



UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS “Carlos Rafael Rodríguez”.

**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Ingeniería Industrial**

Trabajo de Diploma

**“Planeación Estratégica de la Empresa Militar Industrial
Astilleros Centro para la etapa 2009-2011”.**

Autor: Kenny Guzmán Filippova.

Tutor: Ing. Alain Cobelo García.

**Cienfuegos
2009**

RESUMEN

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

El presente trabajo se desarrollo en la Empresa Militar Industrial Astillero Centro con el objetivo de diseñar la planeación estratégica de la misma la cual constituirá un instrumento de dirección que posibilitara responder oportunamente a entornos turbulentos y a la vez actuar de forma competitiva en los escenarios futuros del mercado de los servicios de reparaciones navales.

Para el desarrollo de la investigación nos apoyamos en técnicas estudiadas y varias veces utilizadas para la obtención de la información tales como: la entrevista personal, la revisión bibliográfica, la tormenta de ideas, encuestas, sesiones de trabajo en grupo, etc. Además de integrar herramientas recogidas en la bibliografía universal y en el ámbito universitario cubano, tales como: la matriz DAFO, el analisis de las cinco fuerzas de **Poter**, tecnicas de diagnostico (Analisis funcional), ect.

Con ello se ha logrado el diseño de la planeacion estrategica de la EMI Astilleros Centro para la etapa 2009-2011, como un instrumento de desarrollo futuro de la organización, con vistas a lograr una eficiente gestión empresarial.

Palabras clave: Proceso, Organización, Objetivo, Planeación, Desarrollo

INDICE

RESUMEN	
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO # 1 GENERALIDADES DE LA PLANEACION Y DIRECCION ESTRATEGICA...	4
1.1 EVOLUCION DE LOS SISTEMAS DE DIRECCION EN LA EMPRESA.....	4
1.2 EL PROCESO DE DIRECCION ESTRATEGICA.....	6
1.3 LA PLANIFICACION ESTRATEGICA EN CUBA.....	29
CAPITULO # 2 CARACTERIZACION Y DIAGNÓSTICO DE LA EMI ASTILLEROS CENTRO.	33
2.1 CARACTERIZACION DE LA ORGANIZACIÓN	33
2.2 METODOLOGIA UTILIZADA PARA LA PLANEACION ESTRATEGICA.....	33
2.3 CARACTERIZACION Y DIAGNOSTICO DE LA EMI ASTILLEROS CENTRO.....	34
CAPITULO # 3 DISEÑO ESTRATEGICO DE LA EMI ASTILLEROS CENTRO PARA EL PERIODO 2009-2011.....	54
3.1 DEFINICIÓN DE LAS ÁREAS DE RESULTADOS CLAVES.....	54
3.2 OBJETIVOS ESTRATEGICOS.....	55
3.3 SOPORTE DE LA ESTRATEGIA.....	72
CONCLUSIONES.....	74
RECOMENDACIONES.....	75
BIBLIOGRAFIA.....	76
ANEXOS	

INTRODUCCION

El entorno donde se desarrollan las organizaciones en la actualidad, por su dinamicidad, complejidad y diversidad precisa de un monitoreo permanente debido a su influencia relevante en la decisión estratégica de la organización.

A partir de la segunda mitad del siglo pasado de manera gradual se fue incrementando la velocidad de los cambios que han modificado estilos de vida, esto ha convertido a la aceleración del cambio en uno de los retos principales que enfrenta la administración de las organizaciones y que precisamente uno de sus problemas sea gestionarlo.

La época actual esta caracterizada por múltiples cambios, se trata de la mundialización de los mercados, que impulsa el desarrollo de los intercambios internacionales y las inversiones en el extranjero, incrementándose el riesgo asociado a estas operaciones debido a la creciente inestabilidad del orden mundial, la intensificación de la presión competitiva, la carrera tecnológica que acompaña la desaparición de las fronteras entre las técnicas y la multiplicación de las vías de paso de una profesión a otra, el ritmo de las innovaciones, el desarrollo de la informática, el surgimiento de nuevos materiales son entre otros los aspectos que caracterizan el mundo empresarial en el presente siglo.

El comportamiento actual de las organizaciones en el mundo, tiene como denominador común los procesos de cambio, condicionados por el dinamismo del entorno que tiene una incidencia directa en cualquier país, entre los que se puede mencionar la alta competitividad de los mercados industriales, los cambios de paradigmas organizacionales y personales, la carencia de fuentes de financiamiento principalmente en países subdesarrollados, el predominio de la informática y otros servicios sobre la producción y la industria y la globalización como proceso resultante del desarrollo incesante de las fuerzas productivas en este contexto. Todos estos factores pueden convertirse en fuentes de oportunidades o amenazas para cualquier nación u organización según sea su capacidad de respuesta ante tal situación.

Son los cambios del entorno los que están imponiendo los nuevos retos a la empresa y si entender la historia de las influencias externas en una organización es problemático, entender las posibles influencias futuras lo es más aún. A su vez esto ha propiciado cambios en los sistemas de dirección tendentes a dar respuestas a estas nuevas exigencias.

Cuba no esta exenta de estas presiones y se ha visto obligada a desarrollar una reestructuración profunda de su sistema empresarial y sus mercados con la presencia de un vecino poderoso y agresivo y sin apoyos de socios y aliados que puedan contribuir mucho.

El futuro de Cuba depende, por consiguiente, de su capacidad no solo de convivir si no de adaptarse a una economía de mercado globalizada donde ya no hay condiciones para experimentos que apunten a la abolición de la Ley del Valor, sin perder en este proceso los niveles de equidad y justicia distributiva alcanzados.

La Empresa Militar Industrial “Astilleros Centro” ante el imperativo de responder a las nuevas exigencias del entorno esta decidida a acometer un cambio profundo en su actividad empresarial, y su equipo de dirección tiene la intención de aplicar la filosofía de la Dirección Estratégica.

Todo ello exige cambios, no solo en la planeación, sino también en la forma de pensar y dirigir, son necesarios procesos de proyección y administración, que permitan racionalizar la asignación de recursos para alcanzar los objetivos propuestos (eficacia) con costos razonables (eficiencia) pasando de una actitud y posición reactiva a otra proactiva, siendo capaces de proyectar el presente desde el futuro, marchando como sistema único en una misma dirección.

A tal efecto se realiza este trabajo titulado **“Planeación Estratégica de la Empresa Militar Industrial Astilleros Centro para la etapa 2009-2011”**.

En la investigación se propone dar respuesta a la interrogante: ¿Cuenta la Empresa Militar Industrial Astilleros Centro con instrumentos de dirección y la capacidad para poder enfrentarse a entornos turbulentos y a la vez actuar de forma competitiva en los escenarios futuros del mercado de los servicios de reparaciones navales?

Esta pregunta de investigación y las que se derivan de ella, son cuestiones básicas para dar solución al Problema Científico planteado que será entonces la inexistencia de una planeación con enfoque estratégico que permitan a la empresa responder oportunamente a los cambios del entorno que pudieran incidir favorablemente o desfavorablemente en la organización.

La hipótesis de la investigación será entonces el diseño de una Planeación Estratégica de la Empresa Militar Industrial Astilleros Centro hasta el 2011, que constituirá un instrumento de dirección que posibilitara una mayor presencia en el sector de las reparaciones navales.

El objetivo general es diseñar la Planeación Estratégica como un instrumento de desarrollo futuro de la organización, con vistas a lograr una eficiente gestión empresarial.

Los objetivos específicos son:

- ❖ Fundamentar con enfoque histórico-lógico el proceso de planeación estratégica, así como el estado actual en Cuba.
- ❖ Realizar un diagnóstico estratégico de la organización que nos permita conocer sus debilidades, amenazas, sus fortalezas y oportunidades frente a un entorno turbulento.

❖ Diseñar la Planeación Estratégica de la EMI Astilleros Centro.

El trabajo se ha estructurado en tres capítulos. En el primero se realiza un análisis bibliográfico, a través de una reflexión teórica de la estrategia organizacional a partir de los puntos de vista de diferentes autores, conceptualizando aspectos que se consideran claves y determinantes para el desarrollo del trabajo.

En el segundo capítulo se realiza un diagnóstico estratégico de la empresa que nos permita determinar las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas la empresa para valorar donde radican sus puntos débiles y fuertes, así como las oportunidades y amenazas del entorno en el que se desenvuelve.

En el tercer capítulo se diseña la estrategia refiriéndose a como la organización proyecta vencer el GAP estratégico y cumplir con las metas propuestas, a partir de la evaluación de las opciones estratégicas que se proponen como resultado del diagnóstico.

Durante todo el trabajo se desarrollaron las siguientes técnicas y métodos: La tormenta de ideas, reducción de listados, votación ponderada, técnicas de consenso, discusión en grupos, análisis matricial, revisión de documentos, encuestas, observación y análisis económicos.

CAPITULO I. GENERALIDADES DE LA PLANEACION Y DIRECCION ESTRATEGICA.

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

1.1 EVOLUCION DE LOS SISTEMAS DE DIRECCION EN LA EMPRESA.

La Dirección como sistema surgió a mediados del siglo pasado, manteniéndose en constante evolución y cambio. Esto responde a que la gestión empresarial es cada día y exige un gran esfuerzo y elección de estrategias que responden a los retos del mundo de hoy.

Hasta los primeros cincuenta años del siglo XX los cambios que se generaban en el entorno eran demasiados lentos, de manera que no era fácil percibirlos, en correspondencia con ello, el entorno que rodeaba a las organizaciones se presenta relativamente estable, con no pocos cambios, los cuales generalmente son previsibles por lo que el sistema de dirección de las empresas se ocupa básicamente de gestionar el crecimiento y mantener su estabilidad interna sobre la base de mejorar la productividad, periodo en el que toma gran auge el paradigma de la eficiencia, es decir centran su atención en el corto plazo.

A partir de los años setenta el entorno se hace cada vez menos estable hasta llegar a convertirse en inestable y turbulento caracterizado por ser dinámico, complejo, diverso, discontinuo, inseguro y hostil; en los ochenta ocurre una transición importante y los procesos de cambios se orientan más a la calidad por lo que las organizaciones comienzan a interrelacionarse más con su entorno buscando satisfacer las necesidades de sus clientes; y a mediados de los noventa los cambios son muchos más profundos, un mundo totalmente diferente, pero no necesariamente mejor, comienza a construirse marcado por tres aspectos que se traducen en tres revoluciones: tecnológica, económica y sociocultural que a su vez generan una serie de cambios que dan origen a nuevos paradigmas en la gestión de los negocios.

La globalización de la economía unido a las transformaciones ámbito económico, político, socio cultural y tecnológico, exigen de las organizaciones respuestas rápidas y de un mayor nivel de flexibilidad para garantizar la adaptabilidad a ese entorno en constante cambio.

Como señala **Cuervo (1995)**, la dirección estratégica es sinónimo de dirección de empresas por lo que el surgimiento y evolución de aquella no puede entenderse sin entender la evolución de los sistemas de dirección. **Renau (1995)** a partir del esquema evolutivo de **Ansoff**, identifica cuatro etapas de dicha evolución:

Dirección por Control (1900-1950): Es un sistema de evolución válido para entornos estables ya que centra su atención en el corto plazo y en los aspectos internos de eficiencia. Los

resultados de la empresa dependen de una correcta asignación y control de los recursos porque el control presupuestario es una técnica básica en este tipo de dirección.

Dirección por Extrapolación (1950-1970): Es este sistema también llamado de planificación clásica, el entorno sigue siendo estable por lo que es posible predecir el futuro a partir de la extrapolación de las situaciones pasadas. De este modo, se podrían fijar objetivos a largo plazo así como definir mediante la planificación, el camino a correr y recursos empleados para llegar sin sobresaltos a dichos objetivos. Los sistemas modernos de presupuestación tal como el control de gestión son herramientas especialmente útiles para definir el control de todo el proceso.

Dirección Por Anticipación (1970-1980): Esta etapa de la evolución de los sistemas de dirección surge a medida que el entorno se hace cada vez menos estable, finales de los años 60 y principio de los 70 por lo que no es posible la extrapolación de las tendencias futuras. En ese momento empieza a adquirir todo su significado y validez el concepto de estrategia y la evolución estratégica de las empresas.

Aunque el entorno es dinámico, no es todavía turbulento, por lo que la dirección empresarial trata de anticiparse a la evolución del mismo dando respuestas a las amenazas y oportunidades a partir de las fortalezas y debilidades internas, sin embargo esta fase inicial de la dirección estratégica o de planificación estratégica centra más su atención en la formulación estratégica y en la vinculación con el entorno descuidando de cierto modo los problemas de implantación y variables no estrictamente económicas y tecnológicas. Además, los años setenta vieron como se multiplicaban los interlocutores de la empresa, (sindicatos, estados, movimiento ecológico, movimientos asociativos, organismos internacionales, colectivos locales, sistema educativo).

En los años setenta a la planeación estratégica se le reprocha entre otras cosas:

- ❖ Dar prioridad al desarrollo por expansión de las actividades existentes en detrimento de las nuevas operaciones.
- ❖ Limitar el examen del entorno de la empresa solo a la esfera económica cuando no únicamente a la esfera competitiva.
- ❖ Estar construida sobre hipótesis de estabilidad relativa que quedan desmentidas por los hechos.
- ❖ Traducirse con frecuencia en un proceso administrativo que se desarrolla con una velocidad constante, difícil de modificar, no apto para detectar ni resolver problemas verdaderamente nuevos y que exigen una respuesta rápida.
- ❖ Conferir las cifras, en un principio con márgenes e hipótesis, una precisión y una legitimidad.

Dirección a través de Respuestas Flexibles y Rápidas (1980- actualidad):

La presencia de entornos cada vez más turbulentos con frecuencia no permite a la dirección empresarial ni siquiera una actitud de anticipación. Por ello se hace necesaria una actitud que permita detectar rápidamente los cambios del entorno y dar respuestas rápidas y flexibles a los retos planteados a cada momento lo cual constituye el principio de dirección de este nuevo siglo. Se requiere por tanto ya no solo flexibilidad en la planeación sino a la vez ser flexible sobre lo planeado. Se trata de integrar **planeación, pensamiento e implantación estratégicos** en un único proceso. De este modo, el modelo directivo de finales de siglo y principio de este nuevo milenio, aún difuso en algunos aspectos, se basa ya no en la simple anticipación sino en una dirección por problemas estratégicos, por señales o por sorpresas como también se le considera, donde la pro acción significa el elemento común. El ritmo acelerado de los cambios no da lugar a otro procedimiento de respuesta, donde a partir de señales aún débiles del entorno, la dirección sea capaz de dar respuestas rápidas, flexibles y lo más efectivas posibles a los cambios prácticamente imprevisibles del entorno

De esta manera “los sistemas de dirección se han estado modificando en la misma medida en que el entorno lo ha hecho; única manera de desarrollar las capacidades necesarias de respuesta a sus exigencias. Así, los procesos de dirección se han complejizado tanto como el entorno; pues sus decisiones han sufrido la influencia de gran número de variables presentes en ese entorno y no controlables como en etapas anteriores, hasta el punto de que se considera no está claramente definido el paradigma de la administración en los próximos años” **(Ansoff, 1979)** El enfoque estratégico de dirección viene a ser por tanto, la respuesta imprescindible a las transformaciones del medio, por la sobrevivencia organizacional. Es este un proceso de adaptación y adelanto acelerados donde los cambios de paradigma se han sucedido a velocidades superiores que las que permite la adaptación de su surgimiento. Se requiere entonces, tanto pensamiento como previsión y acción estratégicas. El proceso de dirección estratégica busca dar respuesta a este reto.

1.2 EL PROCESO DE DIRECCION ESTRATEGICA.

Las compañías de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos de capital... Es necesario, pues, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo. Este proceso recibe la denominación de dirección estratégica, que se puede definir como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo. Cualquier empresa que desee tener éxito y busque beneficios, debe someterse a un sistema formal de dirección estratégica, es decir, seleccionar y

definir perfectamente sus valores dentro de la cadena de valor de la compañía que la hará destacar frente a la competencia.

La palabra estrategia procede del griego “stratos” (ejército) y “ag” (dirigir), equivale a “dirigir ejércitos” agein (conducir, guiar). El empleo de la estrategia data desde la antigüedad y nace en el campo militar; se introduce en el mundo académico por Von Newman en 1944 con la “Teoría de los Juegos”; en la teoría de la dirección desde 1962 y en la pedagogía en 1987, convirtiéndose en la herramienta de dirección más empleada en el mundo. Definir estrategia ha sido un reto para numerosos empresarios y académicos y aunque comparten elementos comunes, existe una gran variedad de concepciones. En uso común, estrategia se utiliza como sinónimo de: objetivo, misión, táctica, procedimiento, actividad y llevado al extremo, como sinónimo de truco, know-how o maña.

La estrategia ha sido conceptualizada, según la literatura, de diversas formas. A continuación se hace referencia a los conceptos dados por diferentes autores:

- ❖ Estrategia es la dialectica de la empresa con su entorno. **Ansoff (1976).**
- ❖ Características básicas del match que una organización realiza con su entorno. **Hofer y Chandell (1978).**
- ❖ Desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. **Porter (1990).**
- ❖ La estrategia empresarial explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de ésta en el medio socioeconómico. **Menguzzato y Renau (1991).**
- ❖ La gestión estratégica de la empresa consiste en asegurar una transformación coordinada de sus cuatro tipos de recursos (humanos, técnicos, comerciales y financieros) hacia un futuro deseado. Para cada tipo de recurso pueden asignarse objetivos, herramientas estratégicas (presupuesto) y medios tácticos (contabilidad analítica). Sin embargo, estos objetivos (técnicos, económicos y sociales) son en parte, contradictorios y la gestión estratégica es precisamente el instrumento que permite realizar el arbitraje entre objetivos divergentes en un contexto más o menos turbulento. **Godet (1993).**
- ❖ Estrategias son las acciones para alcanzar las ventajas competitivas en una compañía. **Kenichi Ohmae (1993).**
- ❖ “La estrategia empresarial consiste en elegir las áreas de negocio en lo que la empresa intenta presentarse y asignar recursos de modo que esta se mantenga y se desarrollen estas áreas de negocio”. **Strategor (1995).**

- ❖ La estrategia es el producto de un conjunto de acciones lógicas y creativas aplicables que conducen a la formulación de objetivos amplios, de políticas principales y de asignación de recursos para lograr las metas trascendentales de una organización, en la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro **Gárciga (1999)**.

El análisis profundo de la bibliografía consultada y de cada uno de los conceptos anteriores, nos permite destacar y precisar lo siguiente. Las definiciones y conceptos tienen muchos elementos comunes. Todos de una u otra forma hacen referencia a que la estrategia:

- ❖ Expresa una visión al futuro
- ❖ Consideran los planes de la organización
- ❖ Centran su atención en el entorno
- ❖ Capitalización de las fortalezas organizacionales
- ❖ Aprovechar oportunidades
- ❖ Reducción del impacto de las amenazas
- ❖ Misión institucional como guía
- ❖ Monitoreo permanente de los factores críticos externos que afectan el desempeño de la organización.

Las estrategias llevan implícito el modo en que se domina y se encauza el futuro de una empresa por lo que su concepto cobra sentido dentro de la planificación estratégica, la planificación estratégica ha sido desarrollada por varios autores a partir de las siguientes definiciones:

La planeación estratégica es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos., lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances. **Acle Tomasini**.

La planeación estratégica se define como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno y la selección de un compromiso estratégico entre dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa. **Menguzzato y Renau**.

La planeación a largo plazo incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar.

También debe verse como un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias. **Morrisey**.

Declaración que define la misión y la dirección futura de la organización, los objetivos de resultado a corto y largo plazo, y la estrategia frente a las situaciones interna y externa de la organización. **Thompson-Strickland.**

En general todas se refieren al Proceso mediante el cual la organización determina y mantiene las relaciones de la propia organización con su entorno, a través de la determinación de objetivos y el esfuerzo sistemático de generar una relación deseable para el futuro, asignando los recursos que nos lleven a ese fin.

Sin embargo, planear estratégicamente tampoco es suficiente, se precisa complementar esta acción y pensamiento estratégico con el diseño. Surge de este modo La Dirección Estratégica, prototipo administrativo que prevalece en la actualidad con el propósito de que cada organización empresarial se adapte ante el cada vez más, dinámico entorno, según varios autores:

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. **Menguzzate y Renau.**

La dirección estratégica es también un intento de mejorar la dirección y la gestión de una organización, utilizando la estrategia para guiar sus acciones pero integrando las opciones de preparación y asignación de recursos. **Bartoli, A y P. Hermel.**

La dirección estratégica se desarrolla alrededor de un proceso complejo y articulado en dos fases básicas e interrelacionadas, que son la formulación por una parte y la implementación y control por otra. **Schendel- Hofer.**

Las decisiones sobre los productos, la ubicación, la estructura y la designación de los gerentes son todas decisiones muy importantes, invariablemente tienen consecuencias en los resultados de la empresa (para bien o para mal). La forma de tomar esas decisiones fundamentales (o estratégicas) y la forma de ponerlas en práctica es lo que define el proceso de la administración estratégica. **Bowman, (1996).**

Al analizar las definiciones anteriores se pueden destacar los siguientes aspectos:

- ❖ Constituye una actitud de la dirección.
- ❖ Presupone el análisis y la formalización.
- ❖ Es un proceso integrado en el cual están presentes la planificación, organización, dirección y control.

Fases del Proceso de Dirección Estratégica.

La dirección estratégica como todo proceso consta de varias etapas, los diferentes autores que abordan el tema consideran criterios diferentes en cuanto al número de etapas, la formulación de estrategias por una parte y la implantación y control por otra parte, **Menguzzato y Renau (1991)**. Para otros autores este proceso se desarrolla en tres y hasta cinco momentos, **Thompson y Stricckland, (1998), Navas (2002)**.

Para el desarrollo de la planeación estratégica de la organización se toma como referencia la metodología propuesta por la Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de dirección del Ministerio de Educación Superior (MES) la cual se adapta totalmente a las características de la empresa ver **(Anexo # 1)**.

Análisis Estratégico.

Misión

El concepto de misión y su importancia es aceptado y no difiere mucho entre los autores contemporáneos de la temática. Por otra parte, las reflexiones poco frecuentes sobre la razón de existencia de las organizaciones son consideradas como una de las causas del fracaso o la ineficiencia de éstas. Resulta incuestionable la importancia de que las organizaciones formulen de manera clara y precisa su misión.

Una declaración de misión es una descripción breve del propósito mayor, la razón más amplia que justifica la existencia de la organización. Debe orientar el rumbo y el comportamiento en todos los niveles de la organización. Una misión bien formulada permite guiar las acciones, los sentimientos y da la imagen de que se sabe a dónde se dirige la organización así como del apoyo, tiempo y recursos vinculados a ella. De lo anterior se desprende que el propósito de una misión no es exponer fines concretos, sino dar una dirección general, una filosofía que motive y sirva de guía al desarrollo de la organización.

A continuación se exponen las seis razones básicas que justifican el que cualquier organización invierta tiempo, recursos y creatividad para formular su misión.

