

PROPUESTA DE SOLUCIONES PARA LA INTEGRACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA NAVAL CUBANA.

Trabajo presentado a GEAP 2007 (VI Conferencia Nacional de Gestión Empresarial y Administración Pública los días 19 y 20 de junio de 2007). Aprobado por el Comité Científico del Congreso y el Comité Editorial de Folletos Gerenciales el 1 de julio de 2007.

Autor:

MSc. Ing María Elena Albert Díaz.

Directora del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”.

RESUMEN

El presente artículo se apoya en una investigación la cual tuvo como objetivo general diagnosticar el estado de integración de los procesos documentados en la ISO con la estrategia empresarial y proponer soluciones, en dos empresas de la Ciudad de la Habana con características diferentes la Empresa de Servicios Técnicos COMELEC y su Unidad Empresarial de Base de Servicios Técnicos Mecánicos la cual está certificada por el Sistema de Gestión de Calidad utilizan los términos definidos en la norma ISO 9001:2000, NC ISO 9001:2001, y la Empresa de Servicios de Montaje y Reparación Industrial de Refrigeración REFRITEL y su Unidad Empresarial de Base REFRITEL BEROTZ la cual está en fase de implantación de la Norma ISO-9000, para lo que se plantea que es posible diseñar los procedimientos de la ISO teniendo en cuenta su contribución a los objetivos estratégicos de la organización. Ambas empresas se encuentran en la fase de implementación del Decreto Ley 187 Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial.

Los principales resultados obtenidos en dicha investigación fueron:

- 1 Un procedimiento para la integración entre la planificación estratégica, la gestión del riesgo a través de la introducción de la Resolución 297 y la certificación de la calidad según normas ISO, lo que contribuye al buen desempeño de la organización mediante el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.
- 2 Una propuesta de redefinición del mapa de procesos de la empresa.
- 3 Una mejora en la definición de los objetivos estratégicos
- 4 Una propuesta de mapa de riesgos, así como la evaluación de riesgos a controlar.
- 5 Una propuesta de cambios en los procesos con el objetivo de prevenir y/o eliminar los riesgos.

Palabras clave: planificación estratégica, la gestión del riesgo a través mapa de procesos mapa de riesgos.

INTRODUCCIÓN.

Existen empresas certificadas que no logran niveles de integración para el alcance de los objetivos estratégicos de las mismas. En la presente investigación se ha realizado un análisis profundo de dos empresas de la Ciudad de la Habana: la Empresa de Servicios Técnicos COMELEC y su Unidad Empresarial de Base de Servicios Técnicos Mecánicos, la cual está certificada por el Sistema de Gestión de Calidad y utiliza los términos definidos en la NC ISO 9001:2000, y NC ISO 9001:2001; y la Empresa de Servicios de Montaje y Reparación Industrial de Refrigeración REFRITEL y su Unidad Empresarial de Base REFRITEL BEROTZ la cual está en fase de implantación de la NC ISO-9000, ambas pertenecientes al Grupo Empresarial ARGUS, del Ministerio de la Pesca.

Es importante tener en cuenta que especificar de forma clara la estrategia y realizar un buen control y gestión sobre las empresas, es una vía importante para saber si se está siguiendo el camino que se había marcado y qué desviaciones se tienen. Así, se precisa de una metodología que garantice las mayores probabilidades de éxito, que permita reaccionar rápido ante cambios en el mercado o simplemente darse cuenta que éste no está reaccionando como se había supuesto. Del mismo modo, permitirá certificar que las acciones emprendidas se convierten en resultados, que se está llegando a las metas prefijadas o medir cuán lejos se está de ellas, que permita reaccionar a las incidencias con celeridad, que se pueda saber dónde y por qué, pudiendo crear nuevas iniciativas y enderezando el camino.

Este trabajo se plantea como **problema científico** que existen empresas que no logran niveles de integración para el alcance de sus objetivos estratégicos, como **idea a defender** se plantea que es posible diseñar los procedimientos de la ISO teniendo en cuenta su contribución a los objetivos estratégicos de la organización.

