

DIRECCIÓN EMPRESARIAL, SISTEMAS DE GESTIÓN E INNOVACIÓN

COMPILADOR

Dr.C Dánel Cordovés Torres Gómez de Cádiz

ISBN: 978-959-16-4178-6

DIRECCIÓN EMPRESARIAL

SISTEMAS DE GESTIÓN E INNOVACIÓN

DÁNEL CORDOVÉS TORRES GÓMEZ DE CÁDIZ, COORDINADOR



330-D598-2022

Dirección Empresarial : Sistemas de Gestión e Innovación / Dánel Cordovés Torres Gómez de Cádiz, coordinador. – La Habana: Editorial Universitaria, 2022. – (iii, 95 páginas): ilustraciones. – 8,27 por 11.69 pulgadas.

ISBN: 978-959-16-4178-6 (PDF interactivo 3,6 Mb)

1. Economía; 2. Torres Gómez de Cádiz, Dánel Cordovés.
I. Título.

© Dr. C. Dánel Cordovés Torres Gómez de Cádiz, coordinador, 2022.
Digitalización: Raul G Torricella Morales, 2022.

Editorial Universitaria. Calle 23 esquina a F. Sección de Editores de la SOCICT Cuba 460,

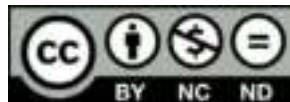


núm. 565. El Vedado, La Habana, Cuba.
Ministerio de Educación Superior



e/ Teniente Rey y Amargura, La Habana
Vieja, portal web <http://socict.org.cu>

Disponible en EDUNIV Catálogo Editorial
<http://www.eduniv.cu>



Se permite descargar y compartir las obras con otros, siempre y cuando, den crédito a sus autores, no se modifiquen de forma alguna, ni se comercialicen sin la autorización del Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba.

PROLOGO.

En 1992 se abrió la primera edición de la Maestría en Dirección, así surgía por primera vez dentro de la Educación Superior la figura académica de Master. Como estudios de posgrados en Cuba hasta esta fecha no existía la figura de Maestría, sólo la de Especialidad y ese año fue aprobada la impartición de su primera edición.

Desde 1988 que se creó el CETED uno de los primeros trabajos que se abordaron fue el de preparar el diseño de una Maestría. Mucho se estudió e investigó durante 4 años, tanto en el país como en el exterior. Algunos profesores visitamos algunas universidades buscando programas de MBA y una gran ayuda significaron los encuentros con especialistas norteamericanos amigos que apoyaron dicho programa.

Han transcurrido ya 30 años y el programa se mantiene, con los ajustes necesarios por el transcurso del tiempo y las nuevas herramientas que van surgiendo en el mundo de las organizaciones y la academia pero, el programa se mantiene, con la misma calidad de sus contenidos y del personal que los imparte, que como tendencia todos suelen ser Doctores en una Ciencia determinada y algunos alcanzaron el Doctorado en Ciencias.

En estos 30 años se sobrepasan las 23 cohortes o ediciones abiertas y la cantidad de graduados superan los 200. Los que iniciamos aquel programa vemos con satisfacción como nuestros graduados no sólo aumentaron su nivel académico sino que, en su desarrollo de carrera, han crecido en sus cargos directivos y han llegado a ser líderes de éxito.

En este bregar han nacido colaboraciones con diferentes organismos que han consolidado el vínculo universidad economía permitiendo la preparación de un importante número de especialistas en las temáticas que aborda el campo de la dirección

Los conceptos marketing, finanzas, estrategias, clima laboral, organización, liderazgo, control y otros muchos más han formado parte del diseño de la maestría y han sido incorporados al conjunto de los aspectos que debe conocer, saber y saber hacer un directivo. Todo esto traer una mayor conocimiento de los aspectos asociados a la ciencia de la dirección y tienen su mayor expresión en la práctica social de los cursan estos estudios.

El libro que hoy el CETED pone a disposición de sus lectores nos permite acceder a los resultados de las investigaciones que cursistas y profesores han desarrollado en el marco académico del trabajo realizado. Realmente, es un libro orientado a la reflexión y al análisis de temas concretos del mundo empresarial y es un incentivo a continuar estudiando y profundizando en estos y otros temas del ámbito de la dirección.

La obra SISTEMA DE GESTIÓN E INNOVACIÓN. Memorias, es algo más que un recuerdo es una provocación a seguir profundizando en sus temas y otros más. Es demostración de que no hay mejor teoría que la derivada de la práctica,

sus capítulos lo demuestra. Son criterios expresados como resultados de trabajos concretos en el mundo real de sistema empresarial cubano.

A treinta años de iniciada la Maestría en Dirección el CETED una vez más demuestra que es una institución docente investigativa dedicada a satisfacer necesidades de conocimientos, competencias y solución de problemas en el campo de la dirección, con efectividad, para contribuir a la preparación y superación de directivos. La obra que tenemos en nuestras manos lo demuestra.

El presente libro reúne un conjunto de 10 trabajos que fueron escritos por estudiantes y sus tutores, quienes exponen sus experiencias durante el desarrollo de la Maestría. La obra es fruto de años de experiencias del vínculo del trabajo de los profesores con sus estudiantes. Ya hoy se puede mostrar que los cursistas al terminar son estudios son capaces de mostrar sus experiencias de manera científica, fundamentados en todo lo aprendido.

Los 10 temas elaborados toman en cuenta situaciones empresariales de manera transversal y ellos son:

Concepción del Marketing como proceso, de la MSc. Ayli Machado García y el Dr.C. Dánel Cordovés Torres Gómez de Cádiz. Su objetivo es analizar el proceso de conceptualización del marketing y definir el plan de marketing, así como los elementos que lo componen.

Análisis del funcionamiento del consejo de dirección de la Empresa de Desmonte y Construcción. (Resultados teóricos de investigación) de la MSc. Iza Mirella Cabrera Rosell y la Dra.C. Mercedes L. Zenea Montejo. Su objetivo es analizar el funcionamiento del consejo de dirección de la Empresa de Desmonte y Construcción.

La reflexión estratégica en el grupo azucarero AZCUBA, de la MSc. Didier Estévez Guerrero y la Dra.C. Marusia Monagas Docal. Se basa en la aplicación de la metodología para el diseño estratégico de las Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial (OSDE), elaborada por el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección.

Estudio Organizacional en la empresa Marinas y Náuticas Marlin S.A, de la MSc. Anneris Pérez Téllez y la Dra.C. Arianna Camue Alvarez. Su objetivo es aplicar un estudio de clima laboral para conocer la situación actual de la empresa.

¿Marketing y Finanzas se relacionan? del Lic. Pablo Puente Guilarte y la Dra.C. Alma Hernández. Su objetivo es mostrar la relación existente entre el marketing y finanzas como clave para determinar el valor y crecimiento de la empresa en el entorno que se desarrolla.

El Control como función de dirección. Una experiencia práctica empresarial, de la Lic. Nerolisa Pardo Negret y la MSc. María Teresa Agüero Torres. Su objetivo es mostrar El control es un elemento del proceso de dirección

Calidad directiva: factor clave en la productividad de la Lic. Darian Samá Muñoz, unida a la Dra.C. Mercedes Zenea Montejo y la Dra.C. Magda Arias Rivera. Su

objetivo es establecer los elementos de la calidad directiva que inciden en la productividad en la Empresa de cemento “Mártires de Artemisa”.

INICA: Retos a enfrentar como empresa de la ciencia, de la Lic. Orialis Oramas Santos y el Dr.C. Dánel Cordovés Torres Gómez de Cádiz. El objetivo del trabajo es exponer los retos fundamentales a los que se enfrenta el INICA luego de 4 años de formar parte del sector empresarial.

Diagnostico financiero en la Empresa Azucarera Holguín durante la etapa 2013-2017 del MSc. Rodolfo Mora Mora y el Dr.C. Dánel Cordovés Torres Gómez de Cádiz. Este trabajo busca diagnosticar los parámetros que caracterizan la situación financiera de una Empresa.

Acercamiento teórico al tema de las relaciones de género en la empresa. Propuesta de indicadores para el estudio de casos en empresas cubanas de la Lic. Tatiana González Martínez

Como observamos el menú que nos ofrece la obra es amplio y toca diferentes perfiles del ámbito empresarial, lo que nos da la posibilidad de escoger el tema al gusto, en el momento que lo deseamos. Los trabajos no tienen precedencia, sino que son independientes y por ellos podemos acceder indistintamente.

Solo me queda felicitar a los autores por los trabajos presentados y darles las gracias por haber permitido que este modesto lector haya tenido la oportunidad de elaborar el presente Prólogo, que para mí es un logro más del trabajo continuado del CETED y su equipo docente.

Dr.Cs. Carlos B. Díaz Llorca
Profesor Titular, Consultante y
Profesor Emérito de la Universidad de La Habana

Índice

Estudio Organizacional en la empresa Marinas y Náuticas Marlin S.A	5
Concepción del Marketing como proceso	11
Calidad directiva: factor clave en la productividad.....	18
La reflexión estratégica en el grupo azucarero AZCUBA	31
Análisis del funcionamiento del consejo de dirección de la Empresa de Desmonte y Construcción. (Resultados teóricos de investigación)	38
Diagnostico financiero en la Empresa Azucarera Holguín durante la etapa 2013-2017	45
El Control como función de dirección. Una experiencia práctica empresarial ..	59
INICA: Retos a enfrentar como empresa de la ciencia.....	67
¿Marketing y Finanzas se relacionan?	79
Acercamiento teórico al tema de las relaciones de género en la empresa. Propuesta de indicadores para el estudio de casos en empresas cubanas.....	86

Estudio Organizacional en la empresa Marinas y Náuticas Marlin S.A

MSc. Anneris Pérez Téllez

Dra.C. Arianna Camue Álvarez

Según Carballal (2011), en su libro "Las estructuras colaborativas" para trabajar en las organizaciones hay que alcanzar un pensamiento sistémico estratégico, donde en primer lugar tenemos que saber que un problema tiene múltiples causas y que cuando resolvemos de manera aislada una de estas causas, entonces se puede producir un nuevo problema derivado de la nueva interrelación que se produce. Por lo que no basta con realizar un simple cambio en la estructura para obtener resultados esperados, se necesita también analizar otros elementos componentes del sistema.

La empresa cubana en su desarrollo ha estado constantemente debatiendo el cómo estructurarse de forma óptima para su funcionamiento y lograr un modelo eficiente, ello en las condiciones adversas a las que nos enfrentamos.

Para su implementación exitosa se requieren de cambios en los patrones de comportamiento, este proceso va dirigido a la transformación de la cultura de la organización, el esfuerzo individual y colectivo comprometido, el trabajo en equipo y los procesos sustentados mutuamente en sistema, de manera tal que provoquen e impulsen la eficiencia y la competitividad empresarial. Toda organización debe tener en cuenta que para cumplir sus objetivos, preservar su fuerza laboral y ser reconocida necesita tener una estructura bien definida y un ambiente laboral agradable.

Ante la presente competencia, las empresas necesitan contar con personal calificado (capacitado y motivado), variables que dependerán de la relación que se tenga con la entidad en la que trabajan. Es por ello que aplicar un estudio de clima laboral para conocer la situación actual de la empresa permite observar si sus colaboradores se sienten conformes con lo que la empresa representa y si se sienten parte de ella, además de que facilita la toma de decisiones para mejorar su rendimiento laboral; debido a que su entorno es un fuerte motivador en su comportamiento y de ésta motivación dependerá su desempeño.

La necesidad que tienen las entidades cubanas de desarrollar procesos de rediseños de sus estructuras organizativas en correspondencia con los cambios y transformaciones que se desarrollan en el entorno económico y social, y ante la responsabilidad que se les asigna es inminente.

La Empresa Marinas y Náuticas MARLIN S.A, creada el 8 de enero del 2015 perteneciente al OSDE Cuba Sol no está exenta de esta problemática pues antes de esta fecha operaba como Grupo Empresarial de Marinas y Náutica MARLIN S.A, al que se le subordinaban empresas estatales con diferentes estructuras de producción y funciones sociales, el cambio de denominación requirió un rediseño de su estructura, así como análisis y evaluación de sus plantillas de cargos, lo cual constituye el presente trabajo. El objeto social de Marina Marlin está dirigido a:

1. Operar marinas y bases náuticas, así como prestar servicios especializados para naves y embarcaciones deportivas, de recreo y del tipo crucero.
2. Prestar servicios de actividades turísticas náuticas y recreativas en general.

3. Comercializar de forma minorista productos alimenticios y no alimenticios vinculados con la actividad náutica.

En la realización de este trabajo participaron 4 consultores, especializados en diferentes materias como: Psicología, economía, recursos humanos y dirección, con el objetivo de lograr mayor integralidad.

La necesidad de un ordenamiento, de una definición de roles en el grupo laboral, autoridad y responsabilidad para la ejecución de las tareas, definición de los tramos de control; valorando las circunstancias, las regularidades de los procesos y las características de los subordinados, constituyó una premisa para el desarrollo de este trabajo.

Para la realización del estudio contamos con la aprobación y apoyo de la alta Gerencia, así como la anuencia y simpatía de las autoridades superiores, y sobre todo con la participación del personal involucrado dentro de la empresa, lo cual se logró comunicando adecuadamente los objetivos del mismo e involucrándonos de tal manera que llegamos a ser parte de este colectivo, de lo contrario encontraríamos resistencia al cambio durante el estudio y en las propuestas de cambio que se llegaran a formular.

Resumen del trabajo realizado en casa matriz y sus sucursales

El estudio fue ejecutado en tres etapas o fases, las que a continuación se resumen.

Fase organizativa

- Se obtuvieron las copias de los documentos contractuales con los detalles del servicio a brindar iniciándose la apertura del Expediente de Servicio.
- Se procede a la indagación y obtención de información sobre la existencia de servicios brindados con anterioridad por CANEC SA.
- Obtención de los principales documentos metodológicos y legales vigentes, a utilizar en el servicio.
- Visita de presentación con los jefes de grupos y consultores

Fase exploración inicial

- Solicitud y estudio de las Normas legales de creación y funcionamiento de Marina Marlin, misión, visión, objetivos estratégicos, valores de la entidad, así como de su estructura y plantilla de cargo y de otros documentos legales.
- Reunión preparatoria inicial con el Consejo de Dirección, otros directivos y trabajadores
- La necesidad e importancia del estudio organizativo a realizar.

Fase ejecutiva:

- Intercambio con directivos, funcionarios, especialistas, técnicos y representantes de las organizaciones políticas y de masas.
 - Aplicación de encuestas y procesamiento: Se utilizaron 2 instrumentos que evalúan el clima organizacional, el "Cuestionario sobre mi trabajo" y el "Cuestionario de Satisfacción Laboral del personal de Administración y servicios", evaluaciones de 4 áreas críticas para describir el clima de la institución: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación.

- Identificación de los procesos generales de la empresa, procesos estratégicos, claves y de apoyo. Elaboración del mapa de Procesos de la empresa así como del mapa del subproceso de compra y recepción de mercancías perteneciente al proceso clave de la empresa
- Análisis y evaluación de la estructura aprobada para el desempeño de las funciones (formal) Relaciones de trabajo y funcionales que se establecen entre las diferentes áreas estructurales.
- Reorganización de las funciones y áreas de trabajo proponiéndose 2 variantes de estructuras organizativas.
- Propuesta de la plantilla de cargos para casa matriz y sucursales.

Resultados del trabajo realizado

- **Clima y Satisfacción Laboral**

Se aplicaron 2 instrumentos uno nombrado "Cuestionario sobre mi trabajo" extraída del Procedimiento de CANEC Pc-3-18 que evalúa el clima organizacional diseñado por la Organización Panamericana de la Salud (OPS). Es una prueba de lápiz y papel que consta de 80 reflexiones seleccionadas de un pool de 167 preguntas y que representan las evaluaciones de 4 áreas críticas para describir el clima de la institución: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación.

- **Definición de áreas críticas**

Liderazgo: Influencia que ejerce un individuo por medio de la capacidad de orientar y convencer a los otros, para llevar a cabo eficientemente los objetivos de la institución y lograr resultados.

Motivación: Conjunto de reacciones y actitudes encaminadas a satisfacer las necesidades del trabajador en la institución.

Reciprocidad: Relación mutua de dar y recibir entre el individuo y la organización.

Participación: Involucración de los trabajadores en la actividad de la institución aportando cada cual la parte que le corresponde para darle cumplimiento a los objetivos institucionales.

El segundo es un instrumento titulado Cuestionario de Satisfacción Laboral del personal de Administración y servicios implementado por la Universidad de Salamanca específicamente el Departamento de Unidad de Evaluación de la Calidad. Dicha técnica tiene como objetivo recoger la opinión del personal de administración y servicios para poder promover iniciativas en aras de mejorar la calidad en la prestación del servicio a usuarios, así como facilitar los medios y condiciones de trabajo idóneas en los respectivos puestos de trabajo. Consta de 8 variables a investigar, además de una sección donde el encuestado puede plasmar comentarios y sugerencias que considere. Cabe destacar que esta técnica fue adaptada en función de las necesidades de la investigación.

Áreas Críticas a investigar:

- Puesto de trabajo
- Dirección de la unidad
- Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros
- Comunicación y Coordinación

- Condiciones ambientales, infraestructuras y recursos
- Formación
- Implicación en la mejora
- Motivación y reconocimiento.

Los instrumentos se aplicaron a 45 trabajadores de la casa matriz los que constituyen un 80 % del personal que trabaja en la entidad.

De manera general las técnicas implementadas en Casa Matriz mostraron que las variables que respondían concretamente a la Organización del Trabajo brindaron resultados interesantes sobre el funcionamiento actual de la entidad, el Puesto de Trabajo en su totalidad no es fuente marcada de insatisfacción para los trabajadores.

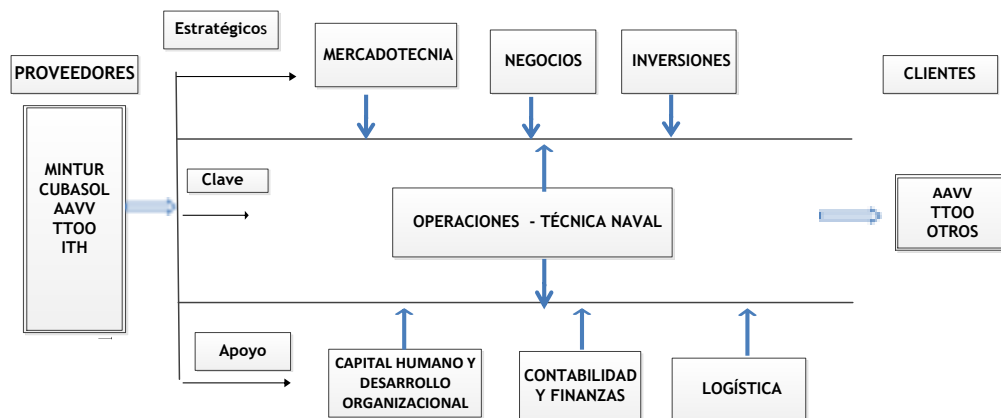
Sin embargo, las variables Condiciones Ambientales, Infraestructuras y Recursos, Formación y Motivación es fuente permanente de insatisfacción ya que las mismas tributaron de manera directa a otros fenómenos que se estaban dando en la organización como la fluctuación y la seguridad desde un punto de vista de riesgo a la salud, conocimiento total de las particularidades del puesto de trabajo, implicación en las tareas realizadas, sentido de pertenencia y necesidad de superación.

- **Procesos, estructura organizativa y plantillas**

Cualquier modificación en la estructura provoca la sensación de inseguridad y pérdida en las personas y de resistencia al cambio no obstante el objetivo es buscar soluciones más acertadas y las mejores vías para ponerla en prácticas.

Partiendo de un análisis riguroso se identificaron los procesos generales de la empresa, así como se elaboró el mapa de Procesos y el mapa del subproceso de compra y recepción de mercancías perteneciente al proceso clave de la empresa.

MAPA DE PROCESO EMPRESA MARINA MARLIN S.A



Fuente. Elaboración equipo de consultores

Desde el punto de vista económico se reorganizaron las funciones de facturación, precios y cobros en el área más funcional, para la implementación de las contrapartidas necesarias que tributan mayor eficiencia y fortalecimiento del control interno, así como la valoración económica para agrupar la actividad de Seguridad y Protección en la Habana que repercutirá en que los indicadores económicos y de eficiencia reflejen mejor los resultados de su actividad fundamental. En materia de recursos humanos y dirección se efectuó la revisión y adecuación de contenidos de

trabajo según nomenclador de cargos y análisis de plantillas y mejor organización del trabajo, aplanando la estructura organizativa y en correspondencia la disminución de la cantidad de cuadros, quedando solo aquellos por su nivel de responsabilidad y alcance.

Se propuso dos variantes de estructuras organizativas, ambas tienen elementos comunes, que relacionamos a continuación:

- ✓ Tanto en la casa matriz como en sucursales, aplanamiento de la estructura organizativa adecuando en los casos que procedía convertir departamentos, en grupos de trabajo con especialistas principales.
- ✓ Extinción del departamento de organización y sistemas reubicando las funciones en la Dirección General,
- ✓ Fusión de la Dirección de Operaciones con la Dirección de Técnica Naval creando una mayor sinergia y coordinación
- ✓ Se adecuaron los cargos a los contenidos según nomenclador debido a que en algunos casos no existía correspondencia entre las funciones y el nombre del cargo.
- ✓ Fortalecimiento de la Dirección de Mercadotecnia enfocada a los procesos de gestión de clientes: selección, adquisición, retención y crecimiento así como a los procesos de innovación: Identificación de oportunidades, cartera I+D, diseñar/desarrollar y lanzar. Trasladándose la atención de la actividad de desarrollo, precios, facturación y cobros, implementando las contrapartidas necesarias que tributan mayor eficiencia y fortalecimiento del control interno.
- ✓ Disminución de la cantidad de cuadros, bajo el principio de categorizar aquellos que lo ameriten por su nivel de responsabilidad y alcance, dispuesto en el acuerdo del 22 de julio de 2010 por la Dirección de Cuadros del Estado y del Gobierno.

Elementos que diferencian una de otra:

Variante I: Se mantienen las 13 sucursales

Variante II

- Desaparece la Sucursal Almacén Central creándose una Dirección de Logística para la atención de Almacenes, Transporte y Servicios Internos. Esta nueva área le reportará a la empresa una mejora considerable en la gestión de sus operaciones la cual se traduce en una mejor atención al transporte y sus servicios internos además en el abastecimiento, almacenaje y distribución de mercancías pudiendo mejorar significativamente la gestión de sus riesgos.
- Atendiendo al nivel de actividad y la eficiencia se decide que la sucursal de Trinidad forme parte de la sucursal de Cienfuegos como punto de presencia, así como las sucursales de Santa Lucía, Santiago de Cuba y Guardalavaca integren la Sucursal Oriente.

Conclusiones

Los cambios más novedosos estuvieron enfocados en transferir más facultades a los ejecutores directos del trabajo, rediseñando unidades que permitieran desarrollar completamente un proceso, o subproceso y posibilite a sus ejecutores constatar el fruto de su labor y cuantificarlo.

Se dio a conocer y fue aprobado en Consejo de Dirección, ante directivos de casa matriz y las sucursales de La Habana y provincias las modificaciones e implicaciones de las mismas, evidenciando la necesidad e importancia del estudio organizativo realizado, valorando las alternativas para su aplicación y soluciones al personal implicado de asumir contenidos adicionales, nuevos contenidos, reubicaciones y excepcionalidades en casos en que se afectaran salarialmente motivado por el aplanamiento de la estructura partiendo de su nuevo encargo estatal.

Bibliografía

1. Carballal, E. (2011). Las Estructuras Colaborativas. Editorial Félix Varela. La Habana.
2. González, M. (2009). Compilaciones sobre Estructura Organizacional. Material de apoyo a la asignatura Estructura Maestría de procesos gerenciales del CEEC. Ciudad de la Habana.
3. González, M y Ramírez, J.R. (2005). El diseño de procesos: algunas experiencias. Boletín Electrónico III. CEEC.
4. Mintzberg, H. (1998). Estructuración de las organizaciones. Edición MES.
5. PC-3-01 Procedimiento para negociación, contratación y planificación del servicio.
6. PC-3-07 Procedimiento para elaboración del informe final de los servicios de consultoría.
7. Documentos obtenidos del cliente (normativas del OSDE, capital Humano, cuadros, economía).