- ❖ Asegura una continuidad relativa sobre los propósitos de la organización, evitando la búsqueda de propósitos contradictorios o conflictivos.
- ❖ Sienta una base lógica general para la asignación de los recursos organizacionales.
- ❖ Es la referencia más adecuada (tal vez la única) para derivar la formulación apropiada de objetivos, políticas y estrategias generales, que deben ser consistentes entre sí y con la misión.
- ❖ Orienta la concentración de los esfuerzos de los talentos humanos y de los demás recursos organizacionales en un determinado rumbo, reduciendo la fragmentación

costosa y contraproducente que ocurre en ausencia de una misión explícita, precisa y clara.

- ❖ Permite a todas las unidades de la organización formular sus misiones específicas consistentes con la de la organización. La formulación general es una manera de transferir, apropiada y consecuentemente, los objetivos y metas específicas a las estructuras y procesos organizacionales. Desde esta perspectiva es la referencia más apropiada para definir programas y proyectos.
- ❖ Permite establecer un entorno general y un clima organizativo que pueden servir como fuente de atracción y motivación, tanto interna como externamente.

Definición: La misión es el objetivo supremo de la organización y expresa para que trabajamos "La razón de ser de la organización". Responde a la pregunta ¿Para qué existe la organización?

Características:

- ❖ Orientada hacia el exterior de la organización
- ❖ Orientada hacia el futuro a largo plazo
- ❖ Tener credibilidad
- ❖ Ser simple, clara y directa
- ❖ Contener originalidad.
- ❖ Ser única
- ❖ Tener cierto contenido intangible y ambicioso

Ser revisada constantemente.

Vision

Sistema de ideas generales que crean el marco de referencia de lo que una organización aspira a ser en el futuro. Señala el rumbo, sirve de guía en la formulación de las estrategias proporcionando un propósito a la institución. Debe reflejarse en la misión, objetivos y estrategias y se hace tangible cuando se materializa en proyectos, procesos y actividades específicos que deben ser medibles, mediante un sistema de indicadores de gestión muy bien definido.

Elementos de apoyo para generar vision:

1. Aseguramiento material y financiero.
2. Atención al hombre.
3. Calidad.
4. Comercialización.
5. Internacionalización.

6. Capacitación a directivos y especialistas.
7. Desarrollo tecnológico.
8. Desarrollo territorial.
9. Eficiencia, efectividad y eficacia organizacionales.
10. Entorno.
11. Fuerza de trabajo.
12. I + D
13. Inversiones.
14. Producción o servicio

Requisitos para elaborar la vision

- ❖ Formulada por los principales dirigentes.
- ❖ Formulada de manera participativa, es compartida con el equipo de dirección para apoyarla.
- ❖ Se formula sin criticar ni evaluar ideas.
- ❖ El grupo debe estar desinhibido y desprejuiciado.
- ❖ Debe trabajarse en un lugar tranquilo y sin interrupciones.
- ❖ Debe tener un horizonte predeterminado.
- ❖ Debe amplia y detallada para que todos la comprendan y se comprometan, debe expresar claramente los logros generales que se esperan alcanzar en el periodo. Debe por tanto hacerse en términos que signifiquen acción.
- ❖ Debe ser soñadora, pero objetiva, posible. debe tenerse en cuenta al formularla el entorno, la tecnología, los recursos y la competencia. Debe ser evaluada, al final, en términos de impacto/costo.
- ❖ Debe ser positiva y alentadora, impulsar el compromiso y sentido de pertenencia a la organización.
- ❖ No se expresa en cifras.

- ❖ Se expresa en tiempo presente porque actuamos como si la hubiéramos logrado.
- ❖ Debe ser difundida interna y externamente.

Valores

Decir que una persona tiene un valor equivale a decir que tiene el convencimiento prescriptivo o proscriptor perdurable, que una forma específica de conducta o un estado de vida es preferible a otra forma de conducta o punto de vista opuesto al primero. Este convencimiento trasciende las ACTITUDES hacia los objetivos y las situaciones; es un estándar que guía y determina la acción, las actitudes frente a los objetivos y las situaciones, la ideología, la forma de presentarse a los demás y los esfuerzos por influenciar a otros”.

¿Qué son los Valores?

Los valores son los pilares de la cultura de una empresa, son los principios que la rigen, constituyendo el marco de referencia para la actuación de los empleados. Reflejan las creencias de nuestro medio cultural. Combinación de creencias culturales, descubrimientos personales e influencias familiares y del Estado. Son las creencias de los miembros de la organización, que dan un sentido noble y ético a la actividad organizacional. Los Valores deben ser respetados, divulgados y practicados mediante el ejemplo.

Importancia de definir los valores compartidos de la organización

- ❖ Porque se manifiestan en las acciones que las personas emprenden, en lo que consideran importante y en la forma en que utilizan su tiempo, sus energías y habilidades.
- ❖ Para determinar el patrón de comportamiento de los miembros de la organización y de quienes se relacionan con la misma, directa e indirectamente, facilitando la cohesión alrededor de las metas organizacionales, facilitando la gestión diaria.
- ❖ Porque los valores deben ser compartidos por todos los implicados con la institución generando cohesión en función de la estrategia y la gestión diaria y la identidad con la organización.

Diagnóstico

El diagnóstico estratégico deberá plantear la identificación y análisis, tanto de los factores que estructuran la situación estratégica de la empresa (capacidad y potencial de la empresa y condiciones de la evolución del entorno) como de los factores en presencia, de su potencial de influencia sobre la actividad de la empresa y los resultados de esta. La definición de los proyectos de estrategias posibles y deseables se hará desde unos criterios de racionalidad técnico-económica, pero teniendo en cuenta las posibles reacciones de los distintos actores

según su percepción de estos proyectos en función de su propia racionalidad. Se deberá elegir una estrategia económica, política y organizacionalmente viable, especificando las acciones técnico-económicas, sociopolíticas, organizacionales y mixtas entonces necesarias.

El Diagnóstico Estratégico se conoce en el campo de la estrategia como el doble análisis externo e interno de la organización, que no es más que una herramienta al servicio de la voluntad de cambio y progreso, característica fundamental para una gestión eficaz; constituye la base sobre la cual se levanta la estrategia de la organización.

El análisis estratégico es el proceso mediante el cual es posible determinar el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización, así como el conjunto de fortalezas y debilidades de la misma **J. E Nuevas y L.A Guerras (1996)**.

Análisis del entorno.

El ámbito del análisis del medio ambiente no necesariamente se limita a lo regional y nacional, las tendencias hacia la globalización de la economía **Pérez y Dulcey (1983)** los factores geopolíticos y las acciones de las corporaciones multinacionales se han convertido en parte integral del escenario nacional de los negocios". **Wilson (1983)**.

La influencia que tiene y puede tener el medio ambiente en la empresa, la forma en que se afecta su comportamiento y en general las implicaciones que se pueden pronosticar como conclusiones de su análisis, hace posible identificar posibles oportunidades y amenazas para el desarrollo de la organización.

La planeación estratégica propone que se considere el medio ambiente como un todo y su análisis como parte integral de su proceso; enfoca el estudio del contexto en que existe y trabaja la organización de manera global e integrada y así mismo, plantea que los planes de desarrollo de la empresa deben contener directrices que orienten y comprometen su desempeño en su conjunto, como un sistema total.

Análisis del macro entorno.

El macro entorno se desarrolla a partir de la definición de una serie de dimensiones, en las cuales se agrupan todas aquellas variables que son susceptibles de análisis y que en cierta medida inciden en la empresa, dentro de ellas se pueden citar: dimensión sociocultural, dimensión económica, dimensión tecnológica, dimensión político-legal, entre otras. Estas dimensiones se concretan en un grupo de variables que se expresan en el perfil estratégico del entorno, en este se pueden detectar y descubrir con facilidad las oportunidades y amenazas que constituyan puntos neurálgicos para la proyección estratégica. Las técnicas que se utilizarán estarán acorde con el tipo de entorno a estudiar, aportando los elementos esenciales para su elaboración.

Dimensión económica: aquí se incluyen la evolución del producto industrial bruto y el nivel de renta nacional, inflación, niveles de empleo, balanzas de pagos, políticas monetarias, con su influencia en la tasa de interés, de cambios y límites crediticios, tendencias de los mercados financieros, políticas sobre inversión extranjera.

Todos estos factores afectan la capacidad de la demanda y la rentabilidad de la empresa.

Dimensión políticos –legales: los reglamentos sobre el comercio las acciones de organizaciones internacionales y regionales, los sistemas de subsidios las disposiciones sobre medioambiente y otras regulaciones

jurídicas, ejercen una gran influencia en lo atractivo de los mercados y las posibilidades de penetrar en ellos.

Dimensión sociocultural: los sistemas de valores, actitud ante el trabajo y la disciplina, estilo de vida de personas y grupos, son variables del entorno muy importante para el sistema de administración y dirección empresarial, particularmente cuando se piensa operar un negocio en el extranjero.

Dimensión Tecnológica: los cambios en los productos y procesos, así como el nivel de difusión, un sector y otros, influyen en el nivel de competitividad de la empresa, y en la transformación de las actitudes originando nuevas posiciones competitivas.

La elaboración del perfil estratégico consta de dos fases:

Se elabora una lista de lo que hemos denominado factores claves del entorno o variables significativas del mismo. Estos factores suelen estar agrupados según las dimensiones del análisis antes citado.

Se valora el comportamiento de cada uno de los factores claves en una escala de 1 a 5 (muy negativo, negativo, Equilibrado, positivo, muy positivo).

Entorno específico

Para la mayoría de las organizaciones existe un conjunto de influencias mucho más inmediatas que son aquellos factores que influyen directamente en la capacidad de una organización para posiciones más o menos eficaces ante sus rivales, es lo que se llama Entorno competitivo o Entorno Específico.

El sector se constituye en el ambiente más cercano a la empresa cuando nos referimos al entorno. En el comportamiento de cada uno de los negocios o segmentos de mercado que atiende la entidad existen particularidades relacionadas con las fuerzas que determinan estructuralmente su desempeño, según el tipo de bien o servicio que ofrece y el mercado al cual va dirigido. Por ello se hace necesario estudiar esas fuerzas que explican cómo se da la competitividad en un sector (conjunto de empresas que producen el mismo o similar bien o servicio).

Este análisis generalmente se realiza basado en el enfoque de las “Cinco Fuerzas” de **Michael Porter**, presentado como una manera estructurada de examinar el entorno competitivo de una organización y así poder entender las fuerzas actuantes.

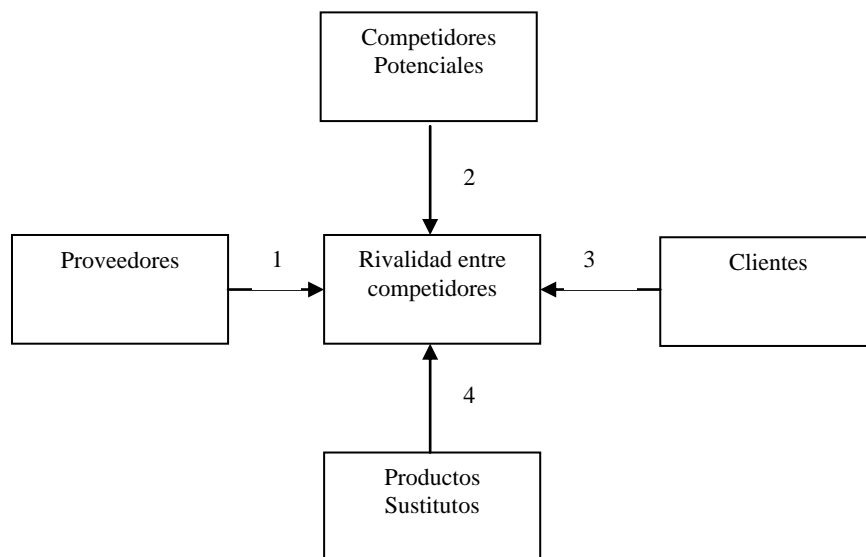


Figura # 1 Modelo de las Cinco Fuerzas de la competencia de M.Porter tomado de La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del Management. M. Menguzzato. p 152

1. Poder de negociación de proveedores.
2. Amenaza de nuevos competidores.
3. Poder de Negociación de los clientes.
4. Amenaza de productos o servicios sustitutos
5. Rivalidad entre competidores

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores constituyen una fuerza fundamental en el análisis estructural del comportamiento de un sector industrial. En efecto, ellos definen en parte el posicionamiento de una empresa en un mercado, de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes.

En otras palabras, los proveedores pueden tener frente a las empresas compradoras que nos interesan un determinado poder de negociación suficiente para amenazar el desarrollo de las mismas; por tanto el análisis de esta fuerza debe contribuir a la formulación de estrategias que mejoren el posicionamiento de la empresa.

Debe entonces analizarse las siguientes variables que comprenden el estudio de la empresa:

- ❖ Concentración de proveedores

- ❖ Importancia del volumen para los proveedores
- ❖ Compras a los proveedores / total de compras
- ❖ Compras a los proveedores / total de compras
- ❖ Diferenciación de insumos
- ❖ Costos de cambio
- ❖ Disponibilidad de insumos sustitutos
- ❖ Integración hacia delante

Por tanto el poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es especialmente caro. Con frecuencia, los proveedores y los productores hacen bien en ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de servicios nuevos, entregas justo a tiempo y costos bajos de inventarios, reforzando así la rentabilidad a largo plazo para todas las partes interesadas.

Amenaza de nuevos competidores

La posibilidad de que una nueva empresa (competidor) decida entrar en un sector depende de un gran número de variables que provocan la existencia de las denominadas barreras de entrada. Con este nombre se engloban un conjunto de factores que hacen que las empresas instaladas en un sector tengan ventajas sobre potenciales entrantes, o sea, que las empresas entrantes incurrirán en costos que harán que se sitúen en posición de desventaja frente a las ya instaladas.

Siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en una industria particular sin gran dificultad, aumentará la intensidad de la competencia entre las empresas. Así pues, las barreras contra la entrada pueden incluir la necesidad de obtener economías de escala rápidamente, la necesidad de obtener tecnología y conocimientos especializados, la falta de experiencia, la sólida lealtad del cliente, la clara preferencia por la marca, el cuantioso capital requerido, la falta de canales de distribución adecuados, las políticas reguladoras del gobierno, las tarifas, la falta de acceso a materias primas, la posesión de patentes, las ubicaciones indeseables, los contraataques de empresas atrincheradas y la posible saturación del mercado.

Las distintas barreras de entrada se deben a:

- ❖ Economías de escala. Se trata de ventajas en los costos, que se derivan de las operaciones a gran escala.
- ❖ Diferenciación de productos. Mide el punto hasta el cual los compradores muestran preferencias por algunos de los productos de alguna de las empresas del sector. La presencia por ciertos productos puede estar motivada por diferencias en calidad, precio, componentes, servicio posventa, que los productos realmente son distintos. Existe la

llamada diferenciación percibida como resultado de algunos factores tales como la publicidad, fidelidad a vendedores.

❖ Ventajas en producción y distribución. Uno de los principales focos de atención es el de la existencia de un conjunto de motivos que conducen a ciertas empresas a tener ventaja en producción y/o distribución, ventaja que se traduce finalmente en una ventaja en costos. Los motivos más importantes son:

1. Posesión de una tecnología (protegida mediante patentes) que da lugar a procesos productivos en los que se logra una mayor productividad y un menor costo.
2. Posesión de fuentes de abastecimiento de materias primas (permite productos diferentes).
3. Acceso privilegiado a los capitales necesarios para la adquisición de activos.
4. Sistemas de distribución propios y únicos.

Poder de negociación de los clientes

La competencia en un sector industrial está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los compradores con las empresas que producen el bien o servicio.

Dependerá del grado de concentración de estos. Un solo cliente hace que todo el poder de negociación este en manos de dicho cliente.

Dependerá del grado de diferenciación de los productos. Su poder de negociación se incrementara conforme disminuye el grado de diferenciación de los productos.

El poder de los clientes también aumentará si sus posibilidades de integración hacia atrás son altas.

El análisis de esta fuerza debe hacerse en dos dimensiones: sensibilidad al precio y palanca de negociación.

A continuación se enuncia las variables que constituyen las categorías mencionadas:

- ❖ Sensibilidad al precio
- ❖ Compras a la industria / total compras.
- ❖ Impacto de la calidad del producto
- ❖ Utilidades de los compradores
- ❖ Palanca de negociación
- ❖ Costos de cambio
- ❖ Integración hacia atrás
- ❖ Información de los compradores

Por tanto, cuando los clientes están muy concentrados, son muchos o compran grandes volúmenes, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia de una industria. Las empresas rivales pueden ofrecer amplias garantías o servicios especiales para ganarse la lealtad del cliente en aquellos casos en que el poder de

negociación de los consumidores es considerable. El poder de negociación de los consumidores también es mayor cuando los productos que compran son estándar o no tienen diferencias.

Amenaza de productos o servicios sustitutos.

Se entiende por sustitutos aquellos bienes que cumplen la misma función del producto en estudio. Por tanto en el contexto del análisis estructural del sector es importante identificar si existen sustitutos y si éstos constituyen una amenaza para el sector industrial y para la empresa en particular.

La mayor o menor presión de los productos sustitutos dependerá del grado de diferenciación de los productos existentes. Percepción de clientes que no permite aceptar los sustitutos por fidelidad a los conocidos. Pueden surgir productos sustitutos cuyos costos, calidad y rendimiento sean superiores. El fenómeno sustitución está estrechamente relacionado con el de la innovación tecnológica.

Se podría considerar como variables que nos permitan lograr conclusiones al respecto las siguientes:

- ❖ Disponibilidad de sustitutos
- ❖ Relación Valor / Precio producto sustituto
- ❖ Costos de cambio
- ❖ Propensión de compradores a sustituir

Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de los productos sustitutos disminuye y los costos de los consumidores por cambiar a otro producto bajan. La fuerza competitiva de los productos sustitutos se puede medir con base en los avances que logran esos productos en su participación en el mercado, así como en los planes de esas empresas para aumentar su capacidad y su penetración en el mercado.

Rivalidad entre competidores.

Una fuerte competencia entre las empresas de un sector, cuando estas son numerosas y sus productos poco diferenciados, conduce a una reducción de precios y a una disminución de beneficios llegando a convenirse el sector en poco atractivo. Por el contrario, un sector con pocas empresas y productos diferenciados puede dar lugar a aumentos en precios y en beneficios convirtiéndose en un sector atractivo. La mayor o menor rivalidad depende entre otros factores de:

- ❖ Grado de concentración.
- ❖ Diferenciación de productos
- ❖ Barreras de salida.
- ❖ Barreras de movilidad.

Grado de concentración: Viene dado por el número y distribución del tamaño de las empresas competidoras.

Diferenciación de productos: Además de actuar como barrera de entrada es un factor que incide sobre la intensidad de la competencia existente entre las empresas ya instaladas en un sector o mercado.

Barreras de salida: Se designa a un conjunto de situaciones que hacen que una empresa no pueda abandonar el sector en el que actúa sin incurrir en unos altos costos. Dado por:

- ❖ Activos fijos especializados y de larga vida.
- ❖ Costos fijos de salida elevados (reducción de plantillas, cancelación de contratos con proveedores, distribuidores, etc.).
- ❖ Barreras legales (disposiciones legales, actitudes gubernamentales, actividades de interés público).
- ❖ Barreras psicológicas. (Actitudes de directivos).
- ❖ Barreras de movilidad. (Cambio de grupo estratégico).

El análisis del entorno competitivo no es independiente del macro entorno o entorno general, por el contrario se complementan.

Cada una de estas cinco fuerza competitivas, así como sus distintas combinaciones, influyen sobre los resultados a obtener en un entorno competitivo, por lo que su conocimiento permitirá poder determinar que tipo de entorno competitivo o sector es, en cuales se quiere estar y que otros conviene abandonar, es decir que estrategias se deben adoptar.

Esta modelo de las cinco fuerzas continua siendo muy consistente para el análisis del entorno específico de la empresa, que es susceptible de ser mejorado o ampliado a través de una mayor desagregación de cada una de las fuerzas como lo realizo **Bueno (1996)**.

Factores Claves de Éxito del sector (FCE)

Mediante los FCE la empresa desarrolla sus capacidades y logra ventajas competitivas. Una empresa obtiene ventajas competitivas solo cuando tiene un nivel de desempeño más elevado que otra en relación con las FCE. Ellos constituyen el elemento en el que se fundamenta la empresa para competir en el mercado y por tanto se corresponden o deberían corresponderse con las capacidades distintivas que es necesario poseer en una organización para ser competitiva.

Cuando las empresas son diversificadas, más variados resultan los FCE, ya que estos difieren de una actividad a otra. No obstante, pueden existir algunos factores comunes a cualquier actividad **Thompson y Strickland (1994)**. El oficio de un empresa, es decir, su actividad profesional, define el conjunto de competencias que es necesario dominar en relación a las FCE específicos del sector: Si el oficio denota un saber hacer y un saber comprometerse, entonces

el éxito radica en orientar los conocimientos y acciones hacia aquellos elementos sobre lo que se basa la competencia en el mercado, es decir, a los FCE. **Strategor (1995).**

Análisis Interno.

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

Las técnicas más utilizadas para diagnosticar son:

Análisis de la estructura económica: Algunas de las características básicas del sistema empresarial que pueden ser consideradas para esta descripción general son las siguientes

Bueno (1996).

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

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

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

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

Una vez que se concluye el diagnóstico se procede a elaborar las matrices estratégicas que son modelos de análisis, surgen a partir de los años 60 y 70 como consecuencia de una necesidad.

- ❖ Necesidad de un marco conceptual y de herramienta adecuada para racionalizar las elecciones estratégicas(el merito del estratega todavía es cuestionado)
- ❖ Necesidad de comprender las diferencias aéreas del negocio y de gestionar una carrera de estos negocios de acuerdo a métodos homogéneos.

Entre las mas conocidas se encuentran la **DAFO, McKinsey, ADL, BCG**, cada una con sus ventajas y desventajas. Estas matrices aunque son de gran utilidad a los efectos del diseño estratégico al ofrecer las orientaciones generales de hacia donde se debe dirigir la empresa, tienen un alto grado de subjetividad lo cual debe ser atendido en cuenta a la hora de trabajarlas. Las matrices Estrategias son instrumentos de análisis que combinan variables provenientes del análisis externo e interno de forma simultánea eliminando en gran medida la deficiencia antes señalada.

Estos modelos proporcionar un apoyo formalizado a la toma de decisiones relacionada con las actividades de la empresa, **Navas y Guerra (1995)**. De ellos se puede citar:

- ❖ Matriz de Arthur D.Little(A.D.L)
- ❖ Matriz de McKinsey (Mck)
- ❖ Matriz D.A.F.O.

Las matrices de actividades o matrices de negocios fueron elaboradas al inicio de los años setenta en un intento por desarrollar un marco analítico que permitiera a la gran empresa “multiactividad” para formular su estrategia global.