Como **objetivo general** se plantea diagnosticar el estado de integración de los procesos documentados en la ISO con la estrategia empresarial y proponer soluciones.

Desarrollo.

Diagnóstico de REFRITEL Casa Matriz y de la Unidad Empresarial de Base REFRITEL-BEROTZ.

Para el diagnóstico se toma como punto de partida el **diseño estratégico**

Se encuentran definidos el escenario ramal, misión, visión, los valores compartidos, los objetivos anuales.

Los objetivos estratégicos de la organización no estaban definidos, fue necesario su definición para lo cual se utilizó la herramienta del Cuadro de Mando Integral.

Al inicio del trabajo no se encontraba definida la oferta de valor al cliente.

Como se muestra en el mapa a continuación, los procesos de la empresa se clasifican en:

- 1 Procesos estratégicos.
- 2 Procesos operativos.
- 3 Procesos de apoyo.

Diagrama 1. Mapa de Proceso:

Se considera que esta definición de procesos es susceptible de mejora.

Análisis de la integración entre la planificación estratégica, la introducción de la Resolución 297, la certificación de la calidad según normas ISO y la introducción de la matriz de competencias.

La empresa elabora la planificación estratégica y después no es tenida en cuenta, o sea no se trabaja en los procesos de implementación y control de la estrategia, como resultado se trabaja en lo del día a día, de ahí que a la hora de definir los riesgos no se tenga en cuenta su asociación al cumplimiento de los objetivos estratégicos, así como que se propongan medidas adicionales para su erradicación y no se tiene en cuenta la filosofía de hacer las cosas bien desde la primera vez y por lo tanto que es posible definir los cambios necesarios en el funcionamiento de la organización para la prevención del riesgo a través del mejoramiento de sus procesos., y ya visto a nivel de puesto de trabajo y de hombre, adecuar las competencias laborales a los requerimientos de la organización para prevenir los riesgos y cumplir con los objetivos estratégicos planteados

La empresa lleva por separado: el diseño estratégico, la aplicación de la resolución 297 referida al control interno, el perfeccionamiento empresarial, la certificación de la calidad y el diseño de las matrices de competencia laboral, La Unidad Empresarial de Base de Servicios Técnicos Mecánicos pertenece a la Empresa de Servicios Técnicos COMELEC. La empresa está certificada por la Norma ISO-9000 y está en la fase de implementación, tanto en la empresa como en todas las Unidades Empresariales de Base que pertenecen a la misma.

La Unidad Empresarial de Base de Servicios Técnicos Mecánicos COMELEC presta servicios de reparación a motores marinos y sus componentes y/o agregados reductores, sistemas de inyección diesel y remotorización de vehículos y embarcaciones.

Para el diagnóstico se toma como punto de partida el **diseño estratégico**

Se encuentran definidos el escenario ramal, misión, visión, los valores compartidos, los objetivos estratégicos, los objetivos anuales.

Al inicio del trabajo no se encontraba definida la oferta de valor al cliente.

Sus objetivos estratégicos, no están definidos de la manera adecuada, se confunden objetivos con variables de acción, se utilizan términos para su definición que no son medibles, se unen objetivos y variables de acción, por lo que se proponen ciertos cambios o modificaciones:

En las dos UEB se observa que:

Los riesgos que se determinaron no están asociados al cumplimiento de objetivos estratégicos, responden solo al objetivo de prevenir y enfrentar las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción, además tienen un enfoque de procesos funcional, y no se ponderan para determinar cuales son los riesgos a controlar en primera instancia.

1 Hay que hacer una readecuación de los procesos definidos como se planteó en el análisis del mapa de procesos, en epígrafe anterior.

2 Tanto en el diagnóstico como el expediente de perfeccionamiento se siguió un enfoque funcional, no logrando la integralidad en el funcionamiento de la empresa.

sin integrarlos para lograr el trabajo en sistema de la organización.

Diagnóstico de la Unidad Empresarial de Base de Servicios Técnicos Mecánicos COMELEC.

