso anterior.

Para llegar a definir los objetivos estratégicos y sus criterios de medidas el grupo debe realizar una amplia revisión de todos los pasos anteriores y detenerse en la definición

de la misión y visión de la organización, así como en el estudio del diagnóstico estratégico. Luego, utilizando técnicas grupales se debe dirigir la discusión hasta dejar definidos los objetivos por cada ARC y sus criterios de medidas. Este es un paso que lleva imaginación, pero también mucho análisis y paciencia de todo el grupo. Por lo que su dirección eficaz es sumamente importante en este momento. El papel del facilitador es esencial.

Plan de acción

Es importante esclarecer que un programa de este tipo no es un Plan de Trabajo, pues en condiciones esto llega a confundirse.

Conociendo las barreras es necesario establecer el programa para superarlas. En este paso hay que definir el ¿Qué hay que hacer?, ¿Cuándo hay que hacerlo?, ¿Qué recursos se disponen para la ejecución de las acciones? y ¿Quiénes son los responsables?

Después de considerar estos aspectos podemos afirmar que la elaboración de la Estrategia ha concluido, aunque queda la parte más compleja: su puesta en práctica y sobre todo que esta puesta en práctica se corresponda con las exigencias que están previstas y las características y cultura de la empresa.

Posteriormente a este paso se elabora el Plan de Trabajo, delimitando las áreas de cada Unidad de Acción Estratégica.

2.3.3- Momento de Ejecución y Control

En este momento se ejecuta todo lo planificado y se debe realizar el control correspondiente y como parte de este lograr una efectiva retroalimentación:

Control y Retroalimentación.

De todo esto se deriva la necesidad de un control sobre la estrategia. Es necesario verificar periódicamente si la organización se está moviendo en dirección de sus objetivos o no, cómo se han introducido las decisiones, qué resistencia se ha ofrecido a esto y por qué, qué cambios en el entorno han hecho girar el rumbo aunque se mantengan los objetivos.

Aproximándonos a lo que es el control.

El control no es un fantasma y mucho menos posee cadenas. Todo lo que pueda tener de misterioso, agresivo, burocrático o alucinante es un aporte hecho por los humanos que lo concibieron, lo operan o ambas cosas. El control ayuda a reducir la posibilidad de errores o fraudes pero no los impide en su totalidad, sobre todo cuando ciertas condiciones organizativas, humanas o técnicas no están resueltas.

El control no tiene que engendrar burocratismo, es más, si está bien diseñado debiera lograr que las operaciones se hagan con mayor seguridad y con el mínimo de papeles, pasos e informaciones. Para tener un buen control no hace falta saberlo todo ni

informarlo todo, puesto que justamente cuando se hace así es cuando menos control hay.

Dicho con la mayor simpleza posible, el control no es más que un mecanismo para conocer si las cosas marchan como debiera hacerlo y permitir, en caso contrario, tomar algunas medidas para conseguirlo. También sirve para detectar lo destacable positivo como pueden ser los artículos de calidad excepcional, los directores brillantes o las empresas excelentes.

Retroalimentación

Proceso inherentes al control que posibilita detectar desviaciones para ir a la etapa del modelo que corresponda, con el aprendizaje y la innovación a desarrollar en la nueva etapa.

2.4 Conclusiones parciales

1. Utilizar el procedimiento de ciclo de cambio participativo en el diseño de estrategia de desarrollo de la empresa.
2. Utilizar el procedimiento de estrategia descrito que es el más adecuado teniendo en cuenta las características de la entidad objeto de estudio.
3. Definir como variable dependiente en el desarrollo de la estrategia de dirección: los niveles de eficacia empresarial y su evaluación por intermedio de la satisfacción del cliente interno y externo y de los indicadores de utilidades.

Capítulo III: DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE DIRECCIÓN EN LA EMPRESA DE COMERCIO Y GASTRONOMIA DE YAGUAJAY

3.1 Introducción

En este capítulo se logra mediante las técnicas de trabajo en grupo y con la participación de la mayoría de los trabajadores el diseño de la planeación estratégica, se desarrolla a través del grupo de cambio integrado por el consejo de dirección y una representación de cada área de la empresa, logrando el entrenamiento de estos como agentes de cambio.

El procedimiento de cambio elegido comienza su desarrollo a partir de este momento logrando la participación por consulta de la mayoría de la población para la introducción de nuevos conocimientos que estimulan y desarrollan la actitud adecuada en la empresa, implicado a todos en el proceso.

Mediante este procedimiento se logra con mayor efectividad el compromiso y con ello la implicación consciente de todos al compartir la información entre la gerencia, colaboradores y todos los trabajadores buscándose ideas novedosas y creativas en los directivos y trabajadores. Se toman decisiones compartidas con los trabajadores propias del proceso de proyección analizado, todo lo anterior con un enfoque sistémico e integral, responsabilizando a todo el personal con los resultados obtenidos, insistiendo en que lo bueno o malo obtenido, es el producto de todos y no de la alta dirección de la entidad o de una parte de ella.

3.2 Diseño de la planeación estratégica a través del procedimiento elegido

Se mantiene el grupo elegido y se continúan aplicando las técnicas de trabajo en grupo destacando que en este momento ya existe más cohesión y dominio de las técnicas y el trabajo fluye con mayor profundidad.

3.2.1- Momento de Diagnóstico

En este momento y después de una discusión colectiva y bajo la interpretación de más de una definición se define por consenso la misión de la empresa.

Misión

Prestar servicios del comercio y la gastronomía, alojamiento y recreación en el municipio de Yaguajay, mediante el uso racional de los recursos materiales, financieros y laborales con niveles de eficiencia y calidad sobre la base de un incremento continuo de la gestión de compras para asegurar la demanda siempre creciente de los clientes.

Diagnostico Estratégico

Continuando con la aplicación de las técnicas participativas y las de trabajo en grupo se comienza el diagnostico interno y externo para lograr definir las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Interno:

Fortalezas:

1. Estar ubicados en el municipio cabecera con una amplia gama de instalaciones, abarcando el sector urbano y rural.
2. Desarrollo de las actividades de la unidad básica de abastecimiento (UBA).
3. Tener un sistema de normas técnicas de carácter nacional y provincial adaptado a la situación actual.
4. Automatización del sistema contable.
5. Tener un sistema de estimulación salarial que alcanza hasta las unidades no productivas vinculadas al resultado final.

Debilidades:

1. Bajo nivel habitacional.
2. Falta de cultura en los servicios y exceso de personal.
3. Deficiente equipo de refrigeración por las unidades.
4. Bajo salario e inadecuado sistema de estímulo moral y material.
5. Falta de capacitación y profesionalidad del personal.

Externo:

Oportunidades:

1. El desarrollo del turismo en el municipio de Yaguajay.
2. Demanda latente de los clientes.
3. Recuperación económica del país.
4. Venta liberada de productos de interés para la población.
5. Regulaciones existentes actualmente para la autogestión.

Amenazas:

1. La venta de productos alimenticios por los cuenta propistas.
2. Precios elevados para el contrato de los músicos.
3. Ofertas con mayor calidad en moneda nacional CUP y CUC de otros sectores y mejores proveedores.
4. Venta de productos de materiales de la construcción con elevados precios, así como los productos agropecuarios e insumos.
5. No tener cuentas en moneda nacional CUC.

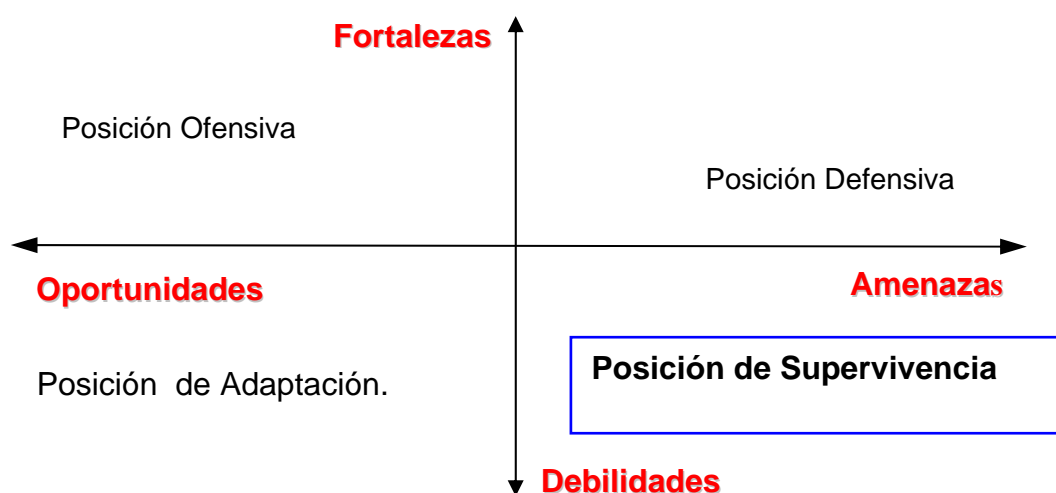
Con las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades determinadas en el diagnóstico estratégico se realizó la construcción de la matriz DAFO.