Objetivos Generales

Los objetivos constituyen una de las categorías fundamentales de la actividad de dirección debido a que condicionan las actuaciones de la organización y en especial de sus dirigentes. Un objetivo constituye la expresión de un propósito a obtener. Las dos formas extremas de planificar el logro de resultados son las siguientes:

- ❖ Fijar el objetivo como una idea más bien abstracta y dejar para las circunstancias del momento el lograr más o menos dicho objetivo.
- ❖ Fijar especialmente la meta o resultado, tratando de establecer las características sobre las cuales se actuará y previendo qué se hará en caso de fracasos.

En realidad esta última forma de planificar predomina, en primer lugar porque con claridad y especificidad los miembros de la organización pueden saber a dónde se dirige la misma y que

se espera de ellos. Pero además los objetivos deben ser realistas y medibles, para poder apreciar exactamente cual es el "Gap" a cubrir y evidentemente facilitar la evaluación y control.

Los objetivos tienen varias categorías para su clasificación, entre ellas, están:

- ❖ Colectivos e individuales.
- ❖ Generales y particulares.
- ❖ Principales y secundarios.
- ❖ Largo y corto plazo.

Sin embargo, la clasificación quizás más útil durante su formulación, relacionados con su precisión, es la de: objetivos trayectoria, objetivos normativos y objetivos tareas. Los objetivos trayectoria indican la continuidad y generalmente son expresiones cualitativas. Los objetivos normativos expresan un estado deseado, generalmente derivado de un objetivo trayectoria y por lo tanto acompañados de expresiones cuantitativas o cualitativas.

Los objetivos tareas se refieren a un período de tiempo relativamente corto (un año), generalmente fijan la meta específica por la cual se guiarán las acciones operativas de la organización, por ello deben caracterizarse por su precisión.

Desde el punto de vista jerárquico:

El primer nivel de objetivo está definido por la misión de la organización como la expresión más general de su razón de ser en cuanto a su papel social.

El segundo nivel de los objetivos de una organización son los objetivos generales, los cuales expresan los propósitos o metas a nivel global, y a largo plazo, en función de su misión, pero también en función de la situación del entorno y sobre todo de su evolución futura, en especial de las oportunidades y amenazas que éste presenta, así como de la propia situación interna de la organización. En la actualidad constituye un elemento polémico cuáles son los objetivos generales de una organización. No existe una forma única para determinar los objetivos generales de una organización, ni tampoco existe un conjunto de objetivos generales únicos y válidos para cualquier organización.

Algunos autores consideran que la visión de una organización es una expresión general de los objetivos generales para un período determinado, como ejemplo de éstos últimos otros suelen señalar: la rentabilidad, la eficiencia, la calidad, los clientes, la responsabilidad social, etc. Sin embargo, debe destacarse que un objetivo correcto debe tener asociado una expresión que permita medir su logro.

Desde la perspectiva del enfoque estratégico los objetivos generales son denominados institucionales derivados directamente de la misión y del análisis prospectivo del contexto y de las brechas, localizados a nivel estratégico y a largo plazo, de carácter permanente y poco flexibles, cualitativos y sirven de referencia para la formulación de las políticas y estrategias.

El tercer nivel corresponde a los objetivos que se fijan los niveles de decisión en las distintas unidades de la organización, muchas veces denominados objetivos funcionales, los cuales resultan de la derivación de los generales o de segundo nivel, en todos los casos constituyen una referencia para los objetivos del nivel inmediato inferior.

Estas categorías o niveles de objetivos deben ser ampliamente discutidas en los niveles estructurales correspondientes, en todas sus características, comenzando por la alta dirección y concluyendo con los ejecutores. El cumplimiento o no de esta recomendación puede constituir la diferencia entre el éxito y el fracaso en el logro de los objetivos.

Los cuatro principios fundamentales que rigen la previsión y la planeación de los objetivos pueden ser resumidos de la siguiente forma:

Precisión: Deben ser entendidos por todas las personas y poder ser verificados, cuando no puedan ser cuantificables deben definirse los criterios para evaluar su logro.

Participación. Uno de los elementos más importantes de la efectividad de la planificación y uno de los más comunes en las corrientes de gerencia moderna.

Integración: Es necesario integrar el mayor número de aspectos relacionados, de manera que en una formulación se consideren los subobjetivos.

Realismo: Es necesario que sean decisivos, retadores y factibles, que todos los esfuerzos se orienten hacia ellos pero que sean posibles de alcanzar.

Es importante destacar que independiente de la forma en la cual se llegan a definir los objetivos generales, resulta necesario que la participación en su formulación no se limite solo a la alta dirección, ésta es una de las limitaciones reconocidas del enfoque clásico de la planificación estratégica.

Formulación de Estrategias

Esta fase en su sentido más integrador, constituye el planteamiento de la planificación Estratégica, y conjuga en su concepción más amplia, las operaciones de la alta dirección, las oportunidades y amenazas del entorno y las capacidades internas de la empresa. Desde el punto de vista más clásico, comprende tres grandes etapas: inteligencia, concepción estratégica y selección.

Inteligencia: esta etapa incluye a su vez varios momentos, el primero es la reflexión y en él se da respuesta a múltiples preguntas ¿cuáles son nuestras capacidades únicas?, ¿qué necesidades específicas podemos satisfacer? ¿quiénes serán los clientes más adecuados a los que debemos orientarnos ?, toda empresa se hace estas preguntas para tomar decisiones estratégicas. Formularlas es ya un detonante para poder pensar activamente: ellas pueden conducir a redefinir el negocio a buscar nuevos huecos de mercado o buscar un nuevo posicionamiento estratégico. Redefinir el quien podría conducir a re segmentar la base actual de

clientes y encontrar nuevos segmentos. En el caso de que se pueda pensar en lo que quiere el cliente y cuales servicios ofrecerles. Redefinir el como implica analizar las capacidades distintivas de la organización para crear un producto o una forma de trabajar con el cliente diferente a la de los competidores.

Este proceso de reflexión ayuda a encontrar nuevas ideas par el negocio actual o para otros nuevos. Cuestionarse frecuentemente lo que se ha venido haciendo puede resultar una fuente útil de nuevas estrategias, al menos si los directivos no están fuertemente atados a viejos paradigmas.

La etapa de inteligencia incluye, además un diagnostico estratégico. Su finalidad consiste en el examen del entorno actual y futuro, y del análisis de las capacidades internas. Este análisis permite procesar el potencial de la empresa en relación con su entorno y evaluar sus recursos y capacidades frente a la competencia. Aquí también debería darse respuesta a; ¿cuál es y será el atractivo del mercado?; ¿Cuáles son los factores claves de éxito en los que se fundamenta la competencia?; ¿cuál es el grado de rivalidad existente?; ¿Cómo actuaran los competidores?;¿dónde están nuestras debilidades?:¿qué capacidades distintivas debemos dominar?;¿Cuáles ventajas y desventajas competitivas tenemos?

Interrelacionar los factores externos con los internos permitirá una mejor forma de detectar oportunamente la debilidades y amenazas.

Otro momento de la fase de inteligencia es la determinación de los objetivos analizadas esta determinación con anterioridad, y la determinación de las brechas estratégicas,

Concluido el análisis estratégico, es necesario definir las áreas de resultados claves de la empresa, que son los lugares de la organización donde se encuentran los factores cítricos de éxito

El éxito de la dirección estratégica requiere de la acción integrada y sinérgica de sus ARC y una correcta determinación de sus FCE.

Áreas de Resultados Claves (ARC):

Son aquellos donde el desempeño es vital para el desarrollo de la empresa a más largo plazo. Cada organización tiene que determinarlos y a partir de ellos fijar objetivos verificables. Los objetivos generales estratégicos pueden abarcar un amplia gama de áreas de resultados claves (ARC), como son:

- ❖ Niveles de ingreso y utilidades
- ❖ Cuota de participación en el mercado y tasa de crecimiento
- ❖ Crecimiento, expansión o diversificación de los productos y /o negocios.
- ❖ Cobertura de mercados y desarrollo comercial
- ❖ Económico –financiero: rentabilidad, recuperación de inversión, de estructura de capital, etc...

- ❖ Tecnología e inversión
- ❖ Explotación y operaciones

A partir de la identificación de las ARC se determinan los objetivos estratégicos de la organización que son: Un resultado, situación o resultado futuro que un conjunto de actores se plantea lograr.

Constituye una de las categorías fundamentales de la actividad de dirección.

De este modo, se elegirán las estrategias competitivas, liderazgo en costo, diferenciación, segmentación, enfoque o nicho, se definirá las direcciones de desarrollo futuro de la empresa, especialización, diversificación de las formas o métodos de crecimiento interno, externo cooperación o el grado y las vías de internacionalización más adecuados. Todo ello se concentrara en estrategias funcionales para su implantación inmediata de las distintas actividades de la empresa.

Una vez que han sido diseñadas diversas alternativas, es preciso evaluar las mismas, mediante la utilización de diferentes criterios, de modo que pueda ser elegida una de ellas para su implantación posterior. Los criterios que se utilicen para la evaluación de las estrategias deben ser capaces de identificar la que fue, al menos a priori la mejor estrategia o alternativa posible

Implantación de la Estrategia.

La última parte del proceso supone poner en marcha la estrategia elegida y recibe el nombre de “**implantación estratégica**”. Para ello, es útil la elaboración de un plan estratégico que recoja los objetivos y decisiones que se han adoptado en etapas anteriores, así como la asignación de medios y el camino a seguir para que la estrategia tenga éxito. Pero no solo depende de lo bien perfilado que este el camino, sino entre otros factores, de la capacidad del equipo directivo para estimular la actividad de los recursos humanos de modo que los objetivos sean conseguidos efectivamente, así como de la estructura organizativa y la cultura empresarial que sirve de soporte a la implantación.

La implantación de las estrategias constituye un problema, por tanto, fundamental para el éxito de la empresa y, a su vez un problema complejo de abordar como consecuencia de la gran cantidad de factores que influyen en el proceso de implantación. El conjunto de actividades necesarias para la implantación se puede agrupar en cuatro categorías básicas.

Diseño Organizativo: problemas relativos a la definición del tipo y características de la estructura organizativa coherente con el tipo de estrategia a la que debe servir de soporte.

Factor Humano: incluye los problemas relativos al equipo humano que ha de poner en marcha la estrategia. Los estilos de dirección y liderazgo y la dirección de los recursos humanos, confluyen en estos apartados.

Cultura Organizacional: la cultura operativa define el conjunto de valores y creencias que imperan en la empresa y puede facilitar la implantación de una estrategia.

Sistemas Administrativos de Apoyo: incluye los sistemas de planificación y control, así como los sistemas de información, que permitan traducir el plan estratégico en planes operativos, programas presupuestados, etc.

Sistema de Control

Sistema de control, como un conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que garanticen, mediante su interacción, conocer la situación de un aspecto o función de la organización en un momento determinado y tomar decisiones para reaccionar ante ella. Los sistemas de control **Menguzzato y Renau (1986)** deben cumplir con una serie de requisitos para su funcionamiento eficiente:

- ❖ Ser entendibles.
- ❖ Seguir la forma de organización.
- ❖ Rápidos.
- ❖ Flexibles.
- ❖ Económicos.

Cada parte de este sistema debe estar claramente definida e integrada a una estructura que le permita fluir y obtener de cada una la información necesaria para el posterior análisis con vistas a influir en el comportamiento de la organización. Habría que agregar a la definición brindada dos factores importantes.

- ❖ El proceso de control debe contar con una definición clara de cada centro de información. (Centro de responsabilidad)
- ❖ Debe tener bien definido qué información es la necesaria y cómo se recogerá, procesará y llevará a la dirección para la toma de decisiones.

El sistema de control debe estar soportado sobre la base de las necesidades o metas que se trace la organización. Estas metas pueden ser asumidas como los objetivos que se ha propuesto alcanzar la organización y que determinan en definitiva su razón de ser.

El hecho de que el sistema de control se defina y oriente por los objetivos estratégicos de una organización, le otorga un carácter eminentemente estratégico, pues estará diseñado para pulsar el comportamiento de las distintas partes del sistema en función del cumplimiento de esos objetivos y a la vez aportará información para la toma de decisiones estratégicas.

Cada objetivo debe estar debidamente conformado y ajustado a las características del entorno y a las necesidades objetivas y subjetivas de la organización. El seguimiento de la evolución del entorno permite reaccionar, y reajustar si es necesario, la forma en que se lograrán esas metas planteadas e incluso replantearlas parcial o totalmente. Para lograrlo es necesario que el

Sistema de Control funcione de tal forma que permita obtener la información necesaria y en el momento preciso. Debe permitir conocer qué está sucediendo alrededor y tomando como base las vías escogidas para llegar al futuro (**Estrategias**), conocer la reacción a esos cambios externos. Muchas veces, los cambios externos exigen cambios internos y se hace imprescindible conocer cómo y cuándo cambiar.

1.3 LA PLANIFICACION ESTRATEGICA EN CUBA

Si veinte años atrás a un grupo de cubanos se les hubiera preguntado su opinión sobre la aplicación en Cuba de las entonces llamadas “técnicas modernas de dirección”, una parte seguramente hubiera considerado muy lejana esa posibilidad, otros lo hubieran creído innecesario, algunos no habrían entendido la pregunta y no pocos se hubieran alarmado por la supuesta intención de introducir en el país los gérmenes de la sociedad capitalista. Sin embargo la idea del estudio y adecuación de estas técnicas a nuestras condiciones no estaba tan lejana: En 1984, en medio del proceso de rectificación de errores y tendencias negativas, el Presidente Fidel Castro señalaba¹:...”es necesario que nosotros perfeccionemos nuestras técnicas de dirección y gestión en todos los campos, es una ciencia que se desarrolla, nosotros tenemos que adquirir esos conocimientos, desarrollarlos y aplicarlos”. A la luz de esos planteamientos en 1986, se comienza en Cuba los estudios de técnicas de dirección, los cuales con el transcurso de los años y del dominio de los elementos teóricos y prácticos, han permitido tanto a los profesores, entrenadores y empresarios abordar una nueva forma de administrar.

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

Desde el comienzo de los años 90 se han desarrollado experiencias cubanas en la aplicación de métodos y procedimientos para hacer PE, sin dudas en ellos está presente la cuota de error necesaria del aprendizaje y tropicalización pero en todos los casos los resultados han sido satisfactorios.

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

En este sentido, al igual que en la Dirección por Objetivos (DPO) no existe un recetario válido y homogéneo para todas las organizaciones para todas las organizaciones y territorios, entre otras razones, debido a que la cultura de la organización es capaz de alterar significativamente el intento de impacto de planes bien intencionados o de cambios.

En este sentido el gobierno cubano ha orientado el estudio y perfeccionamiento de los métodos de planificación formando parte del proceso de cambio cultural para el perfeccionamiento empresarial y así incrementar los niveles de productividad, eficacia, eficiencia y competitividad. Se destaca, en este proceso de perfeccionamiento, la aplicación del concepto cultura organizacional como un patrón de valores, creencias y expectativas compartidas por los miembros de una organización, que incluye lo formal y lo informal asociado a como las personas, entre ellos los dirigentes, deben comportarse. Por tanto, *la PE no debe verse solamente como una moda que se aplica para predecir el futuro con exactitud, que resuelve crisis de corto tiempo, que nos permite controlar el medio ambiente, ni tampoco porque las organizaciones exitosas lo hacen, sino más bien como el instrumento empleado para producir el cambio en las organizaciones, sorteando las posibles barreras mediante determinadas estrategias y llegar a un estado deseado o Visión.* En la actualidad se trabaja y perfecciona la metodología a seguir por las empresas en la conformación de sus planeaciones estratégicas, tomando como base el modelo de cambio de **Michael Doyle (Anexo # 2)**. Se hace énfasis además, en la definición de los escenarios a partir de la aplicación de la prospectiva como técnica más precisa para conformar los mismos, en la conformación de los criterios de medidas que han de guiar la consecución de los objetivos estratégicos, elaboración de los planes de acción y todo un sistema de control y evaluación de los objetivos que acrediten su correcta aplicación. En este sentido los elementos básicos que debe contener el proceso de PE y DPO en las organizaciones cubanas son ²:

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

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

Estos elementos son parte de una metodología aplicada para un proceso estratégico de cambio que es en definitiva lo que se persigue con la misma por lo que requiere la comprensión de la necesidad de que este es un proceso visto desde el entorno hacia la organización incluida esta. La realidad mundial muestra que las organizaciones aprenden a predecir el futuro o lo padecen, se adaptan al entorno o desaparecen y Cuba en este sentido no es una excepción. ¿Cómo planificar en el siglo XXI, ese es el reto?

Conclusion Parcial.

La Dirección Estratégica es un proceso que integra la planificación estratégica, la implementación y el control, de donde queda claro que la Planificación Estratégica es solo un momento de un proceso completo que es la Dirección Estratégica. Las principales razones que provocan la necesidad de que las organizaciones realicen sus planeaciones estratégicas están dadas por:

- ❖ Los cambios en el entorno.
- ❖ Los ritmos de los cambios tecnológicos.
- ❖ La competencia.
- ❖ Globalización.
- ❖ Necesidad de que las organizaciones actúen de manera proactiva.

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

CAPITULO II. CARACTERIZACION Y DIAGNÓSTICO DE LA EMI ASTILLEROS CENTRO.

En el presente capítulo haciendo uso de diferentes técnicas y herramientas se procede a caracterizar y diagnosticar la EMI Astilleros Centro identificando las principales Amenazas y Oportunidades que impactan en la organización y las Fortalezas y Debilidades de la misma.

2.1 CARACTERIZACION DE LA ORGANIZACIÓN.

La EMI Astilleros Centro con sede en la Provincia de Cienfuegos la cual pertenece a la Unión de Industria Militar, sufrió un cambio radical en su objeto social, de una empresa de reparaciones de medios militares, paso a ser una Organización del Sistema Empresarial de las FAR, que trabaja y se desarrolla con las potencialidades humanas especializadas y productivas, y esto se expresa en la ejecución de variadas Producciones y Servicios para la Rama de la Economía Nacional y Clientes Extranjeros de acuerdo a su Objeto Social aprobado.

El establecimiento del Sistema de Perfeccionamiento Empresarial en el año 1998 y contar con una contabilidad certificada , así como el Aval del sistema de gestión de calidad según la ISO 9001:2008, les ha permitido fortalecer su potencial productivo en la ejecución de los Servicios de Reparaciones Navales brindándoles seguridad y confianza a sus clientes, definidas y avaladas estas, por los resultados económicos alcanzados, representando una modesta presencia en la dinámica de desarrollo de la Economía Nacional.

La estructura organizativa (**ver anexo # 3**) que poseen les permite un actuar eficiente ante los retos del entorno, la empresa cuenta en la actualidad con una plantilla total de 265 trabajadores, con una edad promedio superior a los 40 años y una estabilidad promedio de 8 años.

Esta entidad cuenta con la certificación de sus procesos por Sociedades Clasificadoras en más de un 80% de los servicios que presta, además de ser centro de referencia dentro de las empresas que conforman el Sistema Empresarial de las FAR. Además cuenta con un dique de capacidad de levante de hasta 4500 TRB, único de su tipo en la costa sur.

2.2 METODOLOGIA UTILIZADA PARA LA PLANEACION ESTRATEGICA.

Esta metodología parte del criterio que la Empresa Militar Industrial Astilleros Centro no tiene definida una planeación estratégica. Para el diseño se toma como referencia la metodología que aparece en el (**Anexo # 1**) que considera:

- ❖ Definición de Misión, Visión y Valores compartidos.
- ❖ Análisis estratégico.
- ❖ Determinación de factores críticos de éxitos.
- ❖ Determinación de áreas claves de resultados.
- ❖ Formulación de objetivos estratégicos. Criterios de medida y grados de consecución
- ❖ Formulación de estrategias y planes de acción

Para el desarrollo de todo el proceso se creó en la empresa un equipo de trabajo formado por el grupo reducido de dirección, encargado de realizar la búsqueda y análisis de la información la cual se la presenta al equipo de dirección de la empresa que se encarga de tomar las decisiones que correspondan en cada momento cuyos resultados se muestran a continuación.

Misión

La Empresa Militar Industrial “Astilleros Centro” perteneciente a la Unión de Industria Militar y subordinada al Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias, garantiza el mantenimiento, reparación y conservación de Buques, Embarcaciones y Medios Flotantes, para ello contamos con un personal calificado y más de treinta años de experiencia en el sector, prestando un servicio de alta calidad siendo eficaz y eficiente.

Visión

Ser una Organización Perfeccionada, certificada por la ISO 9000, con un lugar predominante dentro de las Reparaciones Navales en la región centro sur del País, con una diversificación de otros negocios de manera flexible, y contribuir a la Sustitución de Importaciones en el País. Así como cumplir con sus compromisos y obligaciones con las Demandas de las FAR de forma eficaz y eficiente, en función del mejoramiento de las condiciones de vida y trabajo de los miembros de su Colectivo.

Valores compartidos

Como resultado de análisis realizado en la Empresa Militar Industrial Astilleros Centro se determinó que los valores predominantes son:

- ❖ *Sentido de pertenencia*: Hecho o circunstancia de formar parte de un conjunto, como un grupo , una comunidad, sentimiento arraigado en la cultura organizacional
- ❖ *Colectivismo*, sentido de poner a un lado los intereses individuales potenciar el interés del colectivo.
- ❖ *Patriotismo*: expresión de lealtad del hombre ante su patria y nuestra revolución, fidelidad a los principios de nuestra revolución, disposición plena de defender a la patria y la revolución a cualquier precio.

2.3 CARACTERIZACION Y DIAGNOSTICO DE LA EMI ASTILLEROS CENTRO.

Análisis Externo. Entorno General.

Variables del entorno general analizadas y que se consideran factores claves del entorno.

- ❖ Dimensión Económica
- ❖ Dimensión Político – Legal
- ❖ Dimensión Ambiental.

❖ Dimensión Tecnológica.

Dimensión Económica:

Los datos de fin de año sobre la economía cubana confirmaron la desaceleración en el Producto Interno Bruto (PIB) y las amenazas que han comenzado a gestarse en 2008 sobre la estabilidad monetaria. El crecimiento del Producto Interno Bruto en 4,3% es menor que el obtenido el año previo (7,3%). Por segundo año consecutivo se tienen tasas de crecimiento de un dígito, después de los crecimientos de dos dígitos en 2005 y 2006, de 11,2% y 12,1%.

Desde una perspectiva más general, la ralentización de las exportaciones, y en consecuencia el Producto Interno Bruto, parecen mostrar signos de agotamiento de un crecimiento asentado principalmente en la exportación de servicios médicos a Venezuela. Varios economistas y expertos habían advertido sobre la tendencia a la concentración del comercio exterior y la vulnerabilidad que ello implica, y han insistido en la necesidad de diversificar los destinos y rublos del intercambio comercial de la isla.

Durante los tres primeros trimestres de 2008, la desaceleración de las exportaciones estuvo acompañada por un deterioro considerable de los términos de intercambio. El precio promedio del níquel en 2008 fue 41% menor que en 2007, mientras que el promedio de los precios de los alimentos que importa Cuba aumentaron 53% y el petróleo lo hizo 56,6%. Ello ha implicado grandes tensiones en el equilibrio de la balanza de pagos internacionales que se han venido expresando en el incumplimiento y posposición de pagos de una creciente deuda externa.