Concepción del Marketing como proceso

MSc. Ayli Machado García

Dr.C. Dánel Cordovés Torres Gómez de Cádiz

Introducción

Las empresas modernas viven en un entorno cambiante, esto sumado a la necesidad de tomar decisiones correctas en un breve tiempo hace necesario que se realicen acciones que respondan directamente al cumplimiento de los objetivos empresariales. El marketing está vinculado a este entorno cambiante que ofrece continuamente nuevos retos para las empresas, y obliga a que tanto las tareas a desempeñar por la comercialización, como por la importancia que se le concede a cada una de ellas, se enfrente a un proceso de adaptación continuo.

Una de las características con mayor utilidad e importancia del marketing consiste en poder planificar, con garantía de éxito, el futuro de la empresa, basándose para ello en las demandas del mercado, debido a que el entorno cambia y evoluciona constantemente; el éxito de la empresa dependerá, en gran parte, de la capacidad de adaptación y de anticipación a estos cambios.

En este contexto es necesario la realización del plan de marketing, en donde se definen las estrategias en cuanto a distribución, producto, precio y comunicación, que garantizará el correcto funcionamiento de la empresa en el futuro. Además, se procede a la fijación de objetivos y plazos para definir el camino que estratégicamente deberá seguir la empresa.

Este trabajo pretende analizar el proceso de conceptualización del marketing y definir el plan de marketing, así como los elementos que lo componen.

Concepción del marketing como proceso

Desde la aparición del Marketing a principios del siglo XX, su concepción como disciplina científica ha experimentado notables cambios. Originalmente, se consideró como una rama de la economía aplicada, dedicada al estudio de los canales de distribución. Luego pasó a ser una disciplina de la dirección que incluía técnicas para incrementar los niveles de venta. Recientemente ha tomado el carácter de una ciencia del comportamiento aplicado, que está interesada en comprender los sistemas de relaciones entre compradores y vendedores. (Pico, 2015)

El marketing surgió bajo las condiciones del sistema capitalista internacional, donde existían complejidades en el entorno, aumento sustancial de la competencia y crisis de superproducción, por lo que se convierte en una necesidad para la subsistencia y enriquecimiento del capitalista, donde la satisfacción de las necesidades de los clientes es el medio para sus objetivos de lucro y obtención de plusvalía. Fue en la década de los años 70 que se le dio formalización real y sistemática. (Pons, 2010)

El marketing es fruto del paradigma del consumo. Entonces el ideal del marketing sería el control del consumo basado en los patrones

comportamentales de los consumidores. Este control se lograría si se sigue lo que, según Pope citado por Sori (2018), está implícito en el concepto de mercado al considerar que el esfuerzo total de la compañía debe adaptarse a las necesidades y deseos de los clientes y no a lo que el fabricante pueda producir con mayor facilidad. En este orden, el marketing no solo se ha diversificado por sus prácticas sino también por sus intenciones y aspiraciones.

Antes de analizar con profundidad el plan de marketing primeramente se deben analizar los criterios de diversos autores sobre el marketing en sí, esto permitirá un acercamiento al término, así como formar una definición propia y actualizada del mismo. A continuación, se mencionarán algunos criterios del mismo.

Kotler (1993) lo define como el proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, mediante la creación, oferta, e intercambio de productos con valor para otros.

En el año 2007 la American Marketing Association (AMA) propone definirlo como la actividad conjunta de estructuras y procesos para la creación, comunicación, distribución e intercambio de ofertas con valor para consumidores, clientes, partners y la sociedad en general.

Para Stanton y Etzel (2015), autores del libro “Fundamentos de Marketing”, el concepto de marketing, hace hincapié a la orientación al cliente y en la coordinación de las actividades de marketing para alcanzar los objetivos de desempeño de la organización

LLivisupa (2017) nos afirma que utilizar marketing en la empresa, ayuda a implementar un mejor servicio y atención al cliente, así como incrementar la satisfacción gustos y necesidades del cliente, también hace hincapié que el esfuerzo global de la organización, ayuda a que todos trabajen por un solo objetivo para llevar a la empresa a cumplir con sus metas.

Al tener en cuenta los criterios de los diferentes autores consultados sobre marketing se puede conceptualizar como el elemento que permite orientar a la empresa hacia las necesidades del público objetivo, superar a los competidores y facilita la obtención de beneficios para la institución. Marketing consiste en orientar a la empresa hacia la satisfacción del cliente, actual y futura, de un modo eficaz que la competencia y conseguir la fidelización del mismo.

El marketing ha sufrido transformaciones desde su surgimiento hasta la actualidad y ha evolucionado los métodos a través de los cuales se podía conseguir el objetivo que se perseguía. Los objetivos, aunque similares, difieren en cuanto a las herramientas, los conceptos, la forma de medir, entre muchas otras cosas; esto unido al nacimiento de un fenómeno como Internet, divide el marketing antiguo del marketing contemporáneo o actual.

Llivisupa (2017) cita a Kotler y expresa que la gestión de marketing tiene la responsabilidad de gestionar la demanda, es decir, de influenciar el nivel, momento y composición de la demanda, de manera tal, que ayude a la organización a alcanzar sus objetivos. En este sentido la estimación de la demanda es muy necesaria en el período de lanzamiento de un nuevo producto.

Desde hace algunos años, los niveles de demanda están muy relacionados con las altas expectativas de los clientes sobre cuestiones básicas como calidad,

precio y disponibilidad. Por otra parte, los productos compiten en mercados maduros (es decir, con otros productos que están en fase de madurez de su ciclo de vida) y donde las ofertas de productos se han vuelto masivas por falta de diferenciación. Esto aumenta la necesidad de un estudio profundo de las condiciones concretas en que se lanzará el producto y sus públicos, para poder influir de alguna forma en la demanda. (Bolaños, 2018)

Las 4P del marketing

En la segunda mitad del siglo XX, Jerome McCarthy propuso la existencia de lo que llamó las “4P del Marketing” que incluían las variables de Producto, Precio, Punto de venta o Place (en inglés) con lo que se refería a distribución y Promoción (comunicación). Las 4P se expresan en términos de mezcla (mix en inglés) de marketing. Según Arellano (2010), la razón de ello es que cada una de las P deberá tener una influencia en el mercado derivada de la manera cómo las otras funcionan en el mismo.

Producto se entiende como un bien tangible o intangible (físico o servicio) que vendemos. Este tiene algunas variables como son: Calidad, Marca, Envase, Garantía, Diseño y Características. Según los hábitos de compra el producto puede ser: Rutinarios y de compra impulsiva, Emergencia, Comparación, Especialidad, Bienes no buscados, Bienes de consumo duraderos y no duraderos, Bienes de Capital.

Todas las empresas persiguen beneficios económicos por lo que consideran el precio como uno de los principales porque es lo que genera rentabilidad a la empresa. Es la cantidad o importe monetario que el cliente debe de pagar por un determinado producto o servicio, este es el que genera ingreso a la empresa dado que los demás lo único que hace es generar egresos. Dentro de sus variables están, descuentos, periodos de pago, condiciones de crédito, precio de lista etc.

La variable precio para Gibello (2018) se entiende como el sacrificio que hace el cliente para adquirir el producto. El término sacrificio hace referencia no sólo al desprendimiento de un determinado valor monetario, sino que también comprende el gasto en tiempo y esfuerzo que la adquisición del producto supone para el consumidor; elementos todos ellos que influyen contundentemente en la decisión de compra.

Distribución, se refiere aquellas actividades en que la empresa pone el producto a disposición del mercado, este es el elemento mix que se utiliza para que el producto llegue al cliente. Las variables de la distribución pueden ser: Canales de distribución, Logística, Inventario, Ubicación, Transporte y cobertura.

Promoción o comunicación se entiende a la base de la mezcla del marketing y abarca varias actividades que sirven para acordarle al mercado que existe un producto, su principal propósito es influir en la mente del consumidor de manera positiva.

Gibello (2015) considera que, en el sentido del marketing, la comunicación se define como aquellos mensajes de carácter persuasivo que la empresa prepara y diseña deliberadamente para ejercer un efecto determinado sobre el comportamiento y decisiones del consumidor objetivo. De ahí que también se la conozca como promoción, por su finalidad persuasiva.

Después de haber indagado sobre el marketing mix, en donde nos ayudan a comprender que estos cuatro elementos son fundamentales para posicionar nuestra empresa en el mercado, como primer punto tenemos al Producto, en donde este es la imagen corporativa de la empresa del cual va a depender si lo que ofrecemos esta de acorde lo que pide el mercado y si vamos a satisfacer a un nicho específico de mercado o si nos vamos a englobar en diferentes segmentos.

Como otro punto tenemos al Precio, el mismo debe ir de acorde a los siguientes factores; Marco Legal, Mercadeo y Competencia, Métodos de Fijación, Estrategias de precios entre otros. Esto demuestra que cada negocio debe posicionar su precio de producto de acorde a la competencia, al marco legal donde se rigen precios, y sobre todo saber posicionar un precio de acorde al poder adquisitivo que tiene el cliente meta.

Luego tenemos a la promoción o comunicación, el cual nos permitirá hacer conocer nuestro producto a clientes potenciales para atraerlos a la empresa, y por ultimo Plaza que son los canales de distribución, factor por el cual movilizaremos nuestro producto. Mediante la distribución podemos posicionar nuestro producto en distintas zonas estrategias para hacerlo llegar hacia el cliente o consumidor.

El Plan de marketing

El plan de marketing es entendido por muchos expertos como el documento previo a una inversión, lanzamiento de un producto o comienzo de un negocio donde, entre otras cosas, se detalla lo que se espera conseguir con ese proyecto, lo que costará, el tiempo y los recursos a utilizar para su consecución, y un análisis detallado de todos los pasos que han de darse para alcanzar los fines propuestos. Aborda además de los aspectos meramente económicos, los aspectos técnicos, legales y sociales del proyecto.

Morales (2016) considera que el plan de marketing permite realizar una descripción del entorno de la empresa, donde se puede conocer el mercado en el que se va a operar, los competidores, la situación tecnológica, las condiciones económicas y también los recursos disponibles para la empresa. Para Burga (2016) es un instrumento de coordinación que permite mantener una coherencia entre los objetivos y favorecer un arbitraje en base a criterios objetivos cuando haya conflictos o incompatibilidades, facilita el seguimiento de las acciones emprendidas y permite una interpretación objetiva de las desviaciones entre objetivos y resultados. Incrementa la agilidad en las reacciones de la empresa frente a cambios imprevistos, en la medida en que ya se ha llevado a cabo una reflexión sobre el alcance de estos cambios para la empresa, que permite una organización y una gestión rigurosas, basadas en normas, en presupuestos, en un calendario y no en imprevisiones

La American Marketing Association (A.M.A.), plantea que el plan de marketing es un documento compuesto por un análisis de la situación de mercadotecnia actual, el análisis de las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadotecnia, la estrategia de mercadotecnia, los programas de acción y los ingresos proyectados (el estado proyectado de pérdidas y utilidades).

Según McCarthy y Perrault (2006), el plan de marketing, es la formulación escrita de una estrategia de mercadotecnia y de los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica.

De acuerdo con lo expresado por Castro et al (2017) el plan de marketing es una herramienta de carácter estratégico, que estimula la comercialización de los bienes y servicios que ofrece el organismo corporativo por medio de la generación de una ventaja competitiva. Es el instrumento que se debe tener en cuenta cuando se quiera pensar en las necesidades de los consumidores.

Para Oliva (2018) el plan de marketing es una herramienta de gestión que debe usar toda empresa para ser competitiva. Su puesta en marcha proporciona a la compañía una visión clara del objetivo final y su nivel de cumplimiento.

Todos estos autores definen el plan de marketing como un proceso que consiste en descubrir el mercado, desarrollar las capacidades de la empresa, conocer las fortalezas y debilidades, establecer objetivos claros y medibles en el marco de las estrategias que permitan alcanzar los objetivos planteados para ejecutar los planes, analizar los resultados y tomar las medidas correctivas necesarias oportunamente.

De manera que se puede concluir que el plan de marketing no es más que una herramienta eficaz que logra trazar el camino para llegar a la máxima eficiencia y eficacia empresarial, pero para confeccionarlo es de gran importancia conocer dónde se encuentra situada la empresa, a dónde va y hacia dónde se pretende llegar. Esto demanda previamente, fijar las metas a alcanzar, y tener claro que éstas deben ser fáciles de medir tanto cuantitativa como cualitativamente, estar correctamente descritas, ser metas alcanzables, contar con los medios adecuados y ser aceptadas por los implicados en el plan.

Estructura y contenido del Plan de marketing

En cuanto a estructura del plan de marketing se observa cierta dispersión de criterios entre los autores puesto que cada uno potencia las diferentes etapas en dependencia de las características y estrategia específica ideada para su producto.

De acuerdo con lo expresado por Morales (2016) el plan de marketing debe contener sumario ejecutivo, índice del contenido, introducción, análisis de la situación, mercado Objetivo, problemas y oportunidades, objetivos y metas del marketing, tácticas del marketing y por último ejecución y control.

Para Chichandre (2015) el plan de marketing debe ser presentado por escrito y debidamente estructurado. El mismo consta de descripción y análisis de la situación actual, establecimiento de objetivos de venta y rentabilidad de proyecciones, elección de las estrategias para alcanzar los objetivos, programación de las actividades o tácticas, presupuestos operativos de los programas, diseño del sistema de control del plan y sus medidas correctivas.

Llavisupa (2017) considera que un plan de marketing debe contener resumen ejecutivo, situación actual del marketing, análisis de las oportunidades y amenazas, objetivos, estrategia de marketing, programas de acción, declaración de pérdidas y ganancias previstas y los controles.

Otros autores consideran que el plan de marketing debe contener 4 etapas o fases medulares y a partir del desarrollo de estas se determinan todos los elementos necesarios para el buen desarrollo del mismo. Estas fases son:

Fase de diagnóstico: Se realiza un análisis de la situación interna y externa de la empresa.

Fase estratégica: Se determinan los objetivos de posicionamiento, ventas y viabilidad. También en esta etapa se despliegan los componentes del Mix de marketing.

Fase operativa: Se propone el plan de acción.

Fase de control: Se analizan los resultados de venta, los de las acciones de promoción realizadas y el estudio de los ingresos.

A criterio de la autora las etapas del plan de marketing, nos ayudan a conocer la situación actual de la empresa, las proyecciones de rentabilidad y los objetivos de la misma, además nos permite dar acciones correctivas al propio plan de marketing si esto fuere necesario. Por lo que coincide con la estructura propuesta por Morales et al (2010), la misma plantea: Objetivo de marketing, Diseño del producto, análisis del Mercado, consideraciones del mix de marketing, precio, distribución y comunicación y las principales acciones para el lanzamiento.

Conclusiones

El plan de marketing no es más que una herramienta eficaz que logra trazar el camino para llegar a la máxima eficiencia y eficacia empresarial, pero para confeccionarlo es de gran importancia conocer dónde se encuentra situada la empresa, a dónde va y hacia dónde se pretende llegar. Esto demanda previamente, fijar las metas a alcanzar, y tener claro que éstas deben ser fáciles de medir tanto cuantitativa como cualitativamente, estar correctamente descritas, ser metas alcanzables, contar con los medios adecuados y ser aceptadas por los implicados en el plan.

También se puede concluir que en la literatura consultada se encontraron diversos procedimientos para la elaboración de planes de marketing, la autora considera como el más atractivo el propuesto por Morales et al (2010), por ser uno de los que más se adaptan a las condiciones actuales del negocio que se pretende realizar y por tener en cuenta aspectos que son trascendentales a la hora de una correcta planificación de mercadotecnia.

Bibliografía

1. American Marketing Association (AMA) Marketing definitions. A glossary of marketing terms. Committe of definition of the AMA, Chicago. 2007
2. Andramunio Morales, Michelle. Plan estratégico de marketing para el posicionamiento de los productos de cuero elaborados por la unidad educativa Cotacachi. Colombia. 2016
3. Castro Alfaro, Alain. Plan de marketing para el posicionamiento regional universitario. 2017
4. Castro Pontón, Marcelo David. Plan de marketing para la empresa Ecuaprimas. Ecuador. 2019

5. Ceballos, Daniel y Santana, Harrison. Plan de marketing como herramienta de posicionamiento. Revista de Investigación Talentos Volumen V. 2018
6. Coca, Carasila. Milton, Andrés. El concepto de marketing: pasado y presente. Revista de Ciencias Sociales. Vol.XXX. Mayo-agosto 2015
7. <http://www.ceeivalencia.emprenemjunts.es>
8. <http://www.emprendices.co>
9. <http://licangelahdez.files.wordpress.com>
10. <http://territoriomarketing.es>
11. <http://educommons.anahuac.mx>
12. <http://www.socialitic.com>
13. <http://genesis.uag.mx>
14. Kotler, P. y Armstrong, G. Fundamentos de marketing. 12ma Ed. (en español), Pearson Educación, México. 2013
15. Sori González, Anderson. Plan de marketing para el lanzamiento del Ron Mulata 25 Años. Cuba, 2018

Calidad directiva: factor clave en la productividad

Lic. Darian Samá Muñoz
Dra.C. Mercedes Zenea Montejo
Dra.C. Magda Arias Rivera

Introducción

En un mundo globalizado y tan competitivo, como en el que se vive en la actualidad, es fundamental que los directivos estén a tono con los cambios que surgen, con el firme propósito de implementar las mejoras continuas en la organización y generar ventaja competitiva frente a las demás organizaciones, para lo cual el equipo directivo debe afianzar su capacidad y dedicación, con la finalidad de lograrlas (Cruz, 2015).

En ese sentido, actualmente las empresas necesitan directivos que faciliten el desarrollo de sus subordinados y fomenten el trabajo en equipo, la capacitación y el desarrollo continuo de sus empleados para crear una fuerza de trabajo flexible y con capacitación cruzada, capaz de aceptar el cambio organizacional y encontrar caminos para mejorar los procesos estratégicos y competitivos.

Los directivos juegan un rol esencial en las organizaciones ya que han de formular, comunicar, alinear y comprometer a las personas con las estrategias de negocio. Una vez que los cuadros directivos no sean competentes y no puedan mantenerse siempre en los niveles de excelencia que exigen sus organizaciones, por muy bien que esté formulada la estrategia empresarial, no se alcanzarán los retos esperados. De ahí, que las organizaciones estén preocupadas por disponer de un equipo directivo de calidad (Peñalver, 2012).

Actualmente la calidad directiva es un elemento importante para lograr que una organización sea competitiva, término que se convierte en el factor más relevante en la toma de decisiones, tanto a nivel empresarial como macroeconómico. (Vilallonga & Fernández, 2017)

La dirección debe promover la productividad ya que ésta se hace para crecer, para lograr precios bajos, para generar bienes y servicios con mejor calidad, para lanzar nuevos productos, para crear nuevos departamentos y para generar dinamismo en la compra y venta de materias primas, maquinaria y equipo. Retos que son establecidos por los propios directivos, quienes son los encargados a su vez de alinear la consecución de los mismos; a través de su capacidad para comunicar e influir en sus colaboradores y resto de personas del entorno, una de las competencias críticas para que un directivo actúe con calidad directiva (Peñalver, 2012).

Varios de los factores que afectan a la productividad son imputables a la dirección, ya que las decisiones organizacionales importantes nunca han estado en manos de los empleados y los trabajadores. Es más, el desempeño no es algo que dependa exclusivamente del trabajador, sino que es consecuencia de una estructura directiva capaz de dirigir sus motivaciones y energía.

Por estas razones resulta evidente que ser un buen directivo es dirigir correctamente a los empleados, liberar su talento para ponerlo de cara a los objetivos de la empresa, ofrecer una buena comunicación, saber motivar a los trabajadores y recompensar al equipo según los méritos, ser flexible, organizado y saber adaptarse a los cambios, demostrando así que no se puede concebir

una empresa líder sin un cuadro directivo de calidad (Vilallonga & Fernández, 2017).

Como se ha señalado, la calidad directiva de una empresa es un factor importante para lograr que la empresa sea competitiva y excelente (Ballesta, 2015). Por lo que la calidad directiva debe medirse, diagnosticarse e impulsarse en su crecimiento, considerando el impacto que tiene en la productividad de una empresa, a partir de la relación de ambos.

El presente artículo tiene como **objetivo**: Establecer los elementos de la calidad directiva que inciden en la productividad en la Empresa de cemento “Mártires de Artemisa”.

El tipo de investigación predominante es descriptiva- explicativa con un enfoque cualitativo donde aparecen variables nominales. Utiliza la estadística descriptiva, para ello se basa en el cálculo porcentual, la media aritmética, la moda, la construcción de escalas y gráficos, así como la selección, evaluación y procesamiento de indicadores.

Para su desarrollo se emplearon diferentes métodos como: el análisis documental el cual estuvo orientado a la búsqueda de la información relevante vinculada con los elementos teóricos, conceptuales y metodológicos relacionados con el objeto de la investigación, los cuestionarios y las guías de entrevistas individuales, que se aplicaron con el objetivo de obtener información acerca del tema objeto de estudio.

Para el desarrollo del estudio la **población** estuvo representada por 9 miembros del consejo de dirección de la empresa objeto de estudio y 160 trabajadores

La **muestra** fue no probabilística intencional. Participa el 100% de los miembros del Consejo de Dirección, y el 35% de los trabajadores (58).

Desarrollo

El directivo es el elemento dinámico y vivificante de todo negocio. En un sistema económico de competencia, sobre todo, la calidad y el desempeño de los directivos determinan el éxito de un negocio y, más aún, su supervivencia, porque constituyen la única ventaja que puede tener una empresa dentro de ese sistema. (Drucker, 1963)

Una organización inteligente que implanta nuevas maneras de trabajar, implica poner atención a las relaciones interpersonales que se dan en la vida laboral, en el diseño de la estructura y los procesos; por ello, los directivos deben enfocar su objetivo hacia la adquisición de nuevos conocimientos, compartir información, proveer tecnología y dar respuesta inmediata a todo lo que se demande, así como la creación de un ambiente de confianza y de adaptación a posibles riesgos que se puedan confrontar. (Bonifaz, 2012)

A partir de los planteamientos aportados por Drucker y Bonifaz, se plantea que las empresas deben ver a los directivos como el elemento necesario para transformar y reforzar el incremento de la producción mediante entrenamiento y principalmente, la comunicación. Razón por la cual actualmente es necesario contar con calidad directiva en las empresas, para así lograr procesos de efectividad y eficiencia organizacional.

En ese sentido, se utiliza como referente la definición dada por (Arias, 2013) de que “la calidad directiva es la capacidad para conducir personas, procesos y organizaciones hacia un futuro deseado y compartido por todos, a través del logro de metas que satisfacen necesidades, expectativas y exigencias internas y externas, transforman las relaciones entre los individuos y de estos con la

organización, los recursos y los resultados del trabajo, e impulsan el progreso, la innovación y la sostenibilidad por sus efectos positivos en el clima laboral, la gestión del conocimiento y la productividad del trabajo”.

De la revisión de la bibliografía nacional e internacional publicada en los últimos cinco años, puede generalizarse que existen distintos factores que inciden en la productividad de las organizaciones como son la motivación, la satisfacción laboral, la participación, el aprendizaje y la formación, la comunicación, los hábitos de trabajo, el clima laboral, la toma de decisiones, el manejo de conflictos, el liderazgo y estilo gerencial, la cultura organizacional, la comunicación, la capacitación y las recompensas (Fernández-Ríos y Sánchez, 1997; Kempplila y Lonqvist, 2003; Antikainen y Lonqvist, 2006; Quijano, 2006).. A partir de la revisión bibliográfica realizada por los autores acerca de los factores que afectan la productividad de las empresas se realiza una encuesta compuesta por 3 preguntas a los miembros del Consejo de dirección (CD) y a 58 trabajadores lo que constituye el 36 % (Anexo 1); para conocer los factores que más influyen en la productividad de la Empresa de cemento de Artemisa. Los resultados se pueden ver en la figura 1



Figura 1: Factores que afectan la productividad

Fuente: Resultados de las encuestas aplicada en el mes de Junio de 2018

Como se muestra en la gráfica No1, los factores que los participantes consideran que más inciden en la productividad son los que se comentan a continuación:

Organización y proceso: La elección del tipo de proceso que mejor se adapta a la producción de cemento y a su mercado, realizando los cambios pertinentes para entrar en una rueda de mejora continua es fundamental para alcanzar los niveles de productividad que requiere un entorno cada vez más globalizado y competitivo.