3 La matriz de competencia se elabora, pero no se actualiza en función de los cambios estratégicos que se generan con los cambios en el entorno

4 La empresa lleva por separado: el diseño estratégico, la aplicación de la resolución 297 referida al control interno, el perfeccionamiento empresarial, la certificación de la calidad y el diseño de las matrices de competencia laboral, sin integrarlos para lograr el trabajo en sistema de la organización.

MEJORAS Y PROPUESTAS

Procedimiento para el diagnóstico y mejora de los procesos de la organización para la prevención de riesgos. Anexo 1

Mejoras y propuestas en la UEB REBER.

Definición de la Oferta de Valor al cliente.

Se realizó una encuesta a 18 expertos y se determinó que los valores más significativos eran los siguientes: Precios Óptimos, Cumplimiento de los Plazos de Entrega, Servicio Personalizado y Garantía. Una vez determinados estos valores se realizó una ponderación dando una puntuación de un valor de escala entre 1 a 4, cuyo grado de importancia varió de forma ascendente. Se constató que el más importante era: El cumplimiento de los plazos en tiempo con un alto porcentaje de 40%, y así sucesivamente se comportaron los servicios personalizados con un 30%, la garantía alcanzó un 20% y finalmente los Precios óptimos con un 10% exclusivamente.

Rediseño de los objetivos estratégicos.

Anexo 2

Elaboración del mapa de riesgos. Anexo 3

Evaluación de Riesgos.

Para la evaluación de los riesgos, se asocian los mismos a los objetivos estratégicos, se ponderan y se seleccionan los de mayor probabilidad de ocurrencia y de mayor impacto.

El estudio que se realizó para analizar los riesgos fue el diagrama Pareto que ayuda a dirigir mayor atención y esfuerzo a problemas realmente importantes, o bien determina las

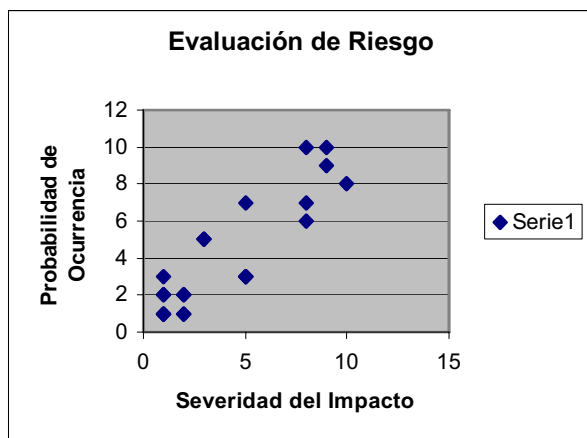
principales causas que contribuyen a la insatisfacción del cliente y así convertir las cosas difíciles en sencillas.

En el diagrama Pareto realizado se muestra que no es posible trabajar solo en los riesgos que representan el 20 % del total porque es posible que no garanticen el 80 % de las soluciones, por lo que se recomienda trabajar con los riesgos que representan el 50% del total, de ahí que los riesgos vitales que son responsables de la mayoría de los problemas son:

- 1-Mala confección del presupuesto.
- 2-Falta de especialista para la organización y planificación de la producción.
- 3-No se despliega el presupuesto.
- 4-No se controla el presupuesto.
- 5-Falta de personal.
- 6-No se planifica planificación logística de la obra.

Para corroborar lo antes expuesto se realizó una evaluación de los riesgos en función de su probabilidad de ocurrencia y la severidad de su impacto, como se muestra a continuación:

Resultados de la Evaluación de Riesgos:



Por lo que se puede concluir que los riesgos que afectan con mayor énfasis en la empresa son los siguientes:

- 1- Falta de especialista para la organización y planificación de la producción.
- 2-Mala confección del presupuesto.
- 3- No se controla el presupuesto.
- 4-No se despliega el presupuesto.
- 5-No se realiza planificación logística de la obra.

Para los cuales se tomarán medidas

cambiando los procedimientos de la ISO-9000 que los elimine, mejorando los procesos vinculados a los riesgos anteriormente mencionados.

Mejora del mapa de procesos:

Es necesario considerar también en la clasificación de los procesos estratégicos o de gestión, los procesos de gestión económico-financiera, gestión de recursos humanos, y ampliar el proceso de planificación, a proceso de gestión estratégica que abarque las 4 funciones de la dirección, planificación, organización, dirección y control.