Matriz DAFO

OPORTUNIDADES								AMENAZAS							
FORTALEZAS		1	2	3	4	5	35		1	2	3	4	5	36	Total
	1	2	1	2	1	2	8	1	2	2	1	1	2	8	16
	2	1	1	1	1	1	5	2	2	1	1	1	1	6	11
	3	1	1	1	1	1	5	3	3	1	2	2	2	10	15
	4	3	2	2	1	2	10	4	2	1	1	1	1	6	16
	5	2	2	1	1	1	7	5	2	1	1	1	1	6	13
DEBILIDADES		1	2	3	4	5	37		1	2	3	4	5	43	
	1	1	3	1	1	1	7	1	3	2	2	1	1	9	16
	2	2	2	1	1	1	7	2	2	2	1	1	1	7	14
	3	1	2	1	1	1	6	3	2	2	2	1	1	8	14
	4	2	2	2	1	2	9	4	3	2	2	1	2	10	19
	5	3	2	1	1	1	8	5	3	2	2	1	1	9	17
	18	18	13	10	13			24	16	15	11	13			

Problema estratégico general

Si sobre la empresa están influyendo las **amenazas** (Venta de productos de materiales de la construcción con elevados precios, así como los productos agropecuarios e insumos, la venta de productos alimenticios por los cuenta propia, no tener cuentas en moneda nacional en CUC), y si no se atenúan o resuelven las **debilidades** (Bajo salario e inadecuado sistema de estímulo moral y material, falta de capacitación y profesionalidad del personal, bajo nivel habitacional), aunque se cuenten con las **fortalezas** (Tener un sistema de normas técnicas de carácter nacional y provincial adaptado a la situación actual, estar ubicados en el municipio cabecera con una amplia gama de instalaciones, abarcando el sector urbano y rural, automatización del sistema contable), no se podrán utilizar las **oportunidades** (Venta liberada de productos de interés para la población, regulaciones existentes actualmente para la autogestión, el desarrollo del turismo en el municipio de Yaguajay).



Se debe proporcionar las condiciones estructurales e instrumentales necesarias para realizar correctamente la estrategia formulada.

Solución estratégica general:

Si sobre la especialidad están influyendo las **oportunidades** (Venta liberada de productos de interés para la población, regulaciones existentes actualmente para la autogestión, el desarrollo del turismo en el municipio de Yaguajay) y se utilizan adecuadamente las **fortalezas** (Tener un sistema de normas técnicas de carácter nacional y provincial adaptado a la situación actual, estar ubicados en el municipio cabecera con una amplia gama de instalaciones, abarcando el sector urbano y rural, automatización del sistema contable), y se reducen o eliminan las **debilidades** (Bajo salario e inadecuado sistema de estímulo moral y material, falta de capacitación y profesionalidad del personal, bajo nivel habitacional.) la empresa estará en condiciones de enfrentar las **amenazas** (Venta de productos de materiales de la construcción con elevados precios, así como los productos agropecuarios e insumos, la venta de productos alimenticios por los cuenta propia, no tener cuentas en moneda nacional en CUC.)

Grupos Implicados

Internos

- Comité del PCC.
- Buró Sindical.
- C/B UJC.
- CTC.
- Clientes internos (trabajadores).

Externos

- PCC.
- OACE (MEP, MFP, BCC, MTSS, CITMA, MINCIN, entre otros).
- MININT.
- Clientes (entre otros).

Principales OACE inversionistas

- MINCIN.

Principales proveedores

- Combinado Lácteo Río Zaza.
- Café Mayorista Alimento.
- Empresa Mayorista de Productos Alimenticios
- Establecimiento Especial de Servicios.
- Empresa Comercio y Servicio.
- Empresa Productos Industriales.
- Unidad Territorial.
- E.E.S Empresa Aseguramiento.
- EMBELI
- Combinados Carnicol S.S.
- Empresa Porcina S.S.
- Acopio.
- Cupet.
- Empresa Pan y Dulce.
- ENA.

Valores Compartidos

Mediante encuestas (**ver anexo 1**) aplicada a 156 trabajadores y directivos y con la consulta y discusión en el seno del grupo de cambio logrando la interpretación de los resultados siguientes, se determinan los valores compartidos para la empresa, llegando a su conceptualización y modos de actuación para su posible control y valoración.

Encuesta de consenso sobre valores.

No.	Valores	Puntuación otorgada
1	Confianza en el éxito	8,2
2	Logros	8,4
3	Proximidad al cliente	8,3
4	Valor de las personas	8,9

5	Acción preactiva	7,9
6	Responsabilidad	9,1
7	Adaptación	7,8
8	Excelencia	8,1
9	Competitividad	8,2
10	Ser los mejores	8,9
11	Patriotismo	9,4
12	Liderazgo	8,7
13	Mejora continua	8,1
14	Honestidad	8,8
15	Innovación	8,8
16	Rentabilidad	8,7
17	Justicia	9,2
18	Unidad direct, colabo y trabajadores	8,8
19	Eficiencia Económica	8,7
20	Planificación Estratégica	7,9
21	Respeto	8,1
22	Compromiso	7,9
23	Bienestar	7,3
24	Tradicición	8,9
25	Trabajo en equipos	8,1
26	Desarrollo individual	7,9
27	Sentido de pertenencia	8,9
28	Comunicación eficiente	7,5
29	Laboriosidad	8,9
30	Humanismo	9,0
31	Rapidez de respuesta	8,4
32	Asumir riesgos	7,9
33	Otros	

Los de mayor porcentaje:

- Patriotismo
- Justicia
- Responsabilidad
- Humanismo
- Laboriosidad

Patriotismo

Somos conscientes de que la patria es lo primero, la fidelidad con la revolución, el partido, el socialismo y Fidel. Vivir para la patria y estar dispuesto a morir por ella. Participación en las tareas de la revolución. Ser un antiimperialista e internacionalista consecuente.

Modos de actuación asociados a este valor:

- Integración de la empresa a la batalla de ideas.
- Actuar en correspondencia con los valores genuinos de nuestra historia y extenderlos a toda la sociedad.
- Defensa de los valores patrios y los principios de la revolución socialista.
- Participación activa en las tareas de la defensa de la revolución. Fortalecer la unidad en torno al partido.

Honestidad

Es el respeto a la igualdad social que se expresa en que los seres humanos sean acreedores de los mismos derechos y oportunidades, sin discriminación por diferencias de origen, edad, sexo, ocupación social, desarrollo físico, mental, cultural, color de la piel, credo y de cualquier otra índole.

Modos de actuación asociados a este valor:

- Cumplir y hacer cumplir la legalidad socialista. Promoviendo en los ámbitos políticos, económicos y sociales la incorporación del ejercicio pleno de la igualdad.
- Valorando con objetividad los resultados de cualquier actividad laboral y social.
- Al contribuir cada trabajador con su criterio a la selección de personas que por sus méritos sean acreedores de reconocimiento moral y material.

Laboriosidad

Fortalecemos el espíritu de colaboración y de trabajo en equipo. Apreciamos en alto grado el sentido de compañerismo y compartimos todos nuestros recursos, en aras de potenciar todo el conocimiento que captamos y generamos. Desarrollamos una cultura que privilegia la consulta colectiva, el diálogo y debate para la identificación de los problemas y la unidad de acción en la selección de posibles alternativas de solución. Nos identificamos con el sentido de justicia social, equidad e internacionalismo, ante las causas nobles que pueden lograr un mundo mejor, de paz e igualdad.

Modos de actuación asociados a este valor:

- Mostrar plena dedicación a la actividad laboral y social que se realiza, incrementando la capacidad para enfrentar los obstáculos y encontrar soluciones a los problemas presentados en la actividad social que realizamos.
- Cumplir con disciplina, eficiencia y calidad las tareas encomendadas.
- Sentir mayor realización personal, en tanto mayor sea su aporte social en la

actividad desempeñada.

