

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA INTEGRADA. EXPERIENCIAS Y RESULTADOS: EMPRESA MICALUM.

Ing. Pedro Felipe Aguila Cabrera (Empresa MICALUM)

Ing. Jesús Sacerio Vidal (Empresa MICALUM)

Profra. Lourdes Alejandra López (Universidad de Cienfuegos)

RESUMEN

El presente trabajo trata de mostrar los resultados obtenidos en la actividad empresarial de la Empresa de Tecnología Avanzada de la Construcción "Micalum", a partir de la aplicación del proceso de Dirección Estratégica Integrada como forma superior de Administración de empresas dentro del proceso de Planeación Estratégica, que se ha venido desarrollando en nuestro país al calor de los cambios ocurridos en el contexto Internacional, que incidieron en la proyección prospectiva de nuestra economía nacional. Por los resultados obtenidos en la aplicación de la Dirección Estratégica se decide pasar a la aplicación de la Dirección Estratégica Integrada, manifestándose esto de la forma que relacionamos a continuación:

Comportamiento Histórico implantación Dirección Estratégica:

Año 1999

- Diagnóstico Perfeccionamiento Empresarial.
- Acciones en correspondencia con el diagnóstico.
- Establecimiento de una Planeación Estratégica.
- Establecimiento de Estrategias Generales hasta el 2003.

Año 2000

- Diagnóstico estratégico resultado de auto evaluación del premio.
- Desarrollo de procedimientos e implementación parcial de la ISO 9000.
- Desarrollo de un Plan de Marketing general.

Año 2001

- Diagnóstico interno.
- Levantamiento por puestos, líneas y procesos.
- Levantamiento Perfil Directivo, Motivación y Ambiente Laboral.
- Modelación de clientes
- Identificación y mapeo de procesos.

Estos elementos de conjunto nos llevaron a la aplicación de una nueva forma de dirección empresarial a aplicar en la empresa, una forma de planeación estratégica que conjugara elementos que propiciara la integración de elementos importantes y necesarios para crear una visión clara y convincente, participativa y de comprometimiento por parte del colectivo de trabajadores, de manera que se combinara el liderazgo, las tecnologías de información y la gestión contable financiera, para facilitar las relaciones internas y externas, en la búsqueda de resultados de alto impacto económico-social.

La Dirección Estratégica Integrada, a través de la cual desarrollar estrategias que den soluciones para agregar valor para la sociedad y para el cliente, teniendo en cuenta la cadena de valor, los factores claves de éxito, las ventajas competitivas y la consideración del resto de los subsistemas de la organización.

Como nueva forma de dirección económica incorpora cualidades al sistema de dirección empresarial para afrontar la contradicción que enfrentan las empresas que operan en entornos complejos para dar respuestas ágiles, creativas y flexibles a los cambios del entorno, trabajando de forma sistémica, como un todo, para alcanzar los objetivos de la empresa.

Como resultado de la aplicación de la Dirección Estratégica Integrada se han observado los siguientes cambios:

Año 2002

- Implantación del Sistema de Gestión de la Calidad basado en las ISO 9000.
- Sistematización de la DEI.
- Potenciando la Exportación.

Año 2003

- Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad basado en las ISO 9000.
- Implantación del Sistema de Gestión Ambiental.
- Actualización del Plan Estratégico.

El reto que enfrenta la empresa Micalum constituye la combinación de todos los elementos anteriormente señalados y por los cuales se está trabajando con ahínco y profesionalidad para así dar respuesta a las exigencias de la política trazada por el Gobierno Cubano.

INTRODUCCIÓN

Hoy día existen fuerzas determinantes que impulsan a los negocios a penetrar en un mundo económico altamente competitivo, donde estas fuerzas se manifiestan de forma cada vez más cambiantes y dominantes, sus nombres no son nuevos pero si sus características; **clientes, competencia y cambio**.

Los clientes imponen a sus proveedores sus gustos, exigencias, cuando lo quieren y cuanto pagaran, cambiándose el concepto del cliente.