Para 2009, se esperan otro grupo de acontecimientos de distinta índole que podrán acentuar o cambiar la tendencia de los indicadores macroeconómicos. Sobresalen la agudización de la crisis económica global, la administración del nuevo presidente de Estados Unidos, Barack Obama, y la eventual flexibilización de un bloqueo económico intensificado en los últimos años en la esfera financiera, así como, las reformas anunciadas por el gobierno cubano. Mientras tanto, la política económica sigue enfrentando la disyuntiva que implica la presencia en simultáneo de la desaceleración económica y el aumento del déficit fiscal y la inflación. **(Por Pavel Vidal Alejandro, profesor e investigador del Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC), de la Universidad de La Habana, pavel@uh.cu. Opinión Especializada del Economics Press Service No. 1, IPS, La Habana, 15 de enero de 2009).**

Dimensión Político- Legal

A pesar del incremento de la hostilidad externa, y de la ayuda a la contrarrevolución interna, por parte del gobierno de los Estados Unidos, Cuba permanece leal a los principios socialistas, fortaleciendo su línea estratégica sobre la base de esa ideología. Esto ha provocado que el país mantenga una estabilidad política, sin cambios bruscos en la estrategia de desarrollo definida por el Partido Comunista de Cuba, la batalla de ideas llevada a cabo, es el bastión inexpugnable que se erige, contra el mantenimiento de esta política agresiva, las

transformaciones en el orden social como, la Revolución Energética , la política de mejora salarial, la lucha contra las drogas, el mejoramiento de las condiciones de vida , la lucha contra la corrupción y el delito, el perfeccionamiento empresarial como el más profundo, extenso y trascendental cambio en la política económica, que conllevará a nuevos cambios tanto transformacionales como incrementales dentro del sector empresarial cubano , todas con una activa participación y protagonismo del pueblo a través de los soldados de la primera línea de combate, los trabajadores sociales ; son una muestra inequívoca de la fortaleza de los ideales de nuestro pueblo y un soporte indestructible de la estabilidad política y social.

Los cambios no solo son en el orden interior, los últimos años se han caracterizado por el resurgir de revoluciones de marcado carácter social en América Latina, lo que vislumbra un proyecto social integrador, estas intenciones se ven consolidadas por la creación de la Alternativa Bolivariana para las Americas, proyecto social emprendido por la República Bolivariana de Venezuela y con la activa participación de Cuba, Bolivia, Ecuador, Dominica y Nicaragua que se levanta como un muro inexpugnable, ante las presiones políticas-económicas que ejercen los Estados Unidos, y un baluarte de derecho social. El ingreso de Cuba al MERCOSUR consolida a nuestro país en el proceso de integración ya no solo en el Caribe sino también en toda América Latina.

Dimensión Ambiental:

La situación ambiental en el mundo de hoy se considera crítica, tanto que puede poner en peligro la vida en el planeta.

Se considera que se confrontan problemas ambientales de manera global:

- ❖ La extinción de especies, la deforestación, la destrucción de los pantanos y la desertificación, la erosión de los suelos, la salinación, la modificación del uso de la tierra, la contaminación de las aguas, el abatimiento de las aguas subterráneas, la disminución de la disponibilidad de aguas superficiales, el calentamiento global, la disposición ácida y la afectación de la capa de ozono, son muestra de ello.
- ❖ Los cambios en el clima de la tierra sus efectos adversos (cambio climático global) provocado por el aumento de las concentraciones de gases de efecto invernadero por la actividad humana, son una preocupación creciente en el mundo, debido a que existe un calentamiento adicional de la superficie y la atmósfera terrestre con afectaciones a los ecosistemas.
- ❖ En la estrategia nacional ambiental de Cuba se han identificado los principales problemas ambientales, entre ellos está la degradación de los suelos, la deforestación, la contaminación de aguas terrestres y marinas y la pérdida de la diversidad biológica.

La Empresa Militar Industrial “Astilleros Centro”, cuyo radio de acción contempla la bahía de Cienfuegos, como uno de los sectores de incidencia en el impacto ambiental ha venido

desarrollando un sistema integral estratégico de protección del medio ambiente haciendo énfasis fundamental en elevar el nivel de la cultura ambiental de sus trabajadores. La identificación de sus impactos ambientales, la proyección estratégica, la política ambiental y el plan de acción derivados de la consultoría ambiental, encamina a la empresa a la implantación del sistema de reconocimiento ambiental y la asimilación de las normas ISO: 14000.

Dimensión Tecnológica:

La tecnología es una ventaja competitiva, de ahí que apreciar la naturaleza y extensión de la tecnología de los competidores, en particular, y pronosticar la cantidad y dirección de los avances tecnológicos en el mundo, sean tareas esenciales.

Se produce un incremento en la política de investigación más desarrollo (I+D) en el territorio, producto de la entrada de numerosas empresas en el Proceso de Perfeccionamiento empresarial; Hay un incremento o madurez favorable de los cambios tecnológicos, en la información, las comunicaciones, en el crecimiento del conocimiento tecnológico en áreas de gran ayuda para la medicina, las telecomunicaciones, la industria del petróleo etc...Se incorporaron nuevas tecnologías que se evidencian tanto en los productos como los procesos de servicio y gestión.

El desarrollo de la inversión extranjera en el país continúa facilitando la entrada de nuevas tecnologías, permitiendo continuar el proceso de renovación de tecnologías en el sector de las reparaciones navales. Está previsto un proceso de reanimación de la actividad marítimo portuario, aunque no en grandes inversiones, si se producirá una reactivación de las flotas, lo cual representa nuevas oportunidades de mercado.

Análisis Externo. Entorno Específico.

Caracterización del sector.

Los servicios navales en Cuba, vieron caer en picada sus indicadores económicos, por una drástica disminución de la flota mercante, y de pesca debido en lo fundamental por la pérdida de mercado y la disminución de las exportaciones e importaciones de mercancías, agravado aún más por el recrudescimiento de las medidas económicas derivadas del bloqueo y la aplicación de leyes extraterritoriales.

Los astilleros se encuentran distribuidos a lo largo y ancho de toda la geografía nacional, la recuperación económica experimentada por el país en los últimos años, ha permitido una recuperación sensible de este tipo de servicio contando en la actualidad con la prestación de un amplia gama de servicios, la recuperación ha sido tal que superan los índices de eficiencia respecto a otros similares del área del Caribe. En solo cuatro años se logra altos indicadores económicos, particularmente en el tiempo promedio y los costos para la reparación de un barco,

que alcanzó 16,7 días y 25 dólares la hora en el año 2008, inferior a los 18 y 30 dólares respectivamente que logran otros astilleros similares del mundo.

Este sector tiene previsto para los próximos años ser el proveedor principal de servicios navales en el caribe, teniendo como base de apoyo la creación de Petrocaribe, y la creación de un astillero en Maracaibo, Venezuela a través de la Caribbean Drydock Company Inc. (CDC) con sede en Casablanca, Cuba. Astillero que goza de un alto prestigio a nivel internacional.

Se puede asegurar que este se convertirá en un sector de gran actividad dado en lo fundamental por los importantes cambios que en él se ejecutan sobre todo en el orden tecnológico que permite anticipar sus grandes perspectivas de crecimiento.

Para analizar el entorno específico el grupo de trabajo acordó, realizarlo a través de las Cinco fuerzas de la competencia, adaptando los criterios propios de país y del sector en cuestión.

Análisis de las Cinco Fuerzas de la Competencia

Proveedores.

La organización cuenta para desarrollar sus actividades con variados proveedores que a juicio del autor se pueden agrupar en cuatro grupos.

- ❖ Suministrador principal de materia prima, Fondo de Materiales de las FAR. Las relaciones entre ambos se establecen mediante contrato que se firma en el nivel superior UIM y MINFAR, se destaca que las relaciones entre ambos son correctas donde prima la comunicación y cooperación de forma estable.
- ❖ Suministradores de material estandarizado y materiales auxiliares propios de la reparación naval dígase, laminados, equipamiento tecnológicos, alumbrado tecnológico, tornillería etc, este suministro es centralizado a través de TECNOTEX, empresa importadora perteneciente a la UIM, cuyas relaciones se establecen a través de contratos y facilitadas por la propia UIM por lo que las formas de pago y las operaciones bancarias son más viables, no obstante existen criterios de especialistas de la entidad que fueron entrevistados, que la alta centralización de los mecanismos de gestión comercial obstaculizan un tanto la fluidez y funcionalidad de la actividad implicando esto la pérdida de oportunidad de compra en el mercado.
- ❖ Suministradores de Misceláneas (material de oficina, computación, construcción, materiales varios destinados al servicio interno de la entidad, y herramientas); entre las principales entidades suministradores están ACINOX, DIVEPSIME. COPEXTEL, CIMEX, ASTEC, con ellas las relaciones son aceptables, la entidad no le compra a ninguno grandes cantidades de productos, siempre mediante un contrato formal, la forma de pago es a corto plazo. A pesar de no ser uno de sus clientes más importantes, la entidad sí representa un cliente estable y cumplidor de sus obligaciones de pago.

- ❖ Suministradores de servicio, estos se refieren a los servicios de mantenimiento y reparación de equipos especializados (Dique),almacenaje y transportaciones, los proveedores fundamentales es el astillero ASTICAR, encargado de la reparación, mantenimiento y conservación capital del Dique , y ALMACENES UNIVERSALES, S.A. encargado de la transportación y almacenaje de las materias primas al por mayor. Es significativo señalar que en el caso de ASTICAR, es prácticamente el único que provee de los servicios que requiere el Dique por lo que tiene un poder de negociación alto, logrando imponer determinados términos en el contrato que en ocasiones no beneficia a la entidad (Precios, plazos de ejecución), repercutiendo en pérdidas económicas e incumplimiento de cronograma de reparación pactados con nuestros clientes.

Como se observa la entidad tiene posición favorable en relación a sus proveedores, goza de prestigio ante ellos como confiable en cuanto al nivel de consumo y pago por los productos y/o servicios recibidos.

Clientes:

La empresa cuenta en la actualidad con dos grupos representativos de clientes, los nacionales encabezados por la FAR, y extranjeros representados por THOMPSON SHIPPING Co LTD, KENTO INTERNATIONAL LTD, y la compañía REUCO S.A

Las FAR, incide de forma directa en la estrategia trazada en relación con la producción, pues sobre ella se cimienta el plan económico anual , a esta pertenecen las embarcaciones de GEOCUBA, y las unidades de superficie de la Marina de Guerra Revolucionaria, razón de ser de nuestro astillero.

En el caso de los clientes extranjeros la THOMPSON SHIPPING Co LTD, radicada en Islas Caimán, KENTO INTERNATIONAL LTD, REUCO S.A con sede en México con una representación en la Bahía de Cienfuegos; constituyen la principal fuente de ingresos en divisas.

El mercado esta determinado en lo fundamental por el comportamiento de la creciente demanda de servicios navales y navieras en el área del caribe.

Sustitutos:

Los productos sustitutos no constituyen en estos momentos una fuerza competitiva significativa, no se prevé por parte del sector un incremento o ampliación de los servicios.

Competidores:

En este caso se trata de competidores con alta experiencia en la actividad y con talleres equipados con tecnología moderna, En total son 4(principales)

- ❖ Caribbean Drydock Company Inc (CDC)

- ❖ Astilleros del Caribe (ASTICAR)
- ❖ Astilleros del Sur (ASTISUR)
- ❖ Empresa Nacional de Astilleros (ENA)

Caribbean Drydock Company Inc: Astillero líder en las reparaciones navales en Cuba, posee un alto prestigio en el Caribe, cuenta con tecnología de punta, con precios y plazos de reparaciones inferiores a similares de México y Estados Unidos, cuenta con una capacidad de varada de 65 000 TRB. y un sistema de calidad ISO 9000, certificado por la Lloyds Register.

Astilleros del Caribe: El segundo más grande del país, pertenece al Ministerio del Transporte, presta servicios de Reparaciones navales. Servicio de varada de buques hasta 4500 TRB. Preparación y conservación de superficie. Suministro e instalación de protección catódica. Trabajos especializados de mecánica, maquinado, pailería, carpintería, electricidad y tuberías en general. Asesoramiento en tecnologías de soldaduras complejas y de proyección metálicas, entre otras. Servicios de laboratorio Quimetal. Reparación y suministro de avituallamiento y accesorios de balsas.

Astilleros del Sur: Astillero de construcción, mantenimiento y reparación de embarcaciones de plástico reforzado con fibra de vidrio. Repara además embarcaciones de acero, ferro cemento y madera, con varadero longitudinal con 8 apartaderos para la reparación de embarcaciones de hasta 25m de eslora, 8m de manga, calado de hasta 3.5m y capacidad máxima permisible de 250 TRB, tienen certificado el Sistema de Gestión de Calidad por la ISO 9000, además del Reconocimiento Ambiental Nacional.

Empresa Nacional de Astilleros: Astillero de construcción, reparación y mantenimiento de buques así como en general la prestación de todos los servicios que sean propios a la reparación naval a fines de su comercialización y como entidad empleadora y prestataria de servicios a entidades tanto nacionales como extranjeras, y las demás funciones a fines que expresamente le asigne el Ministerio del Transporte, poseen una red de pequeños astilleros diseminados por el país lo que le permite una amplia cobertura de prestación de servicios navales.

Después de analizar los competidores se concluye que el más fuerte de los competidores constituye la **Caribbean Drydock Company Inc**, en la actualidad cuenta con más de 1 500 contratos de reparación de buques, incluyendo cerca de 500 embarcaciones de más de 60 Armadores de diversos países, una sólida combinación competitiva que comprende calidad-precio-tiempo más un alto nivel de seguridad en el desarrollo del trabajo, con una fuerza de trabajo altamente calificada y competente, guiada por una dirección sólida y con un potencial que supera un millón de horas hombre al año.

Las certificaciones de los Sistemas de Aseguramiento de la Calidad para las actividades de Reparación naval y para la Fabricación de oxígeno y acetileno embotellado, ambas por el L.R.Q.A según la Norma ISO 9002/05. Miembro de la Asociación Internacional Metalock (MIA) y el Instituto Panamericano de Ingeniería Naval (IPIN).

Sus servicios son reconocidos por casi las sociedades clasificadores del mundo excepto la American Bureau of Shipping (ABS) debido a regulaciones de los Estados Unidos.

Amenazas de nuevos entrantes

En estos momentos se vislumbra la entrada al sector de la empresa ASTISUR, especializada en embarcaciones de plástico, y perteneciente al Ministerio de la Industria Pesquera, que ha estado incursionando con éxito en las reparaciones de embarcaciones de acero, contando con un Sistema de Gestión de Calidad certificado , y un varadero de 250 TRB., con grandes posibilidades de insertarse en la reparación

de embarcaciones de pequeño y mediano porte, significando un fuerte competidor para este tipo de embarcaciones.

Una vez concluido el análisis externo fueron diseñados tres escenarios de actuación futura (Positivo, Negativo, Realista) en correspondencia con los criterios del equipo de trabajo.

Los tres escenarios diseñados fueron presentados al equipo de planeación los que fueron sometidos a un profundo análisis decidiéndose a través de la técnica del consenso, que se debía trabajar con el escenario realista.

Escenario más probable para el 2011.

El sector de las reparaciones navales continua su recuperación, el incremento de relaciones comerciales con Asia y América Latina ,la recuperación económica del país con enfoque a una economía de servicios, la consolidación de Petrocaribe, el incremento del número de navieras que operan en el país y aguas adyacentes , la recuperación y activación de la flota mercante nacional y la de pesca, la reactivación de la refinería "Camilo Cienfuegos", todo esto unido a un mejoramiento de las condiciones socio políticas con un incremento en la estabilidad política , vislumbra un escenario atractivo y con posibilidades de crecimiento, que puede ser afectado por la actual crisis económica que golpea a todo el mundo.

Después de realizar un análisis de los distintos Factores del Entorno, a partir de los resultados obtenidos se le presentó al equipo de planeación una lista de la principales variables agrupadas por dimensiones para que le dieran una puntuación dentro de la escala de (1) a (5), según su percepción y los resultados de las valoraciones realizadas llegándose a través de la técnica del consenso a conformar el Perfil Estratégico del Entorno, (**Anexo # 4**), que recoge gráficamente las variables que representan oportunidades y amenazas para la organización que guarda

relación estrecha con el escenario y que deben ser tenidas en cuenta en el diseño de su estrategia.

Corresponde pues a determinar los Factores Críticos de Éxito para la organización

Factores Críticos de Éxito:

- ❖ Conocimientos técnicos y experiencia tecnológica
- ❖ Tecnología eficiente(bajos costos, estabilidad, seguridad y garantía de desarrollo sostenible)
- ❖ Gestión de marketing
- ❖ Habilidades Gerenciales
- ❖ Experiencia en sistema de control interno

A continuación se presentan las Oportunidades y Amenazas que ofrece el Entorno a la entidad

Amenazas

- ❖ Existencia de un bloqueo económico
- ❖ Centralización en los suministros
- ❖ Existencias de otros Astilleros con reconocimiento nacional e internacional.
- ❖ Presiones de organizaciones gubernamentales y grupos no gubernamentales sobre el mantenimiento y conservación del medio ambiente.
- ❖ Acertadas políticas de marketing de los principales competidores.
- ❖ Desaceleración económica

Oportunidades:

- ❖ Logros sociales de la revolución
- ❖ Estabilidad política del país
- ❖ Disponibilidad de Recursos Humanos altamente capacitados en el territorio en servicios de soldadura.
- ❖ Consolidación del ALBA.
- ❖ Integración de Cuba al MERCOSUR.

Análisis interno:

El análisis interno tiene como objetivo fundamental la evaluación de la empresa, por tanto será el momento de analizar la capacidad interna de la misma, a través de sus fortalezas y debilidades. Para contribuir de manera efectiva a la calidad y objetividad de la información necesaria para el diagnóstico, en el análisis realizado se utilizaron las siguientes técnicas:

La tormenta de ideas, reducción de listados, votación ponderada, técnicas de consenso, discusión en grupos, análisis matricial, revisión de documentos, encuestas, observación y análisis económicos.

Para la aplicación de las encuestas se decidió trabajar con una muestra representativa de la población, resultado de la aplicación del estadígrafo expuesto en el **(Anexo # 5)**.

Para la realización de la encuesta se tomaron en cuenta los trabajadores con los que cuenta la empresa desde comienzo de año, fueron encuestados 14 dirigentes, y 71 trabajadores según el tamaño de muestra obtenido estas encuestas se procesaron a través del programa SPSS for Windows Versión 11.0.

Los análisis de fiabilidad se muestran en el **(Anexo # 6)**, Los modelos de las encuestas aplicadas a los dirigentes y trabajadores se muestran en los **(Anexos # 7 y # 8)** y su validación en los **(Anexos # 9 y # 10)**.

Análisis Funcional

Función de Dirección

Como se muestra en el **(Anexo # 3)** esta estructura esta organizada por áreas, donde cada una posee un responsable (Director, J´de Dpto., J´de Taller) los cuales tienen asignados recursos humanos y físicos, para poder cumplir con sus objetivos , todas estas direcciones , talleres, departamentos , están sometidas a una Dirección General común, la cual ejerce el control de todas las divisiones o áreas , evitando que exista discrepancia entre los objetivos propios de las áreas y los objetivos generales de la empresa , evitando con esto que se produzca un efecto sinérgico negativo, además para garantizar el flujo informativo en dos direcciones la empresa tiene implantado un flujo o proceso de comunicación **(Anexo # 11)** tanto con los clientes internos , como los clientes externos y proveedores que facilita el proceso de la prestación de servicios.

Este flujo informativo solo se produce en dos direcciones, siempre vertical y no horizontal, ni transversal, lo cual constituye una debilidad para el funcionamiento adecuado de la organización.

Métodos y Estilos:

En la empresa objeto de estudio, todas las actividades a realizar son colegiadas en grupos de trabajo, como el Consejo de Dirección, el Grupo de Perfeccionamiento Empresarial, el Grupo de Mejora de la Calidad, Reunión de Producción y Reunión de Coordinación, en ellas se analizan y debaten los problemas de la entidad, los acuerdos derivados son llevados a las áreas de trabajo, formando parte de la información política que reciben los trabajadores.

En el análisis de los Métodos y estilos utilizados en la Empresa Militar Industrial Astilleros Centro, se aplicaron encuestas a dirigentes y trabajadores. Arrojando los siguientes resultados:

Se plantea por parte de los dirigentes que en un 50 %, las decisiones son tomadas generalmente arriba. El 46,5 % de los trabajadores no participa en la toma de decisiones.

El 64,3 % de los dirigentes plantean que existe alguna labor en equipo, y el 52,1 % de los trabajadores que existe trabajo en equipo.

En las encuestas a dirigentes y trabajadores se pudo conocer que el 40.8 % de los trabajadores plantean que si se les pide criterios cuando se va a ejecutar algún cambio en el cual este involucrado y el 21.2 % plantea que no, en la de los dirigentes el 28,6 % plantea que a menudo se ponen en práctica las ideas de los subordinados.

El 47.9 % de los trabajadores plantea estar motivados con la labor que realiza y el 29.6 % a veces se siente motivado. El 28.6 % de los dirigentes para motivar utilizan los premios o participación según el nivel.

La encuesta arrojó que el cambio de la organización se produce mediante órdenes para un 62,0 %.

En la encuesta a trabajadores se pudo comprobar que el 56,3 % plantean que el jefe inmediato practica la delegación de autoridad.

El 47,9 % de los trabajadores plantearon que el jefe se orienta más a las tareas que a las personas.

En los resultados de las encuestas de auto evaluación del sistema de valores de la organización aplicada por el grupo de perfeccionamiento del MINFAR se comprobó lo siguiente:

El 80 % que la óptica de dirección es centrada en objetivos.

El 80 % que ante una crisis se busca oportunidades.

El 73.3 % que la toma de decisiones es a través de grupos.

El 86.7 que las motivaciones son centradas a necesidades superiores.

Recursos Humanos:

Organización y Normación del trabajo

En la entidad objeto de estudio se aplica la Normación del trabajo. La norma empleada es la norma de producción debido en lo fundamental que los trabajos por su envergadura sobrepasan el tiempo enmarcado dentro de la jornada laboral, es objeto de análisis el gasto de trabajo y el nivel de actividad de los grupos Funcionales Homogéneos (GFH), los cuales constituyen agrupaciones de puestos de trabajo o equipos tecnológicos que realizan funciones similares en el proceso productivo. Trabajan por normas como promedio 90 trabajadores los cuales perciben su salario por resultados, el cual se calcula en base al sueldo mensual de la escala salarial, incrementado por el sobrecumplimiento obtenido a través de ordenes de producción, al que se le deducirá el producto de multiplicar las horas dejadas de laborar por ausencias,

interrupciones o infracciones de horario por el cociente que resulta de dividir el sueldo por las horas reales del mes, más el 30 % del sobre cumplimiento por concepto de estimulación. El resto de los trabajadores perciben salarios fijos que se calcula en base la sueldo mensual de la escala salarial, al que se deducirá el producto de multiplicar las horas dejadas de laborar por ausencias, interrupciones o infracciones de horario, por el cociente que resulta de dividir el sueldo por 190.6 horas, más el 30 por ciento del salario por concepto de estimulación.