- Combatir cualquier manifestación de acomodamiento y vagancia.

Responsabilidad

Se expresa en el máximo aprovechamiento de las actividades laborales y sociales que se realizan a partir de la conciencia de que el trabajo es la única fuente de riqueza, un deber social y la vía para la realización de los objetivos sociales y personales.

Modos de actuación asociados a este valor:

- Uso de los recursos, la legalidad socialista, la educación formal y cívica.
- Rigor, exigencia, evaluación y control sistemático.
- Ser consecuentes con el espíritu crítico, compromiso, consagración y nivel de respuesta a las tareas asignadas, en un ambiente de colectivismo y sentido de pertenencia.
- Cumplir en tiempo y con calidad de los objetivos y tareas asignadas.
- Disciplina y respeto de las leyes y normas, lo que se refleja en el respeto a la propiedad social, el cuidado y la autocrítica.
- Comportamiento social y profesional ético, caracterizado por la discreción.
- Ser optimistas, reflejado en la búsqueda de soluciones, creatividad, entusiasmo, persistencia, perseverancia y liderazgo.

Humanismo

Nos identificamos con la historia y mejores tradiciones de la realidad cubana, como sus dignos representantes y actuamos como activos promotores de la vida laboral, científica, económica, política, ideológica y cultural; en el interior de la organización y hacia la sociedad. Garantizamos un ambiente facilitador, participativo y de confianza, centrado en el hombre como su capital máspreciado. Desarrollamos como convicción, la necesidad de la superación permanente, asimilando críticamente los avances de la ciencia, la tecnología y la cultura universal, defendiendo con criterios propios la obra de la Revolución.

Modos de actuación asociados a este valor

- Participación sistemática en las actividades que propicien una mayor cultura general integral.
- Conocimiento y defensa de nuestras tradiciones e historia.
- Es significativa la importancia del hombre en la sociedad en el quehacer cotidiano.
- Poseemos un nuevo estilo de trabajo y dirección que transforma el ambiente organizacional.

- Participación activa y eficiente en los programas de la Revolución en la facilitación de materiales de construcción para la ejecución de las obras sociales.

Escenarios

Para la definición de los escenarios se tuvo en cuenta aspectos de carácter interno y externos, tanto en el territorio como a nivel nacional e internacional.

Escenario Negativo (peor)

1. Ha existido un estancamiento de la economía nacional.
2. El hegemonismo estadounidense se ha incrementado y ha logrado que otros países o bloques de estos se sumen a la política de bloqueo contra Cuba.
3. Se han producido eventos naturales que han dañado la economía.
4. Se reducen las posibilidades de importación y los precios de las mismas se incrementan.
5. Se mantienen las limitaciones de inversión de equipos para la Empresa.
6. No se ha logrado establecer un mecanismo de retribución y atención a la masa de trabajadores que atenta contra los principales valores de la organización.
7. Se agudiza el déficit de fuerzas de trabajo calificada en el municipio.

Escenario Positivo (mejor)

1. Se abren nuevas posibilidades para las ventas de productos necesarios en el municipio
2. Se ha iniciado un proceso de eliminación paulatina del bloqueo económico.
3. Se ha incrementado ostensiblemente el intercambio comercial con países de Asia, Europa y América Latina.
4. La Economía del país ha logrado incrementos sustanciales en los últimos tres años.
5. Se ha elevado el nivel adquisitivo de la población y la moneda nacional se revalúa positivamente.
6. Disminuyen las restricciones estatales para la actividad comercial y servicios gastronómicos.
7. Se incrementan la fuerza de trabajo calificada en el municipio

Escenario Medio (más probable).

1. Se sostienen las condiciones de bloqueo.
2. Existe estabilidad en cuanto al crecimiento medido de la economía cubana.
3. Se mantiene la estabilidad política y social.
4. Política de inversiones para el turismo.
5. Existe un ligero incremento del nivel adquisitivo de la población.
6. Se aplican sistemas salariales y de estimulación en la empresa vinculados a los resultados.

7. La batalla por la revolución energética.
8. Se mejoran las posibilidades de elevar la eficiencia de los servicios a la población
9. Se incrementan las ofertas de los productores nacionales en similares condiciones que los adquiridos en el extranjero.
10. Envejecimiento de la fuerza de trabajo calificada.

3.2.2- Momento de Proyección

En este momento se determinan los siguientes pasos:

Visión

Es una empresa de referencia por la prestación de servicios del comercio y la gastronomía, recreación y alojamiento en el municipio de Yaguajay. Cuenta con restaurantes especializados en diferentes tipos de comidas criollas y ofertas de alimentación variada de acuerdo al gusto del cliente. El personal esta calificado, preparado y motivado para realizar el trabajo con eficiencia y todo ello realizado a través de un control económico financiero confiable, encontrándose inmerso en un proceso de perfeccionamiento empresarial.

Unidades Estratégicas de Negocios

- Hotel Plaza
- Restauran 1879.
- Restauran El Viejo Espigón.
- Cafetería El Daiquiri.
- Pizzería Monti Bianco.
- Centros de elaboraciones de alimentos

Políticas

1. Autofinanciamiento.
2. Atención al Hombre.
3. Capacitación para la mejora en el desempeño.
4. Redimensionamiento
5. Control interno
6. La unidad entre los colectivos laborales.
7. Perfeccionamiento empresarial
8. La calidad
9. La gestión itinerante.

Factores Claves de Éxito

1. Reordenamiento de la tecnología.
2. Estudios de mercados y planes de negocio.
3. Abastecimiento y diagnostico de infraestructura y equipamiento.
4. Ahorro de portadores energéticos.

5. Actualización de la conceptualización del Control Interno.
6. Implantación del sistema de calidad.

Áreas de Resultados Claves

1. Gestión de los Recursos Humanos.
2. Comercio Minorista y Servicios de gastronomía.
3. Aseguramiento.
4. Control Interno.
5. Calidad

Objetivos Estratégicos por áreas de resultados claves y criterios de medida

Para cada área de resultado clave se determinaron los objetivos estratégicos con sus criterios de medida además de los planes de acción para los cuales se cuenta con todos los recursos necesarios.

ARC: Gestión de los Recursos Humanos

Objetivo: Implementar un sistema de Gestión de recursos Humanos eficiente.

Criterios de medida.

- Lograr un completamiento de la plantilla por encima del 90% con personal idóneo.
- Implantación de los subsistemas de Gestión de Recursos Humanos de acuerdo al cronograma aprobado al efecto.
- Alcanzar un 90% del completamiento de la reserva de la plantilla de cuadros.
- Trabajar para lograr que el 95% de los trabajadores se mantengan vinculados al SEI (Sistema de Estimulación Integral).
- Lograr en la Empresa un clima laboral protegido e higiénico, así como unas condiciones de trabajo favorables, al alcanzar un 90% en las encuestas aplicadas al efecto.

Plan de Acción

Acciones	Responsable	Fecha
1. Coordinar la realización de la auditoria de Recursos Humanos según los procedimientos establecidos.	SubDtor de RH	II Semestre 2011
2. Implantar cronograma para la Gestión Integral de los Recursos Humanos.	SubDtor de RH.	I trimestre 2011
3. Desarrollar un riguroso proceso de idoneidad de todo el personal de la actividad de Recursos Humanos y completarlo.	SubDtor de RH	I trimestre 2011
5. Hacer un levantamiento de los riesgos existentes.	SubDtor de RH	Bimensual
8. Cumplir con el chequeo médico periódico a los cargos	SubDtor de RH	Trimestral

que le corresponden.		
9. Revisar el cumplimiento del Reglamento de PHT.	SubDtor de RH	Semestral
10. Mantener y actualizar los planes sobre contingencias y desastres naturales.	SubDtor de RH	Semestral
11. Realizar encuestas a los trabajadores sobre la Atención al Hombre.	SubDtor de RH	Trimestral
12. Mantener nuestras instalaciones en buenas condiciones constructivas, pintura, iluminación e imagen exterior.	Director Emp.	Anual.
16. Definir las necesidades de Fuerza de Trabajo mediante balances de cargo y capacidad.	SubDtor de RH	Bimensual
18. Determinar sustitutos y reservas para los puestos claves.	SubDtor de RH	Anual
19. Realizar un estudio sobre la situación actual de los cuadros, sustitutos, reservas y jóvenes talentos, completando tal situación.	SubDtor de RH.	Anual
20. Elevar la calidad en el funcionamiento da la Comisión de Cuadros.	Director Emp.	Mensual
21. Completar la base reglamentaria relacionada con los cuadros.	SubDtor de RH	Anual

ARC: Comercio Minorista y Servicios de Gastronomía

Objetivo: Implantar una estrategia del Comercio Minorista y Servicios Gastronómicos que permita una mejor gestión de venta.