La competencia ofrece características diferentes, de un mercado a base de precios se ha pasado a un mercado a base de la calidad y más allá: a un servicio antes y de postventa.

Si ha cambiado la competencia y los clientes, el **cambio** se ha convertido en la palabra de orden dentro del contexto de la actividad empresarial, convirtiéndose en un elemento permanente y general, insustituible para el desarrollo de las empresas en los mercados donde compiten, conceptos de pro actividad, prospectiva y evaluación de escenarios son aspectos que deben convertirse en palabra de primer orden para el Directivo que posea un liderazgo transformacional y un pensamiento estratégico persistente que lo caracterice

en su organización y en el marco de su entorno competitivo.

El cambio es inminente y si la organización no es capaz de administrarlo, entonces este ocurrirá de forma infeliz y con consecuencias fatales para la organización. La mayoría de los negocios deben sus estructuras a las proyecciones estratégicas de las organizaciones y estas a su vez a las transformaciones que vienen dándose en el entorno o a las que queremos introducir para anticiparnos al cambio, o efectuarlo de forma planeado.

Con la aplicación de la Dirección Estratégica Integrada se incorpora una nueva cualidad al sistema de dirección empresarial, convirtiéndola en una alternativa de solución de nuestras empresas para su inserción en el actual Mercado Mundial.

La “Dirección Estratégica Integrada es un enfoque cualitativamente superior de la Dirección Estratégica que se expresa en la coordinación de todo el sistema de relaciones internas y externas, con sentido de cooperación y plena participación, para alcanzar la VISIÓN de la organización y producir resultados sinérgicos de alto impacto económico social, ahora y en el futuro en el cumplimiento de su objeto social”.

DESARROLLO

La Empresa de Tecnologías Avanzadas de la Construcción, en forma abreviada **MICALUM**, es creada por la Resolución Ministerial No. 223/2001 tiene como Objeto Empresarial lo descrito en la Resolución No. 111/2002 del Ministerio de Economía y Planificación. Sus productos y servicios poseen licencias comerciales y operativas en ambas monedas. Desarrolla su actividad en los acabados y terminaciones de las construcciones.

Por su calidad, seriedad y profesionalidad se ha logrado mantener con obras y productos en todo el territorio nacional, ocupando un liderazgo en los sectores de mercados del turismo, las inmobiliarias, centros comerciales, aeropuertos, obras sociales y del sector de la salud, industrias y sector residencial diplomático.

Ha mantenido un crecimiento sostenido por encima de un 20% anual, alcanzando en el año 2003 el mayor valor en ventas desde su creación ascendiendo a \$11 331 200 pesos.

En **MICALUM** la integración estratégica (ver Anexo 1 Metodología de la Implantación en **MICALUM**) del Liderazgo, la Tecnología y las Finanzas como elementos esenciales para alcanzar un alto desempeño de la organización en términos de eficiencia, calidad y valores compartidos han permitido el desarrollo integral, armónico y sostenido de la misma, manifestándose de las siguientes maneras:

LIDERAZGO, CAPITAL HUMANO Y VALORES

Premios obtenidos:

