

REPERCUSIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES DIRECTIVOS DEL GRUPO DE TRABAJO CONAS MATANZAS.

Ing. Evelyn Méndez Castelo¹, Lic. Lizdanay Hidalgo García²

1. CONAS, Consultores Asociados S.A – Sede “UEB-CONAS Matanzas”, Avenida General Betancourt, #21616, esquina doblada, playa, Matanzas, Cuba. evelyn@conas.cu
2. CONAS, Consultores Asociados S:A – Sede “UEB-CONAS Matanzas”, Avenida General Betancourt, #21616, esquina doblada, playa, Matanzas, Cuba. lizdanay@conas.cu

Resumen

A tono con la actual política económica- social proyectada a raíz de la celebración del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, el Grupo de Trabajo CONAS Matanzas se prepara para potenciar su gestión empresarial a partir de la incorporación de nuevas herramientas de control de gestión que permitan la transformación sistemática de la información en acción para avanzar en la eficiencia.

El presente trabajo tiene como objetivo evaluar el alineamiento estratégico de la gestión de los procesos con las estrategias trazadas en el grupo, a través del control de gestión, bajo un enfoque de mejora continua. Se emplean técnicas y herramientas encaminadas a viabilizar la obtención y análisis de la información, tales como: la matriz DAFO, triángulo de los servicios, diagrama causa-efecto, entrevista. Como principales resultados se elaboró un plan de acciones estratégicas para alcanzar mayor productividad a partir de potenciar sus competencias distintivas con enfoque al cliente.

Palabras claves: Alineamiento Estratégico, Control de Gestión, Mejoramiento Continuo, Gestión por Procesos, Gestión de la Calidad.

Introducción

Una organización exitosa requiere de una estrategia adecuada, pero además necesita traducir esa estrategia en objetivos concretos y medibles, con metas desafiantes pero alcanzables. También requiere establecer las contribuciones y compromisos efectivos de cada nivel organizacional. Esos objetivos, medidas y metas son los que luego deben ser instrumentalizados de tal forma de orientarlos hacia el fin último de la organización.

Tradicionalmente ha sido una constante la preocupación de las administraciones por incrementar su eficiencia organizacional, sin embargo, actualmente esto no es condición suficiente para garantizar el éxito debido al incremento, cada vez mayor, de la interrelación de la organización con el entorno. La experiencia demuestra que el éxito y la supervivencia, a largo plazo, de las organizaciones dependen también de los progresos de su eficacia, mientras que los cambios internos afectan fundamentalmente su eficiencia. Una organización sometida a los efectos del entorno turbulento puede fracasar a pesar de ser muy eficiente. Según Drucker, “no es hacer las cosas correctamente, hay que hacer las cosas correctas”.

Para adaptar las prácticas empresariales a las particularidades concretas de la economía cubana, se hace necesario tener un enfoque estratégico que permita una nueva orientación a las dimensiones táctica y operacional para la Planificación partiendo de las condiciones insurgentes y la construcción de escenarios alternativos para aclarar incertidumbres y futuros posibles y las fuerzas que lo conforman.

La formulación de la estrategia organizacional que guiará el comportamiento y la actividad de la organización en el futuro, es el resultado de la conjunción de las aspiraciones de la empresa, las oportunidades y amenazas del entorno y las capacidades internas de la organización.

A pesar de haberse realizado una buena planificación estratégica uno de los motivos del fracaso o del éxito de la misma, es la falta de seguimiento y control en relación con su implementación práctica en busca de lograr la alineación de los procesos con la estrategia, misión y objetivos, como un sistema interrelacionado destinados a incrementar la satisfacción del cliente, la aportación de valor y la capacidad de respuesta.