Cultura organizacional: En las empresas se deben crear un conjunto de valores que los trabajadores seguirán para lograr el bienestar de la fábrica y fomentar la inteligencia emocional. Debe existir transparencia al enunciar los posibles inconvenientes y las soluciones a estos.

Innovación: La innovación juega un papel fundamental, pues es la única forma de conseguir una mejora y desarrollo de aspectos tecnológicos, de producción o de calidad de los materiales, entre otras cuestiones, que permitan producir más y con mayor calidad y eficacia.

Planificación: La planificación ayuda a los directivos a definir los objetivos, metas, estrategias, políticas y procedimientos que se desarrollarán en favor de la organización.

Motivación: El bienestar y la satisfacción de los trabajadores, así como el cuidado de su salud laboral y bienestar juegan un papel totalmente relevante y protagonista en la productividad de todas las organizaciones.

Capacitación: La capacitación de los trabajadores es clave para que estos desarrollen habilidades para realizar eficaz y eficientemente las tareas que les corresponden en su empresa y así alcanzar la productividad de esta.

Esto se da porque el desempeño de los trabajadores no es algo que dependa exclusivamente de ellos, sino que es consecuencia de una estructura directiva capaz de dirigir sus motivaciones y energía.

Esto significa que las organizaciones necesitan contar con directivos de calidad para lograr el correcto funcionamiento de la empresa alcanzando los niveles de productividad deseados, a partir de la influencia que tienen los directivos en los factores identificados como incidentes en la productividad de las organizaciones. En el análisis de la calidad directiva de la empresa objeto de estudio se encuesta a los miembros del CD y a los 58 trabajadores (Anexo 2) con la finalidad de determinar las características esenciales del funcionamiento del CD de la Empresa de cemento, y así determinar el nivel de calidad directiva en dicha empresa

Los datos obtenidos de la encuesta pertinente a esta problemática se representan en un diagrama de caja (Figura 2) para conocer la distribución de estos y la visualización de los valores extremos, dígase las puntuaciones más bajas y altas que los encuestados le confieren al funcionamiento del CD en función a determinados factores.

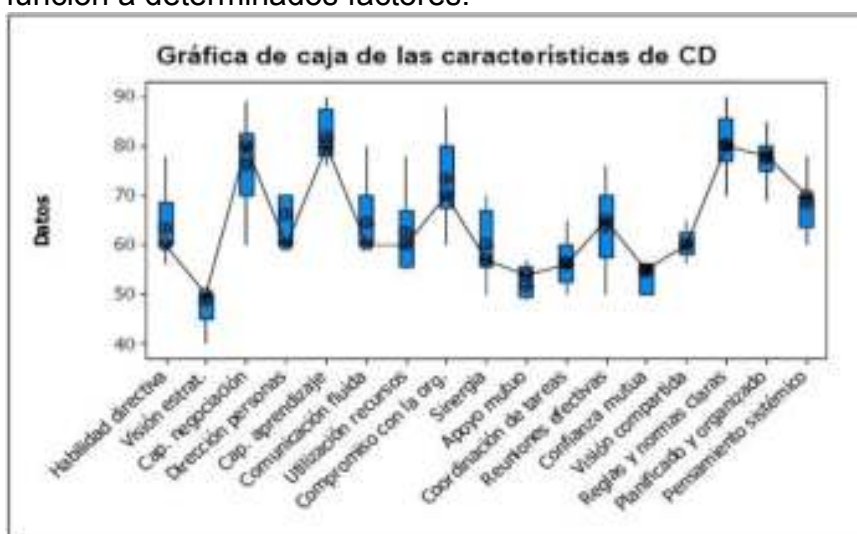


Figura 2: Diagrama de caja de las características del CD

Fuente: Encuesta de Calidad directiva (Arias, 2017)

Como consecuencia de este análisis se obtienen fortalezas y debilidades que posee el CD:

Debilidades

- 1- No practican la escucha activa
- 2- Falta de estilo propio para motivar a sus empleados
- 3- Inexistencia de criterio y creatividad
- 4- Escasa capacidad de comunicación e innovación
- 5- No favorecen la participación activa de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones No transmiten seriedad ni confianza

Fortalezas

1. Son conscientes de las normas y reglas existentes en la empresa

2. Capacidad de aprendizaje
3. Están comprometidos con la organización

Tomando como base el diagrama de caja representado anteriormente, se pretende aplicar el modelo para medir el nivel de calidad directiva, propuesto por (Vilallonga & Fernández, 2017). Este modelo gira en torno a tres dimensiones: las competencias directivas, el compromiso con la empresa y el nivel de sinergia. Donde la información para el cálculo se obtiene a partir de los resultados de la encuesta aplicada anteriormente donde a partir del diagrama de caja se realiza la valoración de factores con una puntuación que oscila entre 0 y 100 puntos, donde se calcula la media de las valoraciones dadas a los factores con respecto a las dimensiones correspondientes.

Nivel en competencias

directiva=(63,44+48,77+66,11+64,44+62,55+51,77+56,44+63,55+54,33+60,11+77,44+68,33)/12

Nivel en competencias directivas=737,28/12

Nivel en competencias directivas=61,44≈61

Nivel en compromiso con la organización=73,22≈73

Nivel en sinergia=59,88≈60

Σdimensiones=61+73+60

Σdimensiones=194

Por tanto, dado los valores de la tabla 1, el valor de la sumatoria de las dimensiones, el nivel de calidad directiva de la Empresa de cemento “Mártires de Artemisa” es media.

Puntuación	Calidad directiva de la empresa
300-240	Excelente
239-200	Alta
199-180	Media
179-150	Atención
149-0	Deficiente

Tabla 1: Tabla de valores para medir el nivel de Calidad directiva

Fuente: Vilallonga y Fernández, 2017

Para ver la percepción que tienen los trabajadores de sus directivos se realiza una encuesta (Anexo 3), los resultados se pueden observar en el siguiente diagrama de caja.

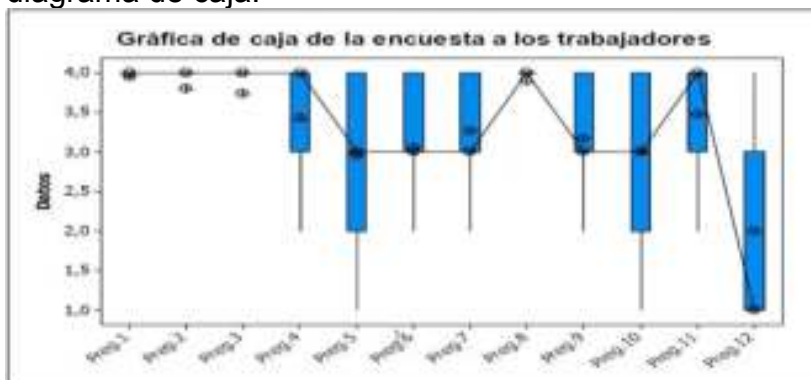


Figura 3. Gráfico de caja de la encuesta a los trabajadores

Fuente: Resultados de las encuestas aplicada en el mes de Junio de 2018

A partir de los resultados de la distribución de los datos obtenidos en la encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa de cemento de Artemisa se concluye que factores como capacitación, innovación y creatividad son claves a la hora de

tomar decisiones. Y como bien se define, los encargados de llevar a cabo este proceso de toma de decisiones son los directivos, por lo que son ellos los que tienen que poseer estas habilidades para tomar buenas decisiones y convertirse en profesionales que dirigen con calidad.

Otro aspecto a resaltar es la deficiente capacidad de los directivos de la empresa al comunicar e influir en sus subordinados. Las opiniones de estos no son atendidas, ni tomadas en cuenta, solo se imponen las tareas pertinentes a cada uno y nada más. No se les comunica la importancia de su trabajo para el desarrollo eficiente de la empresa, por lo que los trabajadores solo se ocupan de sus funciones y les da igual si se vende o no la producción terminada.

La falta de motivación, es un factor que también es evidente en la empresa, la cual debe ser impulsada fundamentalmente por los directivos de la empresa, al igual que la formulación de visiones y retos ilusionantes para sus subordinados. Como parte de la investigación, en un análisis del comportamiento del plan de producción del cemento mensual del 2017 se manifiesta muy variable, aunque la mayoría de los meses se incumple el plan, solo se cumple en el primer cuatrimestre del año, pero aun así es inferior a lo obtenido en el 2016 en los dos últimos meses de ese cuatrimestre. Demostrando esto que cuando se hace un reporte de la producción anual de cemento (Figura 7), se evidencia un incumplimiento del plan de producción con respecto a lo planificado del 83,46 % y al año anterior del 86,81 %.



A continuación, se realizará una medición de la productividad mediante el Método valoral, tomando como base los indicadores de valor que caracterizan el volumen de producción realizada, expresados en dinero. El valor de la producción se expresa por diferentes indicadores como: producción terminada, producción bruta, producción mercantil, ventas, ingresos totales, entre otros.

A partir de esta búsqueda se recolectaron los datos necesarios para el cálculo de este indicador, los cuales se encuentran tabulados a continuación:

Indicadores	Diciembre. 2017		2016
	Plan	Real	Real
Valor Producción terminada (\$)	23 185,30	21 142,90	22 540,00
Costo producción proceso (\$)	18 428,00	16 914,20	19 015,60
Costo consumo material (\$)	16 337,30	15 251,80	16 855,30
Costo servicio comprado (\$)	2 596,80	2 134,80	2 366,20
Trabajadores promedio	180	176	165

Como se pudo observar en el gráfico anterior la productividad en el 2017 no fue la planificada, esta ha ido disminuyendo considerablemente con respecto al año 2016

(Anexo 4). Esta disminución se calculará relacionando la productividad real del 2017 con la planificada y con la productividad real del 2016.

$$\Delta P = \frac{P2-P1}{P1} + 100$$

$$\Delta P = \frac{115,50-125,90}{125,90} + 100$$

$$\Delta P = \frac{-10,40}{125,90} + 100$$

$$\Delta P = -0,0826 + 100$$

$$\Delta P = 8,26 \%$$

$$\Delta P = \frac{P2-P1}{P1} + 100$$

$$\Delta P = \frac{115,50-135,40}{135,40} + 100$$

$$\Delta P = \frac{-19,90}{135,40} + 100$$

$$\Delta P = -0,1469 + 100$$

$$\Delta P = 14,69 \%$$

La productividad real disminuyó en 8,26 % en relación con la planificada y en 14,69 % con respecto a la productividad del año anterior. Estos son índices poco favorables para la empresa, dado que da aviso a los directivos de que existen factores o problemas que están influyendo en el mal comportamiento de la productividad.

Análisis de los elementos de calidad directiva que inciden en la productividad de la empresa

Como se pudo en el análisis de la calidad directiva varias de las causas que provocan el nivel medio de calidad directiva de la empresa, son algunos de los factores definidos que inciden en la productividad de la empresa.

Según (Castellot, R. 2014), la productividad es el resultado lógico de la forma en que la dirección dispone de la utilización de todos los recursos a su disposición para cubrir las necesidades del mercado. Por tanto, la verdadera responsabilidad de la productividad recae sobre los líderes de la empresa, quienes deben promover métodos eficaces para la gestión de toda la organización. En sus manos está que el capital humano de la empresa cuente con pautas y consejos prácticos para mejorar la eficiencia.

Si la plantilla recibe una orientación clara sobre cuáles son sus objetivos y dispone de herramientas para evitar pérdidas de tiempo, entonces se está ante una organización eficiente, capaz de organizar el día a día de forma práctica y sencilla.

Una vez que los directivos entiendan lo anterior, es posible que estos se conviertan en directivos de calidad capaces de dirigir al personal de la empresa para lograr el mejoramiento de la productividad.

Haciendo énfasis en los resultados obtenidos en ambos diagnósticos, se concluye que producto a la falta de habilidades directivas en la empresa, a la deficiente dirección de personas, a la escasa comunicación fluida de los directivos con sus subordinados y a la falta de sinergia y de visión compartida; es que la productividad de la empresa ha ido disminuyendo con respecto a lo planificado y al año anterior.

Por ejemplo, el trabajador al no ver satisfechas sus necesidades por los directivos y al no conocer los beneficios que su trabajo le aporta a la empresa, se desmotiva y no le da salida a su energía, por lo que no es nada productivo.

Al ser la productividad un factor íntimamente ligado al rendimiento, la calidad del producto y la reducción del número de averías o errores, la innovación; otra de las habilidades que un directivo de calidad debe poseer e instruir a sus subordinados; juega un papel fundamental en la competitividad de las empresas, dado que a partir de esta se podrán analizar las empresas con el objetivo de encontrar alternativas novedosas para mejorar su gestión y hacer un uso óptimo de sus recursos.

Los directivos deben poseer cierta capacitación y a la vez promover la de los trabajadores, dado que el capital humano es el recurso más importante para las empresas. Es necesarios que estos adquieran constantemente nuevos conocimientos que les permitan desarrollar habilidades para realizar eficaz y eficientemente las tareas que les corresponden en la empresa

De este modo queda demostrado que varios de los elementos que potencian la calidad directiva de la empresa como son la motivación, innovación, capacitación, capacidad de comunicar los valores y objetivos de la empresa, la facilidad de planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos de la empresa y la capacitación de estos y cómo influyen en sus subordinados; son algunos de los factores que inciden en la productividad de las empresas.

Por tanto, al no poseer calidad directiva la Empresa de cemento “Mártires de Artemisa”, la productividad de esta ha disminuido consecuentemente.

Conclusiones

A partir del estudio bibliográfico y de la aplicación de los diferentes instrumentos en la empresa objeto de estudio se pudieron establecer algunos de los elementos que están incidiendo en la productividad de dicha empresa como son: la motivación, la satisfacción, la cultura organizacional, la capacitación, la organización y los procesos, evidenciándose la influencia de las decisiones en los resultados, ya que muchos de estos elementos son imputables a la dirección.

Bibliografía

1. Antikainen, Riikka y Lonnqvist, Antti (2006). Knowledge Work Productivity Assessment. Institute of Industrial Management. Tampere University of Technology. Tampere, Finland. <http://butler.cc.tut.fi/-mettanen/KWPAantikainen-Lonnqvist.pdf> [Consultado 25/03/2018].
2. Arias, M. (2013) Repensar la dirección desde la calidad directiva. Ponencia presentada en el Evento Provincial GEAP 2013, Universidad de La Habana.
3. Ballesta, O. (2015). Calidad directiva y liderazgo para un nuevo orden empresarial. Disponible en línea: <https://getfreshot.com/pdf>[Consultado el 09/06/2018].
4. Bonifaz, C. (2012). Desarrollo de habilidades directivas. Ed. Tercer milenio, Estado de México.
5. Castellot, R. (2014). Productividad y competitividad. La micro y pequeña empresa en México. Revista Horizontes de la Contaduría No.1: p.p. 48-61
6. Cruz, L. (2015). El concepto de calidad en la función directiva. Universidad abierta para alumnos, República Dominicana. Disponible en línea: <http://gestiopolis.com/el-concepto-de-calidad-en-la-función-directiva/> [Consultado el 09/06/2018].
7. Cubeiro, J. (2011). Los 10 mandamientos de la calidad directiva. Galicia. Disponible en línea: <http://7faros.blogspot.com> [Consultado el 10/06/2018].
8. Drucker, P. (1963). Managingfor Business Effectiveness. Harvard Business.
9. Fernández-Ríos, M. y Sánchez, J. (1997). Eficacia organizacional. Concepto, desarrollo y evaluación. Díaz de Santos. Madrid.
10. Kempilla, Sari y Lonnqvist, Antti (2003). Subjective Productivity Measurement. The Journal of American Academy of Business, Cambridge, Vol. 2, No. 2, pp 531-537.

11. Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). Investigación del Comportamiento. Métodos de Investigación en Ciencias Sociales. McGraw-Hill. México.
12. PCC (2016). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. VII Congreso Partido Comunista de Cuba.
13. Peñalver, A. (2012). Calidad directiva. Mucho más que saber dirigir. Disponible en línea http://antoniopenalver.blogspot.com.ar/2012/09/calidad-directiva-mucho-saber-mas-que_30.html [Consultado el 23/05/2018].
14. Quijano, Santiago (2006). Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en las Organizaciones. Icaria Editorial, S. A. Barcelona.
15. Robbins Stephen, Judge Timothy. (2009). Comportamiento Organizacional. Decimotercera edición. Pearson Educación, México.

Anexos

Anexo 1. Encuesta para determinar los elementos que inciden en la productividad.

Este cuestionario se realiza con la intención de determinar los factores que inciden en la productividad de la EES Empresa de cemento "Mártires de Artemisa"

Pregunta 1: Para mejorar la productividad de su organización, valore la incidencia que considera que tienen los siguientes factores:

- Los aspectos organizativos (Organización y proceso).

Ninguna (1) Poca (2) Bastante (3) Mucha (4)

- La cultura de la organización (los valores de la organización, la transparencia en la dirección del personal, etc.).

Ninguna (1) Poca (2) Bastante (3) Mucha (4)

- Las mejoras tecnológicas que se incorporen (Innovación)

Ninguna (1) Poca (2) Bastante (3) Mucha (4)

- La fijación de objetivos a alcanzar y el establecimiento de indicadores que midan su cumplimiento. (Planificación)

Ninguna (1) Poca (2) Bastante (3) Mucha (4)

- La implicación, motivación o incentivación del trabajador. (Motivación)

Ninguna (1) Poca (2) Bastante (3) Mucha (4)

Pregunta 2: De los elementos que le proponemos, ¿qué peso cree que tienen a la hora de incrementar la productividad del empleado?

- Los incentivos que se ofrezcan (retributivos, carrera profesional, etc.).

Ninguna (1) Poca (2) Bastante (3) Mucha (4)

- La motivación que se consiga (reconocimiento, concienciación, etc.).

Ninguna (1) Poca (2) Bastante (3) Mucha (4)

- Las actividades formativas que la organización ponga a disposición de sus trabajadores. (Capacitación)

Ninguna (1) Poca (2) Bastante (3) Mucha (4)

Pregunta 3: Para incentivar la productividad del trabajador, ¿qué efectividad cree que tendrían las siguientes medidas?

- A parte de las retribuciones fijas anuales, implementar una paga adicional para los trabajadores que logren un determinado nivel de productividad.

Ninguna Poca Bastante Mucha

- Establecer que, del total de las retribuciones mensuales, una parte del sueldo (de entre un 10 y un 30%) se cobre en función del nivel de productividad alcanzado.

Ninguna Poca Bastante Mucha

- Condicionar la progresión en la carrera administrativa al logro de determinados niveles de productividad.

Ninguna Poca Bastante Mucha

Anexo 2: Encuesta de calidad directiva (Arias, 2017)

Estimado compañero (a):

Como parte de las tareas correspondientes al proyecto de investigación "Impacto de la calidad directiva en el desempeño" solicitamos su colaboración respondiendo las preguntas que aparecen debajo. Sus opiniones serán tenidas en cuenta para determinar la calidad directiva en las organizaciones cubanas Agradecemos sus valiosas y sinceras respuestas.

I. Datos generales		
No	Aspecto	Respuesta
1.	Provincia	
2.	Empresa	
3.	Cargo que ocupa	
4.	Reserva de cuadros	
5.	Experiencia en el cargo	
6.	Experiencia de dirección	
7.	Nivel escolar	
8.	Edad	
9.	Sexo	
10.	Estado civil	

II. Seleccione los 10 comportamientos que considera fundamentales para la calidad directiva. Puede añadir otra si lo considera necesario							
1.	Integra	11.	Anticipa	21.	Gestiona	31.	Administra
2.	Piensa	12.	Proyecta	22.	Comunica	32.	Entrena
3.	Innova	13.	Estimula	23.	Informa	33.	Interactúa
4.	Formaliza	14.	Actúa	24.	Exige	34.	Representa
5.	Presiona	15.	Decide	25.	Considera	35.	Clarifica
6.	Retroalimenta	16.	Inspira	26.	Enseña	36.	Consulta
7.	Respeto	17.	Conoce	27.	Monitorea	37.	Orienta
8.	Demanda	18.	Simplifica	28.	Desarrolla	38.	Alienta
9.	Apoya	19.	Cuida	29.	Critica	39.	Agente de cambio
10.	Crea	20.	Motiva	30.	Cumple	40.	

III. Califique a cada miembro de su consejo de dirección sobre la base de los siguientes aspectos (entre 1 y 100)							
Sujeto	Habilidades directivas	Visión estratégica	Capacidad de negociación	Dirección de personas	Capacidad de aprendizaje	Comunicación fluida	Utilización de recursos
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							

IV. Excluyéndolo a usted, exprese cuan bien dirigida está su empresa en una escala del uno al siete							
1	2	3	4	5	6	7	

V. Califique el funcionamiento del consejo de dirección (entre 1 y 100)		
No	Aspecto	Calificación
1.	Compromiso con la organización	
2.	Sinergia/trabajo en equipo	
3.	Apoyo mutuo	
4.	Coordinación de tareas	
5.	Reuniones efectivas	
6.	Confianza mutua	
7.	Visión compartida	
8.	Reglas y normas claras	
9.	Planificado y organizado	
10.	Pensamiento sistémico	

VI. Califique entre 0 y 7 los siguientes aspectos donde 0 es nunca y 7 es siempre	
No	Aspecto
1.	El proceso de trabajo está coordinado y bajo control.
2.	La toma de decisiones se realiza de forma participativa.
3.	Reglas, procedimientos y métodos formalizados guían el trabajo.
4.	Los objetivos son conocidos y claramente comprendidos por la mayoría de los trabajadores.
5.	El esfuerzo en el trabajo es generalmente intenso.
6.	Hay un entorno de trabajo estable y previsible.
7.	Se pone énfasis en la innovación.
8.	Hay un clima de relaciones interpersonales positivo.
9.	La cuantificación y la medición son puntos clave del clima de trabajo.
10.	Se estimula la toma de decisiones por consenso.
11.	Desde el exterior se percibe la organización como vibrante y de alto potencial.
12.	Se estimulan la creatividad, previsiones e ideas innovadoras.
13.	Es fácil dar una explicación de los objetivos estratégicos de la unidad.
14.	Es constante el esfuerzo por conseguir los mejores resultados.
15.	Los trabajadores sienten que forman parte de la organización.
16.	La organización tiene una imagen de sistema dinámico en crecimiento.

VII. Liste tres prácticas de dirección que considera refuerzan o afectan la calidad directiva.		
No	Refuerzan la calidad directiva	Afectan la calidad directiva
1.		
2.		
3.		

VIII. Compare el desempeño de su empresa durante los años 2015-2017 con otras de su tipo en una escala entre cero y siete en cuanto a:								
	Aspecto	1	2	3	4	5	6	7
Desempeño financiero	Retorno de la inversión							
	Ganancia							
	Mercado							
	Crecimiento de las ventas							
Desempeño no financiero	Calidad de la producción o los servicios							
	Habilidad para atraer empleados esenciales							
	Habilidad para retener empleados esenciales							
	Satisfacción de clientes							
	Desarrollo de nuevos productos, servicios o programas							

IX. Lea cuidadosamente las siguientes afirmaciones y marque en la escala entre cero y siete el grado en que está de acuerdo o en desacuerdo								
	Aspecto	1	2	3	4	5	6	7
Gestión del desempeño	Las personas conocen lo que se espera de ellos en el trabajo							
	Las personas tienen los insumos y el equipamiento necesario para trabajar							
	Las personas conocen las metas a lograr							
	Las personas reciben retroalimentación sobre su desempeño							
	Las personas conocen su aporte a los objetivos de la empresa							
Reclutamiento	Al seleccionar personal se considera su ajuste a las características de la empresa							
	Al seleccionar personal se considera su potencial para aprender y crecer							
	Todos los empleados conocen las oportunidades de promoción interna							
	Al cubrir puestos de trabajo los candidatos internos reciben información sobre los aspirantes externos							
Beneficios	Los salarios son mayores que los de los competidores							
	Los salarios se diseñan garantizando la equidad con los pares							

	Shares of stocks están al alcance de todos los empleados a través de planes específicos								
	Promociones, estímulos y pagos se basan únicamente en el desempeño.								
Entrenamiento	Se brindan entrenamiento en desarrollo de habilidades para el trabajo en equipos y la creación de equipos								
	A través de la rotación por diferentes puestos de trabajo se amplían las habilidades del personal								
	Hay un sistema de asesoría para contribuir al desarrollo del personal								
	Existen múltiples oportunidades de hacer carrera en las diferentes áreas funcionales de la empresa								
Clima organizacional	Prevalece un alto nivel de cooperación entre empleados y equipos en la empresa								
	Los conocimientos son compartidos entre el personal de la empresa								
	El personal está dispuesto a sacrificar sus intereses personales por el colectivo								
	Aquí es importante mantener la armonía de los equipos y entre el personal								
Monitoreo	La dirección conoce lo que ocurre dentro de la empresa								
	La dirección utiliza los resultados del monitoreo para actuar								

X. Marque entre cero y siete la medida en que se manifiestan los siguientes aspectos en el desempeño del director de la empresa donde trabaja

Aspecto		1	2	3	4	5	6	7
Liderazgo	Disposición para actuar							
	Conciencia del momento histórico							
	Extraversión							
	Amabilidad							
	Neurotismo							
Estilo de dirección predominante	Ejemplaridad							
	Democrático							
	Autocrático							
	Mixto							
	Dejar hacer							
Competencias directivas	Conceptuales							
	Humanas							
	Prácticas							
	Diseño							
	Implementación							

	Estratégicas							
	Comunicativas							
	Negociadoras							
	Trabajo en equipo							
	Coordinación/articulación							

XI. Califique las siguientes afirmaciones listadas a continuación utilizando una escala entre 1 y 7, donde 1 es casi nunca y 7 muy frecuentemente.