Criterios de medida

- Realizar un estudio de los posibles competidores en el municipio para el cierre del I Semestre del 2011
- Tener un nivel de satisfacción del cliente superior al 90%.
- Tomar el liderazgo en el Comercio y los servicios Gastronómico del municipio a través de una satisfacción de los clientes en encuestas realizadas de un 90 %.
- Lograr insertar en el Mercado Nacional a un 100 % las ventas de los productos del comercio minorista.
- Prestar el 100% de los Servicios Gastronómico.
- Lograr la fidelidad del 50% de nuestros clientes.

Plan de Acción

Acciones	Responsable	Fecha
1. Realizar un censo de las Empresas en el territorio con características similares a las nuestras.	SubDtor Comercio y Gastronomía.	2 Semestre 2011
2. Posibilidades tecnológicas de los posibles competidores.	SubDtor Comercio y Gastronomía.	I Semestre 2011
4. Investigar que servicios son los más demandados en el Mercado.	SubDtor Comercio y Gastronomía.	Anual
5. Realizar encuestas al 100% de los clientes.	SubDtor Comercio y Gastronomía	Semestral
6. Realizar el servicio de posventa al 80% de los productos.	SubDtor Comercio y Gastronomía	Mensual
7. Contactar de forma directa con los Proveedores Nacionales.	SubDtor Comercio y Gastronomía	Semestral
8. Realizar una política de precio adecuado del Mercado.	SubDtor Comercio y Gastronomía	Anual
9. Certificar el Sistema de Calidad.	Director Emp.	2011
13. Crear las condiciones necesarias tanto de abastecimiento como de trabajo para la prestación de servicios	Director Emp.	Mensual

ARC: Aseguramiento

Objetivos: Establecer un sistema de Organización del Aseguramiento que responde a la gestión productiva y de servicios de la empresa.

Criterios de medida

- Lograr un 100% de satisfacción por los servicios que se prestan.
- Mantener por encima de un 95% la elaboración de productos que se venden a la población.
- Lograr que la planificación de ventas del comercio minorista y los servicios gastronómicos, alcancen el 80 % de satisfacción; que permitirán llegar hasta un 100% del cumplimiento del Plan de aseguramiento y una respuesta efectiva a los imprevistos.

Plan de Acción

Acciones	Responsable	Fecha
1. Realizar encuestas que permitan obtener criterios de la calidad de los servicios gastronómicos prestados a la población.	Subdirector de gastronomía y especialista.	Trimestral.
3. Establecer el listado de máquinas y equipos de primera criticidad, con el objetivo de elaborar una correcta planificación de los productos elaborados.	Administrador del Centro de Elaboración	IV Trimestre 2011.
4. Realizar un profundo pedido acorde a las necesidades que existan según las intervenciones contenidas en el plan de Aseguramiento Anual.	Analista de Aseguramiento	IV Trimestre 2011.

ARC: Control Interno

Objetivo: Perfeccionar el Sistema de Control Interno, según lo establecido en la Resolución No. 60 del 2011 del MFP.

Criterios de medida

➤ En lo relacionado con el Componente Ambiente de Control.

Integridad y valores éticos:

1. Se chequean semestralmente los códigos de conducta y otras políticas donde se considere la práctica de la entidad y los niveles esperados de comportamiento ético y moral para directivos y trabajadores
2. Se toman medidas correctivas en respuesta a las desviaciones de las políticas y procedimientos o ante las violaciones del código de conducta.

Compromiso de Competencia Profesional

1. Se revisan semestralmente las descripciones formales o informales de puestos de trabajo u otras formas de describir las funciones que comprenden trabajos específicos.
2. Al reclutar al personal se analizan los conocimientos y las habilidades requeridos para realizar los trabajos adecuadamente.

Comité de Control

1. El comité examina constructivamente las decisiones tomadas por la dirección y busca explicaciones para resultados pasados, trimestralmente.

2. Se celebran reuniones con los responsables financieros y/o contables, auditores internos y externos bimensualmente y se divulgan los resultados a los implicados.

Atmósfera de confianza interna

1. La dirección actúa con cuidado y solamente después de analizar los riesgos y los beneficios potenciales de una operación que conlleva riesgos y se controlan los riesgos semestralmente.

2. Hay frecuente interacción entre la administración principal y la operativa, comprobando a través de encuestas con una satisfacción de 90 %

Estructura organizativa funcional

1. La estructura organizativa es apropiada y su capacidad de suministrar el flujo necesario de información para gestionar sus actividades chequeado la efectividad de la misma de forma semestral.

2. Se comprueba la disposición de la preparación de trabajadores con capacidad de dirección y supervisión para que integren la reserva de cuadros logrando su actualización de forma semestral.

Asignación de autoridad y responsabilidad

1. Se chequea los sistemas de información en tiempo real de forma semestral incluyendo la responsabilidad sobre los mismos y autorizaciones para efectuar cambios.

2. Se comprueban la efectividad de las normas y los procedimientos relacionados con el control, incluyendo la descripción de funciones, son los idóneos para los directores de departamentos y los supervisores trimestralmente.

Políticas y prácticas en materia de recursos humanos

1. Se han implementado las políticas y procedimientos para la contratación, formación y promoción de los trabajadores realizando las correcciones trimestralmente.

2. Se comprueba semestralmente la idoneidad de los criterios de retención de los trabajadores, de los criterios de promoción y de las técnicas para la recopilación de información en relación con el código de conducta u otras directrices de comportamiento.

➤ En lo relacionado con la evaluación de riesgos.

Definición y comunicación de los objetivos de la entidad

1. Se comprueba la marcha de los objetivos globales de la entidad según plan de temas aprobados para los consejos de dirección que semanalmente se efectúan y se proporciona una descripción y orientación suficientemente amplias de las metas de la misma y son, además, lo bastante específicos respecto de la entidad en concreto.

2 Los objetivos globales se comunican con efectividad a los trabajadores y al consejo de administración de manera mensual.

Objetivos específicos para cada actividad

1. Existe vinculación de los objetivos específicos por mes de cada actividad con los objetivos globales y los planes estratégicos.
2. La dirección mediante el plan anual ha identificado los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.

Identificación y evaluación de riesgos

1. Existen los mecanismos adecuados para identificar los riesgos que pueden existir en cada operación que se realiza, lo que pueden estar derivados de fuentes externas e internas.
2. Se evalúa semestralmente la importancia y probabilidad de ocurrencia de los riesgos, así como las medidas necesarias para abordarlos.

Gestión y detección del cambio

1. Existen los mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar ante los acontecimientos o cambio rutinarios que influyen en la consecución de los objetivos específicos o globales.
2. Existen mecanismos para detectar y reaccionar ante los cambios que pueden tener un efecto importante sobre la entidad y que, consecuentemente, requieran la atención de la alta dirección.

➤ En lo que a actividad de control se refiere.

Coordinación entre áreas

1. Existen las políticas y los procedimientos apropiados y necesarios en relación con cada una de las actividades de la entidad definidas anualmente para cada área.
2. Los funcionarios y trabajadores consideran las implicaciones y repercusiones de sus acciones en relación con la entidad, lo que supone consultas dentro y entre las entidades proporcionando un encuentro y trabajo en grupo de manera mensual.

Documentación

1. La estructura de control interno y todas las transacciones y hechos significativos, están claramente documentados, y la documentación está disponible para su verificación en cualquier momento.

Niveles definidos de autorización

1. Se utilizan apropiadamente las actividades de control identificadas mensualmente y se establecen los debidos momentos y niveles de autorización

Separación de tareas y responsabilidades

1. Están debidamente segregadas y diferenciadas la responsabilidad de autorizar, ejecutar, registrar y comprobar una transacción, teniendo en cuenta la necesaria coordinación entre las distintas áreas de responsabilidad definidas en la entidad en el plan anual aprobado por consenso.

Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos

1. Se registra y clasifica de manera oportuna las transacciones y hechos importantes, atendiendo a la importancia, relevancia y utilidad que ello tiene para la presentación razonable de los saldos en los estados financieros según los principios y regulaciones existentes.
2. Se realizan conteos físicos, anuales, de los activos y se concilian con los registros contables.