Política laboral y salarial:

La empresa se rige por la resolución 12/98, la cual es aplicable a empresas dentro del Perfeccionamiento Empresariales, la cual se fundamenta en las bases aprobadas por el decreto Ley 187/ 98.

En análisis efectuado por el grupo de trabajo se comprobó que la empresa diseñó su propio sistema de dirección de la fuerza de trabajo, para dar cumplimiento a su misión empresarial, la fuerza calificada se gestiona directamente o a través de la Dirección Municipal de Trabajo.

Las relaciones de trabajo entre lo trabajadores y la administración se establecen a través del Convenio Colectivo de trabajo, donde se plasma, los derechos y obligaciones de ambas partes, en caso de litigio estos se analizan según la orden 34 del Ministro de las FAR, por medio del Comité de Expertos, conformado por un representante de la dirección, un designado por la organización sindical, un designado por la UJC, y dos o cuatro trabajadores destacados, elegidos en la Asamblea General.

En el análisis de la encuesta efectuada a los trabajadores el 43.7 % de los trabajadores plantean que el salario que perciben no esta en correspondencia con la labor que realizan.

Permanencia y Promoción:

La permanencia en la entidad está determinada por el cumplimiento de los deberes y obligaciones, derivadas por el cargo o plaza que ocupa.

Los deberes funcionales esta descrito en las Matrices de Competencia, de éstas se deriva las unidades de competencia, base de datos primarios que originan las necesidades de capacitación del personal.

Le entidad no tiene contemplado dentro de plan de capacitación la preparación de los cuadros de dirección, así como no existe una acertada política de superación con la reserva de estos.

La promoción en la entidad esté regulada por la idoneidad demostrada, a través de eficiencia, calidad y productividad requerida, así como la experiencia demostrada en el resultado concreto obtenido en su labor cotidiana.

Los resultados de las encuestas arrojaron que el 38,0 % de los encuestados no están de acuerdo con el sistema de estimulación, el 74,6 % que la comunicación con el jefe inmediato es abierta y el 42,3 % que tienen posibilidades de superación.

Contratos y Regímenes de Trabajo

La resolución 12/98 prevé los tipos de contrato que se utilizan para la formalización de la relación laboral en las empresa que aplican el perfeccionamiento empresarial, en la entidad objeto de estudio el tipo de contrato que se emplea es el de trabajo por tiempo indeterminado.

Los regímenes de trabajo de la entidad vienen determinados por las características específicas del sector:

El cuerpo de seguridad y Protección, trabaja 24 horas x 72 de descanso

El personal de oficina y servicios, trabaja 8 horas diarias.

El personal directo a la producción trabaja de 8 a 12 horas diarias, y en caso de emergencia productiva se establecen 3 turnos de trabajo de 8 horas.

Como resultado de la encuesta se comprobó que el 16,9 % de los trabajadores consideran buenas las condiciones de trabajo.

Calidad:

La empresa cuenta en la actualidad con un Sistema de Gestión de calidad por la ISO: 9000/2005, avalado por la comisión otorgadora de avales. El proceso está enfocado al servicio de reparaciones navales ver **(Anexo # 12)** por ser este el centro de nuestra gestión empresarial y contar además con un colectivo de una alta preparación técnica, capacitada y formada en las escuelas de soldadura de la extinta C.E.N, cuenta además con más del 95 por ciento de sus servicios certificados y homologadas por el Registro Cubano de Buque. Requisito indispensable para la reparación de embarcaciones .El proceso de calidad va enfocado directamente a satisfacer las necesidades y expectativas del clientes, mejorándolo continuamente a través de la evaluación de la satisfacción del cliente.

En el periodo analizado, primer semestre, se realizaron 12 encuestas, por la Dirección de mercadotecnia, a igual número de clientes atendidos, obteniéndose la calificación de *Bueno*, correspondiéndose con lo trazado en la política de calidad para el periodo. La empresa cuenta con un servicio de posventa.

La empresa tiene contemplado dentro del sistema de calidad el tratamiento a las no conformidades, a través de un vinculo que se establece dentro del proceso, el cual empieza con la entrega al cliente de un acta de validación del proceso, y con reuniones de producción a pie de obra, donde participa el cliente y se le da a conocer, para su aprobación el cronograma de

reparación de su embarcación permitiendo con esto un flujo de relaciones Empresa –Cliente en ambas direcciones.

Gestión de Mercado

Para el desarrollo de este trabajo de diagnóstico de la actividad de gestión de mercado en la EMI, se tuvieron en cuenta aspectos, adecuados a las exigencias y peculiaridades de esta actividad en las condiciones de gestión que exige la prestación de un servicio.

En la actualidad la dirección de mercado no satisface las necesidades y expectativas que se espera de ella, no cuentan con un estudio del mercado, no poseen los medios y recursos necesario para efectuar su labor, así como la capacitación de sus miembros no es suficiente, el trabajo esta enfocado principalmente a la facturación de la producción.

Para la inserción de la empresa a un sector, dada la situación coyuntural de la Unión de Industrias Militares, que requiere de entrada de nuevos financiamientos, dominado por empresas de larga trayectoria en los servicios navales, dominio del mercado internacional y nacional, y que gozan de reconocimiento en el sector requiere cuanto antes de un enfoque de Dirección Estratégica de Marketing.

Organización de la Producción.

Luego del análisis efectuado en esta área se comprobó que su funcionamiento depende en lo fundamental del cumplimiento del organigrama que aparecen en el **(Anexo # 13)**, tomada de la ficha de proceso “Preparación y Control de la Producción” de la EMI Astilleros Centro”, cuyo funcionamiento se establece en el cumplimiento de los elementos de entrada y los elementos de salida, en la actualidad esta dirección presenta problemas de funcionamiento motivados en esencia por uno de los elementos de entrada el de *Posibilidades de mercado del entorno*, por las razones expuestas en el análisis efectuado en la función de Gestión de Mercado, que provoca la planificación basada en estimados, trayendo consigo la elaboración no precisa de un plan de planificación de la producción, que a su vez repercute en los incumplimientos de planes, elevados costos de producción y planificación errada de la adquisición de materias primas.

Ciencia e Innovación Tecnológica

Esta dirección es la encargada de la inclusión de los adelantos científicos técnicos, aplicación de nuevas tecnología, análisis de factibilidad de inversión y la evaluación del impacto de las innovaciones y racionalizaciones.

En el periodo analizado 2007-2008 la empresa aplicó con éxito nuevas tecnologías en el tratamiento y conservación del casco de las embarcaciones, con la adquisición de novedosos equipos para el proceso de pintura, en la soldadura por arco eléctrico, con la adquisición de máquinas de soldadura por alambre, aumentó la capacidad de evaluación y control de uniones

soldadas con la adquisición de tecnologías de punta en controles no destructivos a través de ultrasonidos ,mejoró susceptiblemente el parque de antorchas de corte marca INFRA, de alto rendimientos por metro cuadrado y disminución del consumo de gases de corte. Se homologaron 8 soldadores, más que en igual periodo 2006-2007.

La evaluación del impacto fue igual a 1, máxima calificación según regulaciones del Centro de Ciencia e Innovación Tecnológica de la Unión de Industrias Militares, apoyado en lo fundamental por el sobre cumplimiento en más de 130 por ciento del plan de aporte al efecto económico por concepto de innovaciones y racionalizaciones. A pesar de estos logros la entidad no cuenta con un eficiente

plan de mantenimiento industrial que afecta considerablemente la explotación de los medios u equipos de trabajo, condicionado además por la cercanía al mar y el efecto corrosivo que esto trae consigo.

Económico Financiero

La actividad económica – Financiera esta concebida de forma tal que permita la ejecución de todas las funciones con el fin de que sirva de instrumento para la toma de decisiones, para lo cual se tiene en cuenta todo el proceso de planeación y control financiero orientado a sus características, es común a su proceso de planeación el uso de presupuestos por áreas de responsabilidad al igual que el procesamiento y presupuestación de los costos y gastos que interviene en la prestación de servicios navales.

Control interno:

El astillero cuenta con un adecuado sistema de control interno desde finales del 2001, en la actualidad se labora por la resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas Y Precios, contando con un manual aprobado por el órgano superior, cada 2 años este subsistema es sometido a una auditoria interna por parte del grupo de perfeccionamiento del Ministerio de las FAR, obteniéndose hasta la fecha evaluaciones de satisfactorio.

Razones financieras:

La entidad objeto de estudio es una unidad autofinanciada, subordinada a la Unión de Industrias Militares (UIM) y a su vez al Ministerio de las Fuerzas armadas(MINFAR), los datos analizados se obtuvieron de los años 2005, 2006 y 2007.

Las ventas totales se comportaran de la siguiente forma:

VENTAS TOTALES								
AÑO 2005			AÑO 2006			AÑO 2007		
PLAN	REAL	%	PLAN	REAL	%	PLAN	REAL	%
3.390.22	3455.08	102	3793.02	3866.78	102	3139.10	3160.85	101

La dinámica de crecimiento no pudo ser mantenida en el año 2008, este año, por exigencias del Registro Cubano de Buques, se venció la fecha tope para el cumplimiento de la reparación del Dique, el cual estaba previsto para cuatro meses, no cumpliéndose por parte del proveedor de servicios el tiempo previsto, lo que provocó el reajuste del plan económico del año, además de la alteración de algunas variables económica que se analizaran a continuación.

Denominación	U/M	Año 2005	Año 2006	Año 2007
Liquidez general	Pesos	2.56	2.47	2.14
Liquidez inmediata	Pesos	1.60	1.96	1.39
Rentabilidad económica	Pesos	0.15	0.17	0.10
Rentabilidad sobre ventas	Pesos	0.8	0.14	0.05
Rotación de inventarios	Días	78	69	115
Ingreso en divisas	MUSD	652.3	841.9	401.7
Aporte en divisas	MUSD	113.8	113.9	113.6

Resultados 2008

Denominación	U/M	Año 2008	
		Plan	Real
Liquidez general	Pesos	2.30	2.14
Liquidez inmediata	Pesos	1.76	1.39
Rentabilidad económica	Pesos	0.05	0.10
Rentabilidad sobre ventas	Pesos	0.08	0.05
Rotación de inventarios	Días	90	115
Ingreso en divisas	MUSD	600	401.7
Aporte en divisas	MUSD	113.6	113.6

Como se observa en los resultados de las tablas, el año 2008 no fue un año de grandes resultados económicos, aunque se sobre cumplió a un 101 por ciento, motivados como se

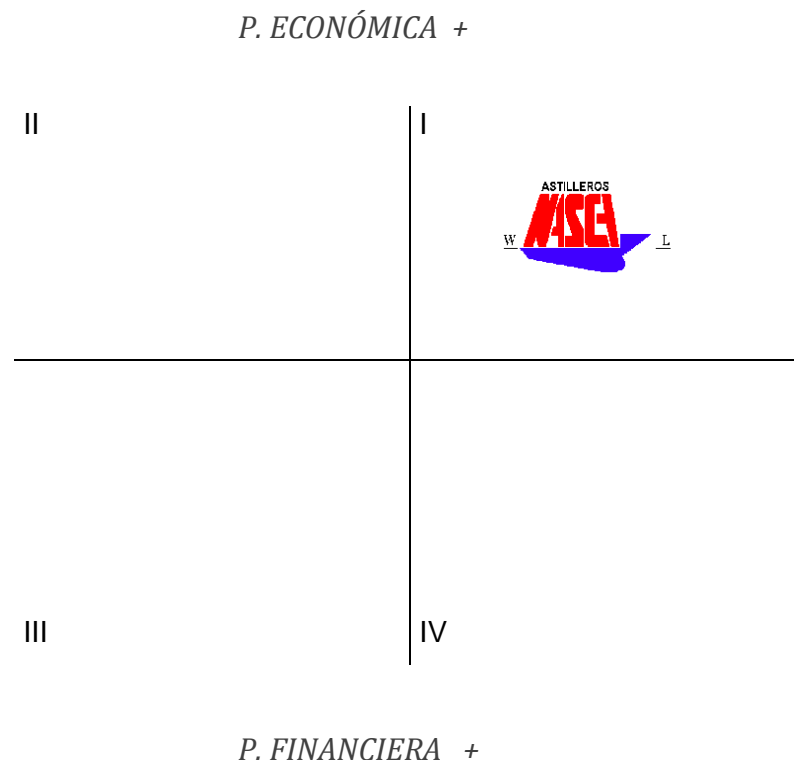
precisó con anterioridad por el incumplimiento de la fecha de reparación, esto trajo consigo que por ejemplo:

La rotación de inventarios de un plan de 90 días, se subiera a 115, la compra de materiales se hizo a principios de año, previendo que la reparación del dique se extendiera hasta cinco meses, pero se extendió a 8 meses, alterando considerablemente el ciclo de rotación.

La liquidez general se vio afectada, hubo necesidad de operar por un tiempo con prestamos del banco lo que altero la relación entre el total de activos circulantes y el pasivo circulante y de un plan de 2.30 descendió a 2.14, a pesar de esto se mantuvo la condición de que la relación entre ambos sea mayor que dos .

La liquidez inmediata también se vio afectada de un plan de 1.76, descendió a 1.39, viendo disminuida la capacidad de pago, pero al igual que la anterior, se cumplió con la condición de que activos circulantes menos inventarios entre pasivos circulantes fuera mayor que uno.

A pesar de esto la empresa se mantuvo en el primer cuadrante de navegación.



Una vez concluido el análisis interno de la organización se procedió a listar las principales Fortalezas y debilidades donde aplicándose la reducción de listados y votación ponderada.

Fortalezas.

- ❖ Positivos Valores éticos y la experiencia laboral de los Trabajadores.
- ❖ Ubicación Geográfica en el Territorio.
- ❖ Tenencia de un Dique Flotante con capacidad de Varada de 4500 TPM.
- ❖ Posibilidades de Negocios en el Centro – Sur.
- ❖ Apoyo de la UIM con su Estructura Organizativa.
- ❖ Proveedores Certificados para las Producciones a Terceros.
- ❖ Alto nivel de Preparación del personal en Soldadura.
- ❖ Contar con un sistema de calidad Avalado
- ❖ Cultura innovadora y de avanzada en la UIM

Debilidades.

- ❖ Insuficiente Gestión de Mercadotecnia.
- ❖ Falta de Medios Técnicos que generan demoras e incumplimientos de los Plazos de las Reparaciones.
- ❖ Deficiente plan de mantenimiento industrial.
- ❖ Deficiente Capacitación del personal de dirección y áreas productivas.
- ❖ Envejecimiento de la Fuerza Laboral especializada.

Después de analizado el resultado en la matriz DAFO que aparece en el **(Anexo # 14)**, se puede concluir que la entidad se encuentra en el cuadrante numero II, o sea se encuentra a la defensiva, cuya orientación estratégica es proponerse estrategias de crecimiento que le permitan ubicarse en una posición más favorable, en este caso en el I cuadrante.

Problema Estratégico:

Si se acentúan las dificultades con la capacitación del personal que ocupa cargos de dirección y sus reservas, la ineficiente gestión de mercado de la entidad acompañado de una acertada política de los competidores, el deficiente plan de mantenimiento industrial, esto traerá como consecuencia que no se podrá aprovechar el crecimiento del mercado, las posibilidades de financiamiento, ni los logros sociales de la revolución.

Solución Estratégica:

Para disminuir el efecto del problema estratégico general es necesario aprovechar el crecimiento del mercado, las posibilidades de financiamiento, la recuperación económica del país, los logros sociales de la revolución. Potenciando la ejecución de un Sistema Integrado de

Gestión de los Recursos Humanos, un enfoque estratégico de mercado, y aprovechando óptimamente la dirección de ciencia e innovación tecnológica.

Estrategia General:

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

Áreas de Resultados Claves

Como resultado del trabajo en grupo con el consejo de dirección reducido, se procedió a la selección áreas, tomando como principal criterio, los factores críticos de éxito, identificado en el análisis del entorno. Quedando conformadas como se muestra a continuación.

1. Gestión de Recursos Humanos.
2. Gestión de Mercado.
3. Gestión de Calidad.
4. Gestión de Ciencia e Innovación Tecnológica.
5. Gestión del Control Interno.

Conclusión Parcial.

En este capítulo se elabora un análisis de las variables que inciden directamente en el entorno de la Empresa Militar Industrial “Astilleros Centro, valorando las de mayor impacto y dirigiendo hacia ellas el peso de este trabajo, es de este modo que se conocen los factores críticos de éxitos, las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la entidad, con estos se elaboró la Matriz DAFO, la empresa se encuentra en el segundo cuadrante de navegación esta a la defensiva. Se identificó el problema estratégico existente y su respectiva solución estratégica, además de las áreas de resultados claves.

CAPITULO III. DISEÑO ESTRATÉGICO DE LA EMI ASTILLEROS CENTRO PARA EL PERIODO 2009-2011.

En el presente capítulo se procede a realizar la planeación estratégica de la Empresa Militar Industrial Astilleros Centro teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico descritos en el capítulo anterior, así como las áreas de resultados claves con sus respectivos objetivos estratégicos, los criterios de medidas, grados de consecución y sus estrategias específicas para el periodo 2009-2011.

3.1 DEFINICIÓN DE LAS ÁREAS DE RESULTADOS CLAVES.

Gestión de Recursos Humanos: Esta área está estrechamente relacionada con todo lo referente al personal de la empresa, la cual, además de mantener y vigilar por la satisfacción de los mismos, se encarga de valorar y evaluar el desempeño de dichos trabajadores.

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

Gestión de Calidad: En esta área se proyectan los procedimientos a seguir a partir de los requisitos de los clientes, cumpliendo con las normas y reglas de las sociedades clasificadoras en la rama naval.

Gestión de Ciencia e Innovación Tecnológica:

En la misma se define todas las actividades de desarrollo tecnológico, asimilación de nuevas tecnologías, así como la adecuación de las mismas, además rectora una cultura de innovación tecnológica.

Gestión del Control Interno:

En la misma se mide y compara los logros alcanzados por la entidad en relación con las metas y objetivos previstos, lo cual permitirá promover la aplicación de las recomendaciones necesarias, al amparo de los principios de Eficiencia y Eficacia.

3.2 OBJETIVOS ESTRATEGICOS.

- ❖ Lograr que los cuadros de dirección y trabajadores tengan la capacitación adecuada, partiendo de una aceptable política de capacitación y que propicie una reserva de cuadros numerosa, objetiva y capaz.
- ❖ Ampliar la especialización en la gestión de Mercado.
- ❖ Implantar y certificar un sistema de Gestión de la Calidad avalado por el Sistema de Normas ISO 9000: 2005.
- ❖ Desarrollar y fomentar la búsqueda de alternativas innovadoras, a partir de la utilización de información actualizada de las nuevas tendencias de nuestro sector empresarial a nivel mundial, que garanticen la actualización gradual y la explotación de forma más eficiente de nuestros Equipos e instalaciones.
- ❖ Implantar un sistema de gestión de Control Interno según R 297, 2003 MFP.

ARC Gestión de Recursos Humanos

Objetivo estratégico # 1

- ❖ **Lograr que los cuadros de dirección y trabajadores tengan la capacitación adecuada, partiendo de una aceptable política de capacitación y que propicie una reserva de cuadros numerosa, objetiva y capaz.**

No	Criterios de medidas	Grados de consecución		
		2009	2010	2011
1.	El 100% de los trabajadores que ingresan y se promueven cumplen con los requisitos de idoneidad exigidos.	90%	95%	100%
2.	Se diseñan las matrices de competencias para el 90% de los puestos de las distintas areas de trabajo.	80%	85%	90%

3.	Se cumplen al 100% los planes de capacitación para todos los trabajadores, reservas y cuadros de la Empresa, cumpliendo con la Estrategia Nacional de Capacitación.	90%	95%	100%
4.	Reserva capaz de responder al 85 % de los movimientos de cuadros que se produzcan , con resultados positivos en su trabajo	60%	70%	85 %
5.	Se garantiza que el 70% de la reserva este completa	50%	60 %	70 %
6.	Se logra en un 90 % resultados positivos en la evaluación del desempeño de las reservas	70%	80 %	90 %
7.	Se evalúa el 70 % de los jóvenes talentos posterior al proceso evaluativo	50%	60%	70%
8.	Se logra que las evaluaciones del desempeño del 100% del personal se desarrollen con calidad, eficiencia y eficacia, mediante la aplicación de formas superiores de estimulación moral y material.	90%	95%	100%
9.	Se desarrolla en un 90% de nuestros trabajadores una cultura de trabajo sustentada en equipo, calidad y de respeto al cliente.	80%	85%	90%
10.	Se logran niveles de satisfacción favorables en el 80% de los trabajadores de la Empresa.	70%	75%	80%
11.	Se logra que el 95% de los trabajadores se sientan satisfechos con los valores de la organización.	85%	90%	95%

Estrategia Específica:

- ❖ **Elevar la calidad de la reserva de cuadros a partir del trabajo objetivo con los jóvenes talentos y la reserva controlada y su formación docente, de acuerdo al nivel alcanzado.**

No	Plan de Acción	Responsables	Participantes	Fecha de cumplimiento
1.	Proceso evaluativo a los técnicos	- Dirección General	Técnicos	Anual
2.	Rendición de cuenta de la reserva controlada ante la comisión de cuadros	- Director General - Jefes de áreas y departamentos	- Cuadros y reservas controladas	Anual
3.	Aplicación de metodología de trabajo con la reserva	- Jefes de áreas y departamentos	- Reserva Controlada	- Mensual
4.	Evaluación del estado de la reserva	- Jefes de áreas y departamentos	- Reserva Controlada	- Anual
5.	Incluir dentro del plan de capacitación a la reserva potencial	- Jefes de áreas y departamentos	- Jefes de áreas y departamentos. - Directora de Recursos humanos _ Capacitadora	- Anual
6.	Evaluar el cumplimiento del plan de capacitación de la reserva potencial así como su desempeño	- Director General EMI Astilleros Centro - Jefes de áreas y departamentos	- Jefes de áreas y departamentos	Anual

Estrategia Específica:

❖ **Detectar talentos que propicien una reserva numerosa y efectiva.**

No	Acciones	Responsables	Participantes	Fecha de cumplimiento
1.	Resultado de los procesos evaluativos a los técnicos	- Jefes de Áreas y Departamento	- Jefes de Áreas y Departamento. - Técnicos	Anual
2.	Trabajo adjunto	- Jefes de Áreas y Departamento	- Jefes de Áreas y Departamento. - Técnicos	Mensual
3.	Resultados de la preparación política y superación profesional	- Director General - Jefes de Áreas y Departamento.	- Técnicos	Mensual
4.	Disposición para asumir responsabilidades	- Técnicos	_ Jefes de área y departamentos	Mensual

Estrategia Específica:

❖ **Perfeccionar el Sistema de Evaluación del Desempeño en la Empresa.**

No	Acciones	Responsables	Participantes	Fecha de cumplimiento
1.	Reajustar los diseños de evaluación para cada una de las actividades y puestos de trabajo	- Jefes de Áreas y Departamento - D. Humanos	-Secretario del SNTCD. - Secretario del PCC. - Especialistas Designados	Anual
2.	Utilizar la Evaluación del Desempeño como un instrumento para la formación y desarrollo integral, así como para el ascenso y promoción de los RH.	- Jefes de Áreas y Departamento - D. Humanos	- Jefes de Áreas y Departamento. - Esp. Recursos Humanos	Anual

