

# **Estrategias de dirección para incrementar la comercialización de los servicios de la Brigada de Informática con el estudio de sus principales debilidades y análisis de las funciones del ciclo administrativo en ZETI**

**Ing. Hanoy Perdomo Cervantes<sup>1</sup>**

*1. Empresa de Servicios Técnicos Industriales Sucursal  
Matanzas ZETI (Brigada Informática)*

## **Resumen**

El presente artículo resume las principales características de la Brigada objeto de estudio, el mismo consiste en analizar la gestión organizacional de la Brigada Informática, donde se han identificado un grupo de deficiencias que constituyen puntos vulnerables de significativo interés para las necesarias mejoras a implementar con vistas a lograr resultados superiores. En el mismo se trata de concatenar de manera sintética un grupo de herramientas en vista a determinar las principales Fortalezas, Oportunidades Debilidades y Amenazas presentes en la misma.

***Palabras claves:*** fortalezas; oportunidades; debilidades; amenazas.

---

## **Determinación por medio de la entrevista de las principales Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades que presenta la Brigada de Informática con sus factores.**

**Debilidad:** Insuficiencia, dificultad, carencia INTERNA que limita a la organización en el cumplimiento de la Misión.

**Amenaza:** Elemento, fenómeno, factor EXTERNO que limita a la organización en el cumplimiento de la Misión.

**Fortaleza:** Ventaja, habilidad, recurso, INTERNO que favorece a la organización en el cumplimiento de la Misión.

**Oportunidad:** Espacio, ventaja, EXTERNA que aparece en el entorno que favorece a la organización en el cumplimiento de la Misión.

### **Debilidades**

- 1- Bajo nivel de estudio de mercado.
- 2- Bajos niveles de venta.
- 3- No existencia de medios de cómputos avanzados
- 4- Malas condiciones en las áreas de trabajo.

### **Amenazas**

- 1- Existencia de competidores reales y potenciales
- 2- Elevados precios de los medios de trabajo
- 3- Incumplimiento de los ciclos de pago de los clientes
- 4- Mejores condiciones de trabajo y estimulación a trabajadores de la competencia

### **Fortalezas**

- 1- Buena experiencia en el área de trabajo.
- 2- Buena disciplina
- 3- Buen sistema de capacitación
- 4- Alto nivel de preparación de los trabajadores

### **Oportunidades**

- 1- Pocas empresas que ofrecen servicio similar
- 2- Mercado creciente
- 3- Favorable ubicación geográfica
- 4- Incremento del transporte de los trabajadores

## Escala para el completamiento de la Matriz DAFO

### Escala de 5 valores donde:

- 1: no existe incidencia.
- 2: existe poca incidencia.
- 3: existe incidencia.
- 4: existe mediana incidencia.
- 5: existe una incidencia determinante.

### El completamiento de la Matriz DAFO

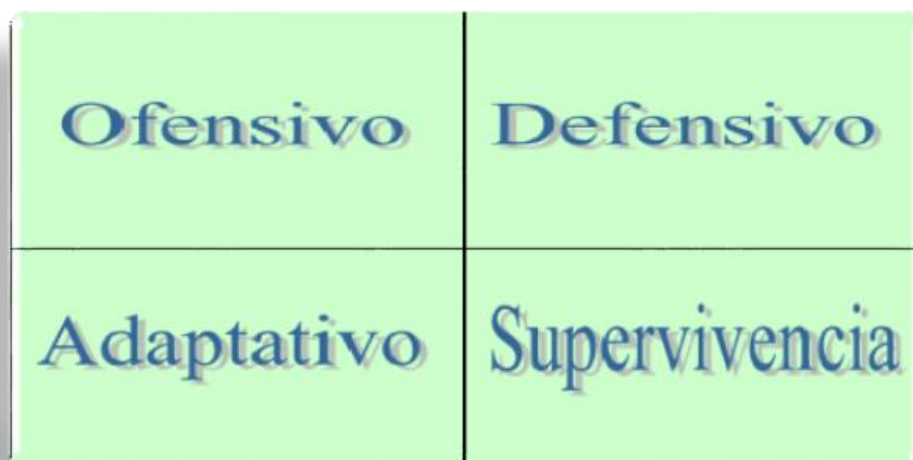
El completamiento de la matriz se realiza dando valores a cada una de las casillas en las que se cruzan las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas.