- *Premio de Diseño otorgado en la XV Feria Internacional de la Habana.*
 - *Medalla de Oro a la Calidad Ferias Internacionales de la Habana años 97, 98 y 99.*
 - *Premio Anual de Calidad otorgado por Delegación Territorial MICONS 1997.*
 - *Premio a la mejor tecnología otorgado en la I Feria Internacional de la construcción FECONS 98.*
 - *Premio mención al Stand presentado en la XVII Feria Internacional de La Habana.*
 - *Premio a la Calidad en la Feria Internacional de la Construcción FECONS años 98, 99 y 2000.*
 - *Premio “Estrella de Oro Internacional a la Calidad” concedido por la Business Initiative Directions B.I.D., París, Francia en 1998.*
 - *Premio “America Quality Summit” a la Calidad y Excelencia en la categoría Platino, otorgado por la Business Initiative Directions B.I.D. New York, en Julio del 2000.*
 - *Premio Nacional de Calidad del MICONS año 2000, en la categoría “Productos y Materiales”.*
 - *Premio Nacional de Calidad de la República de Cuba, Edición 2000.*
 - *Premio Provincial de Calidad Cienfuegos, Edición 2001.*
 - *Mención a la Calidad del Servicio en la Feria Internacional de Habana 2001.*
 - *Premio Diseño Stand Modular FIMAR 2001.*
 - *Mención Sistemas Constructivos FECONS 2002.*
 - *Mención Stand Diseño Libre FECONS 2003.*
 - *Trofeo de Oro de la Construcción (New Millenium Award) Trade Leaders Club España.*
- 4.7.5.1.1 Liderazgo que ostenta MICALUM:**
- **Mayor productor de carpintería de aluminio del Ministerio de la Construcción en el país.**
 - **Primer productor en Cuba de Láminas Metálicas para cubiertas y paredes con sistema MIC- SSR-18.**

- Mayor productor de Muebles de oficina y domésticos del Ministerio de la Construcción.
- Empresa del Ministerio de la Construcción que más premios acumula con respecto a la calidad.

Valores de la Organización

El Ser Humano:

Creemos que la grandeza surge de adentro hacia fuera, del individuo hacia la empresa. La gente que conforma y da vida a MICALUM es gente con talento, valor, comprometida y realizada.

Calidad y Productividad:

MICALUM asume integralmente un compromiso hacia la productividad, la calidad y el servicio al cliente. Nuestra gente, procesos, productos y servicios son desarrollados para ofrecer soluciones acordes a las necesidades de un mercado en constante evolución.

Desarrollo sostenible y protección al medio ambiente:

MICALUM realiza acciones constantes a favor del medio ambiente, mediante el uso y recuperación de los recursos y la implementación de tecnologías limpias.

4.7.6 CAPITAL HUMANO

Encuestas satisfacción a trabajadores.

Resumen comportamiento de las encuestas aplicadas.

4.7.6.1 Total de encuestados: 102. Áreas implicadas: toda la empresa. Porcentaje del total : 60.2%. Aspectos significativos:

El 63% considera que existe participación de los trabajadores en la dirección un 6% dice no existir, un 20 % a veces y un 11% se abstiene.

Un 92 % considera que la administración se ocupa y preocupa por evitar los accidentes de trabajo.

A la pregunta de si los trabajadores se desempeñan a un máximo de productividad el 75 % dice si, un 16 % responde a veces un 8 % se abstiene.

Un 70 % considera que su salario está vinculado a los resultados de su trabajo el resto se desglosa entre No, A veces y Abstiene con el mayor porcentaje en los que marcan A Veces con un 16 %.

La alimentación el 72% la considera como buena, un 20% como excelente.

4.8 ESTRATEGIA.

✓ La empresa cuenta con una Dirección Estratégica estructurada hasta el Nivel de Divisiones.

4.8.1.1.1 PUNTOS CRÍTICOS DE ÉXITO.

| <i>PUNTOS</i> | <i>ELEMENTOS DE MEDICIÓN</i> |
|---|--|
| <i>Utilidades acumuladas después de impuestos.</i> | <i>Balance</i> |
| <i>Ventas acumuladas.</i> | <i>Cierres de facturación</i> |
| <i>Niveles de repetitividad.</i> | <i>Informes mensuales.</i> |
| <i>Resultado de retroalimentación de clientes.</i> | <i>Resumen de actas de entrega y procesamiento de encuestas.</i> |
| <i>Resultados retroalimentación del capital humano.</i> | <i>Resumen encuestas anuales</i> |
| <i>Mantenimiento de los ciclos de pagos a proveedores</i> | <i>Control contable de los ciclos.</i> |