Es necesaria también la redefinición de los procesos claves u operativos de la empresa, porque solamente se contemplaba en esta definición el proceso de ejecución.

Se definió que los procesos claves u operativos, están compuestos por 4 grandes procesos que son: Comercialización, Ejecución, Evaluación Final y Servicio de Postventa y que el proceso de comercialización a su vez está compuesto por tres subprocesos: Búsqueda de mercado, Oferta y Contratación, y que el proceso de ejecución abarca las diferentes líneas de negocio de la empresa.

Se considera que como procesos de apoyo deben considerarse compras, almacenes y mantenimiento. **Anexo 4**

Propuestas de Mejora de procesos:

Una vez realizado en diagnóstico de la Unidad Empresarial de Base REBER, analizados las encuestas a los clientes, se determinaron una serie de riesgos. Estos riesgos afectan diferentes procesos fundamentalmente el Proceso Productivo y repercute en la satisfacción del cliente.

A continuación se muestra el cuadro donde se observan los riesgos detectados con mayor impacto y severidad. Para modificar los procedimientos de la ISO-9000 con que están involucrados, de tal forma que no vuelvan a presentarse y no tiene contra el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa. Para esto se expone como se realiza el procedimiento en la actualidad, y las modificaciones propuestas. Para conocer más a fondo los cambios en el procedimiento (Anexo 7) donde aparece el procedimiento cambiado.

Ejemplo de cambios en los procesos para prevenir y/o eliminar los riesgos: Anexo 7

Conclusiones.

1. Se pudo constatar que en ambas empresas, independientemente de que tuvieran certificada o no la calidad, no existe integración entre la gestión estratégica, la gestión de riesgos y la gestión de calidad.
2. Es posible diseñar los procedimientos teniendo en cuenta los riesgos de la organización y encaminados al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
3. Los objetivos estratégicos de la empresa deben estar bien definidos para que su cumplimiento sea óptimo, y se puedan definir normativas para su cumplimiento.
4. Los riesgos asociados al cumplimiento de los objetivos estratégicos deben estar definidos, con enfoque de proceso y ponderados para analizar cuales serán los controlados en primera instancia.
5. Es necesario utilizar la matriz de competencia laboral para diagnosticar las necesidades de capacitación del trabajador al comparar el desempeño real del mismo, con la descripción que ella ofrece.
6. Es necesaria la integración entre la planificación estratégica, la introducción de la Resolución 297, la certificación de la calidad según normas ISO y la introducción de la matriz de competencias.
7. Es importante tener en cuenta la Oferta de Valor al Cliente y el grado de satisfacción para realizar algún cambio en la organización que traiga modificaciones en el servicio.

Recomendaciones:

1. Extender el trabajo al resto de las UEB de las empresas.
2. Seguir el mejoramiento empresarial con un enfoque de procesos, buscando la mejora en las interrelaciones.
3. Realizar acciones de capacitación, donde se les trasmita a todos los miembros de la organización la necesidad y posibilidad de trabajar de manera integrada.
4. Que se trabaje en la definición de indicadores de control de objetivos y riesgos.