	1	2	3	4	5	6	7
Capacidad de la dirección para conducir la entidad.							
Capacidad de la dirección para conducir a las personas.							
Capacidad de la dirección para conducir los procesos.							
Se cuenta con un proyecto institucional definido y compartido por todos.							
Existe una visión futura deseada y compartida por todos.							
Se cumplen las metas.							
La calidad es altamente valorada por la cultura prevaleciente.							
Los resultados satisfacen necesidades, expectativas y exigencias internas.							
Los resultados satisfacen necesidades, expectativas y exigencias externas.							
El clima laboral y las relaciones interpersonales son buenas.							
Hay disposición de la dirección para comunicarse con el personal.							
Hay disposición del personal para comunicarse con la dirección.							
Se apoya, impulsa y conserva el conocimiento.							
Se facilita la innovación y la creatividad.							
Los problemas son solucionados entre todos a los involucrados.							
Los resultados que se obtienen son competitivos.							
Se logra una alta productividad del trabajo.							
Los dirigentes son líderes en sus colectivos.							

Anexo 3: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa de cemento

El presente cuestionario tiene únicamente fines investigativos, con la intención de determinar el grado de calidad directiva presente en la EES Empresa de cemento "Mártires de Artemisa".

Instrucciones: responder a las preguntas marcando con una X.

Se agradece su valiosa y sincera respuesta

Datos generales:

Cargo que ocupa:

Años de trabajo en la entidad:

Preguntas	4	3	2	1
1-¿Cree usted que es importante tener habilidad para analizar y tomar buenas decisiones?				
2-¿Considera que es importante la creatividad a la hora de tomar decisiones?				
3-¿Cree usted que tomar decisiones en grupos dará mejores resultados?				
4-¿Las consecuencias de las decisiones tomadas han ayudado al buen desarrollo de la empresa?				
5-¿Las decisiones que se toman resuelven sus dificultades laborales?				
6-¿Cree usted que su opinión es tomada en cuenta a la hora de tomar decisiones?				
7-¿La calidad de su trabajo ha incrementado la productividad de la empresa?				
8-¿Para tener buena productividad debe haber organización en la empresa?				
9-¿Cree usted que la inteligencia emocional del personal ha ayudado a la empresa?				
10-¿Ha habido suficiente motivación en la empresa para su productividad?				
11-¿Cree usted que las ideas nuevas lo motivan para realizar mejor su trabajo?				
12-¿La remuneración que usted recibe es competitiva?				

Muy de acuerdo-4 De acuerdo-3 Indeciso-2 Desacuerdo-1

Muchas gracias

La reflexión estratégica en el grupo azucarero AZCUBA

MSc. Didier Estévez Guerrero

Dra.C. Marusia Monagas Docasal

El trabajo de investigación realizado se basa en la aplicación de la metodología para el diseño estratégico de las Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial (OSDE), elaborada por el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. La proyección estratégica de la OSDE debe responder y nutrirse de los documentos rectores del país, de los sectores correspondientes y de la OSDE, la Visión país, los principios rectores y los ejes estratégicos que enuncia el Plan 2030.

El presente trabajo expone los resultados de la aplicación de la mencionada metodología para la etapa de reflexión estratégica en el grupo azucarero AZCUBA.

La caña de azúcar se introduce en Cuba desde principios del siglo XV. La industria azucarera fue el principal motor del desarrollo socio-económico del país durante dos siglos (1790-1990). El incremento de la producción se realiza mediante la extensión del área de cultivo, importación y explotación de esclavos provenientes de África y la introducción de la más moderna tecnología de la época. Por otra parte, el gran éxito de la producción azucarera convierte a Cuba en un país mono productor y mono exportador.

A finales de los años 50 existían 161 centrales azucareros, sin embargo, los beneficios del sector no desarrollaban proporcionalmente a los otros sectores de la economía. Existía una gran diferencia en la dinámica durante los días de zafra y el llamado tiempo muerto, donde los trabajadores perdían sus empleos.

En 1960, se nacionalizan los centrales azucareros y pasan a ser administrados por el estado cubano. En 1964, se crea el Ministerio del Azúcar y es este el responsable de la administración de los centrales azucareros a partir de ese momento. El Ministerio del Azúcar es disuelto en el 2011 y sus funciones son distribuidas entre los Ministerios de la Agricultura, Economía y Comercio Exterior e Inversión Extranjera. La administración de la producción de azúcar pasa a manos del Grupo Azucarero (AZCUBA), el cual está subordinado directamente al Consejo de Ministros.

En 1990 existían 156 centrales, debido al comportamiento del mercado azucarero y un cambio en la estructura productiva del país, en el 2011 quedaron 56 centrales, de los cuales hoy tenemos 54 en operación, quedando 2 paralizados que se incorporaran paulatinamente en la medida del crecimiento cañero de sus áreas agrícolas.

El grupo azucarero AZCUBA proyecta las actividades de producción cañera, azúcares, derivados, y de energía eléctrica; aplica coherentemente las políticas aprobadas para la modernización de la agroindustria azucarera de acuerdo con

las perspectivas del mercado y la necesidad de aumentar la calidad, disminuir los costos y enfrentar la competitividad a nivel mundial.

A su vez, integra y armoniza las relaciones entre las empresas del Grupo Azucarero y la base productiva agropecuaria en correspondencia con la política económica y financiera aprobada para la agroindustria azucarera.

El grupo azucarero AZCUBA se encuentra estructurado para el cumplimiento de sus funciones en una oficina central que se encabeza por el presidente, el vicepresidente primero y 2 vicepresidentes, además la conforman 8 direcciones y 2 grupos independientes, vinculados directamente al presidente. Conforman su estructura 26 empresas, las cuales incluyen empresas provinciales productoras de azúcar en todas las provincias del país excepto Pinar del Río y la Habana, empresas de servicios a la mecanización, el transporte y la industria, empresa de logística, empresa comercializadora y exportadora, empresa importadora y otras necesarias para el cumplimiento de las funciones.

La agroindustria azucarera es un sector estratégico según el “Plan nacional de desarrollo económico y social hasta el 2030: propuesta de visión de la nación, ejes y sectores estratégicos” de la economía a partir de poder sustentar su propio desarrollo y armonizarlo con el medio ambiente, tener una materia prima renovable, capacidad de aportar energía eléctrica, seguridad de exportar todo el azúcar y miel que produzca, ser fuente de empleo en el área rural y ser la actividad económica fundamental de 50 municipios del país.

La etapa de reflexión estratégica constituye el punto de partida de la estrategia. En la misma se persigue alcanzar un enfoque único, compartido y anticipativo de todos los participantes en el proceso de planificación acerca de la organización y de sus desafíos, generando un compromiso compartido y la implicación de sus miembros.

En los antecedentes de la metodología se señala la necesidad de que la proyección estratégica debe responder y nutrirse de los documentos rectores del país. En el eje estratégico de transformación productiva e inserción internacional se exponen objetivos importantes a tener en cuenta en la proyección estratégica del grupo como son entre otros:

- Lograr un alto y sostenido crecimiento de la economía, que asegure el desarrollo.
- Fomentar una estructura productiva diversificada, eficiente, eficaz y sostenible.
- Impulsar la participación dinámica, eficiente y diversificada en los mercados internacionales.
- Lograr una mayor integración entre los actores económicos del país, que dé respuesta oportuna a las demandas del mercado interno, tanto del sector productivo como de la población.
- Generar empleos suficientes y productivos
- Alcanzar mayores niveles de productividad en todos los sectores de la economía mediante la diversificación, la modernización tecnológica, la innovación y la participación selectiva en los nuevos paradigmas tecnológicos, en particular con un enfoque de alto valor agregado.
- Propiciar los encadenamientos productivos hacia el interior del país, a partir de nuevas bases tecnológicas, patrones de utilización de los

factores productivos y modelos gerenciales y de organización de la producción.

- Incrementar la inversión extranjera directa que estimule la reorientación productiva hacia actividades basadas en el fortalecimiento de capacidades nacionales de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), de formación especializada de capital humano y de redes de información y vigilancia tecnológica para dinamizar los procesos de aprendizaje y de asimilación de nuevas tecnologías.

Se analiza el cumplimiento de las premisas para el desarrollo del proceso de planificación estratégica en el grupo. La máxima dirección de la OSDE se compromete con la planificación y puesta en práctica de la estrategia y se crea un grupo de directivos y especialistas con experiencia probada en las empresas que desarrollan el mencionado proceso.

La metodología sugiere responder un grupo de preguntas dirigidas a lograr consenso en el Grupo Central de Proyección Estratégica sobre los aspectos funcionales de la OSDE que contribuirán a aclarar los elementos a mostrar en la Misión, Visión y Valores.

Los resultados del ejercicio realizado identifican como logros fundamentales los siguientes:

- ✓ Activación de 15 de 17 centrales paralizados.
- ✓ La producción de caña crece de 11 a 20 millones de toneladas, un 14 % promedio anual.
- ✓ La producción de azúcar crece de 1,1 a 1,8 millones de toneladas, un 13 % promedio anual.
- ✓ La exportación de azúcar del año 2017 duplica el año 2010 cuando se exportaron 600 mil toneladas.
- ✓ La producción de derivados crece un 15 % promedio anual con un incremento de la producción de alcohol de 89 a 119 millones de litros.
- ✓ La producción de alimento animal crece a 200 mil toneladas anuales, incluidas 90 mil de miel B entregadas al porcino como sustituto de maíz y 20 mil toneladas de miel con urea para la ganadería.
- ✓ Se duplica la entrega de electricidad a la red nacional al crecer de 61 a 129 GWh.

Las deficiencias que más han impactado de manera negativa en los resultados del grupo se relacionan con el incumplimiento de los planes de producción, el bajo rendimiento industrial, la falta de exigencia y control en los procesos, el alto tiempo perdido en la industria, el bajo aprovechamiento de la maquinaria agrícola y el incumplimiento del proceso inversionista entre otras.

El grupo azucarero tiene 2 mercados fundamentales, el interno, con todo el consumo del país en azúcar, alcoholes, alimento animal, rones, electricidad y otros derivados de la agroindustria que se destinan a la población, materias primas para otras producciones y consumos de la economía nacional.

El mercado externo está representado por azúcar, alcoholes y rones fundamentalmente para las regiones de Asia, el norte de Europa y África como principales destinos.

Las principales competencias que se ponen de manifiesto en el grupo AZCUBA están vinculadas al nivel profesional de sus trabajadores, a la experiencia práctica en su profesión, se manifiestan entre los elementos de la cultura organizacional, la tradición que tiene el país en la producción de azúcar y el sentido de pertenencia que en el batey se transmiten de generación en generación.

Existen factores tanto objetivos como subjetivos que impiden el aprovechamiento del capital humano con que cuenta el grupo en función de incrementar la producción cañera, de azúcares y derivados al ritmo necesario que aumente los ingresos por exportaciones al país y que permita incrementar sostenidamente el salario de los trabajadores del grupo.

Se aplica el enfoque multidimensional de negocios de Derek F. Abell con los objetivos de delimitar los negocios en los que operan las empresas y su alcance, Identificar oportunidades de crecimiento o replanteo, así como clasificar los negocios por industrias de pertenencia.

En el grupo azucarero operan integradamente negocios que aportan al desarrollo interno del mismo y a la vinculación del grupo con los demás grupos productivos del país creando un efecto de cadena. No obstante, y luego de analizar cada uno de los negocios, definimos que existen 5 de ellos con amplias potencialidades de crecimiento y de aportes al país: negocios Azúcar, Mieles, Alcoholes, Rones y Generación de Electricidad.

En la producción de azúcar se identifican debilidades relacionadas con necesidades de incrementos productivos, insuficiente calidad del producto respecto a patrones de referencia del mercado mundial, así como el no cumplimiento de las directrices respecto a la inocuidad y seguridad alimentaria establecidas por la FAO y la OMS, lo que implica que la exportación esté centrada fundamentalmente en el mercado chino y con el azúcar de alta calidad y ecológica en el mercado de la UE, se identifican 14 países potenciales importadores de azúcar.

Las mieles, como subproducto de la producción azucarera emplean la misma tecnología de esta, la mayor cantidad de producción es para el mercado nacional como materia prima para la industria de la fermentación (rones, licores y distintos tipos de alcoholes), para la sustitución de importaciones como materia prima para la alimentación animal y pequeñas cantidades de miel ecológica para la exportación a la Unión Europea. Se aprecia como principal debilidad que los volúmenes de producción no permiten penetrar nuevos mercados, además de la poca flexibilidad tecnológica de las industrias que no permiten destinar mayores volúmenes de caña a miel y menos a azúcar cuando el mercado lo demande.

Para la obtención de alcoholes existen 2 tecnologías a nivel mundial: proceso de producción discontinua y destilación al vacío y proceso de producción y destilación a presión atmosférica. Se identifican 5 necesidades en los mercados, de ellas Cuba no satisface la necesidad de uso de alcohol para mezclar con la gasolina. Los principales importadores son los países altamente desarrollados, y la competencia está dominada por EUA y Brasil. El análisis nos condujo a identificar como principal debilidad que toda la producción de alcohol cubano que se exporta está concentrada en dos compañías perteneciente a la UE.

La producción de rones se realiza a partir de las mieles del proceso azucarero. En el mundo existen diferentes tecnologías para esta producción, Cuba emplea la tecnología tradicional, con añejamiento en toneles con envasado automático y manual. La producción se destina al mercado interno y a la exportación para la UE, China, Rusia y Argentina como principales clientes. Es una fortaleza para este negocio la certificación en calidad e inocuidad. Se identifica difícil acceso a los mercados por estar dominados por 3 grandes transnacionales: Bacardí, Diageo y Pernord Ricard.

La generación de electricidad se realiza con tecnologías de calderas y turbogeneradores a bajas presiones lográndose índices de generación de 30 KW como promedio por tonelada de caña molida que satisface los requerimientos de la industria y se venden los excedentes a la red eléctrica nacional, se identifican potencialidades en este negocio incrementando las presiones y temperatura de trabajo de las calderas y turbogeneradores con lo cual se incrementaría hasta 120 KW por tonelada de caña molida la generación.

La aplicación de este enfoque nos permite identificar oportunidades de crecimiento. Se identifican potencialidades en las fábricas de azúcar que permiten incrementar sus producciones, mejorar sus parámetros de calidad e inocuidad y seguridad alimentaria lo cual daría la posibilidad de penetrar nuevos mercados, en correspondencia puede incrementarse la producción de miel y se identifica la potencialidad de hacer una industria más flexible que pueda adecuarse a las demandas del mercado, en cuanto a los rones y alcoholes es necesario intensificar estrategias de penetración de mercados e insertarse en las redes globales de distribución. La generación de electricidad nos muestra reservas en cuanto a eficiencia que se pueden aprovechar con tecnologías más modernas a las actuales.

Para la determinación de la misión, la visión y los valores se tiene en cuenta la definición del propósito de la organización, los beneficios y utilidades que aporta a los clientes, las competencias, las condiciones, la filosofía y el saber hacer de la organización.

Misión del OSDE

El Grupo Azucarero AZCUBA tiene como misión la integración del sistema de empresas y entidades del sector azucarero, que garantice de manera sostenible y competitiva la satisfacción de productos nutricionales de la agroindustria azucarera para el consumo humano y animal destinados al mercado interno y externo, el suministro de materias primas para industrias conexas y relacionadas, la cogeneración de energía limpia, así como el desarrollo y fomento de relaciones de cooperación y contractuales entre entidades cooperativas y campesinas con una utilización integral de la materia prima renovable aprovechando la tradición azucarera, la alta profesionalidad, con productos de calidad e inocuos, aplicando la innovación tecnológica y teniendo en cuenta la conservación del medio ambiente.

Visión del OSDE

El Grupo Azucarero AZCUBA es un sistema articulado de empresas y entidades con un crecimiento sostenido en la producción de azúcar y derivados de la caña de azúcar con alto valor agregado y competitivo para el mercado interno y externo, respaldada por centrales azucareros con modernas tecnologías y la

construcción de plantas generadoras de electricidad con altos parámetros (bioléctricas) que contribuyen al cambio de la matriz energética del país.

Valores compartidos en la organización.

- **Responsabilidad:** Somos un colectivo de trabajadores que responde por el cumplimiento del deber ante la sociedad, el trabajo, la familia y la Revolución.
- **Sentido de pertenencia:** Estamos altamente comprometido con el desempeño de la organización e identificado con ella.
- **Profesionalidad:** Trabajamos con pericia, aplicación, seriedad, honradez y eficacia
- **Trabajo en equipo:** Se trabaja en mutua colaboración a fin de alcanzar los resultados esperados.
- **Modestia:** Trabajadores sencillos, carentes de vanidad, sin sobrevalorarse por los resultados que obtiene.
- **Disciplina:** Colectivo de trabajadores altamente comprometidos con el cumplimiento de lo establecido y normado en su organización.
- **Innovación:** Colectivo que nos caracterizamos por la creatividad y búsqueda de nuevas ideas para la solución de problemas que permitan un cambio en la organización para el logro de mayor eficiencia y eficacia
- **Calidad:** Colectivo que proporciona valor mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas pertinentes.

La metodología sugiere la aplicación de la prueba acida a las categorías de Misión y Visión, se verifica que contienen los elementos necesarios para su validación.

La Misión está orientada al cliente, tiene estabilidad en el tiempo, es comprensible y motivadora, la Visión tiene un horizonte temporal determinado, expresa transformaciones estratégicas siendo a su vez positiva y creíble.

Conclusiones

- La agroindustria azucarera es un sector estratégico según el “Plan nacional de desarrollo económico y social hasta el 2030.
- La máxima dirección de la OSDE se compromete con la planificación y puesta en práctica de la estrategia y se crea un grupo de directivos y especialistas con experiencia probada en las empresas que desarrollan el mencionado proceso.
- Las principales competencias que se ponen de manifiesto en el grupo AZCUBA están vinculadas al nivel profesional de sus trabajadores y a la experiencia práctica en su profesión.
- Se identifican potencialidades en las fábricas de azúcar que permiten incrementar sus producciones, mejorar sus parámetros de calidad e inocuidad y seguridad alimentaria lo cual daría la posibilidad de penetrar nuevos mercados.
- Puede incrementarse la producción de miel y se identifica la potencialidad de hacer una industria más flexible que pueda adecuarse a las demandas del mercado.

- Es necesario intensificar estrategias de penetración de mercados e insertarse en las redes globales de distribución en los negocios de ron y alcoholes.
- La generación de electricidad muestra reservas en cuanto a eficiencia que se pueden aprovechar con tecnologías más modernas a las actuales.

Bibliografía

- Abell, D. (1980). *Definiendo el negocio*.
- Andrews, K. (1993). *El concepto de estrategia corporativa* en "El proceso estratégico" de Mintzberg y Quinn.
- Ansoff, Q. (1998). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. Naucalpán de Juárez: Editorial Addison Wesley Long.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapter in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Collis, D., & Montgomery, C. (2007). *Estrategia corporativa. Un Enfoque Basado en los Recursos*. 2da Edición. MacGraw Hill. España.
- Cuba, 7. C. (2016). *Actualización de los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución*. La Habana: PCC.
- Díaz, I. (2010). *Estrategia Organizacional*. La Habana: Felix Varela.
- Díaz, I. y. (2010). *Estrategia organizacional*. La Habana: Félix Varela.
- Furrer, O. (2016). *Corporate Level Strategy. Theory and Applications*. Londres: Routledge.
- Hax, A., & Majluf, N. (1997). *Estrategias para el liderazgo competitivo. de la visión a los resultados*. Ed Granica. España.
- Hernández, A., Ferrer, M., Gómez, L., Guerrero, R., Arias, M., & Monagas, M. (2017). *Metodología de trabajo para el diseño de la planificación estratégica en las organizaciones superiores de dirección empresarial*. La Habana: CETED. Universidad de La Habana.
- Hitt, M., Duane, R., & Hoskisson, R. (2007). *Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos*. Méjico: Cengage Learning.
- Hitt, M., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica. Competitividad y Globalización. Conceptos y Casos*. Mexico: 7ma Ed. Cengage Learning Editores SA.
- Menguzzato, M. (1995). *Dirección Estratégica de Empresas. Un Enfoque Innovador del Management*. Madrid: Ediciones Ariel.
- Ministerio de Educación Superior, (. (2008). *"Bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores"*. La Habana: 2da Edición.
- Ministros, Consejo de. (2017). *Decreto No. 334*. La Habana: Gaceta Oficial.
- Porter, M. (1985). *Estrategia competitiva*. México: Continental.
- Quinn, M. H. (1993). *El proceso estratégico. Conceptos, Contextos y Casos*. México D. F: Prentice Hall.
- Stoner, J. (1996). *Administración*. Nueva York: 2000.
- Strategor . (1995). *Estrategia, Estructura, decisión, Identidad. Política General de Empresa*. España: Ed. Masson.

Análisis del funcionamiento del consejo de dirección de la Empresa de Desmonte y Construcción. (Resultados teóricos de investigación)

MSc. Iza Mirella Cabrera Rosell
Dra.C. Mercedes L. Zenea Montejo

Introducción

El presente trabajo pretende analizar el funcionamiento del consejo de dirección de la Empresa de Desmonte y Construcción.

Al respecto del consejo de dirección podemos argumentar que en los análisis bibliográficos analizados los diferentes autores internacionales hacen referencia de disímiles formas equipos directivos, junta directiva, comité de dirección, alta dirección, consejos de administración y consejos de dirección. En el presente nos referiremos al consejo de dirección y a equipos directivos de igual forma.

El consejo de dirección es el principal órgano de dirección de la empresa y le asiste al director mediante acuerdos en los que expresa la voluntad de la mayoría de los miembros. Zenea (2011:20) lo definió de la siguiente forma: “el consejo de dirección constituye el máximo órgano directivo de una institución. En él se expresan y reflejan las prácticas que caracterizan a la organización que dirigen (...) Constituyen además el mecanismo primario para, mediante la integración de las funciones específicas de sus miembros, garantizar la participación y el compromiso con las metas y objetivos institucionales.” Codina (2001) lo conceptualiza así: “consejo o equipo de dirección, que constituye el órgano en el que se formulan o aprueban las estrategias, objetivos, políticas y otras decisiones, se analizan resultados, y se coordina la ejecución de las tareas.”

Cantero (s.f) por su parte considera que “la alta dirección es la persona o conjunto de personas que tienen una responsabilidad general sobre toda la organización, responsables de fijar los objetivos a largo plazo y de definir las estrategias que permitan su consecución, resultando ser los responsables del éxito o fracaso de la empresa.”

Las evidencias anteriores demuestran que el consejo de dirección constituye el máximo órgano y se crea para alcanzar metas institucionales, trazar la estrategia, tomar decisiones y el cumplimiento de tareas específicas.