Ante esta tentativa, con propósitos mejorar el control de gestión, realizar un análisis sistémico considerando las necesidades del cliente y proponer mejoras al funcionamiento de la empresa se desarrolla en el Grupo de Trabajo CONAS MATanzas el presente trabajo en el que se evalúa el cumplimiento de la estrategia, la capacidad de alineamiento estratégico de la empresa y como resultado se presenta una propuesta de acciones estratégicas para incrementar ingresos por exportación de servicios y alcanzar la visión deseada.

Materiales y métodos

Los métodos teóricos que se emplearon durante el trabajo, para alcanzar los objetivos propuestos fueron el Método General, y los métodos teóricos, se emplearon las operaciones lógicas del pensamiento análisis, síntesis, abstracción, generalización, inducción, deducción, necesarias para la revisión de diferentes fuentes bibliográficas vinculadas al tema.

Resultado y discusión

CONAS es una organización competitiva de servicios profesionales de auditoría, consultoría, avalúos y formación necesarios para el desarrollo empresarial y la economía del país. Se distingue como la consultoría por excelencia para la inversión extranjera y los negocios internacionales, en tanto ofrece cobertura de servicios a estos negocios desde su concepción hasta su posible disolución.

Misión de la empresa:

Guiar a nuestros clientes hacia la mejora, a través de servicios profesionales de consultoría y auditoría, con un enfoque de gestión competitivo basados en un equipo multidisciplinario, integral e innovador, capaz de satisfacer las expectativas de las partes interesadas.

Áreas de Resultado Clave que sustentan la Visión:

1. Perspectiva financiera: CONAS se plantea metas económico-financieras que posibiliten su desarrollo sostenido, el cumplimiento de la misión y el alcance de la visión a partir de un incremento de la eficiencia en su gestión y de los aportes financieros al Estado.
2. Perspectiva clientes y otras partes interesadas: En CONAS se implementa un enfoque al cliente, trabajando por satisfacer sus expectativas mediante un servicio profesional y competitivo. Esto constituye la base para el posicionamiento de la empresa en el mercado nacional e internacional, que se diferencie por la competitividad de sus servicios. Además, procura ser reconocido como fuente de desarrollo para la sociedad.
3. Perspectiva proceso: La gestión de la empresa se sustenta en el enfoque por procesos, y la necesidad de integrar todos al Sistema de Control Interno, de modo que se garantice una seguridad razonable para el logro de los objetivos de la empresa y su mejoramiento continuo.
4. Perspectiva Capital Humano: Sus valores y competencias resultan determinantes para el logro de los objetivos de CONAS en la prestación de servicios profesionales.

Visión para el año 2018: Somos líderes en el mercado de los servicios profesionales de consultoría y auditoría en Cuba, vinculados con la inversión extranjera, posicionados en América Latina y el Caribe, satisfaciendo las expectativas de las partes interesadas.

Diagnóstico estratégico para el alcance de la Visión.

Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Prioridad a la exportación de servicios. 2. Prioridad a la inversión extranjera. 3. Pertenencia al Sistema Nacional de Auditoría. 4. Creación de una OSDE para servicios profesionales asociados a la gestión empresarial. 5. Desarrollo de la ZED Mariel. 6. Previsión de incremento de las relaciones económicas con EU. 7. Creación de reservas para capacitación e I+D por las empresas estatales y SA de capital 100% cubanas. 8. Incremento de cooperativas. 9. Posibilidad de cursar Diplomados y 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Opciones de empleo atractivas en el mercado laboral en Cuba y el exterior. 2. Incremento de la concurrencia de consultorías extranjeras al país. 3. Prestación de algunos servicios de consultoría por TCP y cooperativas. 4. Reordenamiento Empresarial. 5. Insuficiente disponibilidad de bienes y servicios en los proveedores y engorrosos procedimientos de compra en plaza e importaciones. 6. Limitaciones presupuestarias en