Bibliografía

1. Albert Díaz, María Elena. Perfeccionamiento

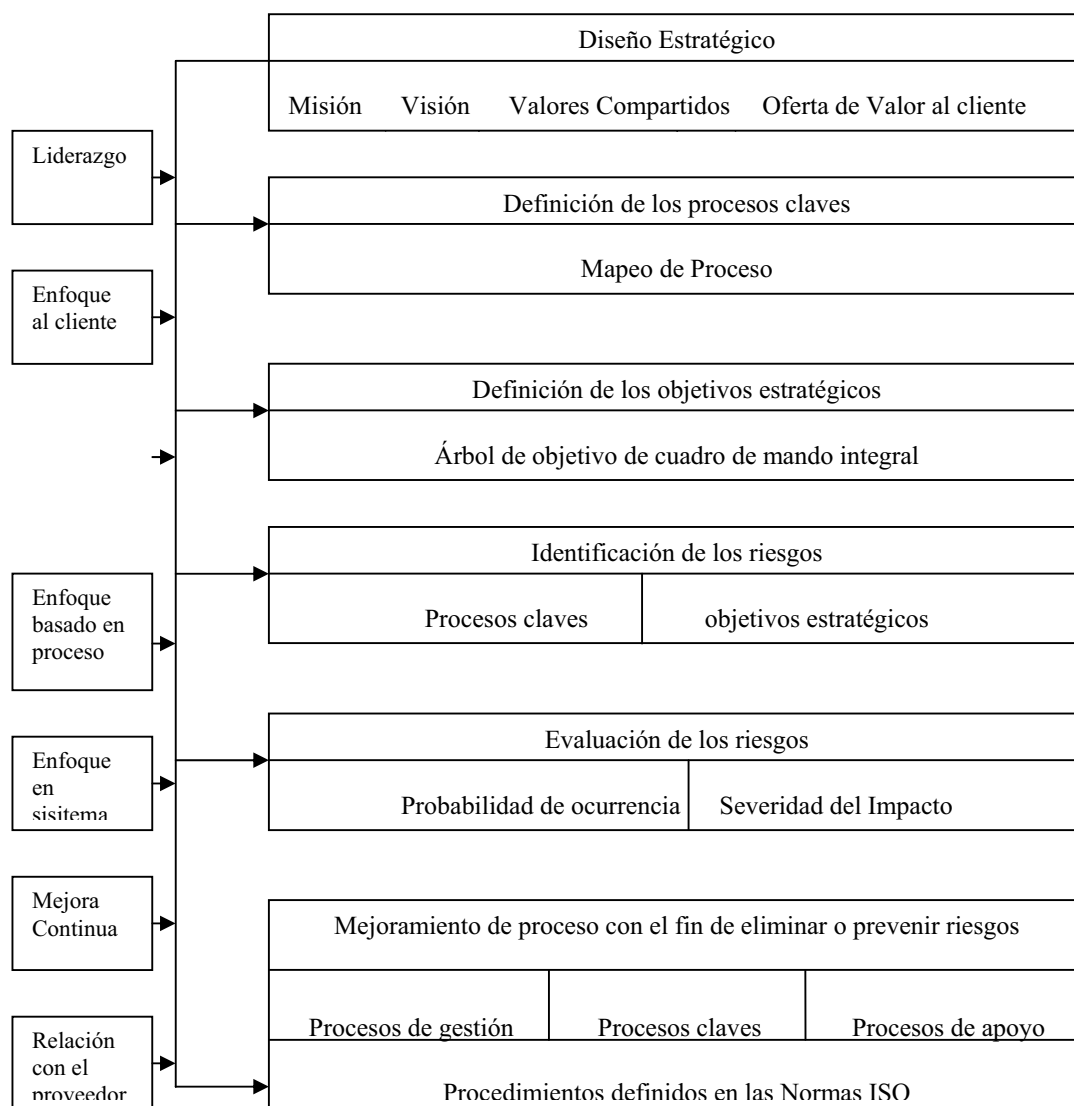
del Sistema de Control de Gestión en una Unidad de Servicios. Revista Ensayos e Ciencia. Ed. UNDERP. Serie Ciencias Exactas y Tecnología. País Brasil. Octubre del 2000.