	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>3</sub>	O <sub>4</sub>	O <sub>i</sub>	A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	A <sub>3</sub>	A <sub>4</sub>	A <sub>i</sub>	Σ
F <sub>1</sub>	4	5	1	1	11	5	3	4	1	13	23
F <sub>2</sub>	3	3	1	1	8	3	3	3	1	10	18
F <sub>3</sub>	5	5	1	1	12	5	4	2	1	12	24
F <sub>4</sub>	5	5	1	2	13	5	5	2	1	13	26
F <sub>j</sub>	17	18	4	5	44	18	15	11	4	48	
D <sub>1</sub>	5	5	4	3	17	4	3	3	2	12	29
D <sub>2</sub>	5	5	2	4	16	5	3	1	2	11	27
D <sub>3</sub>	2	3	2	1	8	2	4	1	1	8	16
D <sub>4</sub>	2	3	2	2	9	4	5	1	5	15	24
D <sub>j</sub>	14	16	10	10	50	15	15	6	10	46	
Σ	31	34	14	15		33	30	17	14		

## Posicionamiento estratégico de la Matriz DAFO

- **Ofensivo:** Si el cuadrante con mayor puntuación es el Ofensivo entonces la organización debe enfocarse en potenciar las Fortalezas para aprovechar las Oportunidades.
- **Defensivo:** Si el cuadrante con mayor puntuación es el Defensivo, entonces la organización debe enfocarse en potenciar las Fortalezas para atenuar el efecto de las Amenazas.
- **Adaptativo:** Si el cuadrante con mayor puntuación es el Adaptativo entonces la organización debe enfocarse en superar las Debilidades para aprovechar las Oportunidades.
- **Supervivencia:** Si el cuadrante con mayor puntuación es el de Supervivencia, entonces la organización debe enfocarse en superar las Debilidades para atenuar el efecto de las Amenazas.

En nuestro posicionamiento estratégico se puede determinar que la brigada se encuentra en un cuadrante ADAPTATIVO lo que significa que debe enfocarse en superar las Debilidades para aprovechar las Oportunidades.



## **El Problema Estratégico General**

Es aquella situación problemática que de no ser resuelta por la organización puede dar al traste con el cumplimiento de la Misión.

Si no se supera el bajo nivel de estudio de mercado (D1) y de ventas (D2) y persiste la existencia de competidores reales y potenciales(A1) y los elevados precios de los medios de trabajo (A2) entonces ni siquiera potenciando el buen sistema de capacitación (F3) y el alto nivel de preparación de los trabajadores (F4) será posible aprovechar la oportunidad que representa el hecho de que existan pocas empresas que ofrezcan servicios similares (O1) y el mercado creciente (O2), para el cumplimiento de la misión.

## **La Solución Estratégica General.**

Es la solución a aquella situación problemática que de no ser resuelta por la organización puede dar al traste con el cumplimiento de la Misión.

Si se potencian el buen sistema de capacitación (F3) y el Alto nivel de preparación de los trabajadores (F4) y se superan el Bajo nivel de estudio de mercado (D1) y los Bajos niveles de venta (D2) entonces será posible aprovechar el hecho de que Pocas empresas ofrecen servicio similar (O1) y el Mercado creciente (O2) para atenuar los efectos de la existencia de competidores reales y potenciales (A1) y los elevados precios de los medios de trabajo (A2) , para el cumplimiento de la misión.

## **Análisis de las funciones del Ciclo Administrativo en la Brigada Informática de la Empresa de Servicios Técnicos Industriales (Sucursal Matanzas).**

### **Planificación:**

La Empresa de Servicios Técnicos Industriales (Sucursal Matanzas) posee una planificación estratégica para el período 2017-2020 la cual establece los objetivos estratégicos a cumplir por las áreas de resultado clave. Por su parte la Brigada Informática se encuentra en el proceso de actualización de su planificación estratégica la cual tributará de forma directa al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Además se realiza un despliegue de los objetivos estratégicos por año lo cual permite trazar los planes anuales de la brigada resaltando entre ellos: plan de ingresos, plan de producción, presupuesto, plan de prevención y plan de seguridad informática los cuales constituyen la planificación a mediano plazo de la brigada.

Ya en el corto plazo los planes anuales se desagregan hasta llegar a los planes individuales de cada uno de los miembros de la brigada.