Especialidades en temáticas de interés. 10. Programa de informatización de la sociedad.	CUC. 7. Bloqueo económico impuesto por EU.
Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Fidelización de un grupo de clientes de sectores priorizados. 2. Competencias del personal para brindar servicios en Cuba y en el exterior. 3. Integralidad de servicios que ofrece la empresa. 4. Alianza estratégica con la firma Ernst & Young. 5. Consolidación del control interno e implantación de un Sistema Integrado de Gestión. 6. Prestigio en el trabajo con la inversión extranjera durante más de veinte años. 7. Disponibilidad de medios de cómputo y Wi Fi. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fluctuación del personal, incluyendo directivos. 2. Deterioro del parque automotor. 3. El nivel de exportación de servicios no se corresponde con lo proyectado en la estrategia. 4. Inestabilidad de la Dirección de Contabilidad y Finanzas. 5. Insuficiente desarrollo de las UEB Negocios y VU, Matanzas y Santiago. 6. No consolidación de la implementación del Sistema Informatizado de Auditoría. 7. Insuficiente explotación del Sistema Exact.

Posicionamiento Estratégico

Los resultados según la Matriz de Balance de Fuerzas, colocan hoy al Grupo de Trabajo CONAS Matanzas en un posicionamiento estratégico **OFENSIVO**. Es un grupo de experiencia, ofrece servicios integrados, líder en el mercado cubano de los servicios asociados a las inversiones extranjeras, especialmente en las auditorías contables financieras, elaboración de estudios de factibilidad técnico-económicos, avalúos de activos para negocios y en la prestación de servicios a la ONN para la certificación de los sistemas de gestión de empresas nacionales.

Bajo este criterio de posicionamiento **OFENSIVO**, el Grupo CONAS Matanzas , deberá enfocarse en fomentar las FORTALEZAS, principalmente las competencias que posee gran parte del personal y la alianza estratégica con la firma Ernst & Young.

Solución al Problema Estratégico General

Trabajar por mantener un personal con las competencias requeridas, disminuyendo la fluctuación de trabajadores.

Objetivos estratégicos de la empresa para el alcance de la Visión y la medición de su cumplimiento.

A partir del Diagnóstico estratégico realizado, y teniendo en cuenta la Visión que se propone alcanzar la empresa para el año 2019 se definen los siguientes objetivos de trabajo por Área Clave de Resultado:

Tabla No 1: Objetivos estratégicos para el periodo 2017 – 2019.

ACR	Objetivos de trabajo	Lineamientos a que tributa	Implicación en años		
			2017	2018	2019
Financiera	1. Cumplimentar los indicadores directivos	5,8,11,16,19,21,22,65,117,153,251,253,303	x	x	x
	2. Incrementar los ingresos por exportación de servicios.	5,76,77,78,80 y 107	x	x	x
	3. Mejorar la efectividad de la gestión económico – financiera.	7,16,19,23,67170,171		x	x
Clientes	4. Aumentar la participación en servicios relevantes para el país.	81,83,96,97,101,104,107,114,131,218,221,223,229, 232	x	x	x
	5. Elevar competitividad percibida de los servicios en el mercado nacional e internacional	11 y13	x	x	x
	6. Incremento de los servicios de capacitación a clientes.	143,145,146,147,151, 152	x	x	x
	7. Incremento de servicios a las cooperativas nacionales.	17, 25 y 29	x	x	x
	8. Incremento de la prestación de servicios a otras empresas del OSDE.	7		x	x
Proceso	9. Incrementar o mantener la eficacia de los procesos y del SIG	7	x	x	x
	10. Incremento de los servicios conjuntos con la firma E&Y.	96,97,100,104,105,107	x	x	x
Capital Humano	11. Elevar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores.	140 y 141	x	x	x
	12. Elevar las competencias del personal.	138 y 153	x	x	x

Además, se especificó a qué Lineamientos de Política Económica y Social del país tributa cada objetivo como expresión de la responsabilidad social de la empresa. Se establece que todos los indicadores de cada ARC, por su propia naturaleza y su mecanismo de actuación, contribuyan, de una u otra forma al desarrollo del carácter proactivo del control, al tener como propósito primordial, el logro de la efectividad, la eficacia y adaptabilidad del Control de Gestión en función del Alineamiento Estratégico de la organización.