En nuestro país este órgano colegiado de dirección se constituye mediante resolución emitida por el director de la empresa u OSDE, en la cual se designan a sus miembros e invitados. Los miembros por derecho propio son: el director general que a su vez es el presidente; el director adjunto o coordinador general, quien además sustituye al presidente del consejo de dirección en su ausencia; los directores de las áreas de regulación y control; los directores de las diferentes unidades empresariales de base, especialistas y otros trabajadores de reconocido prestigio, estos en el caso de la empresa objeto de análisis en

consecuencia constituyen el asesor jurídico, los especialistas o técnicos en cuadro, seguridad y protección y el auditor. Son invitados permanentes al consejo de dirección los dirigentes de las organizaciones del Partido, la Juventud y la organización sindical. Además, podrán invitarse a otros según los temas a tratar en la agenda; la diferencia entre los miembros e invitados radica en que estos tienen voz, pero no tienen voto. Su constitución mediante un instrumento jurídico, así como su integración y los objetivos para los cuales son creados los hace según el criterio de Stoner; Freeman y Gilbert (1996) un equipo formal y de alto desempeño respectivamente, última clasificación referida además por Robbins (1996).

El consejo de dirección teóricamente constituye un equipo directivo debido a que por sus rasgos se adentra justamente en las características de estos. En el caso de la Empresa de Desmonte y Construcción, integrada al Grupo Empresarial de Logística del Ministerio de la Agricultura, el consejo de dirección está constituido mediante Resolución No. 65 de fecha 25 de abril de 2018, la cual actualizó su membresía y puso en vigor su reglamento. Catedráticos concuerdan en manifestar que los consejos de dirección son equipos directivos Codina (2001) y Zenea (2011). Además, al ser un equipo directivo y también es un equipo de trabajo porque comparten un propósito en común, metas específicas, liderazgo, estructura, roles, estatus, compromiso personal por lo general existe confianza y comunicación espontánea.

Son grupos de trabajos formales porque “son creados por los gerentes, deliberadamente, con el propósito de encargarles tareas específicas que le sirven a la organización para alcanzar sus metas.” (Stoner, et al, 1996). Del mismo modo gestionan problemas organizacionales y posibles conflictos en función de favorecer el cumplimiento de los objetivos organizacionales, por esta función es también equipo solucionador de problemas, (Robbins, 1996), y llegan a constituir equipos de alto desempeño o interfuncionales debido a que sus miembros proceden de diferentes áreas de la empresa y trabajan juntos para resolver los problemas que enfrentan los trabajadores (Stoner, et al 1996), a los cuales para diagnosticar su funcionamiento se le aplican los indicadores que precisaremos más adelante.

En efecto, resulta preocupación en lo interno y foráneo el funcionamiento de los consejos de dirección, pero aun así es materia poco debatida en cuanto a sus procesos internos, siendo más preponderante en este entorno los estudios sociopsicológicos.

Sobre las nociones acerca del funcionamiento de equipos directivos predominan autores como Zenea (2011: 29) al argumentar: “el funcionamiento del consejo de dirección es el ejercicio de ejecutar las labores institucionales que les corresponden en la organización que representan. Proceso en el que se conjugan aspectos organizativos y sociopsicológicos que en su interacción coherente regulan el accionar del consejo como órgano directivo.” Delgado; Romero; Gómez-Martínez, L. (2009) consideran que el funcionamiento, supera la eficacia y no es solo el rendimiento del equipo, es la satisfacción de los miembros, el compromiso. De otro lado Katzenbach y Smith (1993, citado por Zenea et al. 2005) considera que “un equipo directivo necesita tres tipos de habilidades diferentes para un desempeño efectivo: conocimiento técnico o

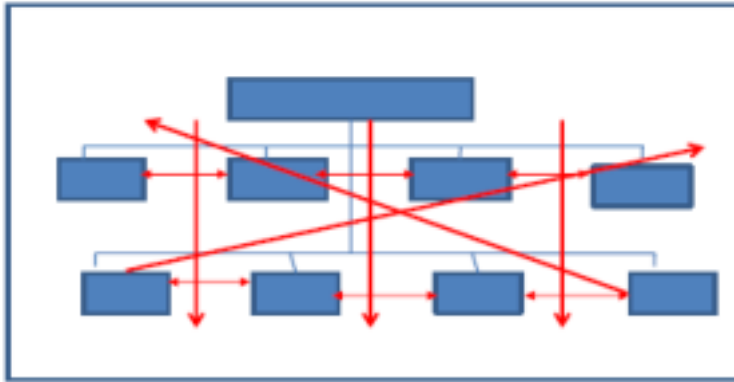
funcional; habilidades para la resolución de problemas y la toma de decisiones: los equipos deben poder identificar los problemas y las dificultades que enfrentan, evaluar las opciones que tienen para avanzar, y luego sopesar las ventajas y desventajas y las decisiones sobre cómo proceder; habilidades interpersonales: no puede haber entendimiento ni propósito comunes sin una comunicación eficaz y conflictos constructivos.

Ahumada, Galdames, González y Herrera (2009) consideran que el funcionamiento de los equipos directivos se asocia a la calidad tanto en las áreas de proceso como en la de resultados.

Elementos comunes de las concepciones mencionadas acerca del funcionamiento de equipos directivos son el hecho de considerarse un proceso estratégico con una dinámica transversal, el mismo implica el accionar del órgano y la ejecución de labores institucionales y tiene variables objetivas y subjetivas para medir la eficacia. En este trabajo nos afiliamos al concepto expuesto por Zenea (2011).

Sobre el funcionamiento se debaten además retos así podemos decir que el equipo directivo de máxima jerarquía no solo funciona en las reuniones. Palma (2009: 37) expresa que “los tres desafíos que emergen una vez que los equipos ya están en marcha y se relacionan con la fluidez del proceso de funcionamiento en el tiempo: los miembros consideran las reuniones una pérdida de tiempo; el grupo no es productivo; el equipo está atascado.”

Sobre la naturaleza del funcionamiento del consejo de dirección Zenea (2011) argumenta que el funcionamiento refleja manera de proceder, forma en que se realizan las tareas y comprende un conjunto de procedimientos vinculados a la organización, integración y jerarquización de elementos institucionales. Indicó asimismo sobre la existencia de dos concepciones, desde un marco estrecho y una perspectiva amplia. En el caso de la primera es entendida como una relación dinámica vertical y horizontal. En el caso de la vertical incluye las decisiones que toma que deben ser transmitidas hacia la base o a los equipos de trabajo. La horizontal se refiere a la necesaria interacción que debe existir entre los elementos identificativos de las diferentes áreas en el mismo nivel jerárquico. La otra perspectiva se refiere a que la relación es dinámica transversal con orientación transfuncional, es una correlación dinámica de funciones específicas de las áreas estructurales y que conducen a su vez los procesos que garantizan el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones que dirigen, considerándose esta acertada porque incluye todo el accionar del precitado órgano. Es una relación compleja y alcanza a toda la organización y con el equilibrio entre calidad, enfoque organizacional, experiencia de los aportes individuales con una visión enfocada a la estrategia, los resultados y a su responsabilidad social.



Relación transfuncional

Figura 1: concepción sobre el funcionamiento del consejo de dirección.

Fuente: Zenea (2011)

Además, la precitada autora considera al funcionamiento del consejo de dirección como un proceso estratégico a su vez complejo, sistémico y dinámico, donde se planifica, organiza, coordina y controla. Se describe estratégico porque en “él se definen y controlan las metas de la organización, sus políticas y estrategias, además incide de manera directa en la efectividad y el aporte al producto o servicio generado.” Su carácter de carácter complejo y sistémico está atribuida a que son organizaciones en pequeña escala donde se establece la coordinación de diferentes actividades y cumplir con las metas organizacionales, las aportaciones individuales dependen además de la motivación, estímulos y la implicación de los procesos que se ejecutan. El desarrollo implica cambios culitativos vinculados con la cultura de equipos, así como los mismos necesitan de fuentes externas e internas.

Este como tal tiene entradas que constituyen los insumos del funcionamiento, dígame resoluciones, reglamento, funciones específicas, selección de miembros, objeto social, plan económico productivo, estrategia, en el funcionamiento del consejo de dirección existen variables. Las salidas constituyen los acuerdos, las decisiones, los documentos específicos (actas, instrucciones) y los resultados organizacionales.

Luego del importante acercamiento a las consideraciones tradicionales sobre el funcionamiento de los consejos de dirección se hace imperioso precisar todo lo relacionado con la eficacia de equipos directivos y las metodologías más importantes.

Existen varias metodologías de estudio del funcionamiento de los consejos de dirección, por la extensión de este trabajo solo nos acercaremos a las dos principales, a nuestro juicio. Estas son: TopTen Business Experts y la Metodología para el análisis del funcionamiento del consejo de dirección (ACD).

El TopTen Business Experts tiene como objetivo analizar, diagnosticar y calificar el nivel de calidad directiva que presenta determinada empresa en el momento de su aplicación. Se sustenta tres dimensiones dígame: a) nivel alcanzado en competencias directivas transversales; b) nivel de compromiso

con el proyecto y la empresa y c) nivel de sinergia que se alcanza en ese equipo de dirección.

El modelo de sello de calidad directiva propuesto por TopTen se lleva a cabo sobre una valoración de trescientos (300) puntos, por el cual cada uno de las tres nociones mencionados tienen un valor máximo de cien (100).

Sobre la medición y desarrollo de competencias directivas, se utiliza la variable “media externa” (media de la valoración que han dado a ese directivo todo su entorno: jefe, pares y colaboradores). El compromiso se mide de acuerdo a dos variables la intensidad y la fidelidad en el tiempo. Los indicadores en cuanto al primero son: dirección estratégica, orientación al cliente, red de contactos, negociación, comunicación, delegación, dirección de equipos, coaching, análisis de problemas, gestión del tiempo, aprendizaje; y autocontrol y equilibrio.

La sinergia del equipo de dirección es la potencia que la capacidad global del mismo sea la suma de las capacidades individuales de los miembros, para medirla es necesario cuantificar la capacidad de cada miembro del comité de dirección para integrarse y trabajar en equipo; y medir la sinergia total alcanzada por el conjunto del equipo. Con los resultados arrojados se obtiene el plan de mejora a un año para transformar el consejo de dirección en un equipo directivo. Este tiene los siguientes indicadores: visión compartida, apoyo mutuo, coordinación de tareas, reglas y normas claras, planificación, reuniones efectivas, comunicación fluida, utilización de recursos, confianza mutua.

La Metodología para el análisis del funcionamiento del consejo de dirección (ACD) fue diseñada, implementada y validada, en empresas de la agricultura como la nuestra, por Zenea (2011) sus tres variables del funcionamiento son la gestión interna, el desempeño funcional y el desarrollo en equipo. Para la autora la gestión interna es el funcionamiento del mismo no solo lo establecido en el reglamento del propio órgano que incluye acciones, facultades y normas de comportamiento, conocimiento de las funciones específicas que debe cumplir y el papel que desempeñan como órgano de dirección colectiva sino además el conocimiento de las mismas y las acciones para el cumplimiento de las metas organizacionales. Su objetivo es lograr la eficiencia y eficacia en la producción de bienes y servicios y la racionalidad de los recursos.

El desempeño funcional lo constituye el “accionar del consejo de dirección en el ejercicio de sus facultades como equipo en la manera en que se establecen las interacciones”. Desempeño es la “actuación de los individuos en la consecución de determinados objetivos (...), capacidad para accionar e integrarse en función del cumplimiento de los objetivos trazados y la posibilidad del mismo para transformar, con su accionar, a la organización”. Zenea (2011: 34)

El desarrollo en equipo por la concepción de Zenea (2011: 35) está determinado por “la evolución como equipo y su impacto sobre la organización (...) el accionar del consejo en función de su relación con el entorno, su visión estratégica y la implicación con la misma, además de los procesos de formación de directivos para garantizar el cumplimiento de su función social. Es la creación y aprovechamiento de las capacidades (...) para enfrentar nuevos

retos”. Está vinculado al aprendizaje y el cambio. Este aspecto ha sido debatido por la doctrina como se expuso con anterioridad por la importancia de la gestión del conocimiento no solo de los miembros como individuos sino del equipo directivo.

De todas las metodologías utilizadas la que más se aplica es la del TopTen Bussines Experts pero como es un procedimiento foráneo resulta necesario ajustarlo a nuestra realidad por lo cual utilizaremos además la variable desarrollo de equipo y en el análisis a realizar se tendrán en cuenta las entradas y salidas del proceso, tal como lo expone Zenea (2011). Además, se realizarán adecuaciones en cuanto a la variable compromiso y competencias gerenciales y a algunos indicadores de las variables competencias y sinergia.

Bibliografía

1. Agüero, M. T. (2018). El grupo en las organizaciones. (Diapositivas de power point). Centro de Estudios de Técnicas de Dirección.
2. Ahumada, L., Galdames, S., González, Á., Herrera, P. (2009). El funcionamiento del equipo directivo durante un proceso de autoevaluación institucional en el marco de políticas de aseguramiento de la calidad de la gestión escolar en Chile. *Universitas Psychologica*. Año 8, núm. 18. Recuperado de <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/revPsycho/article/view/264/334>. Consulta: abril 2018 •
3. Ángel, L. N. (2014). Eficacia del liderazgo en los equipos de trabajo. Diplomado en Alta Gerencia Universidad Militar Nueva Granada Bogotá. • Apoyo mutuo “una relación natural. (2012). Recuperado de <http://necesitodetodos.com/2012/12/apoyo-mutuo-una-relacion-natural/>. Consulta: febrero 2018. •
4. Arroyo, A. (2015). Diferencias entre grupo y equipo. Recuperado de: <https://www.buenosnegocios.com/notas/habilidades-empresariales/5-etapas-un-equipotrabajo-n2561>. Consulta: septiembre 2019. •
5. Ayestarán, S. (2005). El desarrollo del individuo en el grupo. Recuperado de: <https://www.ehu.eus/documents/1904000/1916168/17+Evoluci%C3%B3n+de+la+teor%C3%ADa+en+los+equipos.pdf/8e277a7f-f530-45a7-9d33-b2afe7e3ca3c>. Consulta: enero 2019. •
6. Cabrera, V. (2018). La empatía, una variable clave en la toma de decisiones para poner de verdad al cliente en el centro. Recuperado de <https://empresas.blogthinkbig.com/empatia-clave-toma-de-decisiones-para-poner-deverdad-al-cliente-en-el-centro%2F&usg=AOvVaw3npMsDile1cLYXhDQq0WRR>. Consulta junio 2018. •
7. Codina, A. (2001). 10 Habilidades directivas. ¿Por qué? ¿Para qué? ¿Cómo? Recuperado de: <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=70799>. Consulta: febrero 2018. •
8. Codina, A. (2013). Cambios en paradigmas empresariales. Retos para la gerencia Habilidades directivas. Recuperado de: https://degerencia.com/articulo/cambios_en_paradigmas_empresariales_retos_para_la_gerencia/. Consulta: marzo 2018.

9. Zenea, M. L. (2011). "Metodología para el análisis del funcionamiento del consejo de dirección en el sistema gerencial del MINAG." Tesis presentada en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Económicas, Universidad de la Habana, La Habana. •
10. Zenea, M. y Cruz, T. (2016). Perspectiva transfuncional del funcionamiento de los equipos directivos. Revista Científica Ciencia y tecnología. Año 2. Número 10. Recuperado de: <http://cienciaytecnologia.uteg.edu.ec/revista/index.php/cienciaytecnologia/article/view/25/19>. Consulta: noviembre 2018

Diagnostico financiero en la Empresa Azucarera Holguín durante la etapa 2013-2017

MSc. Rodolfo Mora Mora

Dr.C. Dánel Cordovés Torres Gómez de Cádiz

En los Lineamientos del VII Congreso del Partido se plantea que la Agroindustria de la caña de azúcar, como sector estratégico deberá continuar incrementando su eficiencia Agrícola e industrial, así como aumentar la producción de caña, modernizar el equipamiento y mejorar el aprovechamiento de la capacidad de molido (PCC, 2017).

Este objetivo que además traza la línea de desarrollo en el perfeccionamiento empresarial del sector azucarero rumbo a la estrategia de crecimiento 2030, requiere de una adecuada política económica y financiera en la Empresa Estatal Socialista y como resultado lograr Empresas eficientes, bien organizadas y eficaces.

Desde la administración científica taylorista y los principios de Fayol, las Empresas han sufrido una evolución radical, gracias a la acumulación de conocimientos, sobre estrategias, sistemas de planificación, organización, entorno empresarial, cultura y valores corporativos, por citar solo algunos ejemplos.

Introducir un pensamiento renovador y comenzar a ver la empresa como un negocio que necesariamente para que prospere tiene que crear valor y buscar un posicionamiento que les permita tener ventajas competitivas y sostenibilidad en el entorno que se desarrolle, con la búsqueda permanente del máximo de eficiencia y eficacia. Incorporar la necesidad de hablar y trabajar con estrategias financieras en el sistema empresarial y específicamente en el sector azucarero, constituye un reto para los empresarios, ocupados en un por ciento importante del cumplimiento de los planes y sus indicadores productivos.

La dinámica que vive el mundo empresarial, las exigencias del entorno, los clientes, los proveedores, la competencia empresarial y el creciente proceso inversionista en función del desarrollo, exigen del dominio de las estrategias, lo que define que hoy no se puede dirigir empresarialmente sin estrategias funcionales bien concebidas, los que se han sometido a este error se han enfrentado a un total fracaso.

En efecto, se puede afirmar que la función de dirigir se ha basado tradicionalmente en una constante preocupación por la eficiencia. He aquí un planteamiento totalmente inherente al pensamiento económico, pero si bien la eficiencia es condición necesaria para la supervivencia y desarrollo de la empresa, no es suficiente.

Ahora bien, en un entorno estable tal vez pueda seguir siendo aceptable que los directivos centren sus esfuerzos sobre la eficiencia, pero no en un entorno turbulento, donde es indispensable concebir la dirección en estrecha relación

con la evolución de este, con su capacidad de dominar el cambio y de adaptarse a estas turbulencias.

La Empresa Azucarera de Holguín surge a partir de la disolución del antiguo Ministerio del Azúcar en el año 2011, como resultado de la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución con relación a la división de las funciones empresariales de las estatales.

En esta entidad, existe una **situación problemática** que consiste que a pesar de que se ha ido trabajando en el proceso de actualización del Modelo Económico que lleva adelante el país y en particular el Grupo Azucarero AZCUBA, donde se han introducido políticas en función de mejorar la eficiencia económica e incrementar la productividad, todavía en el período 2013-2017 ha mantenido una difícil situación financiera, que se manifiesta en la tendencia de no poder honrar las deudas al vencimiento, que ha oscilado entre 30 y 60 millones de pesos.

Por ello este trabajo se basa en diagnosticar los parámetros que caracterizan la situación financiera de una Empresa.

El Capital de Trabajo, y sus razones financieras, el financiamiento corriente, el flujo de efectivo como elementos a corto plazo.

El proceso inversionista, la estructura financiera y el reparto y o retención de utilidades como elementos que inciden a largo plazo.

Diagnóstico de la Situación Financiera de la Empresa Azucarera Holguín en el período 2013-2017

Análisis del capital de trabajo

A continuación se muestra la dinámica del capital de trabajo en el período 2013-2017.

Tabla 1. Capital de trabajo de la Empresa Azucarera Holguín 2011-2017

Períodos	Activos circulantes	Pasivos circulantes	Capital de trabajo neto
2013	38,729,365.75	67,161,474.39	-28,432,108.64
2014	65,801,176.53	115,046,935.70	-49,245,759.17
2015	24,944,104.89	87,697,356.88	-62,753,251.99
2016	54,690,892.45	119,426,754.17	-64,735,861.72
2017	30,268,539.64	57,624,285.37	-27,355,745.73

Fuente: Estados financieros de la Empresa Azucarera Holguín.

El capital de trabajo muestra la situación que se observa en la tabla anterior debido a la disminución del efectivo en banco, los efectos y cuentas por cobrar y los inventarios. Por otro lado, al incremento de las cuentas los efectos y cuentas por pagar corrientes y del proceso inversionista.

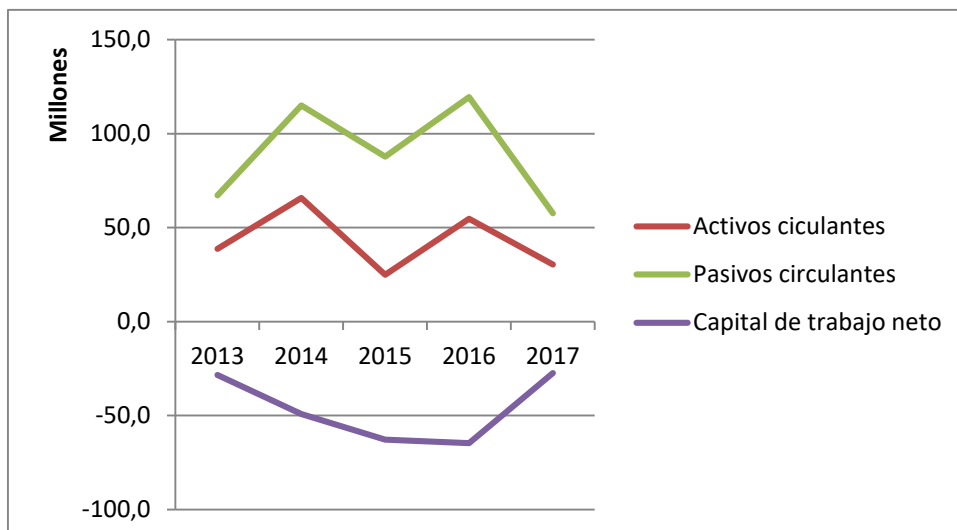


Gráfico 1 . Tendencias del capital de trabajo de la Empresa Azucarera de Holguín en el período 2013-2017

El capital de trabajo muestra una tendencia a la disminución, experimentando un proceso de mejora y desmejora, lo cual muestra el insuficiente trabajo en la detección oportuna de los problemas que influyen negativamente sobre el mismo.

Análisis de los estados financieros a través de razones financieras.

Tabla 2. Razones financieras e indicadores en el período 2013-2017

Razones e indicadores	Fórmula	UM	2013	2014	2015	2016	2017
Razón circulante	$\frac{AC}{PC}$	Veces	0.58	0.57	0.28	0.46	0.53
Liquidez inmediata	$\frac{E + Ec + Cc}{PC}$	Veces	0.27	0.15	0.17	0.25	0.29
Días de existencia de inventario	$\frac{I * \text{Días}}{V}$	Días	14	60	9	36	13
Días pendientes de cobro	$\frac{(Ec + Cc) * \text{Días}}{V}$	Días	4	5	5	9	4
Días pendientes de pago	$\frac{(Ep + Cp) * \text{Días}}{C}$	Días	30	53	11	54	21
Endeudamiento	$\frac{PT}{AT}$	P100	110.71	119.81	124.65	117.45	78.78
Rentabilidad económica	$\frac{Un}{AT}$	Veces	0.00	0.00	0.02	0.07	0.29

Rentabilidad financiera	$\frac{Un}{PT}$	Veces	0.00	0.00	0.00	0.00	1.36
Ciclo de conversión de efectivo	$Ci + Cc - Cp$	Días	-12	12	3	-10	-4

Fuente: Documentos primarios de la Empresa Azucarera Holguín

Leyenda:

AC= Activos circulantes., PC = Pasivos circulantes., E = Efectivo en caja y banco.

Ec = Efectos por cobrar., Cc = Cuentas por cobrar., I = Inventario promedio.

V = Ventas., Ep = Efectos por pagar., Cp = Cuentas por pagar.

C = Compras., PT = Pasivos totales., AT = Activos totales.

Un = Utilidad neta., Ci = Ciclo de inventarios., Cc = Ciclo de cobros.

Cp = Ciclo de pagos., CCE = Ciclo de conversión de efectivo.

Las razones financieras se comportaron de la manera siguiente.

Razones de liquidez

La **razón circulante** muestra que la empresa no tiene capacidad para enfrentar cada peso de deuda a corto plazo, ya que es menor que 1 en el período 2013-2017.

La **liquidez inmediata** muestra que la empresa no tiene capacidad para enfrentar cada peso de deuda a corto plazo, con los activos más líquidos, ya que es menor que 1 en el período 2013-2017.

Razones de actividad o de administración de activos

En el período 2013-2017 los **días de cobertura de inventarios** son bajos. Esto es posible porque la Empresa usa la política justo a tiempo con su mayor proveedor, que es la Empresa Logística del Grupo AZCUBA, AZUMAT.

En el período 2013-2017 los **días pendientes de cobro** son bajos. Esto se debe a que TECNOAZÚCAR su principal cliente, le paga anticipadamente el 80% del valor del azúcar.

En el período 2013-2017 los **días pendientes de pago** absorben los días de cobertura de inventario y de cobro. Esto es lo deseable para cualquier entidad; pero en este caso ocurre porque han existido incumplimientos de pago con los proveedores de caña, cuestión que a mediano y largo plazo es perjudicial para la sostenibilidad e incremento cañero, y consecutivamente la supervivencia de dichos productores.