2. Albert Díaz, María Elena. El Control de Gestión: una herramienta para facilitar el trabajo gerencial. Memorias Segunda Conferencia Científica Internacional sobre Gestión y Administración Pública. Octubre del 2000.
3. Albert Díaz, María Elena. El Control de Gestión en el Perfeccionamiento Empresarial. Memorias I Simposio Internacional de Ingeniería Industrial. I Taller Internacional de Gestión Empresarial. Diciembre del 2000.
4. Albert Díaz, María Elena. Hacia un enfoque de procesos aplicado al Perfeccionamiento Empresarial. Memorias Evento GEAP 2001.
5. Albert Díaz, María Elena. El Tablero de Comando como herramienta para construir la visión de la Empresa. Memorias II Simposio Internacional de Ingeniería Industrial. Noviembre 2002. Cuba.
6. Amat Joan. La importancia del control de gestión en el proceso directivo. Rev Nova máquina. No 149. Marzo 1989
7. Amat Joan. "El Control de Gestión: una perspectiva de dirección", Ed. Gestión 2000.
8. Colectivo de autores. DIRECCION ESTRATEGICA INTEGRADA: Conceptualización en las condiciones de Cuba. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR), Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (CUJAE) . Ciudad de La Habana, 2003.
9. Colectivo de autores de la CUJAE y de la Empresa Asticar. Dirección Estratégica Integrada: Aplicación: La experiencia de Asticar, el diagnóstico y el proyecto de cambio. Ciudad de La Habana, 2001.
10. Cuesta Santos, Armando. Gestión de competencias. Editorial Academia. La Habana. 2001.
11. Cuesta Santos, Armando. Competencias clave de la empresa, brechas y outsourcing. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Tecnológica de La Habana (ISPJAE). 2003.
12. Hernández M., Acerca de la definición de