En correspondencia con la Tabla de Objetivos se confecciona el siguiente Mapa de Objetivos para el año 2019

:

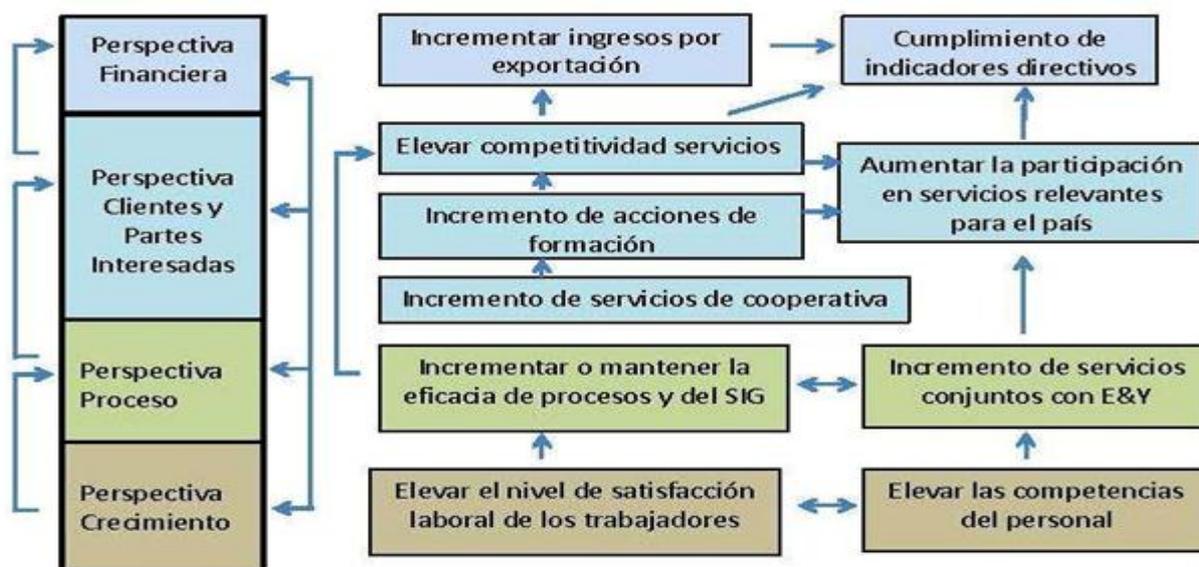


Gráfico.1 Mapa de Objetivos para el año 2019

Como se muestra en el diagrama anterior, incrementar ingresos por la exportación de servicios constituye hoy, estratégicamente, un objetivo de trabajo cardinal por su relación directa con el cumplimiento de los indicadores directivos.

Para analizar el diseño del sistema de servicios y diagnosticar problemas en este tipo de servicio se emplea como herramienta el triángulo de los servicios, que permite concebir el servicio como un todo, que se encadena y que actúa alrededor del cliente, con relaciones entre la estrategia, la gente y el sistema.

Como resultado del Balance Anual 2018 del cumplimiento de los objetivos estratégicos el Grupo de Trabajo CONAS Matanzas, se verificó que en el propio año el objetivo Incrementar los ingresos por exportación de servicios no se cumple.