4.8.1.1.2 MEDIDORES ESTRATEGICOS.

- *Planes de acción y medición de los objetivos anuales.*
- *Posición por productos*
- *Resultado de auditorias externas*
- *Premios obtenidos*
- *Certificaciones de proveedores*
- *Registro de competencia y valoraciones cualitativas*

INFRAESTRUCTURA E INFORMATIZACIÓN

- Red LAN, 24 PC con 2 servidores, uno para Intranet y otro para correo e Internet.
- Internet 24 horas línea arrendada y servidor dedicado.
- Sitio Web www.micalum.com
- Conexión Bancaria con Virtual BANDEC
- Flota con 13 Tronky.
- Pizarra Telefónica con 6 entradas y salidas. Con 33 teléfonos internos.
- Implantación SAGE (Sistema Automatizado de Gestión Empresarial).
- Administración Financiera.
- Manejo Inventarios y medios básicos.
- Cuentas por cobrar y pagar (proveedores – clientes).
- Gestión letras de cambio.
- Nóminas y pagos.
- Control y gestión de los Recursos Humanos.
- Procesos de Oferta- Facturación y Tecnología

PRINCIPALES CLIENTES:

- COPEXTEL
- Corporación CUBALSE
- Instituto de Aeronáutica Civil de Cuba
- Corporación CIMEX
- Corporación TRD
- Inmobiliarias
- Grupo SUCHEL
- Ministerio del Turismo
- Ministerios de Salud Pública y Educación

Ver en Anexo 2 Índice de Satisfacción de los Clientes.

Ver en Anexo 3 Comportamiento de Plan de Ventas por años.

En que trabajamos ahora:

- Consolidación de la Dirección Estratégica con enfoque de Integración.
- Ajuste e implementación de Objetivos 2003, 2005 y Planes de Acción por áreas.
- Tercera fase de implementación de sistema de gestión y control integral informatizado (SAGE).
- Implementación del Tablero de Mando.

Para llegar a:

- Trabajar por una Dirección Estratégica Integrada, sistémica y sostenible.
- Contar con un Sistema de Gestión de la Calidad Certificado Internacionalmente.
- Cumplimentar la Visión

PRINCIPALES DIRECCIONES ESTRATEGICAS ENFRENTADAS DURANTE EL 2003

- Introducción de nuevas Tecnologías en la Producción.
- Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad por las ISO 9000
- Consolidación del Sistema de Gestión SAGE.
- Diseño de la Implementación del Tablero de Mando.

Introducción de nuevas tecnologías.

- Se logró como resultado de mejoras del proceso de gestión tecnológica la automatización del corte de cristales con un equipo computarizado al respecto.
- Aumento de la computarización y sinergia del uso de estos medios en la entidad.

Consolidación del Sistema de Gestión SAGE.

La empresa implementó y consolidó el sistema de Gestión SAGE, que da respuestas informáticas inmediatas que agilizan la toma de decisiones en el ámbito financiero, productivo, contable, inventario, etc.

Diseño de la implementación del Tablero de Mando.

- Como cumplimiento del Plan de implementación se definieron las áreas de resultados claves de la empresa y sus indicadores críticos.

MOTIVACION.

Los resultados manifiestan un alto nivel de motivación y comprometimiento de los trabajadores y dirigentes, se establecen formas de motivación que han resultado en

resortes bases en el desarrollo sostenido de la empresa, desde el aseguramiento de materiales y medios para el desenvolvimiento de las funciones diarias hasta sistemas de estímulos en función de resultados.

4.8.1.1.2.1.1 Solución de problemas

Los estilos métodos y mecanismos utilizados para la solución de problemas son participativos al nivel de órganos colegiados de dirección.

Aunque se utilizan las técnicas existentes para la negociación de problemas y métodos creativos para la solución de los mismos, estos no son suficientes lo cual influye en la no existencia en de una total integración, aun así en la dinámica e implicación no ha sido limitante para encontrar soluciones por consenso y con resultados positivos en la gestión.