Rotación del personal en las tareas claves

1. Se cumplen según las previsiones anuales los planes de rotación en el desempeño en las tareas claves del personal involucrado y se desarrollan con calidad.
2. Verificar que la dirección efectúe análisis, periódicos y sistemáticos, de los resultados obtenidos, comparándolos con períodos anteriores, con los presupuestos y planes aprobados y otros niveles de análisis que les sean útiles.

Indicadores de desempeño

1. Existe un sistema de indicadores de rendimiento implementado en la entidad para la puesta en marcha de acciones correctivas que disminuyan o eliminen las desviaciones importantes.

Función de Auditoría Interna independiente

1. Se ha desarrollado un plan anual de Auditoría Interna y se ha puesto en funcionamiento, utilizándose y respetándose los resultados de la Auditoría Externa.

Control de la tecnología de información

1. Existen los controles trimestrales de tecnología de la información relacionados principalmente con:
 - Seguridad física de los equipos de información.
 - Controles de las aplicaciones.
 - Controles sobre software.
 - Controles de proceso de datos.
 - Controles sobre el desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.
 - Controles de acceso.

Control del sistema de información

1. El sistema de información es flexible y susceptible de modificaciones rápidas que permitan hacer frente a necesidades cambiantes de la dirección, en un entorno dinámico de operaciones y presentación de informes mensuales.
2. El sistema ayuda a controlar todas las actividades de la entidad, a registrar y supervisar transacciones y eventos a medida que ocurren, y a mantener datos financieros.
 - Información y comunicación

Información

1. Están creados los mecanismos para la obtención de la información externa e interna, que facilite a la dirección los informes necesarios sobre el rendimiento de la entidad en relación con los objetivos establecidos para cada mes.
2. Se desarrollan o revisan los sistemas de información sobre la base de un plan estratégico anual para dichos sistemas de información, vinculando a la estrategia global de la entidad, orientado a la consecución de los objetivos globales de la misma y los específicos de cada actividad.

Comunicación

1. Están establecidos los canales de comunicación para que los trabajadores puedan informar sobre posibles irregularidades que se presenten de manera oportuna.
2. Existen mecanismos para que la dirección obtenga las sugerencias de los trabajadores sobre como mejorar la productividad, la calidad y otro tipo de mejoras similares y hay receptividad por parte de la dirección, por esto se utilizan encuestas y entrevistas.

➤ SUPERVISION Y MONITOREO

Supervisión continuada

1. Se comparan trimestralmente los importes registrados por el sistema de contabilidad con los activos materiales.
2. La entidad realiza un seguimiento continuo de las recomendaciones de los auditores internos y externos sobre medios de fortalecer los controles internos.

Evaluaciones puntuales

1. Se fija el alcance y la frecuencia de las evaluaciones puntuales del sistema de control interno en los consejos mensuales.
2. El nivel de documentación disponible, entre las que se encuentran manuales de políticas, organigramas, metodologías, procedimientos, instrucciones operativas, etc. es adecuado según las resoluciones que lo aprueban.

Comunicación de las deficiencias de control interno

1. Existen los mecanismos elaborados en los consejos anuales para accionar y erradicar estas deficiencias.
2. Existen mecanismos para reconocer e informar las deficiencias identificadas del control interno.

Plan de Acción

Acciones	Responsable	Fecha
1. Ejecutar un diagnóstico a todos los elementos que integran el Componente Ambiente de Control.	Dpto de Inspec. y Fiscalización	Anual.
4. Consolidar el funcionamiento del Comité de Control de la entidad, controlando el cumplimiento de los Acuerdos derivados de él.	Dpto de Inspec. y Fiscalización	Mensual
5. Elaborar las Hojas de Trabajo Generales de cada área, identificando y clasificando los riesgos correspondientes.	CD E.M.C y G.	I Trim. de cada año.
6. Cumplir con todas las acciones previstas en los Planes de Medidas que se deriven del resultado de cada una de ellas.	CD E.M.C y G.	Según Planes elaborados
7. Organizar el flujo informativo de la Empresa, con el objetivo de garantizar el establecido por el organismo superior.	Jefe Desp. y Sec.	II Trim. de 2011.
8. Cumplir a un 100% todas las actividades de supervisión previstas en el Plan de Controles de la entidad.	CD E.M.C y G.	Según Plan elaborado.
9. Controlar, de forma periódica, a través del funcionamiento del Comité de Control, el cumplimiento de todas las acciones de supervisión y monitoreo previstas.	CD E.M.C Y G.	Según Hojas de Trabajo.

ARC: Calidad

Objetivo: Implantación y Certificación del Sistema de Gestión de la calidad en la Empresa basado en la NC ISO 9000:2000. Sistema de Gestión de Calidad. Requisitos.

Criterios de medida

- Cumplir con las etapas previstas en los cronogramas para la implantación y certificación del Sistema de Gestión de la Calidad en el Centro de elaboración de ahumados y embutidos.
- El Mantener los indicadores para medir eficacia del SGC en los parámetros establecidos para cada uno de los procesos.
- Cumplir con el programa de visita al centro para revisar los procesos tecnológicos de la elaboración de ahumados y embutidos.

Plan de Acción

Acciones	Responsable	Fecha
1. Solucionar las no conformidades que aún persisten en el centro de elaboración y las unidades gastronómicas.	Administrador de las Uds. y del centro elaboración.	III Trimestre 2011
2. Establecer mejoras en los procesos de realización de las producciones.	Dtor. Uds.	Según plan previsto
3. Determinación y análisis de los indicadores para medir eficacia del SGC, en los diferentes procesos y tomar acciones correctivas, preventivas que determinen la mejora continúa de estos.	Responsable de cada proceso.	Trimestral
4. Programar los curso de capacitación de de elaboración de alimentos.	Dto. Recursos Humanos.	I Trimestre de 2011.
5. Realizar inspecciones de seguimiento para verificar implantación y efectividad de las acciones aplicadas en las unidades.	Dto de Inspección y Fiscalización.	Según plan de inspecciones.
6. Para las revisiones del SGC por la dirección determinar eficacia del Sistema, utilizando para ello la recopilación de datos relacionados con el desempeño de los diferentes procesos.	Dtor, Subdirectores.	2011-2014

3.2.3 Momento de Ejecución y Control

Este momento es de gran importancia pues se puede realizar un buen diseño de planeación estratégica y si este no se ejecuta todo se detiene bajo las líneas de deseos y se convierten en sueños no realizados.

La ejecución y el control se realizan de la siguiente forma:

1. Después de tener los objetivos estratégicos determinados con la aplicación del modelo elegido fueron discutidos y aprobados por todos los trabajadores en los consejos de dirección.
2. Cada uno de los compañeros responsables del cumplimiento de los objetivos estratégicos y de conjunto con el grupo de trabajo propuso teniendo en cuenta los criterios de medidas el plan de acción a desarrollar para cumplir el objetivo propuesto.
3. Se discutió y aprobó la frecuencia de chequeo de cada uno de las A.R.C, quedando aprobado el plan de temas para el análisis en el consejo de dirección

4. En cada consejo de dirección ampliado se discute basado en un informe que presenta el responsable del cumplimiento del acuerdo el estado de cada una de las acciones previstas en el plan de acción, se hacen las correcciones y se toman acuerdos para su mejor ejecución, siempre se le da una evaluación al objetivo de (bien, regular o mal).
5. Existe una frecuencia de chequeo de los A.R.C que más problemas presentan en el consejo reducido donde el responsable del cumplimiento del objetivo presenta un informe valorativo de los problemas que están incidiendo en el cumplimiento del plan de acción y con la presencia de trabajadores del área se hacen los análisis, discusiones y se toman nuevas líneas de trabajo para poder encausar la tarea.
6. Cada responsable del cumplimiento del objetivo tiene que inspeccionar como mínimo dos veces al año todas las dependencias y aplicar una guía de control para ver la forma de acometer el plan de acción previsto, además de darle una evaluación
7. Un aspecto que pienso que tenemos que mencionar es la retroalimentación constante de todos los responsables de los cumplimientos de los acuerdos y la alta dirección de cómo se viene asimilando todo este proceso, que cosas son necesarias cambiar, como se ésta cumpliendo en la base estas acciones, además de continuar la capacitación y el estudio por los trabajadores y directores de esta temática.

El Sistema de control comprende los siguientes siete aspectos.

1. Consejo de puntualización de tareas y objetivos de la semana.
2. Despacho para el control de las cuentas por cobrar y por pagar.
3. Despacho de producción.
4. Consejo resumen del trimestre.
5. Consejo para el lanzamiento de la producción del mes.
6. Consejo de PHT.
7. Consejo de calidad.