La incidencia más directa sobre estos resultados lo constituye el proceso de consultoría por lo que es un reto definir estrategias de servicio que favorezcan desarrollar servicios de consultoría en gestión de proyectos de inversión extranjera de calidad atrayente que permita fortalecer las competencias distintivas de la organización y de esta manera ser reconocidos por los clientes. Ante esta tentativa la empresa pone todo su empeño para alcanzar la visión deseada a partir de acciones estratégicas, las cuales se relacionan a continuación:

1. Incrementar la prestación de servicios a las sucursales extranjeras y proyectos de cooperación internacional.
2. Organizar Eventos y presentaciones a delegaciones y empresarios extranjeros sobre Como hacer negocios en Cuba y los servicios que ofrece CONAS.
4. Incrementar los servicios de asesoramiento para el desarrollo de negocios de inversión extranjera en Cuba.
3. Promover la emisión de opiniones técnicas asociadas a la exploración de oportunidades de negocios en Cuba.
4. Participar en Ferias Comerciales en países seleccionados.

6. Identificar nuevas oportunidades para la prestación de servicios en el exterior e iniciar el proyecto de desarrollo. Especial atención merece los mercados México, Nicaragua, Panamá y Ecuador.

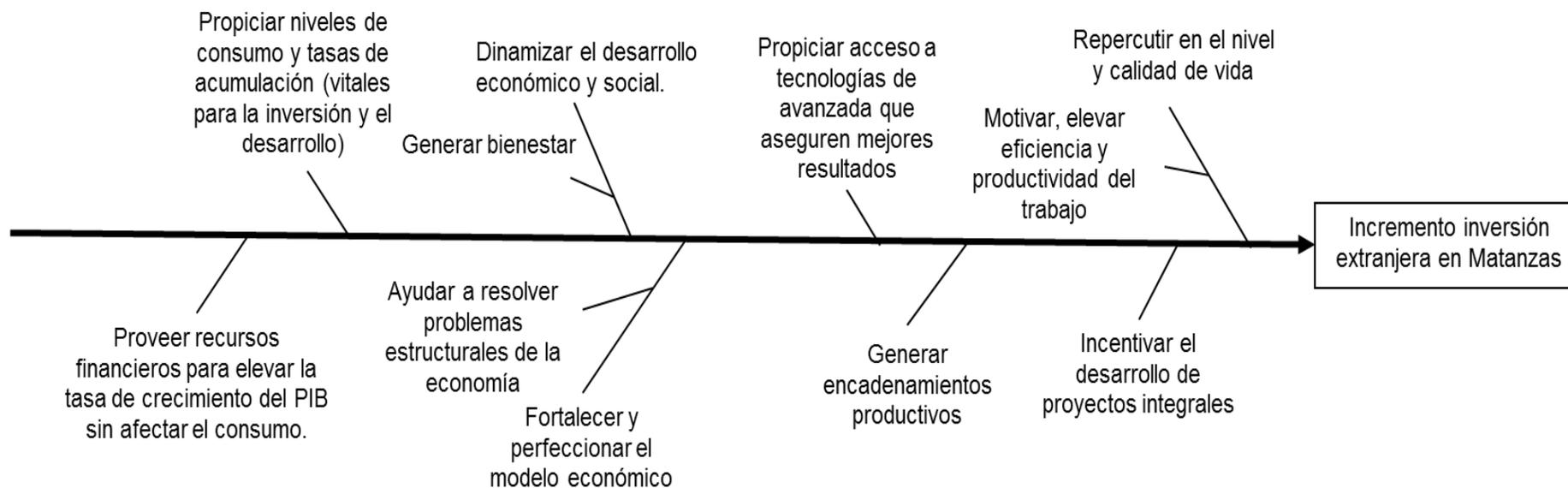
12. Suscribir Acuerdo de Colaboración con Pro Cuba y desarrollar acciones conjuntas

13. Mantener relación de trabajo con la Cámara de Comercio.

15. Mantener relaciones de trabajo con la Dirección de América del Norte del MINCEX y el Consejero Económico en Estados Unidos.

La inversión extranjera constituye una oportunidad para fortalecernos económicamente (figura 1.) Por tanto, se hace necesario para CONAS Matanzas establecer líneas de actuación que devengan en acciones concretas para gestionar proyectos de inversión extranjera en el territorio las cuáles se citan a continuación.