3.	Supervisar sistemáticamente la calidad de las evaluaciones del Desempeño.	Jefes de Áreas y Departamento - D. Humanos	Jefes de Áreas y Departamento. - Esp. Recursos Humanos	Mensual
4.	Evaluar el nivel de correspondencia entre el desempeño de los trabajadores y los requisitos exigidos en el perfil del cargo y de competencia.	- D. Humanos	- Esp. Recursos Humanos	Semestral
5.	Exigir por el cumplimiento de los requisitos necesarios para el trabajo que desempeña el empleado	- Jefes de Áreas y Departamento	- Jefes de Áreas y Departamento. - Técnicos	Anual
6.	Realizar la evaluación del análisis organizacional efectuado en un departamento o área específica	- Jefes de Áreas y Departamento	- Jefes de Áreas y Departamento. - Técnicos	Anual
7.	Definir las unidades de competencias y brechas del proceso de Evaluación del Desempeño.	- D. Humanos	- Esp de Recursos Humanos - Secretario del SNTCD.	Anual

Estrategia Específica:

- ❖ **Aplicar métodos de capacitación o desarrollo que garanticen una reserva calificada.**

No	Acciones	Responsables	Participantes	Fecha de cumplimiento
1.	Aplicar la rotación de puestos	D. Recursos Humanos	J. de Áreas	Trimestral

2.	Contratación con sociedades clasificadoras de cursos de capacitación	D. Recursos Humanos	Esp. Capacitación	Semestre
3.	Aprendizaje conjunto con otro empleado o directivo de más experiencia	D. Recursos Humanos	J. de Áreas	Mensual

ARC Gestión de Mercado

Objetivo Estratégico # 2

❖ **Ampliar la especialización en la gestión de Mercado.**

No	Criterios de Medida	Grados de consecución		
		2009	2010	2011
1.	Se logra que el área tenga el 100 % de especialización del personal	60 %	80 %	100 %
2.	Se logra el 100% del estudio de factibilidad del mercado	60 %	80 %	100 %
3.	Se logra que el 90 % de los costos estén previstos	70%	80%	90%
4.	Se cuenta con la evaluación del 90 % de los principales competidores	70%	80%	90%
5.	Se evalúan el 100 % de los servicios prestados	80%	90 %	100 %
6.	Se cuenta con la evaluación de la demanda de los servicios	X	X	X
7.	Se cuenta con un sistema de comunicación flexible con los clientes.	X	X	X

Estrategia Específica:

- ❖ **Elevar la calidad de los servicios prestados.**

No	Acciones	Responsables	Participantes	Fecha de cumplimiento
1.	Evaluar al 100 % de los Competidores	- Director de mercadotecnia	_ Miembros del Departamento	Mensual
2.	Evaluación efectiva del entorno, en cuanto a precios y periodos de reparación	- Director de mercadotecnia	_ Miembros del Departamento	Mensual

Estrategia Específica:

- ❖ **Incrementar el grado de especialización del personal.**

No	Acciones	Responsables	Participantes	Fecha de cumplimiento
1.	Introducir técnicas de marketing en el proceso de mercado	- Director de mercadotecnia	_ Miembros del Departamento	Mensual
2.	Automatizar el proceso de análisis del entorno competitivo	- Director de mercadotecnia Especialista en Informática	_ Miembros del Departamento	Mensual

Estrategia Específica:

- ❖ **Diseñar un proceso de comunicación flexible y personalizada con los diferentes clientes de la organización.**

No	Acciones	Responsables	Participantes	Fecha de cumplimiento
1.	Ampliar información sobre el contenido de los servicios que presta la organización	- Director de mercadotecnia	_ Miembros del Departamento	Mensual

2.	Amplia información sobre las ventajas que tiene cada uno de los servicios que forman la cartera de la organización	- Director de mercadotecnia Especialista en Informática	_ Miembros del Departamento	Mensual
----	--	--	-----------------------------	---------

Estrategia Específica:

- ❖ **Gestionar y evaluar la efectividad del proceso de Gestion de Mercado.**

No	Acciones	Responsables	Participantes	Fecha de cumplimiento
1.	Elaborar diagnóstico de las preferencias de los clientes para la efectiva toma de decisiones.	- Director de mercadotecnia	_ Miembros del Departamento	Semestral
2.	Aplicar las encuestas de satisfacción al cliente y efectuar análisis de tendencia a partir de las mismas.	- Director de mercadotecnia	_ Miembros del Departamento	Mensual
3.	Gestionar la estabilidad de los servicios de alta demanda	- Director de mercadotecnia	_ Miembros del Departamento	Mensual

ARC Gestión de Calidad

Objetivo Estratégico # 3

- ❖ **Implantar y certificar un sistema de Gestión de la Calidad avalado por el Sistema de Normas ISO 9000: 2005.**

No	Criterios de Medida	Grados de consecución		
		2009	2010	2011
1.	Se logra la implantación de las normas del familia ISO 9000 en un 100%	100 %	-	-

2.	Crear planes de aseguramiento a un 100 %	100 %	-	-
3.	Se logra la capacitación del personal dirigente en un 100 %	-	-	-
4.	Se logra la capacitación del personal técnico, intermedio y directos a la prestación del servicio al 100 %	-	-	-

Estrategia Específica:

❖ Proyectar y certificar el proceso de Gestión de Calidad.

No	Acciones	Responsables	Participantes	Fecha de cumplimiento
1.	Homologar al 100 % de los soldadores	- Dpto. de Calidad - J' de área - RCB	Soldadores	Anual
2.	Certificar la Tecnología de Soldadura	- Dpto. de Calidad - J' de área - RCB - Técnicos	-	Anual
3	Homologar al 100 % de los inspectores de soldaduras propuestos	Dpto. de Calidad - J' de área - RCB	Inspectores de Soldadura	Anual
4.	Capacitación del 100 % de los trabajadores del área	J' de Dpto. de calidad Inspectores de soldadura	Especialista de calidad Inspectores de soldadura	Anual
5.	Solicitar la cooperación del RCB, para la capacitación en ensayos no destructivos	Director General J.Dpto de calidad	Área de soldadura	Anual
6.	Establecer la política y los objetivos de calidad de la organización	D. General	Especialista de calidad	Anual
7.	Aplicar las medidas de la eficiencia y eficacia de cada proceso	Especialista de calidad	Jefes de procesos	Trimestral

8.	Establecer e implementar un proceso de mejora continua del sistema de gestión de calidad	D. General	Especialista de calidad	Anual
9.	Hacer evaluaciones internas del servicio que se presta mediante las guías de calidad elaboradas.	Especialista de calidad	Audidores de calidad	Anual

Estrategia Específica:

- ❖ **Elevar las exigencias y calidad en la evaluación de la satisfacción de los clientes.**

No	Acciones	Responsables	Participantes	Fecha de cumplimiento
1.	Encuestar el 100 % de los clientes	- Dpto. de mercado	Especialista asignado	Mensual
2.	Procesar la encuestas	- Dpto. de Calidad	- Especialista de calidad	Mensual
3	Prestar servicio posventa	Dpto. de Calidad - Dpto. de mercado	Inspectores de Soldadura	Anual
4.	Confección y ejecución de planes de no conformidades detectadas	Dpto. de Calidad	- Especialista de calidad	mensual
5.	Se reducen en un 90% las quejas de los clientes	Dpto. de Calidad	- Especialista de calidad	Trimestral
6.	Se logra ampliar la cartera de servicios cubriendo el 100% de las expectativas de los clientes	- Dpto. de mercado	Especialista asignado	Mensual

ARC Gestión de Ciencia e Innovación Tecnológica.

Objetivo estratégico # 4

- ❖ **Desarrollar y fomentar la búsqueda de alternativas innovadoras, a partir de la utilización de información actualizada de las nuevas tendencias de nuestro sector empresarial a nivel mundial, que garanticen la actualización gradual y la explotación de forma más eficiente de nuestros Equipos e Instalaciones.**

No	Criterios de Medida	Grados de consecución		
		2009	2010	2011
1.	Incrementar las informaciones de carácter operativo en un 80%	60%	70%	80%
2.	Sistema informativo capaz de responder al 95 % de las necesidades de Gestión informativa	70%	80%	95%
3.	Se logra en un 90 % resultados positivos en implantación de nuevas tecnologías	75%	85 %	90%
4.	Se garantiza que el 100% de las plazas de los especialistas y técnicos estén completas	80 %	90%	100%
5.	Se evalúa el 100% de las innovaciones	100 %	100 %	100 %
6.	Se cuenta con un plan de mantenimiento General que abarca el 100 % de los equipos e inmuebles	80%	90%	100%

Estrategia Específica:

- ❖ **Elevar el impacto de I + D en la empresa hasta igual a 1.**

No	Acciones	Responsables	Participantes	Fecha de cumplimiento
1.	Confección plan temático por áreas	- Director de Ciencia e Innovación Tecnológica _ Jefes de Áreas	- Trabajadores de las áreas	Anual
2.	Evaluación efectiva de las innovaciones y racionalizaciones	- Director de Ciencia e Innovación Tecnológica. - Presidente de la Anir	- Secciones sindicales	Mensual
3.	Potenciar el trabajo del movimiento Manos de Oro	Director de Ciencia e Innovación Tecnológica	- Especialistas designados	Mensual
4.	Potenciar el trabajo de la ANIR	- Presidente de la ANIR _ Secretario del Sindicato	- Secciones sindicales	Mensual

Estrategia Específica:

- ❖ **Introducir el sistema Único de Planificación, Gestión y Control del Desarrollo Tecnológico.**

No	Acciones	Responsables	Participantes	Fecha de cumplimiento
1.	Desarrollar proyectos de investigación científica propios para alcanzar incrementos en la eficiencia empresarial y valores del plan de negocios	Director de Ciencia e Innovación Tecnológica Coordinador general	Especialistas asignados	Anual

2.	Implantar el sistema de vigilancia tecnológica	Director de Ciencia e Innovación Tecnológica.	Especialistas asignados	Anual
3.	Implantar el sistema interno de Propiedad Industrial	Director de Ciencia e Innovación Tecnológica Asesora Jurídica	Especialistas asignados	Anual
4.	Incluir en un ciclo de mejora continua no menos de tres servicios de la entidad	Director de Ciencia e Innovación Tecnológica. J' de Departamento de Calidad J' de Áreas	Áreas designadas	Anual

Estrategia Específica:

- ❖ **Introducir Reglamento que Organiza el Mantenimiento Sistemático, Inmuebles, Muebles, Medios y Equipos, según Decreto Ley 281.**

No	Acciones	Responsables	Participantes	Fecha de cumplimiento
1.	Introducir dentro de los deberes funcionales de los operarios de equipos industriales el servicio de lubricación, pintura y protección contra la corrosión	_Director de Ciencia e Innovación Tecnológica D. Recursos Humanos	Especialistas asignados	Anual
2.	Introducir dentro del control a la Disciplina Tecnológica la inspección de los equipos e instalaciones	D. Ingeniería	Especialista de Mantenimiento	Trimestral
3.	Recuperación, reparación o fabricación de equipos, agregados, conjuntos, partes y piezas.	D. Ingeniería	Especialista de mantenimiento	Anual

ARC Gestión de Control Interno

Objetivo estratégico # 5

❖ **Implantar un sistema de gestión de Control Interno según R 297, 2003 MFP.**

No	Criterios de Medida	Grados de consecución		
		2009	2010	2011
1.	Determinar si la entidad ha cumplido en tiempo, lugar y calidad los objetivos y metas establecidas con los recursos asignados en un 80%	60%	70%	80%
2.	Verificar si la entidad logra la eficiencia necesaria en la asignación y utilización de los recursos en un 95%	70%	80%	95%
3.	Examinar que las expectativas, necesidades, requisitos y exigencias del cliente o beneficiario se determinan y cumplen en un 100%	80 %	90%	100%
4.	Verificar el comportamiento ético en el ejercicio de sus funciones de los recursos humanos relacionados con la administración, control y custodia de los recursos públicos en un 100 %	80 %	90%	100%
5.	Garantizar el registro de las operaciones oportunamente y que todo hecho económico este respaldado por la documentación que lo justifique.	-	-	-
6.	Garantizar que las deficiencias señaladas en las auditorias, supervisiones y controles integrales, tanto internos como externos, sean analizadas, corregidas y controladas respectivamente.	-	-	-

7.	Identificar y analizar los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos por cada actividad en las respectivas areas de trabajo.	-	-	-
----	--	---	---	---

Estrategia Específica:

- ❖ **Cumplir en el tiempo establecido los objetivos y metas con los recursos asignados.**

No	Acciones	Responsables	Participantes	Fecha de cumplimiento
1.	Adquirir los recursos que requiere, con la calidad y en la cantidad apropiada, cuando se necesitan y al menor costo posible	D. Logística	-Jefe de Dpto. de Aseguramiento Técnico Material -Especialistas	Trimestral
2.	Aplicar políticas idóneas para realizar sus adquisiciones	D. Logística	-Jefe de Dpto. de Aseguramiento Técnico Material. - Especialistas	Trimestral
3.	Proteger y conservar adecuadamente los recursos	D. Logística	-Jefe de Dpto. de Aseguramiento Técnico Material - Almaceneros	Semanal

Estrategia Específica:

- ❖ **Lograr la eficiencia necesaria en la asignación y utilización de los recursos.**

No	Acciones	Responsables	Participantes	Fecha de cumplimiento
1.	Utilizar procedimientos operativos eficientes	D. Logística	-Jefe de Dpto. de Aseguramiento Técnico Material -Especialistas	Permanente

2.	Emplear la menor cantidad posible de recursos para la producción de bienes o servicios en la cantidad, calidad u oportunidad apropiada	D. Logística D. Producción	-Jefe de Dpto. de Aseguramiento Técnico Material -Especialistas	Permanente
----	--	-------------------------------	---	------------

Estrategia Específica:

❖ **Determinar las expectativas, necesidades, requisitos y exigencias del cliente.**

No	Acciones	Responsables	Participantes	Fecha de cumplimiento
1.	Identificar y analizar el comportamiento de los clientes o beneficiarios de los productos o servicios que oferta la entidad, en función del objeto social aprobado	D. General D. Mercado	Especialistas asignados	Permanente
2.	Segmentar a los clientes o en determinados ámbitos, que permitan una mejor atención y satisfacción de sus necesidades y expectativas	D. mercado	Especialistas asignados	Permanente
3.	Implantar procedimientos de información, diseño, revisión, verificación y validación especificados para los productos y servicios, incluyendo las actividades de entrega y postventa	D. Control Interno Esp. de Calidad. D. Mercado	Especialistas asignados	Anual

Estrategia Específica:

- ❖ **Exigir el comportamiento ético en el ejercicio de sus funciones de los recursos humanos relacionados con la administración, control y custodia de los recursos públicos.**

No	Acciones	Responsables	Participantes	Fecha de cumplimiento
1.	Salvaguardar los intereses generales del Estado	D. Control Interno	Especialista de control interno	Permanente
2.	Preservar el patrimonio público	D. Control Interno	Especialista de control interno	Permanente
3.	Rehusar toda relación con intereses, personas u organizaciones que sean incompatibles con las funciones públicas que ejercen	D. Control Interno	Especialista de control interno	Permanente
4.	Denunciar y rechazar toda actividad contraria al manejo correcto de los fondos y del interés público	D. Control Interno	Especialista de control interno	Permanente

3.3 SOPORTE DE LA ESTRATEGIA.

A partir de la formulación de la planeación estratégica para el año 2011, la EMI Astilleros Centro estableció un sistema de control que garantiza la retroalimentación de la implementación, en el sistema de control diseñado se establecieron como soporte de esta estrategia los siguientes:

Principios organizativos

- ❖ La planeación estratégica de la EMI Astilleros Centro constituyen el instrumento de dirección fundamental para la etapa 2009-2011.
- ❖ Las direcciones estratégicas estarán en correspondencia con la estrategia formulada
- ❖ La planeación estratégica diseñada se revisara anualmente con el objetivo de que la misma promueva los cambios necesarios que debe realizar la EMI Astilleros Centro ante las condiciones cambiantes del entorno.
- ❖ La evaluación del desempeño y estimulación de cuadros y trabajadores tendrá como punto de partida el cumplimiento de la estrategia formulada.

Sistema de información

- ❖ Dar a conocer la planeación estratégica, garantizando que cada trabajador del área conozca cual es su Misión dentro de la misma.
- ❖ Cada director de área de resultados claves rendirá información sobre el cumplimiento de la misma en los consejos de dirección según cronograma establecido.
- ❖ De forma sistemática se informará a los trabajadores sobre los resultados obtenidos con la planeación estratégica, destacando logros y deficiencias, tomando las decisiones oportunas para el cumplimiento exitoso de la misma.

Consejos de dirección y su programación temática:

Dentro de la programación de los consejos de dirección aparecerá el análisis del cumplimiento de la planeación estratégica por Área de Resultado Clave, objetivos estratégicos con sus criterios de medidas y grado de consecución, estrategias específicas para el cumplimiento de los objetivos formulados y plan de acción para cada estrategia, según cronograma establecido, a partir de las auditorías internas a realizar por la dirección de Control Interno, la cual es la responsable del seguimiento y control de la planeación estrategia a través de las pautas de control.

Conclusión Parcial.

Como resultado del análisis efectuado por el consejo de Dirección se obtuvo:

- ❖ Áreas de Resultados Claves de la entidad.
- ❖ Objetivos estratégicos.
- ❖ Criterios de medidas.
- ❖ Las estrategias específicas.
- ❖ Los planes de acción por cada estrategia.
- ❖ Soporte de la estrategia.

Este resultado será un instrumento de dirección para la empresa en su proyección para el periodo 2009-2011.

CONCLUSIONES

El entorno en la actualidad se encuentra en constante cambio, lo que ha llevado a las organizaciones a diseñar estructuras y comportamientos dinámicos así como a la necesidad de estudiar y evaluar el potencial estratégico, que persigue una constante adaptación de la empresa al entorno para mejorar el futuro a través de adecuadas acciones estratégicas en busca de mejorar la eficiencia y la eficacia de las organizaciones.

Se realizó un Diagnostico Estratégico, donde se listaron las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la entidad, los impactos fueron analizados a través de la Matriz DAFO, obteniéndose la mayor cantidad de impactos en el cuadrante II, por lo que podemos concluir que la empresa se encuentra en una posición a la defensiva.

Queda establecida la planeación estratégica de la EMI Astilleros Centro para el periodo 2009-2011, con un enfoque sistémico que garantiza la integralidad en la gestión empresarial.

Los objetivos estratégicos, criterios de medida, estrategias específicas, planes de acción propuestas para cada área de resultado clave permiten vencer la brecha existente para alcanzar la visión en tanto actúan de maneras interrelacionadas e impactan con un efecto conjunto en el desempeño organizacional.

RECOMENDACIONES

Dar a conocer la planeación estratégica elaborada y lograr la implicación de los trabajadores en la implementación de la misma, manteniendo un sistema de información sistemática a los mismos, tomando las decisiones oportunas en caso de detectarse desviaciones.

Proyectar un sistema de control estratégico de gestión que permita no solo medir el cumplimiento de las estrategias sino, ser capaces de avizorar los cambios del entorno con una actitud proactiva, enriqueciendo constantemente el proyecto estratégico de la EMI Astilleros Centro.

Implementar una efectiva dirección estratégica de mercado, apoyada por la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad y por un incremento de la evaluación de los impactos de la ciencia e innovación tecnológica.

Garantizar en todo momento el cumplimiento del soporte de la estrategia propuesta.

Generalizar los resultados obtenidos en el caso de estudio como guía metodológica y práctica en la actualización de la planeación, asumiendo por la organización los constantes cambios que se operan en el entorno cubano.

BIBLIOGRAFIA

- Acle Tomasini, Alfredo. Planeación Estratégica y Control total de la Calidad/ Alfredo Acle Tomasini.--México: Ed. Grijalbo, 1992.--85 p.
- Ansoff, Igor. La Estrategia de la Empresa/ Igor Ansoff.--[s. l. : s.n.], 1976.--[s.p.].
- Ansoff, H.I. "Strategic Management"/ H. I. Ansoff.- - Hong Kong: MacMillan, 1979. - - 430 p.
- Ansoff, Igor. El planeamiento Estratégico. Nueva tendencia de la Administración/ I. Ansoff, R. P.Declerk, R. I. Hayes.--México: Ed. Trillas, 1993.--320 p.
- Ansoff, H. I. Strategic Management/ H. I. Ansoff.-- Hong Kong: Mc Millan, 1979.-- 210 p.
- Bases Metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos, basada en Valores.-- Ciudad de la Habana: Ed. Pirámide, 2005.--255p.
- Bowman, C. La esencia de la administración estratégica/ C. Bowman.-- La Habana: Impresión cubana Prentice Hall, 1996.-- 86 p.
- Bowman, Cliff. La esencia de la Administración Estratégica/ Cliff Bowman.--Madrid: Ed. Prentice Hall, 1996. --150 p.
- Bueno Campos, E. Dirección estratégica de la empresa: Metodología, Técnicas y casos/ E. Bueno Campos. ---Madrid: Pirámide, 1996.-- 110 p.
- Bueno Campos, E. Dirección Estratégica de la Empresa: Metodología, Técnicas y Casos / E. Bueno Campos. —Madrid: Ed. Pirámide, 1996.--399 p.
- Cuba. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Resolución 188/06: Sobre los reglamentos disciplinarios internos.--La Habana, 2006.--3 p.
- Cuba. CECM. Carta Circular No. 21/96: Orientaciones sobre la introducción de la Dirección por Objetivos en el país.--La Habana, 1996.-- [s.p.].
- Cuervo, A.: "La dirección estratégica de la empresa. Reflexiones desde la economía de la empresa", Papeles de Economía (Española) (78-79): 25-27,1999.
- De la estrategia a la dirección estratégica. Un acercamiento a la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo. Tomado De: www.monografías.com, 25/9/2008.
- Gárciga Marrero, Rogelio J. Formulación Estratégica. Un enfoque para directivos/ Rogelio J.Gárciga Marrero.--La Habana: Ed. Félix Varela, 1999.--270 p.
- Godet, Michel. De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia/ Michel Godet.-- Barcelona: Ed. Marcombo, 1993.--[s. p.].
- Hofer, C. Strategy formulation. Analytical concepts, West/ C. Hofer, D. Schendel.--[s. l. : s. n.],1978.-- [s. p.].
- Introducción a la Dirección Estratégica. Tomado De: www.lafacu.com, 12/11/2008.

La efectividad en la ejecución de la Dirección Estratégica. Tomado De: www.managementweb.com.ar. 12/12/2008

La Estrategia. Tomado De: www.gestiopolis.com, 4/10/2008.

La Visión de la Organización. Tomado De: www.science.oas.org, 15/9/2008.