La máxima dirección de la empresa conoce de los problemas que se presentan por el contacto diario con las Divisiones y talleres, manteniéndose una estrecha colaboración entre los grupos de intereses implicados.

No se detectan trabas entre los jefes y especialistas para la solución de problemas.

4.8.1.1.2.1.2 Cambio.

De forma general se domina la necesidad de cambios aunque no todos están conscientes de la profundidad de estos.

Para el cambio a que se enfrentan en este momento se necesita preparación y capacitación de la manera “aprender haciendo”, en el área de implementación de sistemas de gestión tomando como plataforma el aprendizaje continuo resultando en un enfoque integral de la dirección.

4.9 Ambiente y seguridad en el trabajo.

Las instalaciones de MICALUM han sido remodeladas y ampliadas utilizando sus propios materiales y tecnología. Estas instalaciones están limpias y debidamente acondicionadas, ellas son el reflejo de la política de mejoramiento continuo de las condiciones de trabajo que lleva acabo la empresa.

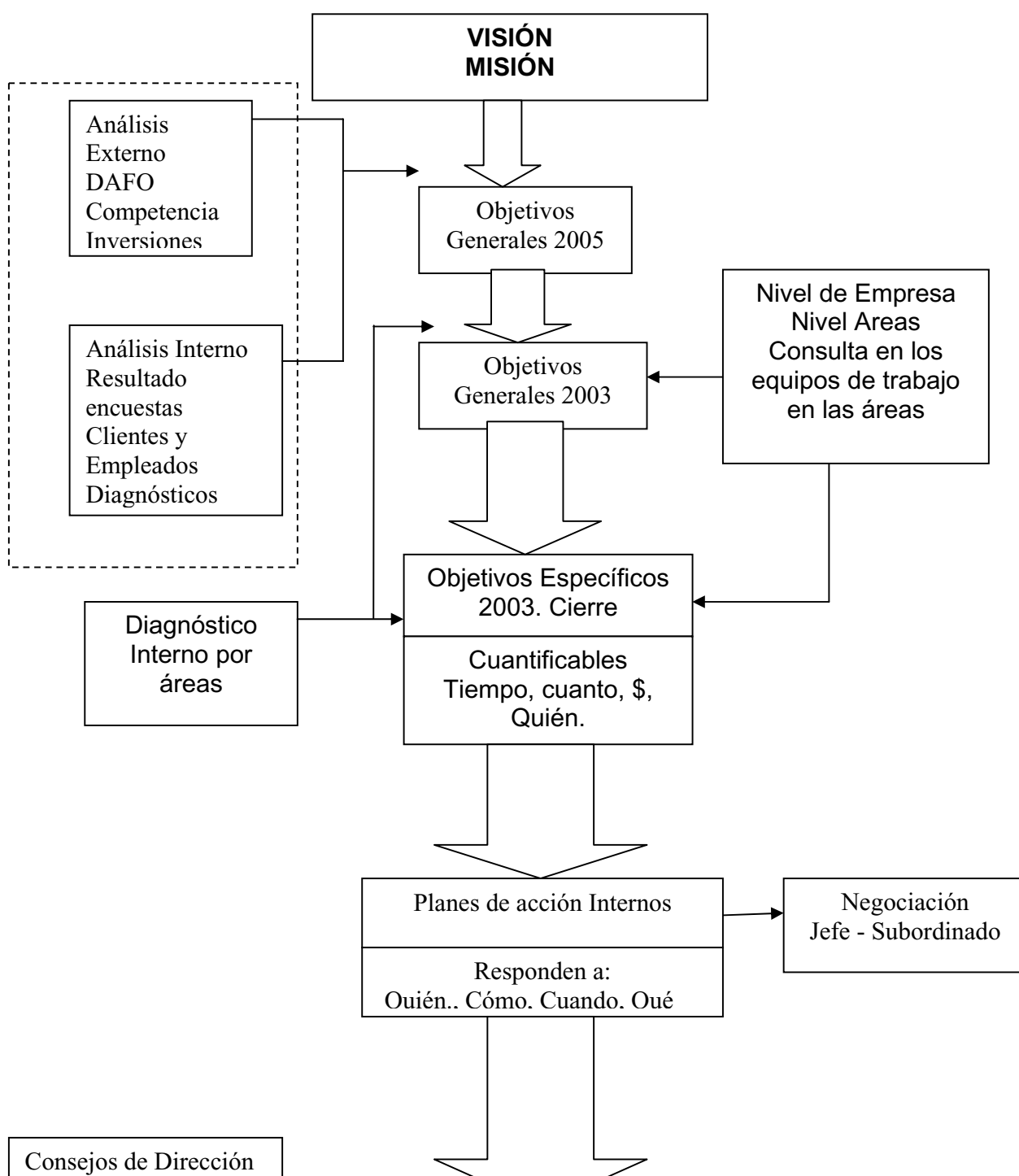
El estado técnico del equipamiento es el adecuado, para ello se han realizado inversiones para la compra de equipos y herramientas nuevas y en el mejoramiento de los existentes.