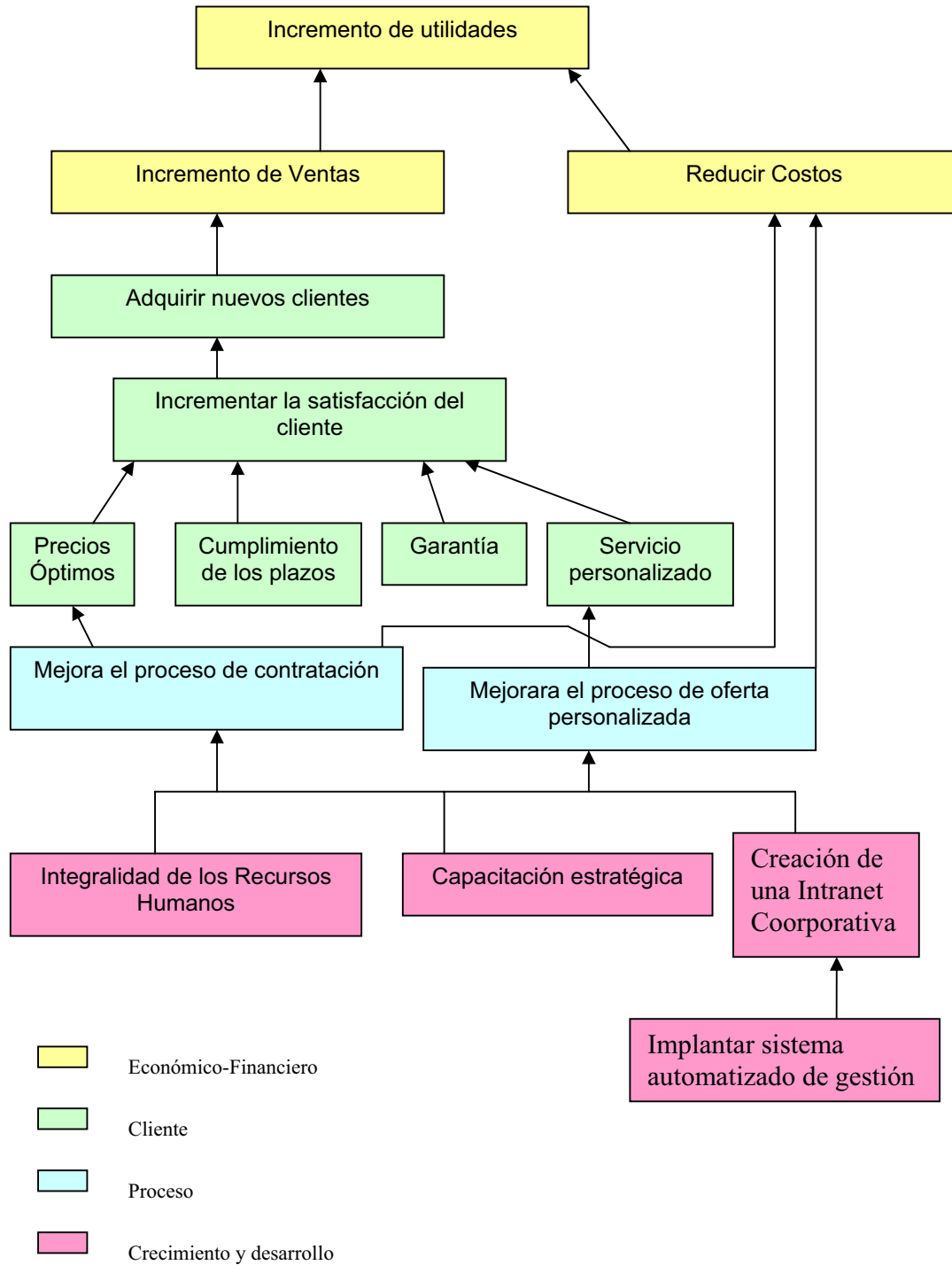
- control de gestión. Rev. Folletos Gerenciales, CCED, Año IV, No. 5. Mayo2000.
13. Hernández Torres, Maritza. El control de gestión empresarial. Criterios para la evaluación del desempeño. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, ISPJAE, La Habana.
 14. Hernández Torres, Maritza. Acerca de la definición de control de gestión. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, .ISPJAE, La Habana.
 15. Jordán H., Michel Fiol,Control de gestión. DEADE,Comisión Europea, 2002/2003.
 16. Kaplan, Robert S.. Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: La organización orientada a la estrategia. Ediciones Gestion 2000 S.A. 2000
 17. Kenneth Cloke y Joan Goldmith : El fin del management... y el surgimiento de la democracia organizacional: guía práctica para el puesto de trabajo del futuro.
 23. Rampersad, Hubert K.. Cuadro de Mando Integral, personal y corporativo: Una Revolución e n la gestion por resultados. Editorial:McGraw-Hill. 2004
 24. Sison, Alejo J.. La gestión del riesgo. La ética empresarial de última generación. Revista Empresa y Humanismo. Volumen II, No 1. 2000.
 25. Trullenque Francisco. Balanced Scorecard, nuevo enfoque de implantación estratégica. Fuente Estrategia Financiera No161, abril del 2000.
- Traducido por Angel L. Portuondo. Ciudad de La Habana, Noviembre 2000.
18. Mertens, Leonard. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Cinterfor/OIT. Montevideo. 1997.
 19. Ministerio de Finanzas y Precios. RESOLUCION No.297-2003.
 20. Ministerio de Auditoría y Control. Resolución No.013- 2003.
 21. Nils-Goran Olve. ,Jan Roy, Magnus Wetter . Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral (Performance Drivers). Guía práctica del Balancec Scorecard. Gestión 2000.
 22. Núñez Nickel, Manuel y Cano Rodríguez, Manuel. Las tres caras del riesgo estratégico: riesgo sistemático, riesgo táctico y riesgo idiosincrásico. Documento de trabajo 02-15. Serie de Economía de la Empresa 08. Universidad Carlos III de Madrid. Octubre 2002.
 26. Trullenque Francisco. Cómo transformar estratégicamente una organización: La gestión del cambio. 2000.
 27. TrullenqueFrancisco. El Balanced Scorecard como modelo de gestión estratégica del valor. 2000.
 28. TrullenqueFrancisco. Gestión estratégica del riesgo: Cómo gestionar la incertidumbre.
 29. Zurich Continental Europe Corporate Risk Management Services (RMS) Successfully managing corporate risks. 2003.

Anexo 1

Procedimiento para el diagnóstico y mejora de los procesos de la organización para la prevención de riesgos.