## Organización

La brigada cuenta con un Jefe de Brigada, la misma presenta una estructura matricial la cual combina una opción estructural funcional al estar subdividida por funciones y para el desempeño de la brigada se organiza por proyectos combinando especialistas de diferentes ramas.(Figura 1. Organigrama)

- Especialización

La brigada está compuesta por un conjunto de especialistas los cuales desempeñan tareas acordes a su área de conocimiento.

- Departamentalización

Aunque en la estructura formal de la institución prime la agrupación de los puestos de trabajo por departamentos, también los agrupan por proyectos a la hora de dar respuesta a las demandas de los clientes.

- Cadena de Mando

La cadena de mando de la empresa se extiende desde el nivel superior hasta el núcleo operativo contando con un total de 4 niveles jerárquicos.

- Tramo de control

El tramo de control de la brigada es corto, lo cual permite que el directivo gestione de manera eficiente a sus subordinados. Aunque las funciones de liderazgo se alternan de un proyecto al otro siendo en todos los casos tramos cortos.

- Centralización/Descentralización

A través de la cadena de mando fluyen las informaciones y se delega a los diferentes niveles la toma de decisiones. Se alternan la toma de decisiones centralizada y descentralizada. Pues la centralización se evidencia en la necesidad del cumplimiento de los objetivos y órdenes devenidas del nivel superior, mientras que la descentralización se observa en la autonomía que presentan los equipos de trabajo de los proyectos para la toma de decisiones.

- Formalización

Los puestos de trabajo y procesos de la brigada se encuentran debidamente documentados a través de los manuales correspondientes. Lo cual posibilita además el adiestramiento de los nuevos empleados.

## **Liderazgo**

El liderazgo en la brigada se evidencia a través de la figura de su director el cual mantiene un ambiente positivo, motivando a los trabajadores tanto moral como monetariamente; el 30 de diciembre del 2016 se aprobó el reglamento para la forma de pago por rendimiento en su modalidad de pago por resultados a partir del valor agregado real acumulado para los trabajadores de la Empresa de Servicios Técnicos Industriales que no están abarcados en los sistemas de pago por resultado en las modalidades de destajo individual.