3.3 Resultados de la implementación de la estrategia de dirección en la Empresa Municipal Comercio y Gastronomía durante el primer semestre del año 2011

A continuación expresamos una valoración de las utilidades y satisfacción del cliente externo e interno durante la implementación de la estrategia de dirección en la Empresa Municipal Comercio y Gastronomía durante el primer semestre del año 2011.

La interpretación de los resultados que a continuación se expresan, cuenta con el aval del consejo de dirección y la asamblea de trabajadores, logrando su implicación para la mejora continua de los resultados futuros.

3.3.1- Interpretación por área de resultados claves de los principales indicadores de eficacia en la Empresa Municipal Comercio y Gastronomía de Yaguajay

ARC: Calidad

Se encuentra cumplida la última etapa (24) del Cronograma elaborado para la Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad de la Empresa, por las **Normas ISO 9000/2000**, por lo que se prevé su certificación para septiembre 2011

Se redujo la cantidad de reclamaciones por los clientes externos con respecto a igual período del año anterior no existiendo ninguna hasta la fecha, siendo el nivel de satisfacción del cliente evaluado de bien, según los resultados de las encuestas, los servicios de posventa y las reclamaciones.

ARC: Gestión de los Recursos Humanos

Se disminuye el salario medio por trabajador en un **93%**, decreciendo la Productividad del trabajo en un **86%** con respecto al 2010, avalado por **72 adiestrado** que se encuentran en el promedio de trabajadores que son subsidiados por la Dirección de Trabajo, lográndose que disminuyan los gastos de salarios de la entidad. Con la efectividad del Sistema de Pagos se logra la reducción del Índice de fluctuación laboral.

ARC: Control Interno

Se reduce la ocurrencia de hechos extraordinarios en un **50%** con respecto a igual período del año anterior y se cumple el cronograma de implantación del Sistema de Control Interno elaborado.

3.3.2- Indicadores de eficacia económica

Indicadores Directivos

Las Ventas totales tuvieron un aumento de **781.3 MP** en el I Trimestre de 2011 con respecto al I Trimestre de 2010 para un **103%**, sin embargo al compararse con lo planificado para este año disminuye en **911.2 MP** que representa el **4%**, esta disminución está dada principalmente en las ventas de productos de materiales de construcción y agropecuarios e insumos con elevados precios.

Las Utilidades en el primer Trimestre 2011 decreció en **86.3% (201.0 MP)** al compararse con el real del mismo trimestre del año anterior, este decrecimiento es debido a los Impuesto por Circulación de las Ventas que debe pagar la entidad este año, y anteriormente lo pagaba la Empresa Provincial.

Otros Indicadores

Se realiza una interpretación de los indicadores económico para la valoración de la rentabilidad.

La Rentabilidad de las Ventas aumentó de **0.08 a 0.14 ctvos para un 64%**, estos resultados están en el aumento de las ventas netas del primer trimestre de este año con respecto al del año anterior, observándose una mejor gestión de ventas.

La Rentabilidad Económica de la entidad en este trimestre es de **0.020 ctvos** al compararse con el del año anterior (anexo 4) se observa que esta a decrecido en un **0.019 ctvos para un 51%** esto esta dado por los pagos de Impuesto por Ventas, esto también sucede con **La Rentabilidad Patrimonial** que disminuye a **0.078 ctvos** en el 2011.

La Empresa de Comercio y Gastronomía no cuenta con una **Liquidez Generar e Inmediata** para hacer frente a su capacidad de pagos de las deudas a corto plazos con los suministradores, esto esta dado a la menor movilidad del **Capital invertido en inventarios**.

Rotación del Inventario Este ciclo presenta una situación desfavorable para la entidad encontrándose su rotación en **1.36 veces** en el trimestre, no cumpliendo los parámetros establecidos para el mismo, ya que los productos que se están ofertando a la población son de elevados precios lo que se dificulta su comercialización.

Rotación de las Cuentas por Cobrar y Pagar de la entidad Los cobros que presenta la entidad son poco significativo, ya que el **95%** de sus ventas son en efectivo y estas se cobran al prestarse los servicios o ventas de productos a los clientes.

En cuanto a los pagos a los suministradores se están demorando **60.8 días**, incumpliendo lo acordado en los contratos económicos y en consecuencia la entidad se está financiando con estas obligaciones no cumplidas.

Se realizó una valoración del real del valor agregado del primer trimestre del 2011, este disminuye con respecto al planificado para ese período, incidiendo en esta disminución el incumplimiento del plan de ventas y el aumento de los gastos totales de la entidad, lo ante expuesto también inciden en la productividad del trabajo.

El fondo de salario disminuye al tener 72 adiestrados en el promedio de trabajadores que son subsidiados y no se le paga salario, influyen en el aumento de **1%** en salario por peso de valor agregado y en un **7%** en la correlación del salario medio por la productividad del trabajo, que en este último también incide el incumplimiento de las ventas

Plan de Acción

- Realizar una estrategia para la liquidación de los inventarios que tienen poca salidas de ventas, como los productos Industriales, se pueden efectuar ferias y hacer un estudio si se pueden rebajar los precios.

- Se debe hacer un estudio del Margen Comercial por parte de la entidad en todos los productos del comercio y la gastronomía:
- Realizar una estrategia que le permitan una buena gestión de ventas y elevar el nivel de calidad de los servicios gastronómicos a la población.
- Se debe realizar un analice profundo de los gasto de la entidad, sobre todo en el consumo del carbón vegetal en las unidades de la gastronomía.
- Revisar con los Órganos Superiores a los que se subordina la entidad, lo referente a los precios elevados de los productos de materiales de la construcción y agropecuario e insumo que se venden a la población y tienen poca salidas.

3.3.3 Satisfacción del cliente interno y externo

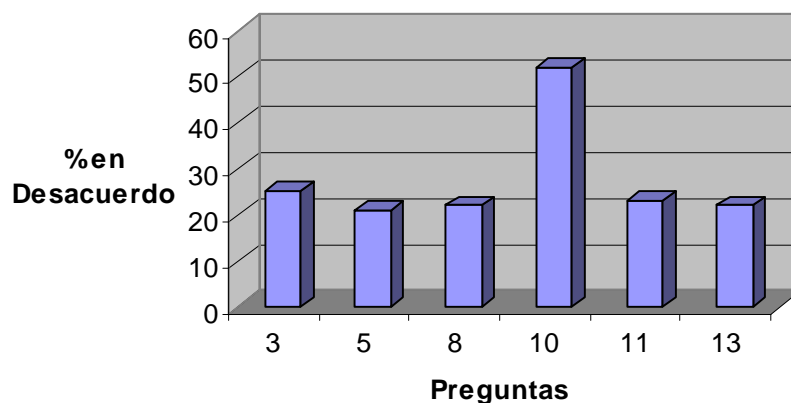
Para el logro de una mejora continua en los servicios y producciones se le presta vital importancia a las valoraciones, criterios y quejas de los clientes es por ello que se profundiza en la encuesta de satisfacción tanto del cliente interno como el externo.

Internos

Se toma como muestra para la realización de la encuesta de satisfacción laboral a **156**. Entre trabajadores y directivos.

Se logra realizar la misma en las condiciones adecuada por lo que se puede considerar aceptados los resultados que plasmamos en el anexo 2, a continuación graficamos lo más significativo.

Grafico de desacuerdo señalados por los clientes internos.