Razones de administración de deudas

La razón de endeudamiento de 2013-2016 fue superior al 100%, debido a que el patrimonio neto se comportó de manera negativa, por la pérdida acumulada que se produjo al fundar la Empresa en 2011; por tanto, gracias a las negociaciones

con los bancos se obtuvieron créditos a largo plazo, que permitió la supervivencia en este período.

Razones de rentabilidad

La Empresa no fue rentable económica y financieramente en el período 2013-2016 y la que tuvo fue insuficiente para justificar el costo de oportunidad del capital invertido.

Ciclo de conversión de efectivo

El ciclo de conversión de efectivo es negativo, porque los días pendientes de pago en la mayoría de los años cubre los días de cobertura de inventarios y el de pago; por las razones expuestas cuando se comentaron estas razones.

Análisis del financiamiento corriente

El financiamiento corriente en el período 2013-2017 estuvo basado en crédito comercial de los proveedores y préstamos a corto plazo recibidos del Banco de Crédito y Comercio de Holguín (BANDEC). El problema fundamental de esto es que este dinero se usó para financiar activos a largo plazo, debido a la falta de crédito de la Empresa que le impidió obtener financiamiento de terceros a largo plazo. Toda esta problemática deterioró la razón de endeudamiento que estuvo por encima de 100%, al nacer la Entidad descapitalizada desde que surgió, por las razones expuestas anteriormente y por consiguiente provocó un desequilibrio financiero que persistió hasta el año 2017.

Análisis de la gestión del efectivo

Flujo de Caja año 2017

INDICADORES	TOTAL	REAL 2017											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1. Saldo inicial	22,108.2	22,108.2	12,779.0	4,794.9	22,536.2	4,191.4	6,956.7	40,065.1	996.9	7,743.9	3,809.9	7,692.1	8,566.0
2. ENTRADAS	461,433.7	9,378.1	79,739.3	87,880.5	83,444.4	25,202.4	37,498.2	12,939.9	36,537.2	31,677.9	30,988.5	14,669.6	20,855.8
2.1. Ventas netas	381,779.1	6,909.9	75,051.4	87,299.3	83,065.9	25,072.6	22,629.9	12,663.7	20,327.0	19,452.6	20,236.3	9,624.1	6,356.3
2.2. Ingresos financieros	2,053.4	0.5	1,090.8	330.6	268.3	31.6	13.8	65.9	1.4	6.1	15.0	15.0	214.9
2.3. Otras entradas actividad operacional	6,077.0	420.0	210.5	250.6	110.2	98.2	110.3	210.3	220.5	230.4	270.8	1,418.9	2,946.3
2.4. Financiamientos actividad operacional	59,219.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	14,744.2	0.0	13,600.0	9,558.1	7,912.7	3,076.4	10,328.1
2.4.1 Préstamos BANDEC	10,000.0								10,000.0				
2.4.2 Otras financiamientos - netos	49,219.5		0.0				14,744.2		3,600.0	9,558.1	7,912.7	3,076.4	10,328.1
2.5 Financiamiento actividad inversiones - neto	12,304.7	2,047.7	3,386.6						2,388.3	2,430.7	2,553.7	535.2	1,010.2
3. SALIDAS	467,278.9	18,707.3	87,723.4	70,139.2	101,789.2	22,437.1	4,389.8	52,008.1	29,790.2	35,611.9	27,106.3	13,795.7	22,488.0
3.1 Impuesto por las ventas	559.9	27.4	37.1	44.3	42.7	39.0	29.0	71.7	32.8	36.2	48.9	47.0	131.2
3.2 Pagos por compra de bienes y servicios	362,572.2	17,330.4	77,749.6	55,870.4	75,131.8	19,689.2	1,634.4	49,583.0	22,595.9	30,313.3	14,972.9	245.4	14,786.3
3.3 Gastos operacionales y generales	3,691.9	278.9	250.6	280.9	298.9	310.5	410.5	345.6	445.6	381.4	355.4	312.3	300.2
3.4 Amortizaciones préstamos de BANDEC	44,029.7	504.1	4,861.0	11,630.3	1,251.7	1,411.8	1,324.9	1,187.4	117.4	656.5	3,105.8	12,490.2	5,992.7
3.5 Pagos intereses de BANDEC	973.2	75.5	73.6	121.6	73.8	82.7	84.1	84.1	116.7	104.8	88.9	70.5	72.4
3.6 Comisiones y otros gastos financieros	215.7	10.6	0.8	0.9	0.8	0.6	0.7	0.4	133.2	24.2	27.7	5.9	20.5
3.7 Relaciones con el presupuesto y org. Sup	44,771.6	480.4	2,198.7	2,190.8	24,989.5	903.3	906.2	735.9	6,348.6	4,095.5	594.0	624.4	1,184.7
3.8 Otras salidas	10,464.7		2,552.0	0.0	0.0						7,912.7		
4 Saldo final	16,263.0	12,779.0	4,794.9	22,536.2	4,191.4	6,956.7	40,065.1	996.9	7,743.9	3,809.9	7,692.1	8,566.0	6,933.8

En este aspecto se analizó el comportamiento real del presupuesto de efectivo en el año 2017, el cual muestra resultados favorables hasta el mes de julio de 2017 debido a los cobros efectuados de las ventas de la zafra y un préstamo recibido de BANDEC en el año 2016; pero en agosto de se tuvo que pedir otro

préstamo al BANDEC para enfrentar los pagos a los proveedores de caña (ver anexo 1), debido a que los flujos generados fueron insuficientes para enfrentar dichas obligaciones. Esto se puede comprobar en el anexo 2 si se le retiran los 10 millones de préstamo recibidos se observará que los flujos de efectivo neto tienen un resultado negativo.

Análisis del proceso inversionista

Principales problemas que ocurrieron en el período 2013-2017

- Falta de preparación del personal encargado de administrar el proceso, fundamentalmente los Especialistas de las UEB;
- Deficiente proceso de contratación y su uso como herramienta de trabajo;
- Incumplimiento de los plazos de ejecución acordados por: Incumplimiento de los plazos de entrega y surtidos de los suministros contratados para cada inversión; déficit de capacidad constructiva y falta de calificación de la fuerza de trabajo; incumpliendo con las compras de recursos (equipos) por la empresa importadora.

Finalmente, en el período 2015-2017 se trazó como estrategia económico – financiera elaborar varios programas de inversiones en activos de capital y los resultados al cierre de 2017 son los siguientes:

No se culminaron de forma parcial o total el 70%(7/10) de proyectos de inversión para la sostenibilidad e incremento de la cosecha y el transporte, esto no tiene un impacto negativo inmediato porque no son la restricción fundamental, ya que las inversiones que le anteceden en la cadena productiva son la prioridad y están retrasadas; por consiguiente, no se contará con los volúmenes de caña previstos para cosechar y transportar.

El 41%(12/29) de los proyectos de inversión para la sostenibilidad e incremento de la producción de azúcar no se culminaron, lo cual no tiene un impacto negativo inmediato porque estos no la restricción del sistema como un todo; por otra parte, las inversiones involucradas en los programas que le anteceden en la cadena productiva no se han culminado; no obstante, a mediano y largo plazo influirá negativamente en los resultados económico - financieros previstos.

El 60%(3/5) de los proyectos de inversión para la sostenibilidad e incremento de la producción de derivados no se terminaron de forma parcial o total; lo cual, de inmediato no tiene un impacto significativo porque las inversiones que le anteceden en la cadena productiva tampoco se han culminado.

El 55% (10/18) de los proyectos de inversión no nominales AZCUBA no se terminaron de forma total o parcial, lo cual compromete el desarrollo técnico de la empresa a mediano y largo plazo.

El 100% de los proyectos de inversión previstos para la sostenibilidad de los equipos automotores de AZCUBA no se ejecutaron.

No se culminaron las tres viviendas comprometidas en el programa AZCUBA 2017 por falta de capacidad operacional del constructor.

La mayoría de los proyectos de inversión que se terminaron en 2017 no se cerraron contablemente, por la falta de la documentación establecida; al mismo tiempo, no se traspasaron para activos fijos tangibles.

Análisis de la estructura financiera

La estructura financiera de la Empresa en el período de análisis se comportó de la manera que se muestra en la tabla siguiente.

Tabla 3. Estructura financiera de la Empresa Azucarera de Holguín de 2013-2017

Conceptos	2013	2014	2015	2016	2017
Activos circulantes	13.65%	21.22%	9.46%	18.16%	10.83%
Activos a largo plazo	52.86%	43.94%	47.92%	40.15%	35.35%
Activos fijos	26.09%	26.62%	33.12%	32.58%	38.89%
Activos diferidos	6.70%	7.43%	7.24%	8.01%	13.92%
Otros activos	0.70%	0.79%	2.26%	1.09%	1.01%
Total de activos	100.00 %	100.00 %	100.00 %	100.00 %	100.00 %
Pasivos circulantes	23.67%	37.10%	33.26%	39.67%	20.62%
Pasivos a largo plazo	85.86%	81.96%	91.32%	77.76%	58.12%
Pasivos diferidos	1.13%	0.69%	0.00%	0.00%	0.00%
Otros pasivos	0.05%	0.05%	0.07%	0.03%	0.04%
Total del pasivos	110.71 %	119.81 %	124.65 %	117.45 %	78.78%
Total de patrimonio neto	- 10.71%	- 19.81%	- 24.65%	- 17.45%	21.22%
Total del pasivo y patrimonio neto	100.00 %	100.00 %	100.00 %	100.00 %	100.00 %

La Empresa muestra inestabilidad financiera en todos los períodos debido a las siguientes razones:

- Financió parte de sus activos a largo plazo con pasivos circulantes; por tanto si se le exigiera pagar las deudas a corto plazo, no podría honrarlas aunque pudiera convertir los activos circulantes en recursos líquidos, esto la obligaría a vender parte de los activos fijos, o renegociar deudas con los proveedores, cuestión que logró porque negoció créditos a largo plazo con los bancos; sin embargo perdió reputación crediticia con los

proveedores de la caña al no poder honrar las deudas contraídas con estos al vencimiento.

- La pérdida acumulada desde la creación de la Empresa en 2011, tardó en recuperarse hasta 2016, por lo cual su activo real (activos circulantes más activos fijos) fueron menores a los pasivos exigibles (pasivo circulante más pasivo a largo plazo), por lo que no estaba en condiciones de hacer frente a las deudas ni liquidando todos sus activos.

Finalmente la estructura financiera promedio se comportó como se muestra en la ilustración siguiente.

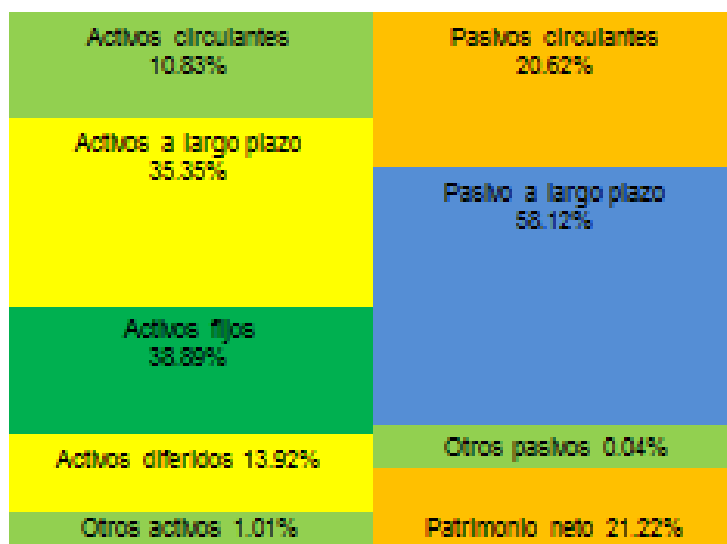


Ilustración 1. Estructura financiera promedio de la Empresa Azucarera de Holguín en el período 2013-2018

En conclusión, la situación financiera de la empresa en 2013 al 2017 estuvo sumamente delicada porque con sus activos circulantes más líquidos no se podían honrar las deudas de corto plazo; también, su endeudamiento mostraba un desequilibrio en la estructura financiera al punto de que el total de su patrimonio neto fue negativo debido a las pérdidas acumuladas desde que se fundó la empresa en el año 2011. En este período la empresa estuvo quiebra técnica, pero sobrevivió porque fue asistida con créditos bancarios a largo plazo.

En 2017 tuvo una tendencia a la recuperación, pero persiste el desequilibrio financiero, el capital de trabajo neto negativo, la insolvencia y el apalancamiento elevado; por tanto, la hace una empresa con un elevado riesgo financiero y poco atractivo a prestamistas e inversionistas extranjeros.

Análisis de generación, retención y/o reparto de utilidades

Análisis de las ventas

Las ventas en unidades físicas en el período 2013-2017 se comportaron de la manera que se muestra en la ilustración siguiente.

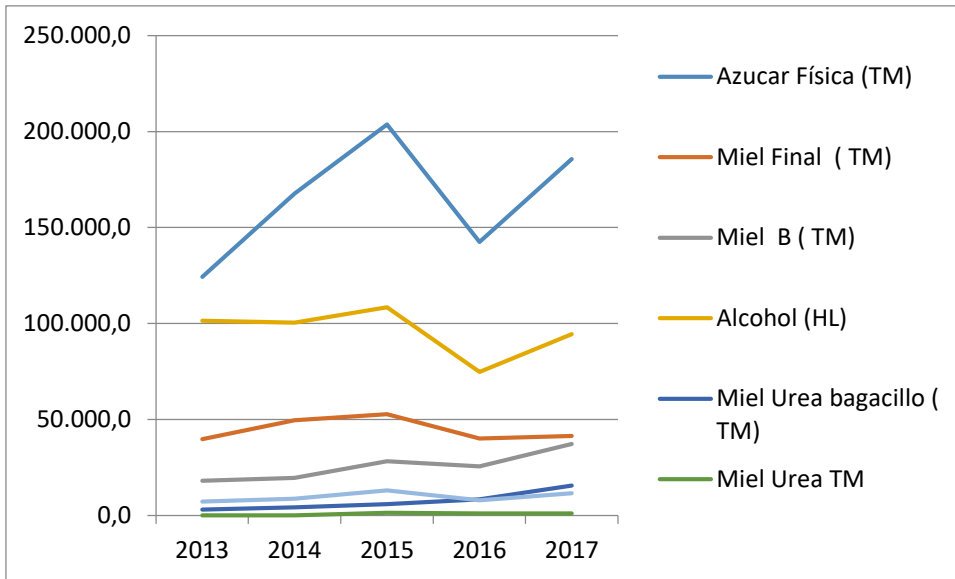


Ilustración 2. Comportamiento de las ventas en unidades físicas en el período 2013-2017

Fuente: Información primaria de la Empresa Azucarera de Holguín.

Como se puede apreciar en la ilustración anterior el producto líder de la empresa es el azúcar crudo, le sigue el alcohol y la miel final. Estos tuvieron una tendencia a la recuperación hasta el año 2015, sin embargo, en 2016 decrecieron debido al paso del ciclón Irma por todo el territorio holguinero que afectó la población cañera. En 2017 no llegó a la recuperación debido también a que las lluvias impidieron la realización de la eficiencia y eficacia en la zafra 2017-2018.

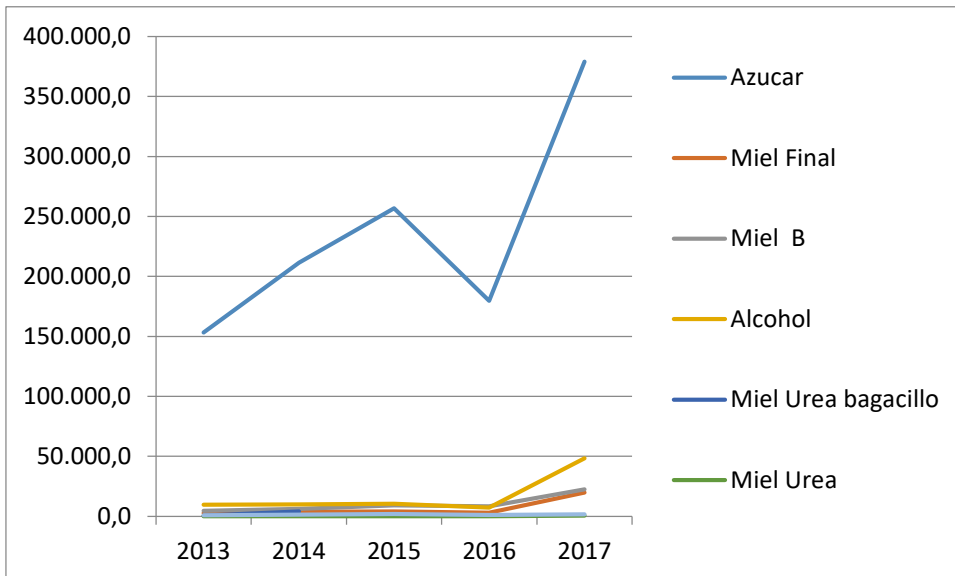


Ilustración 3. Comportamiento de las ventas en valores MCUP en el período 2013-2017

Como se puede observar el producto que mayor contribuye a los resultados financieros de la Empresa es el azúcar crudo, la misma tiende a la recuperación

y a pesar de que el período 2015-2017 las unidades físicas decrecieron en valores hubo un incremento porque hubo una subida de precios en el mercado internacional, lo cual favoreció dicho resultado. Sin embargo, esto no ocurrió con el resto de los productos, los cuales se mantuvieron en los mismos niveles en valores, a pesar que en unidades físicas crecieron; excepto con el alcohol que a partir de 2016 se comenzó a exportar.

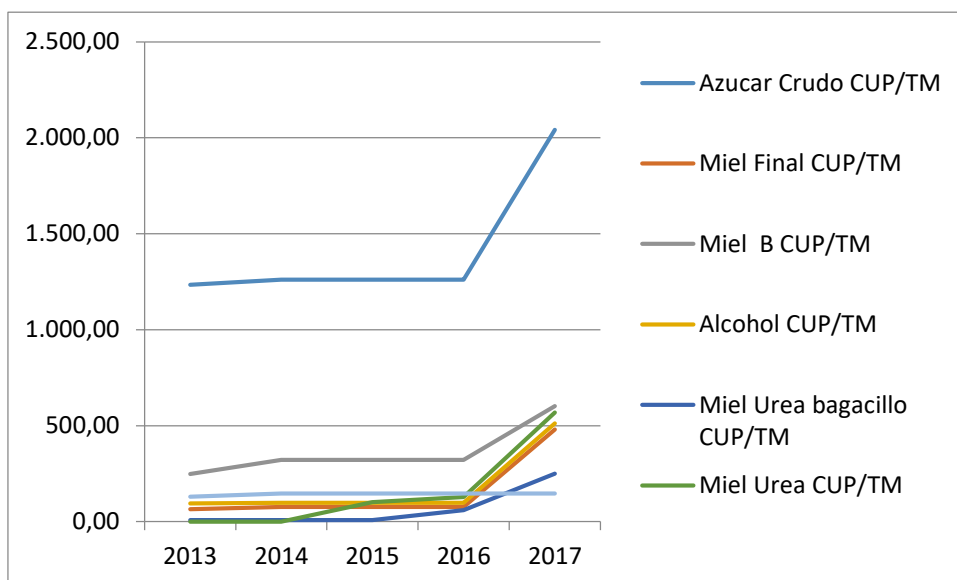


Ilustración 4. Comportamiento de los precios en CUP en el período 2013-2017

Como se puede ver la ilustración anterior los precios hasta 2016 tuvieron un comportamiento estable; pero, a partir de ese año se incrementaron al ritmo del mercado internacional. Esto favoreció los resultados financieros de la empresa.

Análisis del presupuesto de gastos por elementos

Tabla 4. Cumplimiento del plan de gastos por elementos en el período 2013-2017

Conceptos	2013		2014		2015		2016		2017	
	Importe (MCUP)	% plan	Importe (MCUP)	% plan	Importe (MCUP)	% plan	Importe (MCUP)	% plan	Importe (MCUP)	% plan
Materias primas y materiales (1000)	148,421.6	74.99	208,006.9	117.64	191,372.2	87.96	158,898.4	96.38	305,092.3	100.68
Combustible y lubricantes(3000)	7,144.8	106.07	8,154.1	157.16	6,174.9	93.96	7,052.8	92.16	16,039.6	100.83
Energía (4000)	5,269.8	94.07	4,908.4	92.81	4,046.2	72.43	2,606.9	72.93	3,232.9	100.37
Salarios (5000)	32,753.8	108.10	42,173.8	124.69	49,307.2	98.64	45,629.1	114.53	57,194.2	101.08
De ellos: salario escala	25,562.1	115.33	28,559.3	171.22	15,029.1	95.91	13,674.8	94.84	14,490.4	100.94
Otros pagos adicionales	0.0	0.00	465.5	20.22	2,614.8	76.36	2,697.9	92.77	2,168.7	100.73
Pago por resultado	4,462.5	84.86	9,634.8	80.15	27,563.8	103.13	25,452.0	132.62	35,766.4	101.18
Acumulación de vacaciones (9.09 %)	2,729.2	108.10	3,514.2	124.69	4,099.6	98.43	3,804.3	114.60	4,768.7	101.08
Depreciación y amortización (7000)	30,039.0	150.78	26,282.8	131.07	32,523.3	73.17	21,360.3	106.13	30,765.1	101.18

Otros gastos monetarios (8000)	24,038.8	134.11	24,851.7	276.79	15,239.0	83.68	13,213.9	111.57	20,704.6	100.71
De ellos; servicios comprados entidades	11,316.0	120.34	13,157.8	230.87	8,009.5	80.23	6,414.1	95.41	11,370.7	100.59
Servicios de reparación y mantenimiento constructivo	985.1	0.00	164.1	0.00	10.8	4.33	0.0	0.00	19.7	100.21
Reparación y mantenimiento de viales	742.2	119.70	975.2	232.18	434.2	33.19	4.2	32.66	261.0	100.20
Otros servicios mantenimiento y reparación	1,200.0	34.56	7,575.3	0.00	2,625.8	91.17	2,573.8	96.98	3,273.0	100.80
Gastos de importación de servicios	320.4	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00
Viáticos	160.6	0.00	72.3	560.60	99.7	51.95	76.8	35.54	62.5	100.39
Total gastos por elementos	247,667.8	88.96	314,377.5	125.67	298,662.7	87.24	248,761.4	100.34	433,028.7	100.74

El sobrecumplimiento negativo del consumo de materias primas se debe al bajo rendimiento del potencial cañero e industrial que provocaron la utilización mayores volúmenes de caña.

Por otra parte, hubo insuficiencias en la planificación de las reparaciones, ya que no se estimó correctamente la demanda de recursos para realizar este vital proceso; por tanto, se compraron mayor cantidad de materiales que los previstos, al igual que servicios de reparación y mantenimiento constructivo.

En cuanto al exceso en el consumo de combustible se debe a incumplimiento de las normas de consumo por falta de exigencia y control.

La tendencia de los gastos se manifiesta tal como se muestra en la ilustración siguiente.