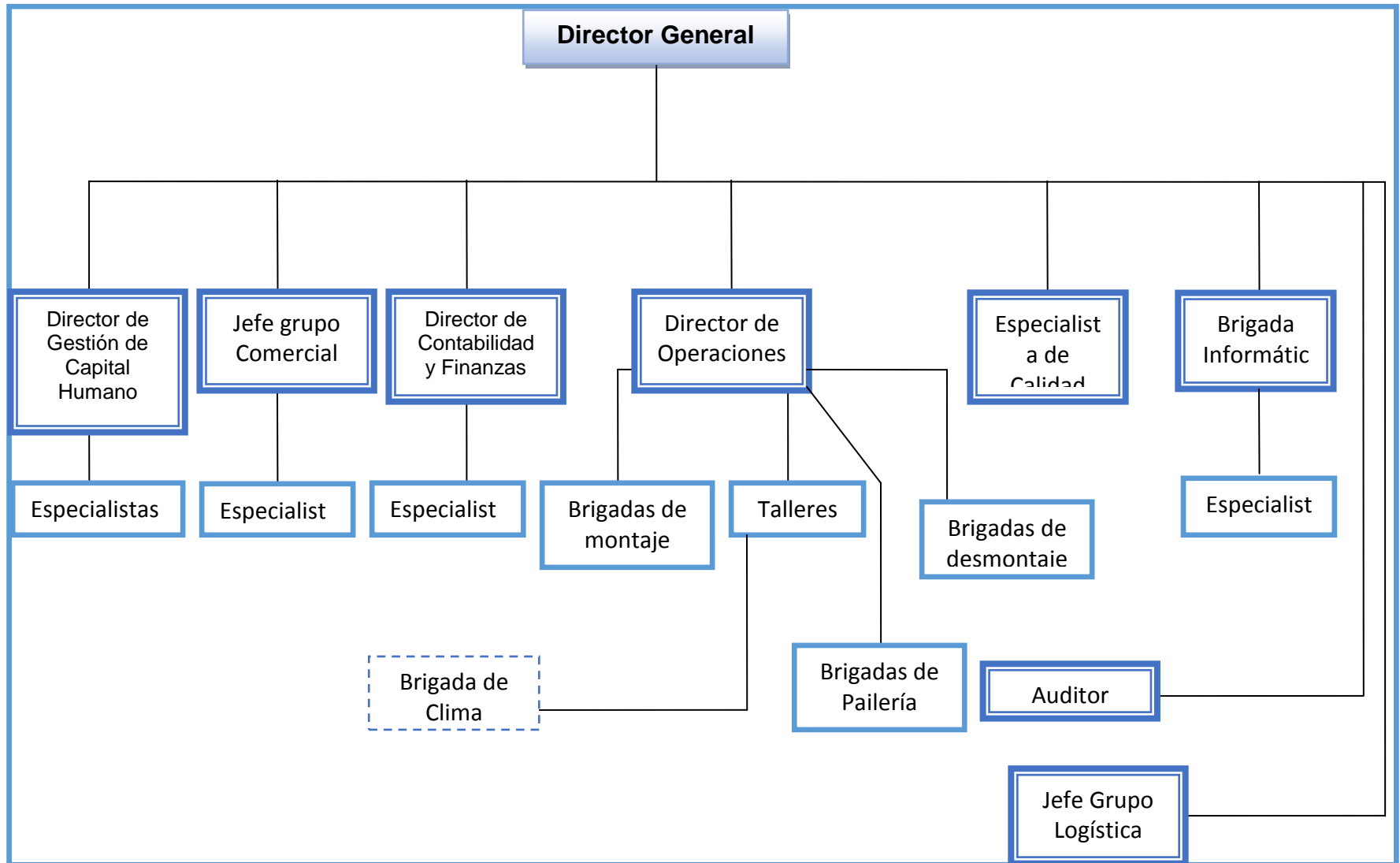
Aunque en la brigada se muestra un elevado índice de permanencia de los trabajadores, en el último año se presentaron dos bajas producto a una modificación en el sistema de pago actual la cual consiste: en la implantación de grupos de importancia el cual le daba un valor de 1 a 7 en una escala, en la cual 7 es el más elevado (Trabajador más importante en la empresa) y 1 es el valor más pequeño (el trabajador menos importante en la empresa). Este nuevo sistema de pago propició el surgimiento de desacuerdos en la brigada con relación a su posición en dicha escala, la cual fue aprobada en la Empresa Nacional y bajada a sus unidades ya prediseñadas las posiciones de cada trabajador.

La toma de decisiones se realiza de forma participativa, creando espacios en los cuales los trabajadores tienen la posibilidad de expresar sus inquietudes. Los jefes de proyecto a su vez tienen la responsabilidad de liderar el equipo de trabajo asignado y responder por el buen desempeño de la tarea. Por ejemplo el programa de automatización del Central Mario Muñoz que es un proyecto abarcador y extenso en el cual se tuvo que tomar decisiones dentro del colectivo de trabajo de cómo se iba a proyectar y empezar la obra.