LEYENDA:

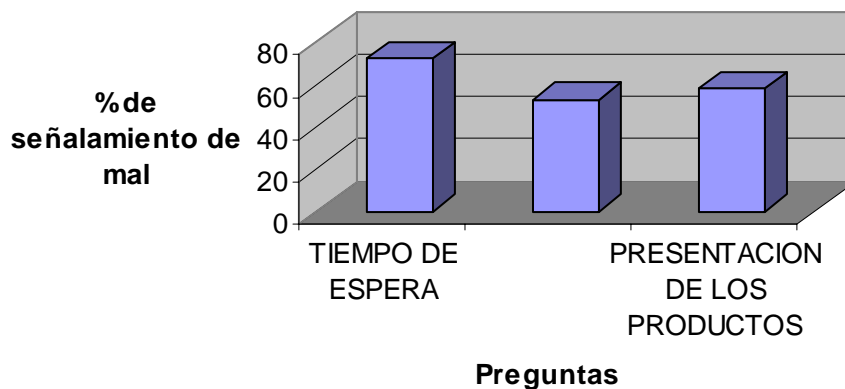
- 3. Puedo progresar y sentirme realizado si hago el intento
- 5. Las decisiones sobre las promociones se toman con criterio justo
- 8. La carga de trabajo es fuerte, pero no abrumadora
- 10. Existen posibilidades reales de superación y desarrollo.
- 11. Se lo que mi jefe espera de mi
- 13. Tengo oportunidad de accionar y expresar mis criterios

Como puede observarse en el resumen de los por cientos al tabular la encuesta de satisfacción laboral, la principal insatisfacción está dada por no existir posibilidades reales de superación y desarrollo expresada en un **52%** y unido a esto con un **25%** de desacuerdo se observa que no se pueden progresar y sentirse realizado si realizan su trabajo, se detecta también que los trabajadores no saben lo que el jefe espera de ellos con un 23%. Con un 22% de desacuerdo se detecta que la carga de trabajo es fuerte pero no abrumadora y que no tienen oportunidad de accionar y expresar sus criterios y por último con un 21 % de desacuerdo se ve que no se toman con criterio justo las acciones de promoción.

Externos

En el caso del cliente externo (ver anexo 3) las encuestas arrojaron que: el índice de satisfacción del cliente en el primer trimestre del año anterior fue de un 6,3 y en la actualidad es de un 3,8 por lo que se observa una mejora de un 39,7 % lo cual permite afirmar que se mejora de forma continua, aunque el propósito final es de un 100%, no obstante hay aspectos negativos que señalan los clientes y que a continuación graficamos.

Grafico de aspectos negativos señalados por los clientes externos.



Se debe hacer énfasis en la solución de algunos aspectos señalados en las encuestas por parte de los clientes:

- El tiempo de espera en ocasiones y en algunos establecimientos es largo lo que incomoda al cliente (72%).
- Se observan detalles de calidad en las ofertas que se brindan (53%).
- La presentación y prestación del servicio requiere de alguna mejora (58%).

Independientemente de las valoraciones realizadas en el 91 % de los casos los clientes manifiestan que están satisfechos con el servicio prestado.

3.4 Conclusiones parciales

1. El modelo propuesto permitirá no solo definir la Estrategia de Dirección hasta el 2014 de la Empresa, sino identificar un grupo de problemas relacionados con la dirección que hacen vulnerable su gestión.
2. Mejorarán los procesos de dirección que se reflejaron en la calidad de los productos y servicios que se ofertan a la población.
3. Mejorará la cultura de dirección estratégica en los directivos y trabajadores en general.

CONCLUSIONES

- El análisis de la bibliografía sobre estrategia, planeación, dirección estratégica, modelos para el diseño de la estrategia de dirección y eficacia empresarial permitió construir el marco teórico referencial de la presente investigación, siendo visible la relación existe entre la estrategia de dirección de la organización y la eficacia empresarial.
- En el diagnóstico realizado se obtuvieron una serie de Oportunidades (Venta liberada de productos de interés para la población, regulaciones existentes actualmente para la autogestión, el desarrollo del turismo en el municipio de Yaguajay.), Amenazas (Venta de productos de materiales de la construcción con elevados precios, así como los productos agropecuarios e insumos, la venta de productos alimenticios por los cuenta propia, no tener cuentas en moneda nacional en CUC), Fortalezas (Tener un sistema de normas técnicas de carácter nacional y provincial adaptado a la situación actual, estar ubicados en el municipio cabecera con una amplia gama de instalaciones, abarcando el sector urbano y rural, automatización del sistema contable) y Debilidades (Bajo salario e inadecuado sistema de estímulo moral y material, falta de capacitación y profesionalidad del personal, bajo nivel habitacional.) que dejan constancia de la situación existente en la Empresa comercio y Gastronomía de Yaguajay y de la necesidad de mejoras en materia de eficacia empresarial.
- El procedimiento propuesto para desarrollar la estrategia de la organización transita por los momentos de diagnóstico, proyección, ejecución y control, la presencia de una serie de herramientas investigativas en cada uno de los momentos permiten guiar metodológicamente el proceso.
- El desarrollo del procedimiento se llevó a cabo en la Empresa Municipal Comercio y Gastronomía de Yaguajay a inicio del 2011, dentro de los resultados obtenidos se encuentran el logro de una mayor satisfacción del cliente interno el cual presenta como principal insatisfacción no existir posibilidades reales de superación y desarrollo expresada en un 52% y unido a esto con un 25% de desacuerdo se observa que no se pueden progresar y sentirse realizado si realizan su trabajo, se detecta también que los trabajadores no saben lo que el jefe espera de ellos con un 23%. Con un 22% de desacuerdo se detecta que la carga de trabajo es fuerte pero no abrumadora y que no tienen oportunidad de accionar y expresar sus criterios y por último con un 21 % de desacuerdo se ve que no se toman con criterio justo las acciones de promoción principal y externo tenemos que el índice de satisfacción del cliente en el primer trimestre del año anterior fue de un 6,3 y en la actualidad es de un 3,8 por lo que se observa una mejora de un 39,7 % lo

cual permite afirmar que se mejora de forma continua, aunque el propósito final es de un 100%, la obtención de mayores ganancias con menor gasto.

RECOMENDACIONES

- Presentación de los resultados de la investigación en el Grupo Empresarial de Comercio, Gastronomía y Servicio.
- Continuar la aplicación de la estrategia desarrollada en la Empresa Municipal Comercio y Gastronomía de Yaguajay y hacerla extensiva a organizaciones similares con vistas a potenciar el pensamiento estratégico en este importante Sector de la Economía.
- Exponer y publicar los resultados obtenidos en esta investigación en eventos, forum, talleres científicos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Andrews K. y Ansoff I. Corporate Strategy, McGraw-Hill, N.Y., 1995.
2. Antonorsi M. (1991). Guía Básica para reorganizar. CLAD, Caracas.
3. Arthur Andersen (1998) Prácticas de Gerencia del Siglo XXI. Editorial La Palma. España.
4. Armstrong, Michael (1991) Gerencia de Recursos Humanos. Editorial Legis, Santafè de Bogotá.
5. Audirac, Estavillo y otros. (1994). ABC del Desarrollo Organizacional. Trillas, México.
6. Carrillo (1997). La Gerencia de la Gente. Revista Calidad Empresarial, No2, Caracas.
7. Cope, Robert (1991). El plan Estrategico. Editorial Legis, Bogotá Colombia.
8. Dávalos, Lorenzo (1994) Cultura y Filantropía empresarial. Ediciones I E S A, Caracas.
9. Delgado, C. E. (1990). La influencia de la Cultura en la Conducta del Consumidor. Informe. U.S.B., Caracas.
10. Denison, Daniel (1991) Cultura Corporativa. Editorial Legis, Santafè de Bogotá.
11. Dereve, Marc (1990). El Futuro de la Gerencia. Legis, Bogotá, Colombia.
12. Dessler Gary (1997). Administración de Personal. Prentice-Hall Hispanoamericana, México.
13. Drucker, P. (1996). La innovación y el empresariado innovador. Norma, Bogotá, Colombia.
14. F. David, 1994. Gerencia Estratégica.
15. Ferrer, Luis (1990) Guía Práctica de Desarrollo Organizacional. Editorial Trillas, México.
16. G. A. Steiner 1991 Planificación de Alta Dirección.
17. Gibson, J., Ivancevich, J. y Donelly, J. (2001). Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos (10ª ed.). Santiago de Chile: McGraw-Hill Interamericana.
18. Goncalves, Alexis. 2000. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
19. González y Bellino (1995). Modelo de Gestión de Recursos Humanos. Tesis de Maestría, Universidad Metropolitana, Caracas.
20. Guaraway (1991). El reto de las Organizaciones. Revista Calidad y Productividad, No 4, Caracas.
21. Guédez, Víctor (1996) Gerencia, Cultura y Educación.