Existen planes de mantenimiento preventivos que son cumplidos y controlados lo que ha permitido contar con una alta disponibilidad técnica de los equipos y maquinarias que existen en la empresa tanto productivos como de transporte y comunicación.

METODOLOGÍA DE IMPLANTACIÓN DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

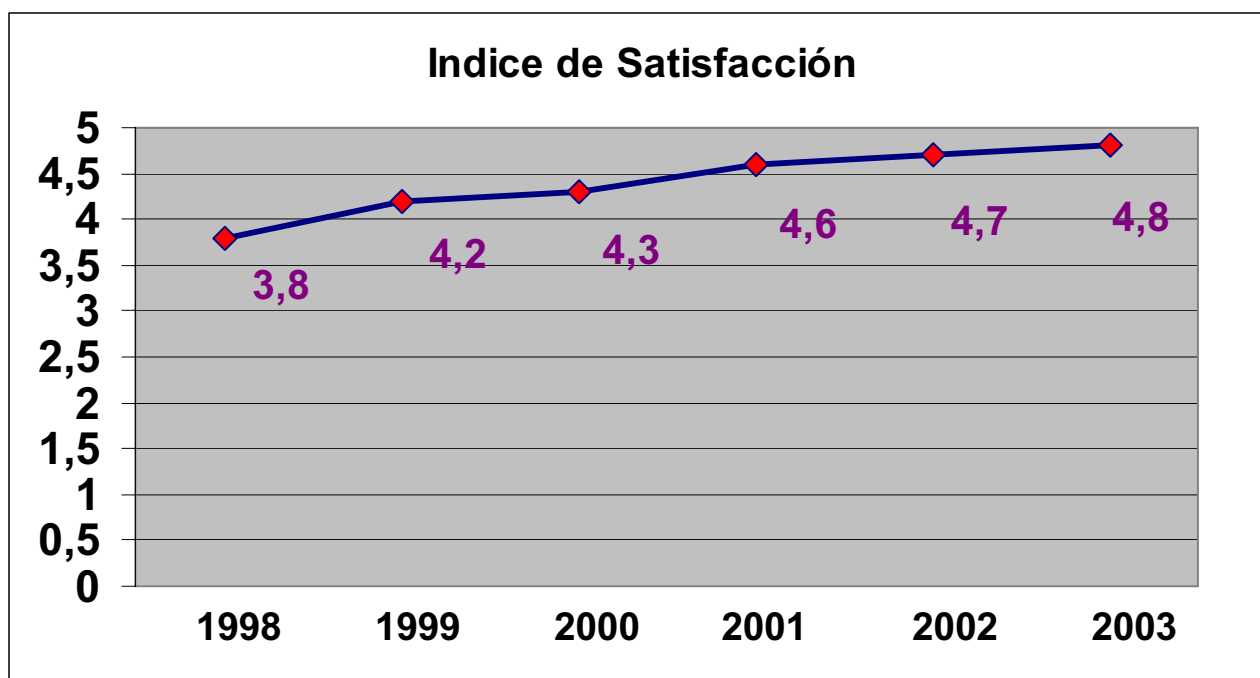
MICALUM

ANEXO 1



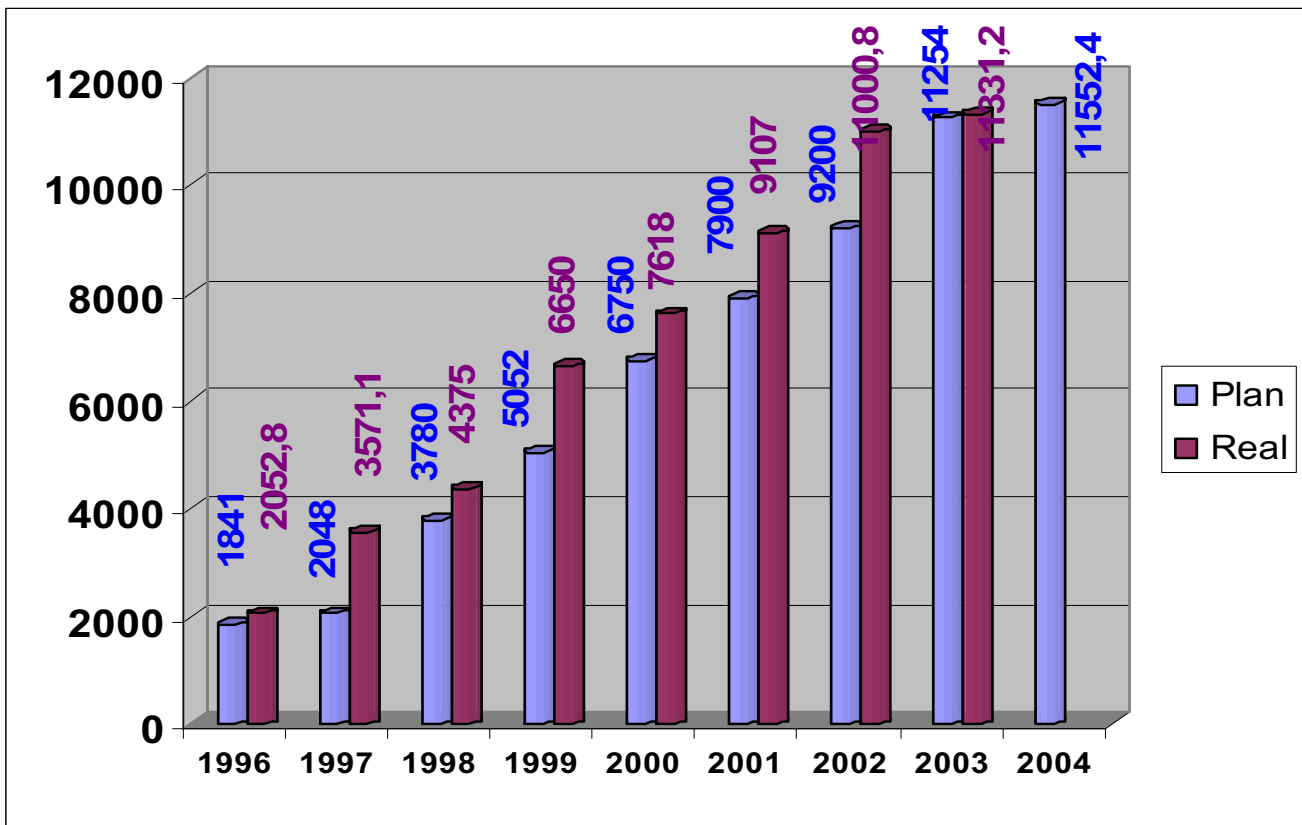
ANEXO 2

Comportamiento Satisfacción de Clientes.



ANEXO 3

Histórico volumen de Ventas. MP



INDICE