## **Control**

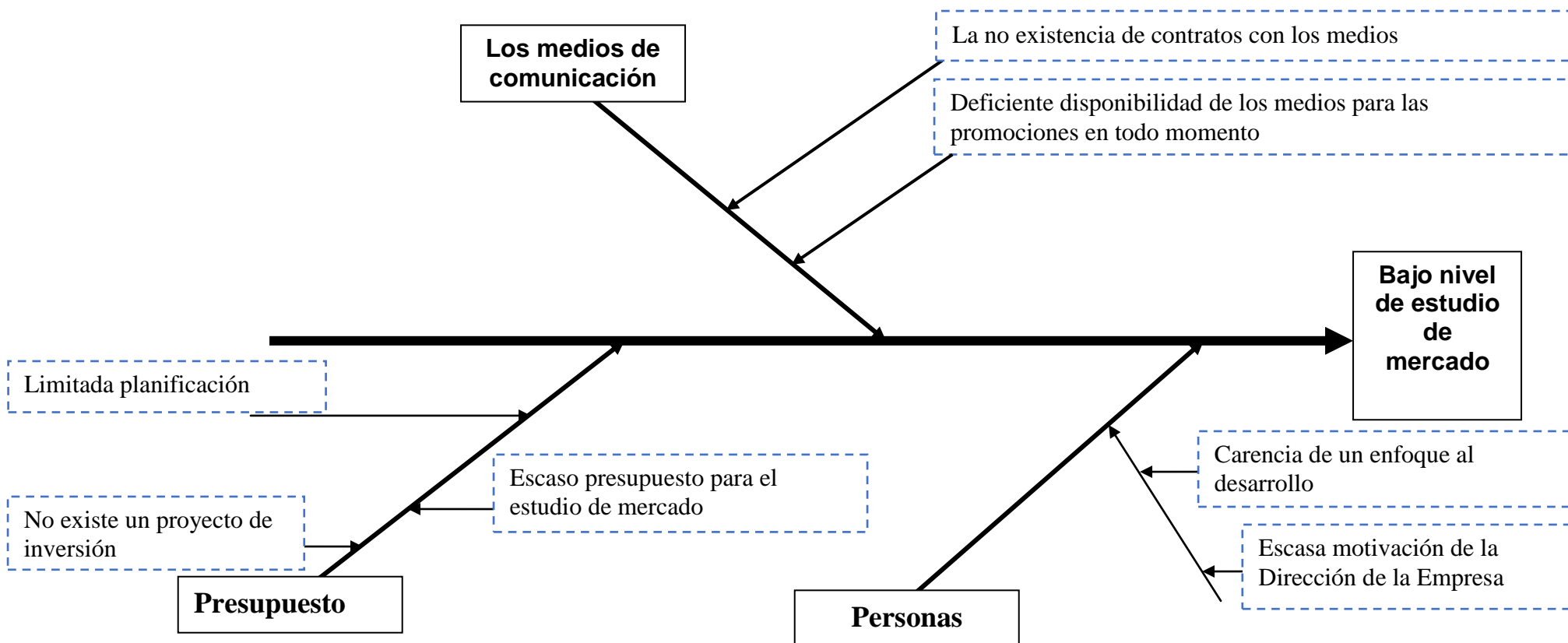
A partir de los objetivos estratégicos se trazan un conjunto de criterios de medida cuyo cumplimiento se analiza trimestralmente. También la brigada cuenta con un tablero de control compuesto por 5 indicadores que se chequean mensualmente como son las ventas netas por cuestión de software, de consultoría, de implantación, de infocomunicaciones y de asistencia técnica.

Fig. 1 Organigrama





**Diagrama Causa y Efecto con la debilidad más predominante en la matriz DAFO (Bajo nivel de estudio de mercado).**



## **Propuestas de mejoras con relación a las causas que propiciaron la principal debilidad**

Solicitar al Departamento de Comercial nuevas preformas de contrato que se adecuen al servicio solicitado de comercialización de nuestros servicios con la dirección de los medios de comunicación masivos, responsable de viabilizar la tarea Jefe de la Brigada Informática para la fecha del próximo Consejo de Dirección.

Crear un espacio dentro del Consejo del Dirección de la Empresa donde se toquen los temas relacionados con los beneficios que traería para la misma que la brigada de informática incrementara su publicidad y por consiguiente su producción y así omitir un poco la falta de interés por parte de la dirección invertir recursos en promoción, responsable de viabilizar la tarea Jefe de la Brigada Informática para la fecha del próximo Consejo de Dirección.

Proponer al Consejo de Dirección de la Empresa que proyecte parte de sus inversiones futuras a contratar servicios de comercialización de los servicios de la brigada para así mejorar su posición estratégica dentro del mercado, responsable de viabilizar la tarea Jefe de la Brigada Informática para la fecha del próximo Consejo de Dirección.

## Conclusiones

El estudio permitió profundizar en las principales características de la Brigada de Informática, destacándose como fortaleza predominante el alto nivel de preparación de los trabajadores y como debilidad más influyente el Bajo nivel de estudio de mercado, así como el conocimiento de sus elementos de planificación, organización, liderazgo y control.

## **Bibliografía**

Acle Tomasini, A. Planeación estratégica y control total de la calidad. México: Editorial Grijalbo S.A, 1990.

Administración Estratégica (2011). Textos y Casos, Tomo I y II.

Decreto-Ley 281 (2007). Sobre la continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano, del 7 de agosto, La Habana Ed. Gaceta Oficial de la República de Cuba.

Stoner, J. (1995). Administración (5ª Ed.). México: McGraw-Hill.