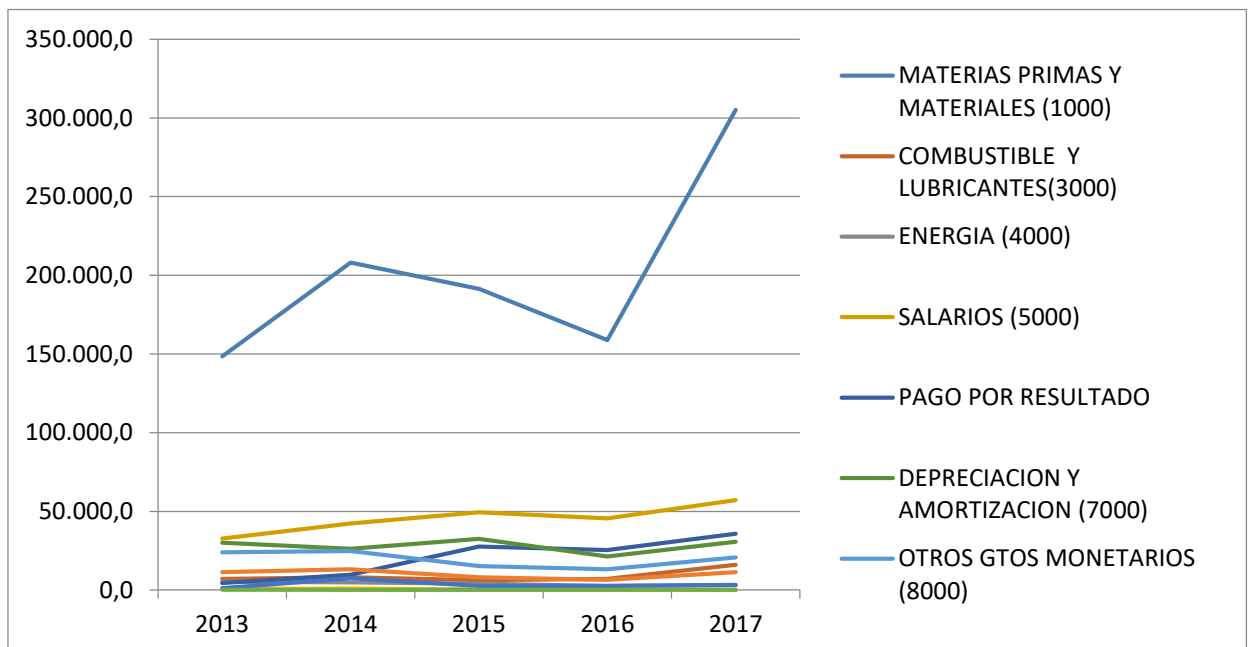


Ilustración 5. Tendencia de los gastos por elementos en el período 2013-2017

En la ilustración anterior el mayor gasto mayor en que se incurrió en el período es en el consumo de la materia prima caña, debido al bajo rendimiento potencial de la misma en el período 2013-2016, lo cual conllevó a que se tuvieron que

comprar mayores volúmenes para elaborar una tonelada de azúcar; sin embargo, en 2017 el cambio brusco de la curva se debe al incremento de precios amparado en resolución del Ministerio y Precios.

Análisis de las utilidades netas

Resultado del proceso de distribución de utilidades en el período 2013-2018.

Tabla 5. Distribución de utilidades en el período 2013-2017. UM: CUP.

Conceptos	2013	2014	2015	2016	2017
Aporte por el rendimiento de la inversión estatal (solo empresas estatales)	Pérdidas	178,323.54	1,174,706.17	5,743,749.54	18,825,960.79
Utilidad a retener	0.00	178,323.55	1,174,706.17	5,743,749.54	18,825,960.80
Destinos: amortización de créditos bancarios				4,307,812.54	7,756,307.80
Incremento de capital de trabajo		178,323.55	587,353.08	1,435,937.00	
Financiamiento de pérdidas contables de años anterior			587,353.09		6,569,653.00
Amortización de deudas.					4,500,000.00

Como se puede observar la empresa no pudo crear otras reservas voluntarias a partir de las utilidades retenidas; tales como: inversiones, investigación y desarrollo, capacitación y distribución de utilidades a trabajadores, debido a que fue necesario amortizar créditos y pérdidas de años anteriores.

Después de realizar un diagnóstico del análisis financiero de la Empresa Azucarera de Holguín, se puede concluir que los principales problemas financieros en el período 2013-2017, fueron los siguientes:

- Insuficiencias en la liquidez, que no le permiten mantener una posición financiera adecuada.
- Persistencia de patrimonio neto negativo hasta 2016, debido a la pérdida ocurrida tras la fusión de varias entidades para formar la Empresa Azucarera de Holguín; lo cual, la obligó a negociar créditos bancarios a largo plazo para sobrevivir en dicho período.
- Insuficiente capital de trabajo para llevar a cabo las actividades básicas para la explotación de la entidad.
- Inestabilidad financiera, vista desde la óptica de la estructura financiera, ya que los activos circulantes más los activos fijos fueron menores que los pasivos circulantes más los pasivos a largo plazo; de ahí, la necesidad de alcanzar una estructura óptima.

Insuficiencias en la administración de deudas con los proveedores de la caña de azúcar.

Conclusiones

- Insuficiente liquidez, manifestada en baja capacidad para enfrentar las deudas a corto plazo al vencimiento.
- Existencia de Capital de Trabajo negativo, con pasivo circulante muy por encima de los activos circulantes, provocando a la vez un desequilibrio financiero.
- Excesivo endeudamiento causado por la práctica de operar con créditos externos a corto plazo.
- Existencia de pérdidas acumuladas que mantuvo el patrimonio neto negativo hasta el 2017.
- Deficiente gestión del programa inversionista manifestado en bajo % de terminación de las inversiones en el periodo.
- Deficiente distribución de las utilidades, haciendo uso excesivo de estas en pago de deudas anteriores, capital de trabajo y amortización de créditos bancarios, hipotecando el desarrollo de la Empresa.

Bibliografía

1. Alfred, D. R. (2013). Administración Estratégica. Decimocuarta edición. México: Pearson Educación.
2. Alvarez, C. M., y Sierra, V. M. (2006). La investigación científica en la sociedad del conocimiento. Habana: Ministerio de Educación Superior de Cuba.
3. Armijo, M. (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Santiago de Chile: CEPAL.
4. Borrás, F. (2001). Cuba, banca y seguro. Una aproximación al mundo empresarial. Barcelona: Caja de Ahorros del Mediterráneo.
5. Carmona, J., Carmona, M., Carrasco, R., Ribas, M., y Tejedor, F. (2002). Guía para una gestión basada en procesos. España: Instituto Andaluz de tecnología.

6. Ochoa, J. L. (19 de febrero de 2014). Planeación estratégica.. ¿ Ciencia Ficción? Obtenido de <http://www.revistamprende.com/gestion/item/614-planeacion-estrategica-ciencia-ficcion>.
7. Partido Comunista de Cuba. (Abril de 2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. La Habana Cuba.: Editora Política. Obtenido de <http://www.gacetaoficial>
8. Partido Comunista de Cuba. (abril de 2016). Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. La Habana Cuba.: Editora Política. Obtenido de <http://bohemia.cu/wp-content/uploads/2016/09/01Folleto.Lineamientos-4.pdf>
9. Thompson A. y strickland, J. A. (1994). Dirección y Administración estratégica. México: McGraw-Hill.
10. Van Horne, J., y Wachowicz, J. M. (2010). Fundamentos de Administración Financiera Décimotercera Edición. Ciudad México: PEARSON.
11. Velázquez, N. (2014). La gestión del director escolar en la dirección institucional del proceso de enseñanza- aprendizaje en la secundaria básica. Holguín Cuba.
12. Vera, M. (21 de febero de 2009). Estrategias financieras empresariales. Obtenido de <http://www.ecofinanzas.com/estretegias>

El Control como función de dirección. Una experiencia práctica empresarial

Lic. Nerolisa Pardo Negret

MSc. María Teresa Agüero Torres

Introducción

El mundo actual globalizado y tan competitivo, demanda que los directivos estén a tono con los cambios e innovaciones constantes y junto con ello implementar las mejoras continuas en su organización. Esto implica que renueven también sus prácticas y actividades directivas; es decir; el ejercicio de sus funciones de dirección.

El control es una función de extraordinaria importancia del ciclo administrativo o de dirección, así como, en el sistema de dirección de cualquier organización y constituye una actividad directiva sistemática del dirigente y los órganos de dirección a cualquier nivel de la estructura organizativa.

El control es un elemento del proceso de dirección que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas.

Algunos presupuesto teóricos sobre la función de Control

Fayol, citado por Melinkoff (1990), definió el control “Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos... Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición”.

Para Robbins (1996) el control puede definirse como “el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa”

Stoner (1996) lo define de la siguiente manera: “El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas”

Iglesias y Carballal (2009) señalan que: La finalidad del control en el sistema de dirección consiste en brindar al directivo u órgano de dirección, es decir, al sujeto de dirección, la información necesaria que le permita conocer si la actividad realizada o en proceso de ejecución se corresponde con lo previamente establecido y poder evitar o corregir desviaciones, en caso de que éstas ocurran.

La teórica Arias. M (2016) en su capítulo El control como función de la administración lo define expresando, la función de control como un proceso complejo, dirigido a garantizar la ejecución y los resultados planificados, con un

grado de seguridad y calidad razonable, como regulador del sistema administrativo. Por su carácter, requiere absoluta sintonía con las necesidades y condiciones (cultura, conocimientos, prioridades, recursos) específicas de las organizaciones.

Es la función de dirección a partir de la cual se evalúa el cumplimiento de los objetivos planificados. La misma aporta los elementos sobre racionalidad de cumplir lo planificado, así como la calidad, e integralidad del sistema organizativo.

Por tanto, aporta al directivo los elementos necesarios para conocer si los objetivos planificados se han o están realizando en correspondencia con lo previsto y en consecuencia con ello tomar acciones correctivas para impedir o corregir las posibles desviaciones.

Arias. M (2016) en su capítulo (págs. 700 -701) señala como objetivos del control los siguientes:

- Brindar elementos sobre la posibilidad y racionalidad de cumplir lo planificado, así como sobre la calidad e integralidad del sistema organizativo.
- Regular el sistema organizativo proporcionando los elementos necesarios para ejecutar acciones rectificadoras.
- Utiliza de forma óptima los recursos disponibles para mejorar el desempeño.
- Contribuir a la formación y desarrollo integral de los individuos.
- Contribuir a mejorar las condiciones laborales.
- Sirve como fuente de información para la toma de decisiones.
- Actuar como mecanismo de evaluación, estímulo y renovación.

Puede plantearse consecuentemente con lo anterior que, la ausencia de control en cualquier, área, subsistema o nivel de una entidad, conduce y produce ineficiencia, baja calidad, desorden, indisciplina y afectación en el cumplimiento de sus objetivos.

Métodos del control:

Iglesias y Carballal (2009) en su artículo “A propósito del control y el cambio en las organizaciones” clasifican los métodos de la función de control como sigue:

- **El control selectivo.** Se trata del control de puntos críticos o estratégicos cuyo comportamiento va a ser determinante en el estado del sistema. “Controlar lo fundamental y no perderse en detalles.”
- **El control por excepción.** Aquí el control es dirigido sólo a las cuestiones que sabemos de antemano presentan dificultades o problemas asociados a fraudes, delitos, incumplimientos reiterados, desorden, indisciplina u otro.

- **El control por área de responsabilidad.** Establece correspondencia entre autoridad, medios y responsabilidad, es decir, asocia los resultados con la persona o área responsable. Es posible hacerlo coincidir un control por excepción.
- **El control interno.** Establece medidas organizativas de auto-verificación para evitar o reducir errores, fraudes, despilfarros, etc. O sea, “los procesos de control y evaluación de los resultados y el uso correcto de los recursos, deben extenderse a todos los eslabones, mediante la práctica de la supervisión y el autocontrol, con un carácter profiláctico y educativo, de manera permanente.”¹

El método del Control interno

Dentro de los métodos del control como función de dirección está **el control interno** que permite como instrumento eficaz lograr eficiencia y eficacia en el trabajo de las entidades.

En la antigua Resolución No. 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios, se planteaba al control interno como el proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable sobre la confiabilidad de la información, la eficiencia y eficacia de las operaciones, el cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas, establecidas y el control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad.

Tomando como referencia a Arias (2016), lo principal son las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos. Este es un medio para facilitar la consecución de objetivos y no un fin en sí mismo.

La persona encargada de dirigir cada área o actividad de la organización, es responsable del Control ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad, se involucran en el cumplimiento a todos los trabajadores independientemente de la categoría ocupacional que posea.

Perfeccionar dichos controles, resulta una cuestión estratégica, es vital para que una organización pueda alcanzar sus objetivos y metas mediante una evaluación continua de sus operaciones.

En Cuba está establecida la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República para la implementación del Sistema de Control Interno, señalando que es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas.

¹ Decreto No. 281 del CECM. Art. 179. p. 95

La misma es compleja, pero adaptable a las condiciones y a las características de cada entidad, aporta un grado de seguridad razonable, aunque no total, en relación con el logro de los objetivos fijados.

El Sistema de control interno

Está encaminado a garantizar y verificar sistemáticamente la existencia de métodos, procedimientos, acciones y medidas que aseguren:

-Confiability, integridad y oportunidad de la información, tanto operativa como contable, evaluándose también los medios utilizados para identificarla, controlarla, clasificarla y comunicarla.

-Protección de los recursos materiales y financieros, activos y útiles, revisando los mecanismos de control, establecidos al efecto y en su caso aplicando los procedimientos que se consideren necesarios para satisfacerse de las existencias de dichos mecanismos.

Está formado por cinco componentes interrelacionados entre sí, estos son los siguientes:

- Ambiente de Control.
- Gestión y Prevención de Riesgos.
- Actividades de Control.
- Información y Comunicación.
- Supervisión y Monitoreo.

La presente informe expone la aplicación del control interno a partir de lo establecido en la Resolución 60/ 11 en la Empresa de Servicios Generales (SERVIGEN).

El objetivo de la ponencia es el siguiente:

Exponer el impacto de la aplicación del control interno en la Empresa de Servicios Generales (SERVIGEN).

Análisis de los resultados

Breve caracterización de la Empresa

La Empresa de Servicios Generales (SERVIGEN), ubicada en calle 6 No.1111 entre 11 y 14, Municipio Playa pertenece al OSDE de BioCubaFarma, le fue aprobado mediante la Resolución 171/2013 dictada por el Ministerio de Economía y Planificación su objeto social, para desarrollar el mismo creo cinco Unidades Empresariales de Base, ellas son: UEB de Alimentos, UEB de Reparación y Servicios a Equipos Automotores, UEB de Construcciones, UEB de Producción y Servicios y UEB de Servicios Internos, se dedican en lo fundamental a prestar servicios de alimentación, brindar servicios de transportación de personal.

Ofrecer servicios de remotorización, reparación y mantenimiento de equipos automotores y sus agregados, de lavandería, tintorería, montaje, construcción,

reparación y mantenimiento constructivo y de refrigeración y clima, servicios de diseño gráfico, impresión, estampado, sellados, etiquetas y materiales de envase y embalaje; así como otros productos derivados de la gráfica. Prestar servicios generales relacionados con la logística, así como la limpieza y jardinería.

Posee una plantilla aprobada de 1475 trabajadores, teniendo en la actualidad la plantilla cubierta con 1202 trabajadores que representan el 81.5.

Misión:

La Empresa de Servicios Generales (SERVIGEN) produce y comercializa eficazmente los bienes y servicios de transporte, construcción, producción de muebles y confecciones, alimentos, diseño e impresión gráfica, entre otros, a nuestros clientes, priorizando las entidades del Grupo Empresarial BioCubaFarma para lo cual contamos con la experiencia de nuestro capital humano calificado y las instalaciones necesarias.

Diagnóstico del estado del control interno en la Empresa

La entidad ha presentado dificultades en cuanto a las calificaciones obtenidas en auditorias y controles efectuados, recibiendo calificaciones de deficientes y malos en los resultados de estas acciones de control, lo que ha provocado sanciones administrativas a los diferentes directivos, funcionarios y trabajadores.

Durante los años de 2014 hasta el año 2017 se efectuaron en la Empresa de Servicios Generales en lo adelante SERVIGEN varias acciones de control con resultados de deficientes y malo.

El nivel de cumplimiento de los planes de medidas adoptados por acciones de control externas de órganos u organismos rectores de la actividad, resulta de alta trascendencia en la calificación del estado del control interno el cual no se chequeaba por el primer nivel de dirección.

La actividad de Control Interno estaba subordinada a la Dirección Contable Financiera de la entidad y no a la Dirección General, el Control se subordina al Jefe máximo de la entidad.

Fueron identificadas las principales debilidades en la aplicación del Sistema de Control Interno de la entidad.

- El estilo de trabajo es deficiente, al no estar subordinado el control al máximo jefe de la entidad.
- Las estructuras no estaban acorde con los objetivos de la entidad, no estaba identificado el control como herramienta de la dirección.
- Insuficiente chequeo sistemático de las áreas a controlar.
- Falta de cumplimiento de las medidas tomadas por las deficiencias detectadas en acciones de control.

Se efectuó un análisis de las deficiencias detectadas en las acciones de control efectuado encontrándose las mayores vulnerabilidades y/o señalamientos en actividades de alta sensibilidad, las mismas fueron las siguientes:

- Obligaciones Fiscales.
- Cuentas por cobrar vencidas.
- Pagos anticipados envejecidos
- Alto niveles de Inventarios Ociosos
- Gestión del Capital Humano.
- Ahorro de Consumo Energético.
- Actividad de Transporte y legalidad de sus AFT (medios de transporte).
- Actividad de almacenes.

Resumen cuantitativo de las deficiencias detectadas y de las medidas a aplicar.

OSDE	No Conformidades	Medidas correctivas a aplicar
BioCubaFarma	43	127

Identificación de las Áreas de mejora

Para perfeccionar el Sistema de Control Interno se hizo necesario darle solución a las debilidades señaladas anteriormente y que frenaban el buen funcionamiento del mismo:

1. Se trabajó en la Estructura organizativa de la empresa y se creó un grupo de control interno subordinado a la máxima dirección.
2. Se creó el Comité de Prevención y Control, órgano auxiliar de dirección presidido por el máximo dirigente de la entidad, por Cuadros y Trabajadores de diferentes áreas con reconocidos conocimientos y prestigio.
3. Cada actividad confecciono un plan de chequeo sistemático de las áreas o actividades subordinadas.
4. Se comenzaron a chequear a nivel de áreas o actividades las medidas derivadas de las deficiencias detectadas en acciones de control.
5. Se comenzó a realizar autocontroles.

Además, se consultó lo establecido por la Ley en materia de control: se revisó la Resolución 60/ 2011 “Normas del Sistema de Control Interno” emitida por la Contraloría General República de Cuba y la Ley 107 de 2009 “De la Contraloría General República de Cuba” que rige el procedimiento a seguir en materia de control y su cumplimiento.

La detección de estas no conformidades anteriormente señaladas dieron lugar al establecimiento de un Plan de acción con vista a su erradicación.

El plan de acción, como su nombre indica, es la forma de materializar las acciones que permiten el cumplimiento de los objetivos y su control.

Para la eliminación de todas las deficiencias y vulnerabilidades observadas se preparó un plan de acción que contuvo los elementos siguientes:

- Objetivos
- Acciones
- Responsable
- Implicados
- Fecha de Cumplimiento
- Indicadores de medida

Resultados obtenidos

Las acciones mencionadas anteriormente, permitieron el cumplimiento de 125 medidas correctivas para un 98.4% de las 127 medidas declaradas. Quedaron pendiente 2 medidas por necesidad de recursos que fueron contratados los servicios con las entidades correspondientes, ellas son:

- Pavimentación de las calles donde se ubica la UEB de Transporte.
- Ubicación de sistema de pararrayo en la entidad.

Resumen cuantitativo de las deficiencias detectadas y de las medidas a aplicar, de ellas las cumplidas y las no cumplidas

OSDE	No Conformidades	Medidas correctivas a aplicar	Estado de cumplimiento de las medidas correctivas		
			Cumplidas y %	No Cumplidas y %	En fecha y % (dependen de recursos)
BioCubaFarma	43	127	125 (98,4)	2 (1,6)	2

También se logró en el primer semestre del año certificar los Estados Financieros con calificación de **RAZONABLE** y obtener la calificación de **ACEPTABLE** en el Sistema de Control Interno.

Conclusiones

- La función de control, pues permite la autorregulación del ciclo de dirección.
- Importancia para el directivo, el ejercicio adecuado y eficiente del control para asegurar el cumplimiento en tiempo y calidad de los objetivos.

- El sistema de control permite a los directivos en cualquier nivel de la entidad comprobar la estabilidad del sistema, evaluar desviaciones y tomar medidas correctivas.
- El control interno como un método sistémico extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el personal; que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos y seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales.
- La implementación y monitoreo del Sistema de Control Interno en la Empresa SERVIGEN permitió corregir las desviaciones detectadas.

Bibliografía

1. Cartategui, M. del C. (2000). Artículo Control interno en cultura, acciones emprendidas en el Ministerio de Cultura para reforzar su funcionamiento. Revista Auditoría y Control Vol.1, No.1, mayo – agosto,
2. Colectivo de profesores del CETED (2016) Dirección de Organizaciones. Procesos y Técnicas. Editorial UH. Habana. Cuba.
3. Contraloría General República de Cuba (2009): «Ley No. 107/09: de la Gaceta Oficial de la República de Cuba, La Habana.
4. Contraloría General República de Cuba (2011): «Resolución 60/2011: Normas del Sistema de Control Interno», Gaceta Oficial de la República de Cuba, La Habana.
5. Echeverría Hernández, R (2002). Auditoria .La Habana. Editorial Pueblo y Educación, p, 70_73.
6. Iglesias, A y Carballal, E. (2009) A propósito del control y el cambio en las organizaciones. Artículo CETED. Universidad de La Habana. Cuba.
7. Informes realizados sobre el cumplimiento del control interno por el Dpto. de Control interno de la Empresa SERVIGEN en el periodo estudiado.
8. Robbins, S. (1996) Comportamiento organizacional. Prentice Hall Hispanoamericana. S.A. México.
9. Stoner, J. (1996) Administración. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A México, 5ta Edición.

INICA: Retos a enfrentar como empresa de la ciencia

Lic. Orialis Oramas Santos

Dr.C. Dánel Cordovés Torres Gómez de Cádiz

La prosperidad de un país, de forma robusta y sostenida, solo es posible con el desarrollo económico y social de éste, para ello es indispensable que las empresas creen la riqueza con eficiencia y eficacia.

La economía cubana experimento una determinada recuperación posterior al colapso de los años noventa. Sin embargo, no ha logrado emprender una senda sostenida que permita colocar la mira en los problemas del desarrollo, cuestión ampliamente debatida, que llevo al análisis de la pertinencia de promover cambios en el modelo económico de entonces.

Después de aprobarse los Lineamientos de la Política Económica y Social por el Congreso del Partido Comunista de Cuba y el Parlamento, el país se ha encontrado inmerso en su implementación. Este proceso de transformaciones cuyo alcance y contenido son reflejo de la necesidad profunda de replantear los fundamentos del sistema, tiene entre sus desafíos, lograr en muy breve tiempo cambios sustantivos en la rígida cultura administrativa que caracteriza a la sociedad cubana, para poder hacer efectivos los propósitos de su agenda estratégica. Una de las consecuencias inmediatas ha sido la reconfiguración de varias instituciones, con un proceso de reestructuración del sistema empresarial estatal, algunos ajustes parciales en las políticas de cobertura sociales, así como la potenciación de otros actores socioeconómicos.

En lo referente a la Política de Ciencia, Tecnología, Innovación y Medio Ambiente, se establecieron en los lineamientos 129, 135, 138 y 139, los siguientes elementos:

“Diseñar una política integral de ciencia, tecnología, innovación y medio ambiente que tome en consideración la aceleración de sus procesos de cambio y creciente interrelación a fin de responder a las necesidades del desarrollo de la economía y la sociedad a corto, mediano y largo plazo; orientada a elevar la

eficiencia económica, ampliar las exportaciones de alto valor agregado, sustituir importaciones, satisfacer las necesidades de la población e incentivar su participación en la construcción socialista, protegiendo el entorno, el patrimonio y la cultura nacionales”(VI Congreso del PCC, 2011, pp. 21).

A pesar de la gran relevancia que las actividades científicas y tecnológicas asumen en la agenda política cubana, el sistema nacional de innovación del país se caracteriza por algunos problemas estructurales importantes.

- a) Débil sistema de incentivos en el sector I+D.
- b) Débiles vínculos entre el sector I+D y la innovación empresarial.
- c) Insipiente desarrollo de una base de medianas y pequeñas empresas.
- d) Limitada capacidad de absorción de nuevas tecnologías e insuficiente capital físico.

En este complejo escenario y como parte de los experimentos realizados en la implementación del nuevo modelo económico, se decide la reconversión del Instituto de Investigaciones de la Caña de Azúcar (INICA), presupuestado por 50 años, en empresa. El presente trabajo pretende exponer los retos fundamentales a los que se enfrenta el INICA luego de 4 años de formar parte del sector empresarial.