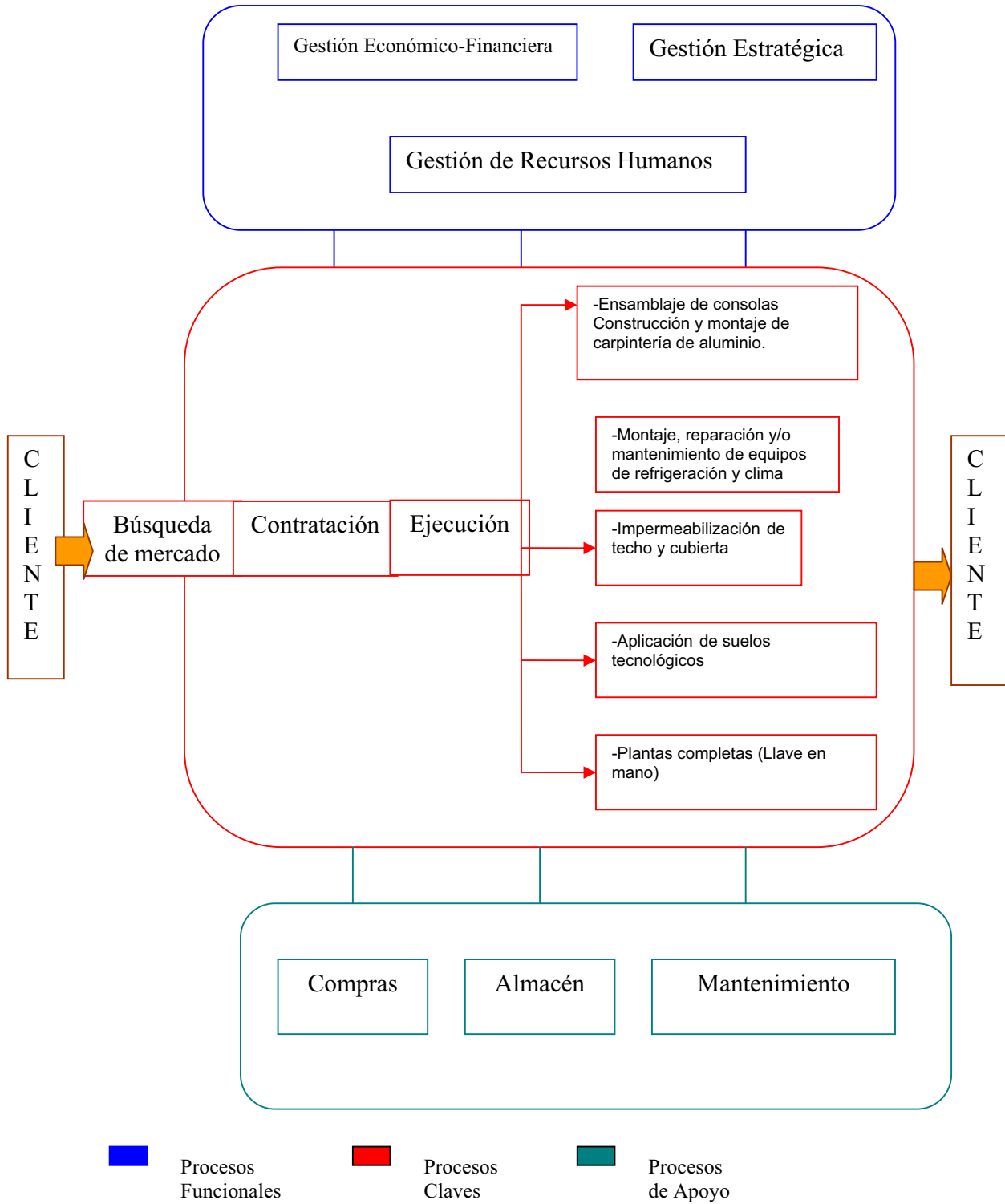


Anexo 2
Rediseño de los objetivos estratégicos



Anexo 3

Mejora del mapa de procesos



Anexo 4

Ejemplo de cambios en los procesos para prevenir y/o eliminar los riesgos:

	Cambios de procedimiento	
Riesgo	Antes	Después
Mala confección del presupuesto.	El presupuesto se confeccionaba por el presupuestista de la parte técnica.	-El departamento Técnico-Productivo consta de personal especializado en la parte de la producción que se dedicará a la planificación y control de la misma. - Una vez que se realiza la oferta para la preparación del contrato, el especialista técnico confeccionará el presupuesto con la ayuda de un presupuestista de la parte productiva, el cual ayudará a minimizar o eliminar los errores en el presupuesto.