- Tropykos/CLACDEC, Caracas.
22. Guiot, Jean (1992) Diseño de la Organización. Editorial Legis, Santa fe de Bogotá.
 23. Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). Comportamiento organizacional (10ª ed). México: Thomson Learning Editores.
 24. Hermida J. y otros. Administración y Estrategia, Macchi, B.A., 1992.
 25. HILL, Charles: "Administración Estratégica", Ed.McGraw-Hill, 1996, Colombia.
 26. J. B. Quinn. 1991. The strategic Process. Concepts. Context.
 27. Kast, F. y Rosenzweig, J. (1996). Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencia (4ª ed.). México: Editorial Trillas.
 28. Katz y Kahn (1995) Psicología Social de las Organizaciones. Editorial Trillas, México.
 29. Landaeta y Amoeiro (1996). En Búsqueda de un Cambio Permanente. Revista Calidad Empresarial, No 15, Caracas.
 30. Linares (1996). Gestión de Recursos Humanos. Revista Calidad Empresarial, Caracas.
 31. Larousse. Diccionario.
 32. M. Jean (1992) Diseño de la Organización. Editorial Legis, Santa fe de Bogotá.
 33. Marchesnay, Michel. Revista. Revue Française de Gestion, 2001.
 34. Menguzzato, M. - La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. / Martina Menguzzato y Juan José Renau. /s.e/. 1995
 35. Mintzberg, H. – El proceso estratégico: concepto, contextos y casos. / Henry Mintzberg y James Brian Quinn. Editorial Prentice Hall. México, 1995.
 36. Monsalve (1989). La Cultura y los Ciclos Vitales de la Organización. Monte Avila, Caracas.
 37. Morales (1993), La Macro Gerencia Empresarial. Legis, Bogotá Colombia. (1996). El Pensamiento Empresarial. Legislación Económica C.A, Caracas.
 38. Morrisey, George. [1993] El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación. / Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España. 119 pp.
 39. Robbins, Stephen. (1998). Fundamentos del Comportamiento Organizacional. Prentice may.
 40. Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional (10ª ed). México: Pearson Educación.
 41. Rosales, Linares (1996). Estrategias gerenciales para la pequeña y mediana empresa. Ediciones IESA, Caracas.
 42. Schein, E. (1990). Organizational Culture. American Psychologist 45(2): 109-119.
 43. Serna, Humberto (1992) La Gestión Empresarial. Editorial Legis,

Santafè de Bogotá.

44. Sherman y Bonhlander (1994). Administración de Recursos Humanos. Editorial Iberoamerica, México.
45. Siliceo, Alfonso (1995) Capacitación y Desarrollo de Personal. Editorial Limusa, México. Stacey (1992) Gerencia Dinámica. Editorial Legis , Santa fe de Bogotá.
46. Smith, A. - Estrategia, dinámica de los negocios. En su: Una dimensión faltante. México D.F.; Ediciones Mc Graw-Hill. 1979.
47. Solana, Ricardo F...Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993. Pág. 208

24	Tradición	
25	Trabajo en equipos	
26	Desarrollo individual	
27	Sentido de pertenencia	
28	Comunicación eficiente	
29	Laboriosidad	
30	Humanismo	
31	Rapidez de respuesta	
32	Asumir riesgos	
33	Otros	

Anexo 2**Encuesta de satisfacción del cliente interno**

Su participación y criterios sobre los aspectos que indagamos resultarán de suma importancia para orientar un mejor trabajo en nuestra empresa.

Esta encuesta es anónima.

Marque con una CRUZ la respuesta seleccionada.

	DE ACUERDO	DE ACUERDO EN PARTE	EN DESACUERDO
Me siento satisfecho en mi trabajo.	67%	21%	12%
Este centro es un excelente lugar para trabajar.	19%	63%	18%
Puedo progresar y sentirme realizado si hago el intento.	22%	53%	25%
El salario se corresponde con el trabajo que realizo.	23%	61%	16%
Las decisiones sobre las promociones se toman con criterio justo.	21%	58%	21%
La atención al trabajador es buena.	58%	23%	19%
Puedo utilizar al máximo mis habilidades.	57%	24%	19%
La carga de trabajo es fuerte, pero no abrumadora.	17%	61%	22%
Tengo confianza en mi jefe.	17%	64%	19%
Existen posibilidades reales de superación y desarrollo.	27%	21%	52%
Sé lo que mi jefe espera de mi.	42%	35%	23%
Existen relaciones de cooperación entre los compañeros de trabajo.	24%	59%	17%
Tengo oportunidad de accionar y expresar mis criterios.	18%	60%	22%

Mi jefe está bien preparado para ejercer sus funciones.	21%	60%	19%
Puedo aportar ideas e iniciativas para mejorar el trabajo.	61%	21%	18%
Mi jefe es ejemplo de disciplina y consagración.	65%	19%	16%
Cuento con los recursos necesarios para trabajar.	22%	59%	19%
Poseo la información necesaria para trabajar.	21%	60%	19%
Cuento con las condiciones de seguridad que demanda el puesto de trabajo.	62%	19%	19%
La alimentación que recibo en el centro es adecuada.	67%	18%	15%
Disfrutamos de opciones recreativas, culturales y deportivas en el centro.	23%	63%	14%

Anexo 3

Encuesta de satisfacción del cliente externo

Estimado Cliente: “Aceptar un mal producto o servicio sin quejarse no impulsa la mejora continua de nuestra empresa”. Le agradecemos sus criterios sobre los productos y servicios que le prestamos, aceptamos cualquier sugerencia con el objetivo de mejorar la calidad de los mismos.

Esta encuesta es anónima.

Marque con una CRUZ la respuesta seleccionada.

PREGUNTAS	BUENO	REGULAR	MALO
1. ¿Cómo fue el trato recibido por nuestras unidades?	75%	16%	9%
2. ¿Cómo valora la prestación de los servicios teniendo en cuenta el tiempo de espera?	20%	8%	72%
3. ¿Qué calidad tienen los productos ofertados?	19%	28%	53%
4. ¿Cómo valora usted las relaciones vendedor-cliente?	84%	10%	6%
5. ¿Cómo evalúa la presentación del producto ofertado?	16%	26%	58%
6. ¿Cómo es la higiene en nuestras unidades?	93%	7%	-

Como resultado general Usted se siente: Satisfecho **91%** o Insatisfecho **9%**

¿Qué otras opinión o recomendación daría usted para mejorar nuestro trabajo y dónde cree que están nuestras principales deficiencias?

En el surtido de productos (23%), en la refrigeración de los productos (15%), los otros clientes no se expresaron.

Anexo 4

DE LOS INDICADORES del I Trimestre de 2011**Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía**

No.	DENOMINACION	UM	REAL I trimestre de 2011	PLAN I trimestre de 2011	% DIN	REAL I T Año 2010	REAL I T Año 2011	% DIN
I	INDICADORES DIRECTIVOS							
1.1	Ventas Totales	MP	25486433.0	26397600.0	96	24705181.0	25486433.0	103.2
1.2	Utilidades Antes de Impuestos	MP	32.320	19.9	1.62	233.342	32.320	14
1.3	Utilidades Después de Impuestos	MP	32.320	13.0	40	233.342	32.320	14
II	INDICADORES LIMITES							
2.1	Consumo Mat. x Peso de Venta	Pesos	0.0093	0.0065	143	0.0126	0.0093	73
2.2	Costo x Peso de Ventas	Pesos	0.91	0.90	101	0.91	0.91	100
2.3	Consumo de Energía	MP	39.2	26.9	145	27.2	39.2	144
2.4	Consumo de Combustible	MP	107.2	64.2	166	102.3	107.2	105
III	OTROS INDICADORES							
3.1	Liquidez General	Pesos	0.99		-	0.98	0.99	101
3.2	Liquidez Inmediata	Pesos	0.056		-	0.13	0.06	46
3.3	Rentabilidad sobre las Ventas	Pesos	0.14	0.08	175	0.085	0.14	164
3.4	Rentabilidad Económica	Pesos	0.020	-	-	0.039	0.020	51

3.5	Rentabilidad Patrimonial	Pesos	0.078	-	-	1.51	0.078	4.1
3.6	Rotación de Inventarios	Días	1.36	-	-	1.86	1.36	73
3.7	Salario Medio	Pesos	258.3	270.0	104	278.5	258.3	93
3.8	Valor agregado	MP	1562.8	1706.6	91	1768.0	1562.8	88
3.9	Productividad del trabajo	Pesos	420.1	455.5	88	488.3	420.1	86
3.10	Salario por peso de valor agregado	Coef	0.0383	0.0377	101	0.0377	0.0383	101
3.11	Correlac.Din. e/SM y la product T	Coef	0.6147	05928	104	0.5704	0.6147	107
3.12	Promedio de trabajadores	uno	1240.0	1249.0	99	1207.0	1240.0	102
3.13	Ciclo de Cobros	Días	1.95	-	-	2.29	1.95	85
3.14	Ciclo de Pagos	Días	60.8	-	-	59.4	60.8	102
3.15	Fondo de Salario	MP	960.7	1011.7	95	1008.4	960.7	95