Figura 1. Diagrama Causa Efecto



Fuente: Elaboración propia.

Propuesta de acciones estratégicas para desarrollar en el Grupo CONAS Matanzas los servicios de asesoría en gestión eficiente de proyectos de inversión.

1. Propiciar la participación del capital extranjero, como complemento del esfuerzo inversionista nacional, en las actividades de interés de la Provincia en correspondencia con las proyecciones de desarrollo económico y social a corto, mediano y largo plazos (L.96).
2. Evaluar la posibilidad de acceso a tecnologías de avanzada, métodos gerenciales, diversificación y ampliación de los mercados de exportación, sustitución de importaciones, aporte de financiamiento externo a mediano y largo plazos para la construcción del objetivo productivo y capital de trabajo para su funcionamiento, así como el desarrollo de nuevas fuentes de empleo en cada proyecto de inversión (L.97)
3. Fortalecer las relaciones de trabajo con el Gobierno Local para aunar experiencias y conocimientos en aras de diseñar un procedimiento para la gestión de proyectos de inversión extranjera basado en la experiencia práctica adquirida en concordancia con el marco legal y regulatorio vigente (L. 98).
4. Establecer un límite de tiempo para las modalidades de la inversión extranjera constituidas que no logren materializar su inicio en el plazo previsto, y decidir sobre su destino, evitando que sigan consumiendo recursos indefinidamente y aumentando su ineficiencia (L.99)
5. Evaluar los proyectos de inversión extranjera para propiciar, en cualquiera de sus modalidades, la captación de mayores ingresos, en adición a los salarios, impuestos y dividendos, mediante las prestaciones de diversos servicios y suministros por empresas nacionales (L.100).
6. Desarrollar el proceso de promoción de inversiones favoreciendo la diversificación en la participación de empresarios de diferentes países (L.101).
7. En coordinación con el Gobierno Local mantener actualizada de forma permanente una cartera de inversiones de posible negociación con participación extranjera (L.102)
8. Identificar en la Provincia de conjunto con el Gobierno Local nuevas oportunidades de creación de Zonas Especiales de Desarrollo que permitan incrementar la exportación, la sustitución efectiva de importaciones, los proyectos de alta tecnología y desarrollo local; y que contribuyan con nuevas fuentes de empleo. (L.103)
9. Evaluar la correspondencia de la actividad económica de las asociaciones económicas internacionales con lo previsto en el Plan de la Economía Nacional (L.104).
10. Ofertar servicios de consultoría a las asociaciones con capital extranjero existentes para diagnosticar el cumplimiento los requerimientos del país y realizar las adecuaciones que sean necesarias (L.105).
11. Analizar en cada proyecto de inversiones entre las alternativas de financiamiento mediante la inversión extranjera, aquellas industrias no exportadoras, pero que resultan indispensables para asegurar otras producciones esenciales de la economía o en la sustitución de importaciones (L.106).
12. Promover, siempre que se justifique económicamente y resulte conveniente, el establecimiento de empresas y alianzas en el exterior, que propicien el mejor posicionamiento de los intereses de Cuba en los mercados externos (L.107)



CD Monografías 2018
(c) 2018, Universidad de Matanzas
ISBN:978-959-16-4235-6

Conclusiones:

A tono con la actual política económica- social proyectada el Grupo CONAS Matanzas se prepara para potenciar su gestión empresarial a partir de la incorporación de nuevas herramientas de control de gestión para avanzar en la eficiencia. Los resultados según la Matriz de Balance de Fuerzas, colocan hoy al Grupo CONAS Matanzas en un posicionamiento estratégico OFENSIVO. Es un grupo de experiencia, ofrece servicios integrados, líder en el mercado cubano de los servicios asociados a las inversiones extranjeras, deberá enfocarse en fomentar las FORTALEZAS, principalmente las competencias que posee gran parte del personal y el prestigio en el trabajo con la inversión extranjera durante más de veinte años. Como solución al problema estratégico general debe trabajar por mantener un personal con las competencias requeridas, disminuyendo la fluctuación de trabajadores. Incrementar ingresos por la exportación de servicios constituye hoy, estratégicamente, un objetivo de trabajo cardinal.