Menguzzato Boulard, M. La dirección estratégica de la empresa: Un enfoque innovador del management/ M. Menguzzato Boulard, J. J. Renau Piqueras.-- [s. l.], ..[s. n.], 1991.--[s. p.]

Menguzzato, Boulard. La Dirección Estratégica de la Empresa/ Boulard Menguzzato, Renau Piqueras.-- Barcelona: Ed. Ariel, 1991.-- 427p.

Menguzzato Boulard, M. "La dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del Management"/ . / Boulard Menguzzato, Renau Piqueras.-- Barcelona: Ed. Ariel, 1999:- - 427p.

Ministerio de Educación Superior. Dirección por objetivos y Dirección Estratégica: La experiencia cubana. Compendio de artículos.--La Habana: Centro Coordinador de Estudios de Dirección CCED del MES, 1998.--532p.

Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución 297/03: Definiciones del Control Interno, el contenido y sus componentes.--La Habana, 2003.--[s. p.].

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Resolución 188/06: Sobre los reglamentos disciplinarios internos.--La Habana, 2006.--3 p.

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Resolución 187/06: Reglamento sobre jornada y horario de trabajo.--La Habana, 2006.--4 p.

Morrisey, Georgue L."Pensamiento Estratégico"/ Georgue L Morrisey .—México:Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S. A,1996:- - 60 p.

Morrisey, George L. "Planeación a largo plazo. Creando su propia estrategia"/. Georgue L Morrisey .—México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A, 1996:- - 109 p.

Morrisey, Georgue L. "Planeando con Morrisey. Planeación táctica: Produciendo resultados a corto plazo/ Gorge Morrisey.--México: Ed. Prentice Hall, 1996.--119 p.

Navas, J.E. La Dirección Estratégica de la Empresa. Teorías y Aplicaciones/ J.E. Navas.--Madrid: Ed. Civitas, 2002.--297 p.

Ohamae, Kenichi. La mente del estratega/ Keniche Ohamae.-- México D. F. McGraw- Hill, Editorial Calypso, 1993.—357 p.

Partido Comunista de Cuba. Resolución Económica Congreso 5to. / P.C.C. —La Habana: P.C.C., 1997.--426 p.

Pierre Detrie, Jean. Strategor. Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad: Política General de Empresa/ Jean Pierre Detrie. --Barcelona: Masson, 1995.--552 p.

Planeación Estratégica en las Organizaciones. Tomado De: www.monografias.com, 15/9/2008.

Porter, M. ¿Qué es estrategia?/ M. Porter.-- La Habana: Folletos Gerenciales. Centro coordinador de estudios de dirección, 1998.-- 27 p.

Porter, Michael. Ventaja Competitiva: sostenimiento de empeño superior/ Michael Porter.--México: Ed. Continental, 1990.--125 p.

Poter, Michael. E. Estrategias Competitivas/ Michael Porter.-- México: Ed. Continental, 1982.—60 p.

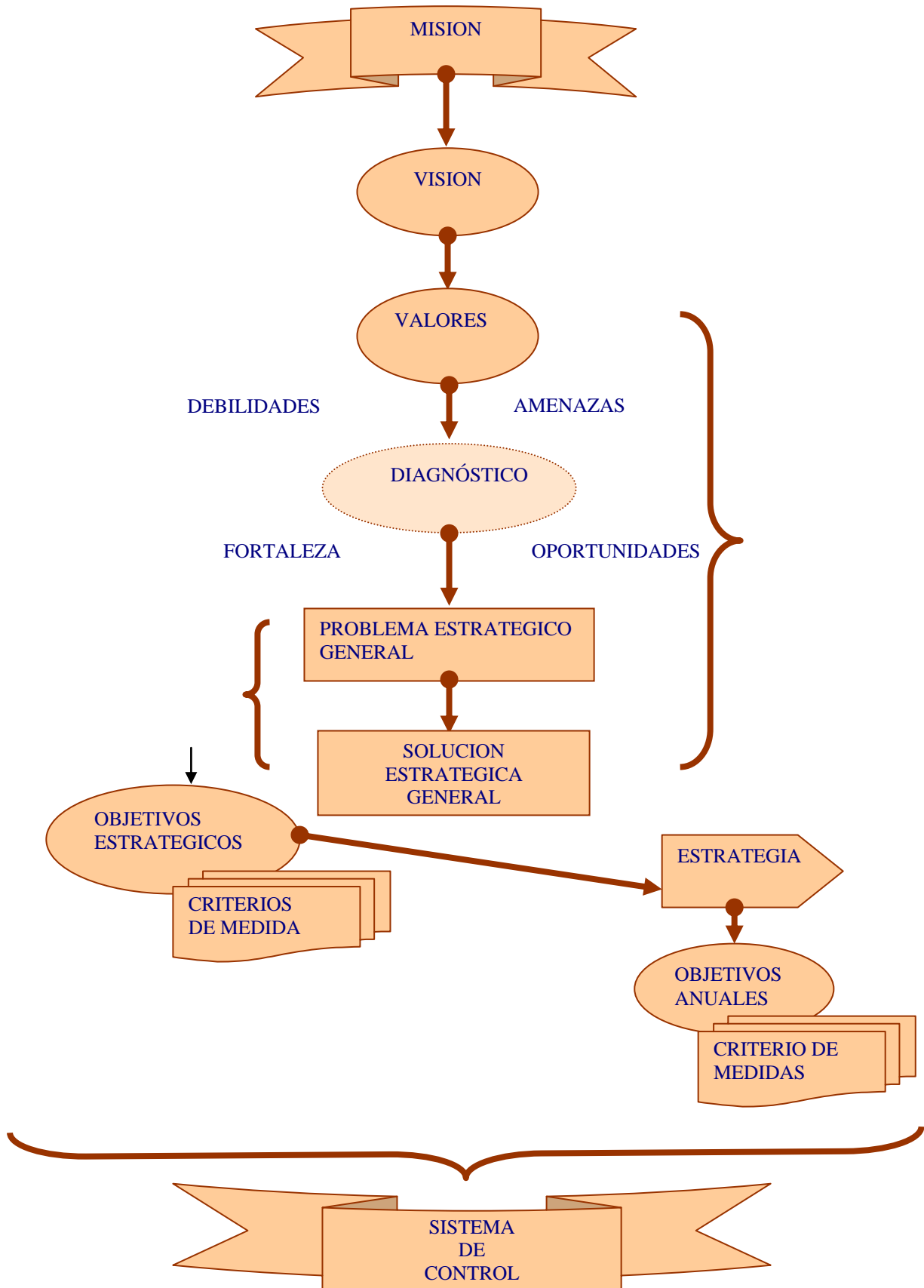
Strategor. Estrategia, Estructura, decisión, identidad. — Barcelona: Ed. Biblioempresa, 1995.---455 p.

Thompson, Strickland. “Dirección y Administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas”/ Strickland Thompson .—España:Mc Graw Hill. Edición, 1998:- - 1034 p.

Thompson. Dirección y administración estratégica: Conceptos, casos y lecturas/ Thompson, Strickland.-- México: Mc Graw Hill, 1998.-- ..[s. p.].

Vidal, Pavel Alejandro, Opinión Especializada del Economics Press Service (La Habana) (1): 32, 15 de enero de 2009)

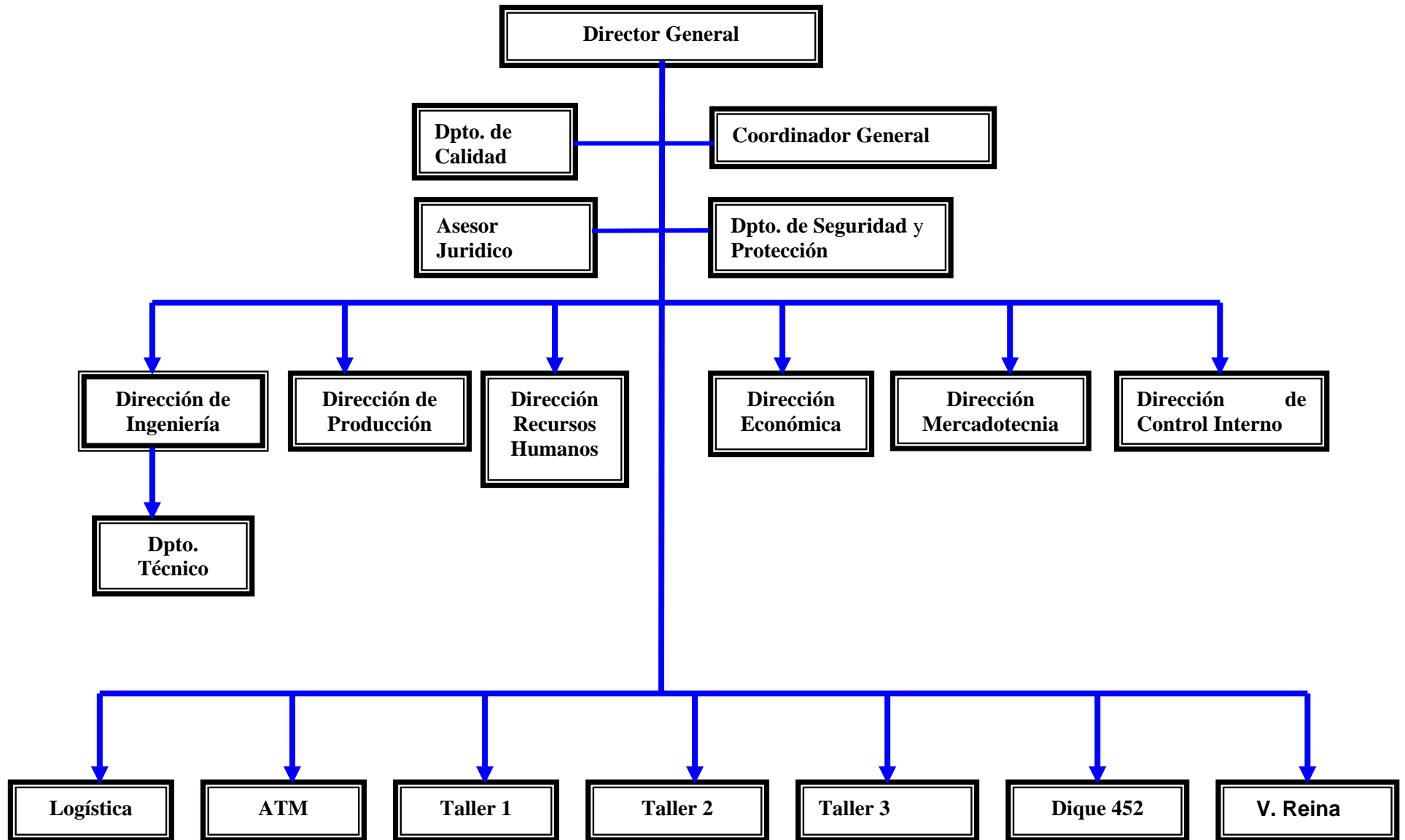
ANEXO # 1 ESQUEMA DE LA METODOLOGIA PROPUESTA.



ANEXO # 2 MODELO GENERAL DE CAMBIO ORGANIZACIONAL DE M. DOYLE.



ANEXO # 3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.



ANEXO # 4 PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO.

DIMENSIÓN Y VARIABLES

MN N E P MP

DIMENSIÓN ECONOMICA

- ❖ Aumento del PIB
- ❖ Créditos a largo plazo
- ❖ Productos de alto valor agregado

DIMENSIÓN POLÍTICO-LEGAL

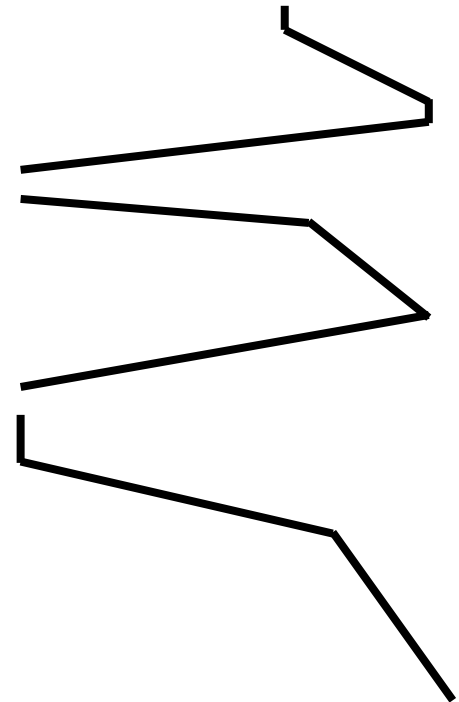
- ❖ Incremento de agresividad de los E.U
- ❖ Política económica
- ❖ Revoluciones de carácter social
- ❖ Situación política

DIMENSIÓN AMBIENTAL

- ❖ Cambios climáticos
- ❖ Cultura ambiental no fomentada(nivel Mundial)
- ❖ Establecimiento de estrategia ambiental

DIMENSIÓN TECNOLÓGICA

- ❖ Política de I+D
- ❖ Disponibilidad de nuevas tecnologías
- ❖ Incremento de aplicación de nuevas tecnologías



ANEXO # 5 ESTADIGRAFO.

- **Diseño de la muestra.**

No es necesario llevar la encuesta a todas las personas implicadas en un proceso de investigación. Es suficiente hacer la encuesta a un grupo de personas si sus criterios son representativos del grupo. Esto desde luego resulta de gran utilidad para cualquier investigación si se tiene en cuenta el ahorro en tiempo y recursos que esto puede implicar.

El muestreo aleatorio simple es el tipo más elemental de muestreo usado para la obtención de una muestra probabilística. Se usa en el caso de que todos los elementos de una población tengan la misma probabilidad de ser seleccionados.

Para determinar el número de encuestados, se va a considerar como tamaño de la población, al total de trabajadores fijos en la zona seleccionada, donde se desarrollan las primeras fases del macro proceso productivo, incluyendo los centros de beneficio húmedo y el de beneficio seco. Como se pretende lograr que estén representadas cada una de estas entidades, se va a realizar una asignación proporcional, en función del número de trabajadores a encuestar en cada una de estas.

Para establecer una expresión matemática, en la que se pueda determinar la cantidad de unidades a muestrear, en el caso en el que se desconozca la varianza de la población y sea conocido el tamaño de esta, se tiene:

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

Donde:

N – tamaño de la población

n - tamaño de la muestra

P – proporción muestral o estimado.

q = 1- p

B - error permisible

z – valor del percentil para un nivel de significación dado

Para realizar la investigación por sectores se seleccionó una muestra representativa basada en un muestreo probabilística, utilizando el método de muestreo aleatorio simple y después mediante una asignación proporcional, se determinó la cantidad de trabajadores a encuestar en cada fase.

En esta aplicación se tomó: $P=q= 0.50$, $B= 0.10$, $Z= 1.96$ con $\alpha= 0.05$. El tamaño de la población es de 265 trabajadores y de 15 dirigentes. Después de realizados los cálculos el tamaño de muestra resulto ser 71 trabajadores y 14 dirigentes.

ANEXO # 6 ANALISIS DE FIABILIDAD.

Encuesta aplicada a los trabajadores:

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

N of Cases = 71,0

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	1,7530	1,0704	2,8028	1,7324	2,6184	,1259

Item Variances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	,5588	,0664	,8757	,8093	13,1879	,0538

Reliability Coefficients 41 items

Alpha = ,9577 Standardized item alpha = ,9542

Encuesta aplicada a los dirigentes:

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

-

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

N of Cases = 14,0

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	2,5752	1,7857	3,3571	1,5714	1,8800	,1358

Item Variances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	,8453	,3791	1,6319	1,2527	4,3043	,1022

Reliability Coefficients 19 items

Alpha = ,9746 Standardized item alpha = ,9752

ANEXO # 7 ENCUESTA APLICADA A LOS DIRIGENTES.

Compañero Dirigente:

Es necesario que Ud. responda esta encuesta de la forma mas sincera y veraz posible para así contribuir a un diagnostico más objetivo, dentro del perfeccionamiento empresarial.

ENCUESTA LIKERT.

Introducción: Este cuestionario es aplicado con el objetivo de conocer las características organizativas de la empresa. Su colaboración es de suma importancia: Es anónima.

Marque con una X en el espacio que considere:

1. ¿Cuánta confianza tiene en sus subordinados?

Ninguna poca Bastante Completa

0 _____ 5 _____ 10 _____ 15 _____ 20

2. ¿Cuánta confianza tiene su superior en usted?

Ninguna poca Bastante Completa

0 _____ 5 _____ 10 _____ 15 _____ 20

3. ¿Se sienten libres los empleados para hablar con el Jefe?

Poco Bastante Suficiente Completamente

0 _____ 5 _____ 10 _____ 15 _____ 20

4. ¿Con que frecuencia se piden y se ponen en práctica ideas de los subordinados

Raras Veces A veces A menudo Muy Frecuente

0 _____ 5 _____ 10 _____ 15 _____ 20

10 ¿Es exacta la comunicación ascendente?
Casi nunca A veces A menudo Casi siempre

0 _____ 5 _____ 10 _____ 15 _____ 20

11 ¿Hasta que punto los jefes comprenden los problemas de sus subordinados?
Muy poco Algo A menudo Mucho

0 _____ 5 _____ 10 _____ 15 _____ 20

12 ¿A que nivel se toman decisiones?

Generalmente arriba	Las más importantes a alto nivel, algo de delegación y mucho control	Las más importantes a alto nivel, inferior, se delega bastante	A todos los niveles y con buena integración
------------------------	---	--	--

0 _____ 5 _____ 10 _____ 15 _____ 20

13 Corresponsabiliza a los subordinados en las decisiones que afectan su trabajo?

Casi nunca	A veces se les consulta	Casi siempre se les consulta	Corresponsabilidad
------------	----------------------------	---------------------------------	--------------------

0 _____ 5 _____ 10 _____ 15 _____ 20

14 ¿Contribuye a motivar a la gente el modo como se toman las decisiones?

No mucho	Poco	Algo	Mucho
----------	------	------	-------

0 _____ 5 _____ 10 _____ 15 _____ 20

15 ¿Cómo se fijan los objetivos?

Con órdenes

Órdenes con
petición de
comentarios

Se consulta antes
de decidir

Se decide en
Grupos

0 _____ 5 _____ 10 _____ 15 _____ 20

16 ¿Se aceptan los objetivos fijados?

Solo exteriormente
Hay oposición
pasiva

Hay cierta
resistencia pasiva

A veces hay
resistencia pasiva

Siempre o casi
siempre

0 _____ 5 _____ 10 _____ 15 _____ 20

17. ¿Donde se realizan las funciones de control?

Solo en el vértice
de la organización

En los altos niveles

A alto nivel con
delegación a nivel
medio

A todos los niveles

0 _____ 5 _____ 10 _____ 15 _____ 20

18. ¿Responde el sindicato a los intereses de los trabajadores?

Solo
exteriormente.
poco

Hay cierta
resistencia.
Bastante

A veces hay resistencia

Siempre o mucho
suficiente

0 _____ 5 _____ 10 _____ 15 _____ 20

19. ¿Para que se utilizan los datos de control?

Para dar orden y
castigar

Para premiar o
castigar

Para premiar y a
veces ayudar a
mejorarse

Para auto guiar y
solucionar
problemas
coordinados

ANEXO # 8 ENCUESTA PARA TRABAJADORES.

Compañero trabajador: Es necesario que Ud. Responda esta encuesta de la forma mas sincera y veraz posible para así contribuir a un diagnostico más objetivo, dentro del perfeccionamiento empresarial.

	si	no	A veces
1. conoce la misión: - De su organización - De su unidad productiva o servicio			
2. Conoce los objetivos de trabajo. - De su organización - De su unidad productiva o servicio			
3. Tiene claramente definida una meta de trabajo			
4. Se siente bien en su trabajo			
5. El salario que recibe esta en correspondencia con la labor que realiza.			
6. Sus condiciones de trabajo las considera buena			
7. hay correspondencia entre el trabajo que realiza y su nivel de calificación			
8. Se le brinda la posibilidad de adquirir nuevos conocimientos que contribuyen a su desarrollo.			
9. Cuenta Ud. Con un plan de desarrollo que responda a sus necesidades.			
10. El trabajo en su área esta bien organizado.			
11. Tiene buenas relaciones con su jefe inmediato.			
12. Considera que su jefe inmediato es líder			
13. siempre que se va a ejecutar un cambio en el cual Ud. Está involucrado se le piden criterios al respecto.			
14. Considera que el estilo de dirección con que se conduce el proceso de dirección contribuye al logro de objetivos.			
15. Se satisfacen sus necesidades profesionales con la labor que realiza			
16. Su jefe inmediato ayuda con entusiasmo al cumplimiento de las metas.			
17- En su estilo de dirección el jefe orienta a: Tareas () Personas ()			
18. S siente motivado con la labor que usted realiza			
19. Se respira un clima agradable y de respeto en su trabajo.			
20. Usted cuenta con los recursos necesario para desarrollar un trabajo con la calidad requerida			
21. Se siente estimulado con los resultados del trabajo.			
22. Usted considera que su jefe inmediato es justo cuando lo evalúa en su trabajo			
23 Hay visión clara en su grupo de trabajo de hacia donde deben dirigirse los mayores esfuerzos			
24. Usted participa en la toma de decisiones.			
25. Su jefe inmediato tiene estilo de dirección participativo.			
26 Se promueve el trabajo en equipo en su organización.			
27. Practica tu jefe inmediato la delegación			
28. Considera que se evalúa su trabajo			
29. conoce UD todos los elementos por lo que su trabajo debe ser evaluado.			
30. Conoce usted las deficiencias en su trabajo			
31. Tus inquietudes y resultados son atendidos.			
32. Se practica la estimulación moral.			
33. las opciones recreativas de su organización como las evalúa B() R() M()			
34. Participa UD en a elaboración de los objetivos de trabajo.			
35. En su organización se utiliza el Metodo de Dirección por Objetivos			
36. Las relaciones que se establecen entra el sindicato, la administracio, el PCC y la UJC en función de cumplir la misión, funciones y objetivos la evalúa de : B() R() M()			
37 Conoce UD la estrategia de su organización			
38. Su unidad Productiva o de servicio tiene elaborada su estrategia			
39. El cambio en su organización se produce mediante: Ordenes() señalando objetivos () motivando a participar en el proceso de cambio()			

ANEXO # 9 TABLA DE FRECUENCIAS (DIRIGENTES).

cuanta confianza tiene en sus subordinados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ninguna	1	7,1	7,1	7,1
	poca	4	28,6	28,6	35,7
	bastante	6	42,9	42,9	78,6
	completa	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

cuanta confianza tiene su superior en usted

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	poca	3	21,4	21,4	21,4
	bastante	8	57,1	57,1	78,6
	completa	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

se sienten libres los empleados para hablar con el jefe

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	bastante	7	50,0	50,0	50,0
	suficiente	4	28,6	28,6	78,6
	completamente	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

con que frecuencia se piden y se ponen en practica ideas de los subordinados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	raras veces	3	21,4	21,4	21,4
	a veces	5	35,7	35,7	57,1
	a menudo	4	28,6	28,6	85,7
	muy frecuente	2	14,3	14,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

para motivar se utiliza a) el miedo, b) amenazas, c) castigo, d) premios, e) participaci

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	a,b,c a veces d	5	35,7	35,7	35,7
	d y quizas c	3	21,4	21,4	57,1
	d y quizas c y e	2	14,3	14,3	71,4
	e o d segun el nivel	4	28,6	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

a que nivel se siente la necesidad de alcanzar los objetivos de la organizacion

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	solo en el mas alto	3	21,4	21,4	21,4
	a nivel medio	2	14,3	14,3	35,7
	en casi todos los niveles	7	50,0	50,0	85,7
	en todos	2	14,3	14,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

existe una labor de equipos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	poca	2	14,3	14,3	14,3
	alguna	9	64,3	64,3	78,6
	bastante	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

direccion por la que fluye la comunicacion

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	hacia abajo	1	7,1	7,1	7,1
	en gran medida hacia abajo	6	42,9	42,9	50,0
	hacia abajo, hacia arriba	5	35,7	35,7	85,7
	hacia abajo, hacia arriba y entre iguales	2	14,3	14,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

como aceptan los subordinados las comunicaciones de los superiores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	con indiferencia	4	28,6	28,6	28,6
	con cautela	3	21,4	21,4	50,0
	en general se aceptan	7	50,0	50,0	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

es exacta la comunicacion ascendente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	casi nunca	3	21,4	21,4	21,4
	a veces	4	28,6	28,6	50,0
	a menudo	5	35,7	35,7	85,7
	casi siempre	2	14,3	14,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

asta que punto los jefes comprenden los problemas de sus subordinados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	muy poco	2	14,3	14,3	14,3
	algo	6	42,9	42,9	57,1
	a menudo	3	21,4	21,4	78,6
	mucho	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

a que nivel se toman decisiones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	generalmente arriba	7	50,0	50,0	50,0
	importantes a alto nivel, algo de delegacion y mucho control	3	21,4	21,4	71,4
	importantes a alto nivel, inferior, se delega bastante	4	28,6	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

corresponsabiliza a los subordinados en las decisiones que afectan su trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	casi nunca	1	7,1	7,1	7,1
	a veces se les consulta	5	35,7	35,7	42,9
	casi siempre se les consulta	8	57,1	57,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

contribuye a motivar a la gente el modo como se toman las decisiones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no mucho	1	7,1	7,1	7,1
	poco	6	42,9	42,9	50,0
	algo	7	50,0	50,0	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

como se fijan los objetivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	con ordenes	3	21,4	21,4	21,4
	ordenes con peticion de comentarios	4	28,6	28,6	50,0
	se consulta antes de decidir	4	28,6	28,6	78,6
	se decide en grupos	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

se aceptan los objetivos fijados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	solo exteriormente hay opocision pasiva	2	14,3	14,3	14,3
	hay cierta resistencia pasiva	4	28,6	28,6	42,9
	a veces hay resistencia pasiva	3	21,4	21,4	64,3
	siempre o casi siempre	5	35,7	35,7	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

donde se realizan las funciones de control

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	en los altos niveles	3	21,4	21,4	21,4
	a alto nivel con delegacion a nivel medio	3	21,4	21,4	42,9
	a todos los niveles	8	57,1	57,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

responde el sindicato a los intereses de los trabajadores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	solo exteriormente poco	2	14,3	14,3	14,3
	hay cierta resistencia.	8	57,1	57,1	71,4
	bastante	2	14,3	14,3	85,7
	a veces hay resistencia	2	14,3	14,3	100,0
	siempre o mucho	2	14,3	14,3	100,0
	suficiente	2	14,3	14,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	100,0

para que se utilizan los datos de control

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	para premiar o castigar	8	57,1	57,1	57,1
	para premiar y a veces	2	14,3	14,3	71,4
	ayudar a mejorarse	2	14,3	14,3	71,4
	para auto guiar y	4	28,6	28,6	100,0
	solucionar problemas	4	28,6	28,6	100,0
	coordinados	4	28,6	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	100,0

ANEXO # 10 TABLA DE FRECUENCIAS (TRABAJADORES).

conoce la mision de su organizacion

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	59	83,1	83,1	83,1
	no	10	14,1	14,1	97,2
	a veces	2	2,8	2,8	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

conoce la mision de su unidad productiva o servicio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	66	93,0	93,0	93,0
	no	5	7,0	7,0	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

conoce los objetivos de trabajo de su organizacion

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	57	80,3	80,3	80,3
	no	13	18,3	18,3	98,6
	a veces	1	1,4	1,4	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

conoce los objetivos de trabajo de su unidad productiva o servicio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	63	88,7	88,7	88,7
	no	8	11,3	11,3	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

tiene claramente definida una meta de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	50	70,4	70,4	70,4
	no	9	12,7	12,7	83,1
	a veces	12	16,9	16,9	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

se siente bien en su trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	33	46,5	46,5	46,5
	no	10	14,1	14,1	60,6
	a veces	28	39,4	39,4	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

el salario que recibe esta en correspondencia con la labor que realiza

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	21	29,6	29,6	29,6
	no	31	43,7	43,7	73,2
	a veces	19	26,8	26,8	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

sus condiciones de trabajo las considera buenas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	12	16,9	16,9	16,9
	no	37	52,1	52,1	69,0
	a veces	22	31,0	31,0	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

hay correspondencia en el trabajo que realiza y su nivel de calificacion

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	65	91,5	91,5	91,5
	no	2	2,8	2,8	94,4
	a veces	4	5,6	5,6	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

se le brinda la posibilidad de adquirir nuevos conocimientos que contribuyen a su desarrollo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	30	42,3	42,3	42,3
	no	26	36,6	36,6	78,9
	a veces	15	21,1	21,1	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

cuenta ud con un plan de desarrollo que responda a sus necesidades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	25	35,2	35,2	35,2
	no	39	54,9	54,9	90,1
	a veces	7	9,9	9,9	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

el trabajo en su area esta bien organizado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	34	47,9	47,9	47,9
	no	11	15,5	15,5	63,4
	a veces	26	36,6	36,6	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

tiene buenas relaciones con su jefe inmediato

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	53	74,6	74,6	74,6
	no	7	9,9	9,9	84,5
	a veces	11	15,5	15,5	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

considera que su jefe inmediato es lider

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	27	38,0	38,0	38,0
	no	35	49,3	49,3	87,3
	a veces	9	12,7	12,7	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

empre que se va a ejecutar un cambio en el cual ud esta involucrado se l piden criterios al respecto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	29	40,8	40,8	40,8
	no	15	21,1	21,1	62,0
	a veces	27	38,0	38,0	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

considera que el estilo de direccion con que se conduce el proceso de direccion contribuye al logro de los objetivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	23	32,4	32,4	32,4
	no	26	36,6	36,6	69,0
	a veces	22	31,0	31,0	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

se satisfacen sus necesidades profesionales con la labor que realiza

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	30	42,3	42,3	42,3
	no	15	21,1	21,1	63,4
	a veces	26	36,6	36,6	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

su jefe inmediato ayuda con entusiasmo al cumplimiento de las metas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	31	43,7	43,7	43,7
	no	15	21,1	21,1	64,8
	a veces	25	35,2	35,2	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

en su estilo de direccion el jefe orienta a

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	tareas	34	47,9	47,9	47,9
	personas	20	28,2	28,2	76,1
	tareas y personas	17	23,9	23,9	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

se siente motivado con la labor que ud realiza

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	34	47,9	47,9	47,9
	no	16	22,5	22,5	70,4
	a veces	21	29,6	29,6	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

se respira un clima agradable y de respeto en su trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	31	43,7	43,7	43,7
	no	15	21,1	21,1	64,8
	a veces	25	35,2	35,2	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

ud cuenta con los recursos necesarios para desarrollar un trabajo con la calidad requerida

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	6	8,5	8,5	8,5
	no	40	56,3	56,3	64,8
	a veces	25	35,2	35,2	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

se siente estimulado con los resultados del trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	21	29,6	29,6	29,6
	no	27	38,0	38,0	67,6
	a veces	23	32,4	32,4	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

d considera que su jefe inmediato es justo cuando lo evalúa en su trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	33	46,5	46,5	46,5
	no	10	14,1	14,1	60,6
	a veces	28	39,4	39,4	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

ay vision clara en su grupo de trabajo de hacia donde deben dirigirse los mayores esfuerzos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	31	43,7	43,7	43,7
	no	14	19,7	19,7	63,4
	a veces	26	36,6	36,6	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

ud participa en la toma de decisiones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	21	29,6	29,6	29,6
	no	33	46,5	46,5	76,1
	a veces	17	23,9	23,9	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

su jefe inmediato tiene estilo de direccion participativo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	32	45,1	45,1	45,1
	no	17	23,9	23,9	69,0
	a veces	22	31,0	31,0	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

se promueve el trabajo en equipo en su organizacion

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	37	52,1	52,1	52,1
	no	8	11,3	11,3	63,4
	a veces	26	36,6	36,6	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

practica tu jefe inmediato la delegacion

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	40	56,3	56,3	56,3
	no	16	22,5	22,5	78,9
	a veces	15	21,1	21,1	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

considera que se evalua s u trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	38	53,5	53,5	53,5
	no	14	19,7	19,7	73,2
	a veces	19	26,8	26,8	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

conoce ud todos los elementos por lo que su trabajo debe ser evaluado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	46	64,8	64,8	64,8
	no	24	33,8	33,8	98,6
	a veces	1	1,4	1,4	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

conoce usted las deficiencias en su trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	53	74,6	74,6	74,6
	no	5	7,0	7,0	81,7
	a veces	13	18,3	18,3	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

tus inquietudes y resultados son atendidos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	16	22,5	22,5	22,5
	no	20	28,2	28,2	50,7
	a veces	35	49,3	49,3	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

se practica la estimulacion moral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	27	38,0	38,0	38,0
	no	17	23,9	23,9	62,0
	a veces	27	38,0	38,0	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

las opciones recreativas de su organizacion como las evalua

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	regular	14	19,7	19,7	19,7
	mal	57	80,3	80,3	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

participa ud en la elaboracion de los objetivos de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	22	31,0	31,0	31,0
	no	42	59,2	59,2	90,1
	a veces	7	9,9	9,9	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

en su organizacion se utiliza el metodo de direccion por objetivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	36	50,7	50,7	50,7
	no	27	38,0	38,0	88,7
	a veces	8	11,3	11,3	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

las relaciones que se establecen entre el sindicato, la administracion, el personal y la ujc en funcion de cumplir la mision, funciones y objetivos la evalua de la siguiente manera

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	bien	21	29,6	29,6	29,6
	regular	34	47,9	47,9	77,5
	mal	16	22,5	22,5	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

conoce ud la estrategia de su organizacion

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	39	54,9	54,9	54,9
	no	29	40,8	40,8	95,8
	a veces	3	4,2	4,2	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

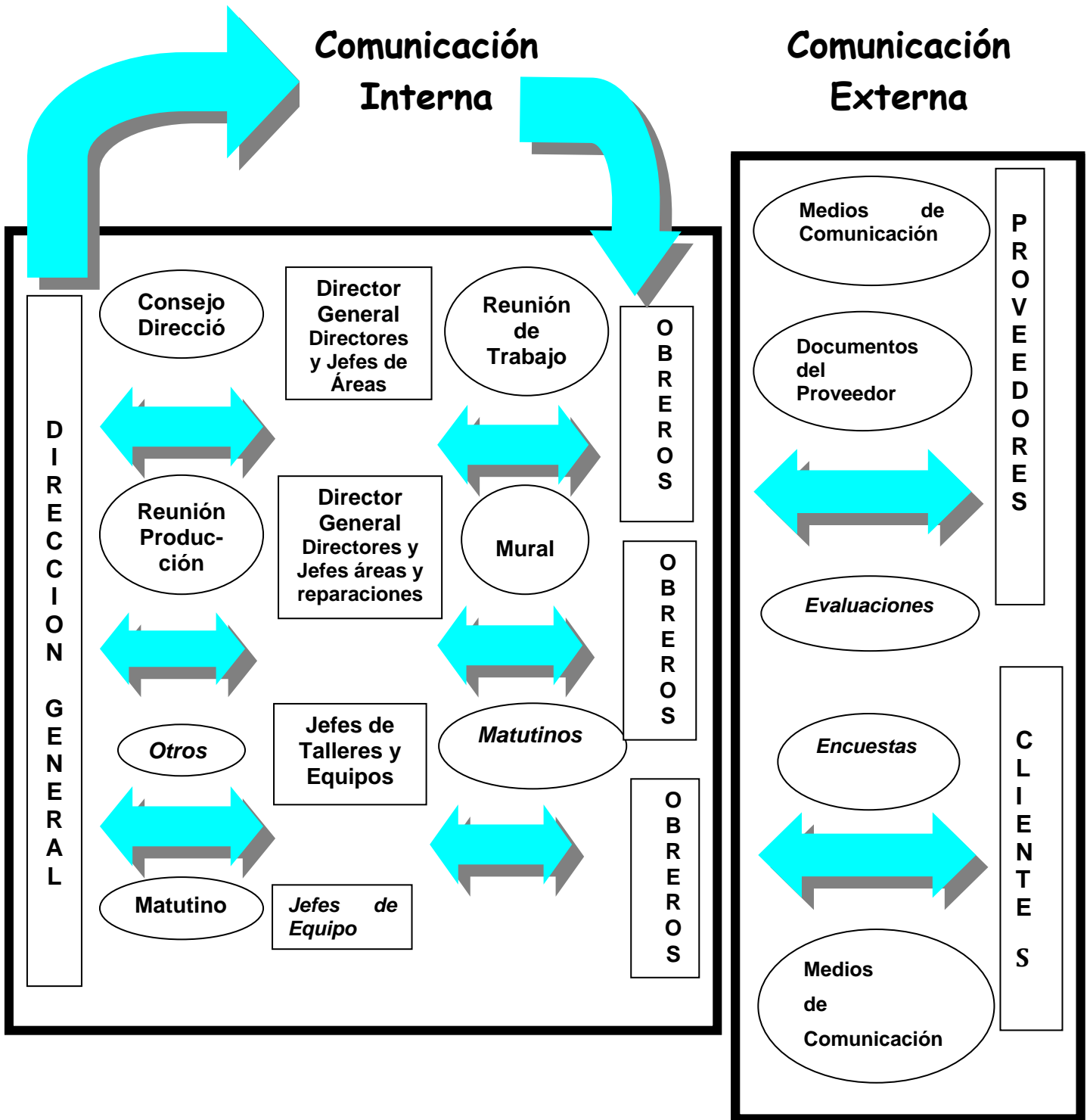
su unidad productiva o de servicio tiene elaborada su estrategia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	59	83,1	83,1	83,1
	no	6	8,5	8,5	91,5
	a veces	6	8,5	8,5	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

el cambio en su organizacion se produce mediante

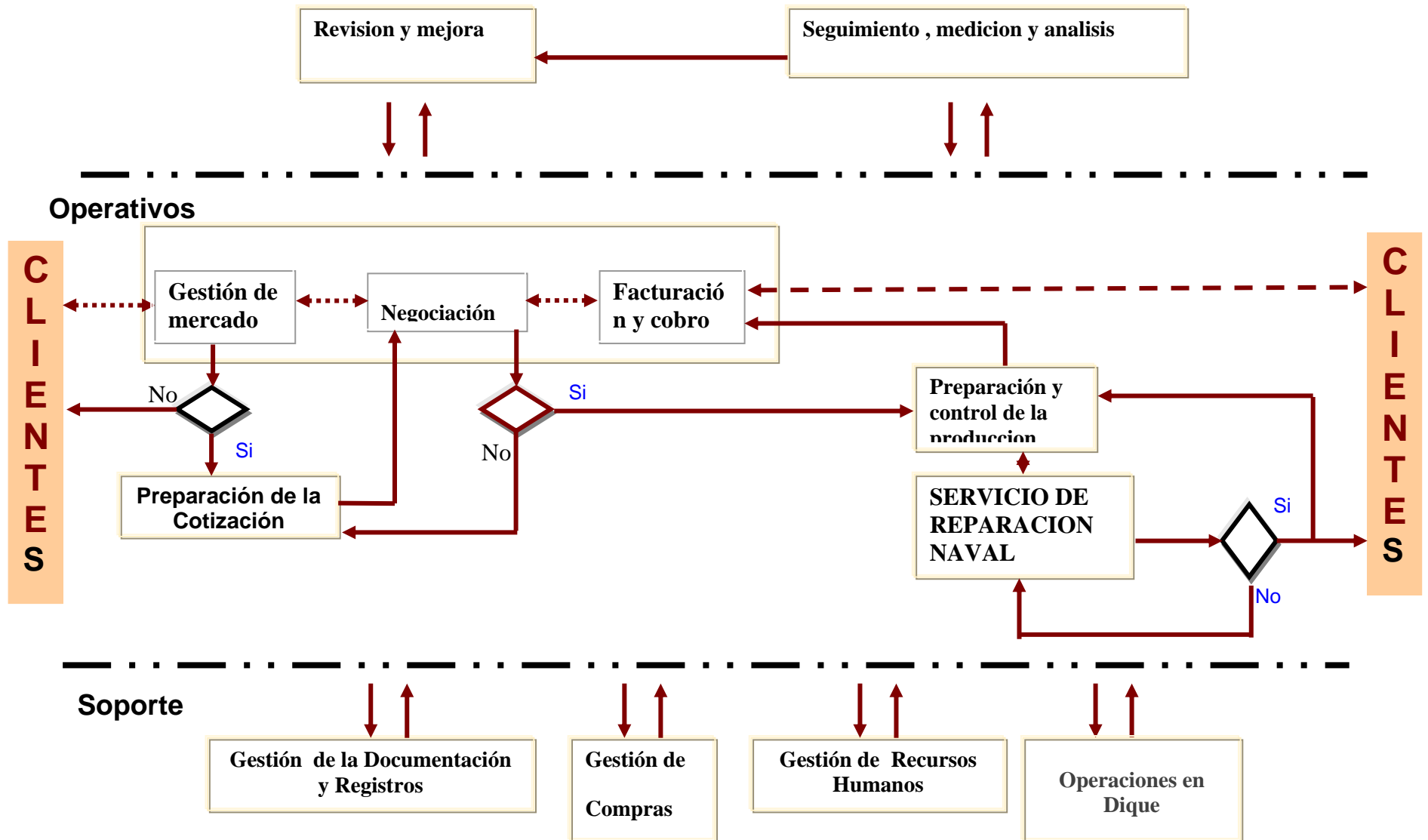
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos ordenes	44	62,0	62,0	62,0
senalando objetivos	10	14,1	14,1	76,1
motivando a participar en el proceso de cambio	17	23,9	23,9	100,0
Total	71	100,0	100,0	

ANEXO # 11 PROCESO DE COMUNICACIÓN.

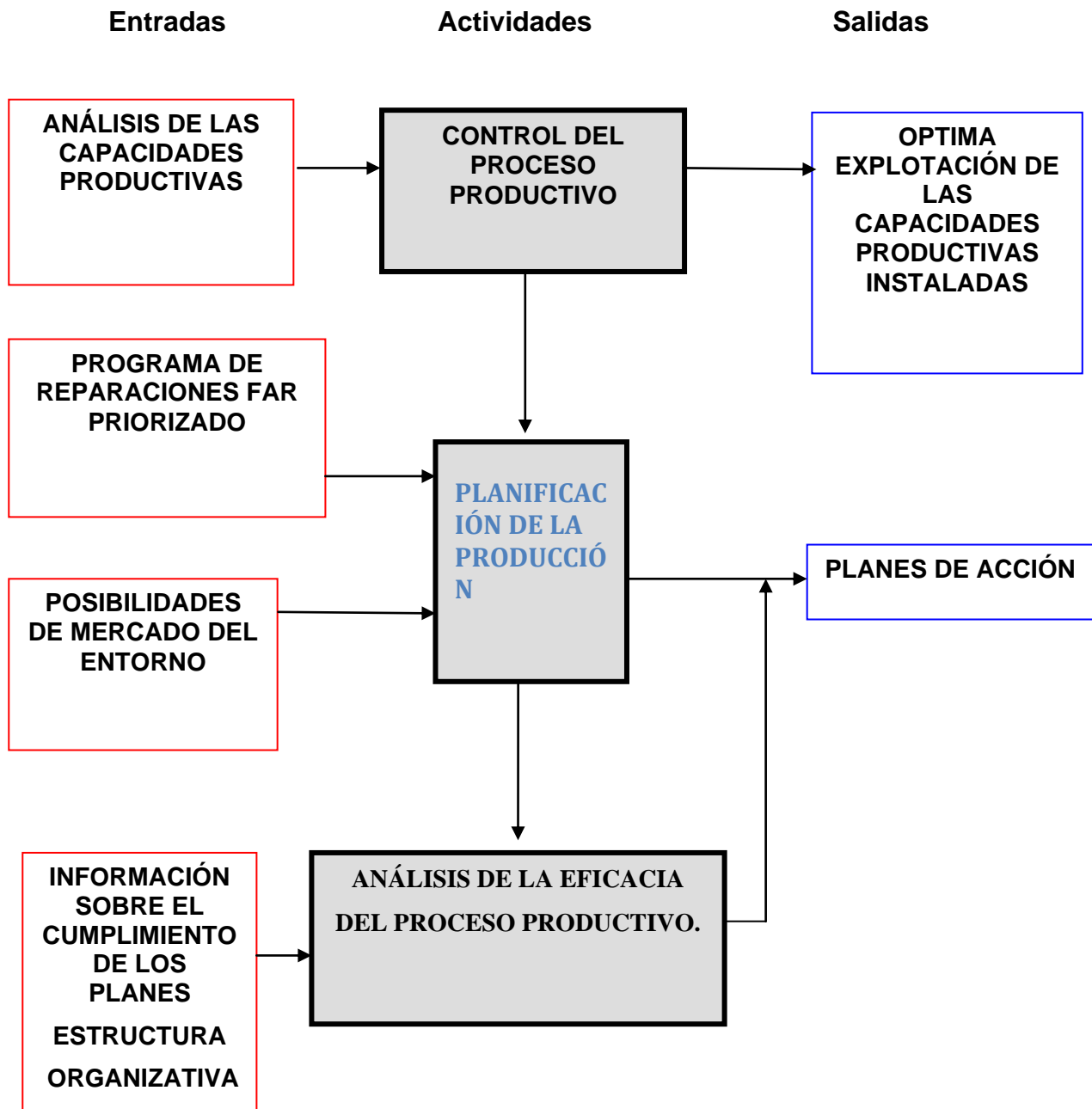


ANEXO # 12 MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA.

Estratégicos



ANEXO # 13 ORGANIGRAMA DE EJECUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES.



ANEXO # 14 MATRIZ DAFO.

	O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5	A6
F1	X		X					X	X		
F2				X				X			
F3				X				X		X	
F4	X	X		X	X	X	X	X		X	
F5	X	X				X	X				X
F6						X	X		X		
F7			X					X			
F8			X					X		X	
F9	X		X		X	X					
RESULTADOS : 15							RESULTADOS : 19				
D1				X	X			X		X	
D2				X	X			X		X	
D3								X			X
D4			X					X		X	
D5			X					X		X	
RESULTADOS: 6							RESULTADOS : 10				