El Grupo de Trabajo CONAS trabaja alineadamente en cumplimiento de la estrategia trazada, lo que permite evaluar la influencia directa de cada ARC y sus procesos en cada objetivo de trabajo. Todos los indicadores de cada ARC, por su propia naturaleza y su mecanismo de actuación, contribuyen, de una u otra forma al desarrollo del carácter proactivo del control para el logro de la efectividad, la eficacia y adaptabilidad del Control de Gestión en función del Alineamiento Estratégico de la organización. Ante la oportunidad de desarrollo que ofrece la inversión extranjera se hace necesario para el Grupo de Trabajo CONAS Matanzas establecer líneas de actuación que devengan en acciones concretas para gestionar proyectos de inversión extranjera en Matanzas.

Bibliografía

AMZARRAIN, MANU. Gestión por procesos. Editorial Mondragón Corporación Cooperativa. España, 1999.

CHAYER, HÉCTOR MARIO “*Táctica y Estrategia para vincular Planificación y Presupuesto*”, documento presentado en el XVI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Cartagena de Indias, Colombia, 30 de octubre al 2 de noviembre, 2012,

CORREA,H. & CORREA,C.: Administração de produção e operações. Manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. Editora Atlas S.A. Sao paulo. Brasil, 2006.

FELCMAN ISIDORO, KRIEGER, LARocca, HECTOR (coordinadores) et al, “*Planeamiento Estratégico. Gobierno. Administración Pública. Empresas. Organizaciones Culturales. Justicia*”, Buenos Aires, 1era.edición Errepar, 2013.

GALLARDO, J. Administración estratégica de la visión a la ejecución. Editorial Alfaomega. México D.F. México, 2012

GALLOWAY, D. Mejora continua de procesos. Editorial Gestión 2000, Barcelona, 2000.

KRAJEWSKI, L. J., RITZMAN, L. P., &MALHOTRA, M. K. *Administración de operaciones. Procesos y cadenas de valor* (8va ed.). México: Pearson Educación, 2008

Lineamientos de la Política Económica y Social (VI Congreso del Partido Comunista de Cuba), 18 de abril de 2011

MEDINA LEÓN, A. et al. Consideraciones y criterios para la selección de procesos para la mejora. Revista Ingeniería Industrial. /Vol. XXXIII/No. 3/septiembre-diciembre/2012/p. 272-281. 2010.

MEDINA LEÓN, A. et al.: Relevancia de la Gestión por procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua. Revista EIDOS. No 2. Ecuador, 2010.

PACHECO Y OTROS. Indicadores Integrales de Gestión. McGraw-Hill. Bogotá. Colombia, 2002.

PÉREZ DE VELASCO, J.A. Gestión por Proceso. AEC/ESI Editorial. Madrid, 4º edición 2010.

SCHROEDER (CHASE, JACOBS Y AQUILANO. Administración de la producción y las operaciones para una ventaja competitiva. McGraw-Hill/interamericana Editores. México.

SCHROEDER, R. G., GOLDSTEIN, S. M., & RUNGTUSANATHAM, J. M. (2011). Administración de operaciones. Conceptos y casos contemporáneos (5a ed.). México, D.F.: McGraw Hill, 2007.

SERNA GÓMEZ, HUMBERTO. Gerencia Estratégica Editorial 3R Panamericana Ltda. Bogotá D.C. Colombia, 2003.

THOMPSON, A y otros. Administración estratégica. Teoría y Casos. Editorial Mc Graw Hill. México D.F. México, 2012.

ZARATIEGUI, J. R. La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. No.330, España. Economía Industrial, Vol.6, págs. 81-88, 1999.