Caracterización general del INICA

El Instituto de Investigación de la Caña de Azúcar en su forma abreviada (INICA), es una institución con más de 50 años de experiencia en su quehacer en la investigación, innovación y generalización de los servicios científicos técnicos aplicados al cultivo de la caña de azúcar. Fue creado con una estructura territorial según las funciones de investigación, producción o prestación de servicio, con un modelo de gestión económica presupuestado que a partir de la implementación del nuevo modelo económico cubano pasó a auto gestionar la economía como empresa de la ciencia. Cuenta con 4 Estaciones Territoriales de Investigaciones de la Caña de Azúcar (ETICA), Mayabeque-Artemisa, Centro Villa Clara, Centro oriental y Oriente Sur; 3 estaciones provinciales (EPICA) localizadas en Matanzas, Holguín, y Sancti Spíritus, en esta última se ubica el

Centro Nacional de Hibridación y 6 Grupos de Extensión y Servicios Agrícolas (GESA) en Artemisa, Cienfuegos, Ciego de Ávila, Las Tunas, Granma y Guantánamo. Su oficina central se encuentra en La Habana.

Para realizar sus producciones y servicios cuenta con las siguientes Capacidades Técnico Productivas:

1. Tres Centros de Reproducción de Entomófagos y Entomopatógenos.
2. Tres laboratorios para análisis de química y física de los suelos, diez para azucarería y cuatro para el diagnóstico serológico, molecular y microbiológico.
3. Una Biofábrica para la producción de vitroplantas
4. Nueve Bancos de semilla básica que constituyen el primer eslabón de la cadena semilla de todos los productores del país.

La fuente fundamental de ingresos es el cobro por el uso de las variedades y los servicios técnicos asociados, a esto se suma la venta de semilla básica de caña, venta de vitroplantas, medios biológicos y otras producciones. Se mantienen proyectos de I+D+i con financiamiento derivado de su participación en programas que respondan a prioridades nacionalmente establecidas y proyectos y servicios de colaboración internacional.

Como parte de la estrategia integral la empresa transita por las etapas establecidas para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en su Sede Central, con alcance a la UEB de Matanzas.

Misión:

“El INICA desarrolla programas de ciencia y ejecuta proyectos de investigación e innovación tecnológica, altamente competitivos para obtener, y comercializar variedades de caña de azúcar, semilla, vitroplantas, servicios científicos técnicos, tecnologías asociadas, medios biológicos y servicios de laboratorios, que contribuyen al desarrollo sostenible de la agricultura cañera, y la satisfacción de todas las partes interesadas”.

Visión:

“El INICA contribuye con su potencial científico –técnico al desarrollo sostenible de la agricultura cañera, en armonía con el medioambiente, lo que permite consolidar el compromiso y la satisfacción de todas las partes interesadas”.

Objetivos estratégicos:

1. Implementar un Sistema de Dirección y Gestión Empresarial basado en una adecuada dirección y planificación estratégica alineada al nuevo modelo gestión de Empresarial.
2. Garantizar la efectividad de la Planificación Técnico-Económica con una adecuada organización, planificación y control de los proyectos de investigación e innovación tecnológica, los servicios científico técnicos, la producción y fortalecer el Sistema de Gestión de Capital Humano.

De los 890 trabajadores 366 son Universitarios, el 80,05 % de los cuales se encuentran vinculados a la investigación; 128 poseen categoría científica, 41 son Doctores en Ciencias, 95 Masters, 32 Master en formación y 6 reservas científicas. A lo largo de su historia ha formado a 88 Doctores en Ciencia y cientos de Master e investigadores. Su colección de germoplasma es la tercera mayor del mundo (**Anexo 1**) y recientemente ha sido reconocido por encontrarse entre los 10 primeros Institutos que a nivel mundial poseen los más longevos experimentos de larga duración.

Las variedades de caña son obtenidas por tres vías: Métodos de Hibridación, Métodos Biotecnológicos y la introducción de variedades extranjeras. Todas son validadas en las áreas experimentales antes de ser recomendadas como variedades comerciales. Las investigaciones del Instituto tributan a los servicios científico-técnicos que se comercializan y los que están en investigación logrando cerrarse el ciclo investigación-producción. (**Anexo 2**)

Brechas

La inserción en el sistema empresarial estatal, (los institutos de AZCUBA, fueron pioneros en esta transformación) crea un grupo de problemáticas a resolver:

1. No renunciar a ser una institución científica de excelencia, ello confirma la importancia de mantener en la máxima prioridad al desarrollo sostenido de las competencias intelectuales y de la ciencia.
2. Para mantener las investigaciones en un sistema empresarial es ineludible llevar con ritmos acelerados y planos superiores la gestión del autofinanciamiento con las ventas de las producciones y servicios en diferentes mercados, el actual es un mercado cautivo.
3. Ampliar la cartera con nuevos servicios y a garantizar las mejoras continuas en la calidad, hasta lograr el éxito sostenido de los productos que se comercializan en la base productiva.
4. Es decisivo lograr el incremento de la velocidad con que:
 - Escalan las producciones.
 - Satisfacen los clientes.
 - Corrigen las desviaciones.
 - Se desarrollan nuevos productos.
5. Preponderar el papel de los jefes de proyecto, para llegar a una administración efectiva de los recursos asignados a la actividad de la investigación.

Además se tienen en consideración los resultados del diagnóstico del proceso de revisión de la Norma ISO 9001:2015,

- 1. Enfoque al cliente**
- 2. Liderazgo**
- 3. Compromiso de las personas**
- 4. Enfoque basado en procesos**
- 5. Mejora**
- 6. Toma de decisiones basada en la evidencia**
- 7. Gestión de las relaciones**

Partiendo de los 7 pilares de la dirección y gestión empresarial, fueron encuestados 82 miembros de la organización empresarial, que incluyeron cuadros y trabajadores de las UEB y de la oficina central.

En la evaluación de la encuesta realizada se detectaron un número amplio de problemas, por lo que se aplicó una de las técnicas de solución de problemas para reducir la lista e identificar los de mayor relevancia, apoyándose en el criterio de un grupo de experto seleccionado entre el Consejo de Dirección y trabajadores de vasta experiencia, que tienen sentido de responsabilidad y compromiso con el instituto, utilizándose la Matriz de significación de problemas **(Anexo 3)**

Retos

Analizando los elementos relevantes en la organización que son **condición básica** se determinaron con problemas: la gestión de compras y el transporte (visto desde las funciones en el instituto). Dentro de los elementos imprescindibles o **claves** para lograr un mejor desempeño, se encuentran: las ventas, los salarios, estimulación a los trabajadores, la innovación, mantenimiento, y usos de las TICs, esta última fue incorporada en la encuesta específica de la organización, por la importancia que reviste para la visualización y posicionamiento en el mercado.

Se determinó además, que se debe trabajar en el fortalecimiento de la organización, en los métodos y estilos de dirección, integración entre procesos y satisfacción al cliente, cuatro de los siete pilares básicos de la dirección y gestión empresarial, asociados a las brechas determinadas como problemas fundamentales que afectan hoy a la empresa, como consecuencia de la preponderancia del ciclo operativo sobre el táctico – estratégico.

El resultado obtenido de las encuestas es el siguiente:

- ✓ El 97.2 % de los encuestados catalogó de mal y muy mal **las ventas**: El problema se fundamenta en que hoy al hacer un análisis valorativo a la estructura de las ventas se aprecia que el 72 % de las mismas se obtienen por los resultados de un tercero (caña entregada por los productores a la industria), esto implica que el crecimiento o decrecimiento de las mismas, no esté relacionado directamente, con el actuar de los directivos y trabajadores de la entidad, teniendo en cuenta que la caña es una materia prima viva, está afectada por eventos climatológicos y también por el actuar del hombre,

afectaciones estas que no está en las facultades de la empresa hoy cámbialas. A lo anterior hay que agregarle que la estructura del instituto es territorial por tanto los niveles de ventas que forman valor agregado que a su vez sirven de base para el cálculo del valor agregado y la determinación de los indicadores directivos y límites, depende del área cañera y sus volúmenes de producción y no están directamente relacionadas a las funciones de la estructura del INICA en ese territorio.

- ✓ El 97,5% de los encuestados catalogó la **gestión de compras** entre regular y muy mal. Cuando no existe una eficiente gestión de compras la empresa no puede cumplir con lo planificado. El tiempo desde que se solicita hasta que se adquieren los productos es demasiado largo, hasta de dos años, lográndose los abastecimientos desfasados, esto trae como consecuencia que los saldos en inventarios sean altos n. En este aspecto además afecta la falta de conocimiento del ciclo logístico de los administrativos de las unidades, así como la posibilidad de financiamientos externos, ya que la institución no cuenta con fuentes de financiamientos propias y la capacidad de compra está en dependencia de la aprobada por el organismo superior.
- ✓ El 95.4% consideró **los salarios** entre muy mal a regular. Los trabajadores no están conforme con el salario devengado, no lo consideran acorde con el esfuerzo que realizan, dentro de las causas que motivan estos problemas se identifican: el coeficiente del salario valor agregado que fijaa el organismo superior anualmente; el pago se realiza por UEB y no por colectivos, si existen colectivos que cumplen con los indicadores económicos y no deterioran estos, se ven afectados por otros incumplidores.
- ✓ El 51 % identificaron **la innovación** como muy mal y el 37 % como regular. No se realizan innovaciones hacia el interior de la empresa. Se trabaja con una estructura **organizativa funcional rígida**, en contradicción con la naturaleza de la entidad, que limita el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, por lo que requiere **simplificación e integración** en busca de una mejor funcionabilidad
- ✓ El 73.3 % considero que el usos de las TICs se encuentran entre mal y muy mal y el 12,7% regular, esto es debido a la inestabilidad de los servicios de infocomunicación o la mala calidad de estos, la obsolescencia tecnológica de los medios con que contamos, el no cumplimiento de las inversiones por

parte del OSDE referente a la importación de medios de última tecnología a la baja presencia de medios de comunicación con tecnología móvil, GPS y GPRS, a la insuficiente explotación de los medios que existen y principalmente por el no diseño de una estructura donde se dé preponderancia al uso de las bondades de estas tecnologías, como el uso de base de datos únicas y centralizadas para los servicios, el sistema de gestión contable versat, la administración de proyectos a partir del software diseñado para ello, no se está explotando el ERP, no se utilizan las videoconferencias como herramienta de comunicación etc.

- ✓ El 55.6 % de los trabajadores encuestados identificaron **el transporte** entre mal y muy mal y el 17,6% como regular. Las causas identificadas a este problema están asociadas a la baja disponibilidad técnicas del parque automotor y equipamiento agrícola.
- ✓ El 75,7% consideró que la **estimulación a los trabajadores** se encuentra entre mal y regular, el 35% considera que es regular, ya que no se cuenta con un sistema de estimulación atractivo, basado en el reconocimiento, el empoderamiento y la mejora de las habilidades y el conocimiento que facilite la participación de las personas en la consecución de los objetivos de la organización.
- ✓ El 73,3% de los trabajadores considero **el mantenimiento** entre muy mal y regular, ya que no existe un sistema de gestión de mantenimiento adecuado ni para la infraestructura ni para los equipos.

Los elementos relevantes identificados en la empresa con problemas que afectan la buena gestión, se agrupan en factores internos y externos. Las acciones que para su solución dependen del accionar de la entidad y que constituyen los retos a enfrentar, se relacionan a continuación:

1. Proponer reestructuración de las UEB, buscando especialización y territorialidad.
2. Capacitar a las direcciones administrativas sobre administración de inventarios y sistema de gestión de logística.
3. Fortalecer las áreas de regulación y control sobre el sistema de control interno de la entidad.
4. Aplicar el conocimiento, la innovación hacia dentro de la entidad

5. Aplicar un sistema ERP.
6. Implementar el sistema de gestión de logística
7. Implementar el sistema de estimulación de la empresa
8. Implementar el Sistema de Gestión de Mantenimiento en la Empresa.

Externos

9. Proponer al OSDE variantes para la facturación de los servicios científicos técnicos.
10. Proponer al organismo superior el coeficiente de salario por peso de valor agregado que responda a la realidad del instituto.
11. Proponer reestructuración del instituto al comité de perfeccionamiento del OSDE
12. Proponer al OSDE las fuentes de financiamientos de las inversiones.
13. Proponer para el plan de inversiones 2019 y años venideros la renovación y adquisición del parque automotor para lograr abarcar todas las unidades productoras que le brindamos servicios científico-técnicos

Bibliografía

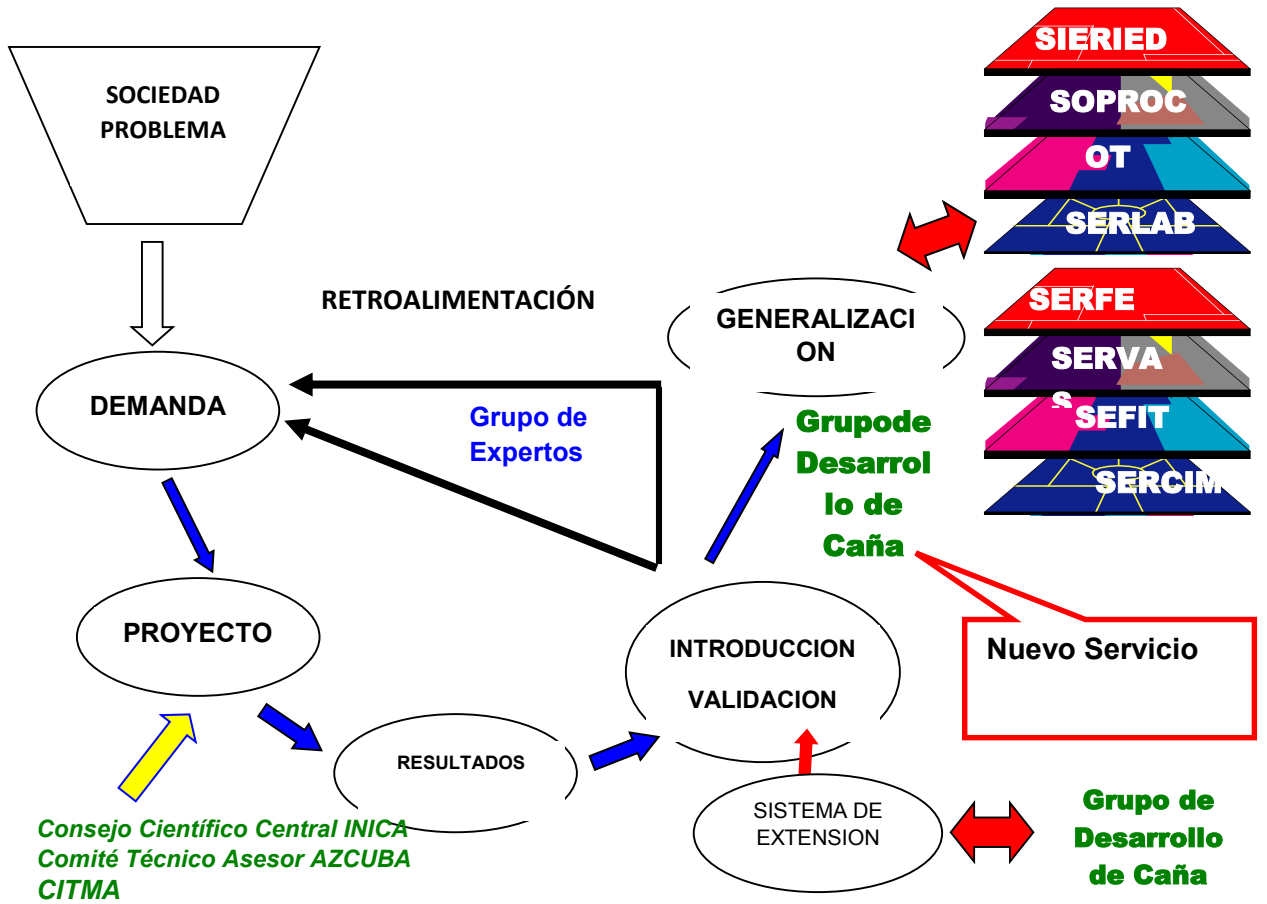
1. Rodríguez Rengifo, J. S., & Quintero Sepúlveda, I. C. (2022). CAPACIDADES DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL EN AMÉRICA LATINA REVISIÓN DE LITERATURA. *Ciencias administrativas*, (19), 8-8.
2. Maya Carrillo, M., Pila Jaramillo, B., & Ramos Ramos, V. (2022). Relación entre innovación y competitividad de los emprendimientos del sector no financiero de la economía popular y solidaria (Tema Central) (Master's thesis, Quito, EC: Universidad Andina Simón Bolívar/Corporación Editora Nacional).
3. Becerril-Elías, J. C., & Merritt, H. (2021). Alianzas para la innovación en organizaciones intensivas en conocimiento: el caso de México (Alliances for Innovation at Knowledge-Intensive Organizations: The Case of Mexico). *Revista CEA*, 7(14).

ANEXOS

Anexo 1. Principales países poseedores de colecciones de germoplasma.

País	Individuos
Brasil	3 626
India	3 340
Cuba	3 216
México	3 181
Australia	3 000
Barbados	2 650
E.U, Florida	2 500
Guatemala	2 265
Sud África	1 797
Colombia	1 273
Reunión	1 200

Anexo 2. Componentes del Ciclo Cerrado de las Investigaciones del INICA



Anexo 3: Resultados de la encuesta.

Elemento Relevante de la organización	5	4	3	2	1	MB-B 5 -4	R-M-MM 3-2-1	Prioridad a gestionar
Ventas		2,8			97,2	2,8	97,2	1
Salarios	1,2	3,4	1,4	2,2	91,8	4,6	95,4	3
Gestión de Compras		4,3	2,8	1,9	91	4,3	95,7	2
Estimulación a trabajadores	17,8	6,5	35	18,4	22,3	24,3	75,7	7
Innovación	2,4	8,8	4,3	33	51,5	11,2	88,8	4
Mantenimiento	14,2	12,5	9,9	10,1	53,3	26,7	73,3	8
Transporte	3,4	12,7	28,3	17,6	38	16,1	83,9	6
Usos de las TICs	7,4	6,6	12,7	15,1	58,2	14	86,0	5

¿Marketing y Finanzas se relacionan?

Lic. Pablo Puente Guilarte

Dra.C. Alma Hernández

Las organizaciones se han enfrentado a un entorno de competencia violenta, donde los consumidores se mostraban desconcertados sobre quién responde mejor a sus intereses, teniendo en cuenta que ellos tienen la última palabra sobre a quién comprar. Las condiciones obligaron a las empresas a realizar análisis sobre lo mejor para el consumidor ofertando un producto o servicio diferenciador con el cual el cliente logre satisfacer sus necesidades.

Un análisis de este ámbito permite entender que el objetivo de la empresa es lograr un alto estándar de ventas a través de la satisfacción del cliente, en aras de alcanzar un crecimiento en términos financieros. Este crecimiento en la entidad se mide a través de indicadores financieros a largo plazo como el VAN, la TIR u otros mostrados en una inversión e indicadores a corto plazo como las razones financieras, las cuales evidencian el movimiento de una empresa en un período de tiempo.

Por lo cual conocer el análisis respecto a los clientes resulta necesario, ya que al proveer las posibles variaciones que ocurran en ventas, muestra una afectación en la planificación financiera de la empresa. Es por eso que la relación existente entre el marketing y finanzas resulta clave para determinar el valor y crecimiento de la empresa en el entorno que se desarrolla.

El marketing en la empresa juega un rol importante, de acuerdo a las características de la misma, donde su relación con el financiamiento o la rentabilidad que esta pueda atraer o crear repercute sobre el buen funcionamiento de la organización.

Cuando se menciona a uno de los pilares del marketing, que es la rentabilidad, se puede decir que se hace referencia a un aspecto relacionado con la ecuación principal de las finanzas donde menciona que a mayor rentabilidad, mayor riesgo y menor liquidez.

Si bien este aspecto es netamente financiero las condiciones en las cuales el departamento del marketing genera ventas influye directamente en la variable rentabilidad, donde mostraría que aspectos no atendidos por la empresa provocan pérdidas. Es por eso que el plan de marketing en la empresa resulta vital para conocer el impacto financiero de sus análisis en el mercado.

Plan de Marketing

Cuando se es rentable con altos índices de ventas, se debe al trabajo de los departamentos en sentido general, pero el de marketing principalmente, mostrándoles a los clientes los beneficios de comprar el producto o servicio brindado, donde el estudio para lograr dicho aspecto se materializa en un plan de marketing.

Dicho plan se realiza para obtener información interna, externa, trazar estrategias de ventas y lanzamientos de productos u otros en dependencia del interés de la institución, aunque esto refleja un concepto de marketing coordinado donde todos tributan a la estrategia empresarial.

El cual muestra como las áreas funcionales de la institución se coordinan para llevar a cabo sus acciones que tributan al desarrollo de la empresa, como expresa **Fuente especificada no válida.**,

“...en la actualidad son una serie de consultores estratégicos, de finanzas y de operaciones que realizan esta operación...” “...el marketing ve reducido su papel a una sola P promoción...”

Este análisis permite conocer como el trabajo del marketing se encuentra relacionado con todas las áreas de trabajo de la empresa y en especial con finanzas, por lo que entender como funciona un plan de marketing, responde a objetivos financieros enfocado en las ventas o la incidencia de la variación del mercado en las planificación financiera.

*Para el buen funcionamiento y obtención del éxito en la operatividad, todas las empresas se encargan de elaborar un plan de marketing***Fuente especificada no válida..**

El plan de marketing permite determinar las principales dificultades que la empresa enfrenta o tendrá y así proponer acciones u objetivos que las

contrarresten, por lo que puede garantizar el éxito empresarial si es bien aplicado.

Según **Fuente especificada no válida.** *el marketing es tratar de satisfacer las necesidades de forma rentable.*

Al conocer cómo se mueven los clientes para atender a sus necesidades se manifestaran las condiciones para mostrar una empresa rentable y atractiva para futuras inversiones.

Es importante entender que los aspectos de las finanzas deben tener un papel claro a la hora de la elaboración del plan del marketing, porque si bien no se alcanza el objetivo de ventas que se quiere con la realización de un determinado proyecto, la afectación tuviera una repercusión en el valor de la empresa.

*“...el valor de la empresa depende de la capacidad de la organización para revolucionar sus sistemas de ventas y distribución...”***Fuente especificada no válida.**

Si bien esta parte habla del valor de la empresa el cual es un término financiero, resalta la importancia de las ventas donde esta representa el eje para valorizarla en el mercado.

La relación mostrada hasta el momento del marketing con finanzas es muy precisa y vista desde una perspectiva donde un buen análisis sobre los clientes puede derivar en un buen crecimiento de la empresa en el tiempo, por lo que se mostrará cómo se puede manifestar el marketing desde las finanzas

Planificación Financiera

Aunque la planificación financiera no muestre un indicador sobre la satisfacción del cliente, en este se refleja la fluctuación de los gastos que existirán en un período, por tanto, se debe conocer que aspectos inciden sobre el crecimiento de la empresa, ya que el disponer de recursos escasos obliga a determinar en donde y como utilizarlos.

El desarrollo de la planificación financiera permite ahorrar en los recursos, enfrentar posibles gastos y tener la posibilidad de invertir en nuevos productos o servicios, en aras de obtener una mayor rentabilidad.

Se establecen objetivos de corto, mediano y largo plazo que tributen a lograr la estrategia de la empresa, por eso que la realización de planes, con objetivos previstos y alcanzables en poco tiempo tienen una variación que manifiesta la flexibilización de la planificación financiera.

*“... el campo de las finanzas es amplio y dinámico. Afecta todo lo que hacen las empresas... hasta el lanzamiento de nuevas campañas de publicidad...”***Fuente especificada no válida.**

Esto muestra como las finanzas se relaciona con todas las aéreas de la entidad donde se manifiesta la relación con el marketing y de todos los análisis que esta área desarrolla.

La planificación financiera analiza las inversiones que desarrollan o desarrollarán en la empresa para enfrentar un determinado tiempo, evidenciando la variación que el mercado va tomando para dejar siempre reflejado la incidencia financiera que ocasiona.

Este análisis acoge aspectos que se materializan en el largo plazo, pero va teniendo sus adecuaciones al corto plazo para que se vaya adaptando a la estrategia financiera de la empresa.

La planificación financiera tiene dos aspectos importantes dentro de su análisis y es la planificación de efectivo y a planificación de las utilidades. Como los expresan los autores. **Fuente especificada no válida.**

Ellos expresan que la planificación de las utilidades, consiste en la elaboración de estados con proyección de ventas para poder captar financiamientos, principio importante en finanzas que es el trabajo con el dinero ajeno que permite un apalancamiento y un ahorro financiero.

Esto representa un punto de pensamiento importante con respecto a la incorporación de las ventas, porque el decir que esperan determinar una cantidad de ventas para un tiempo, conlleva un estudio de mercado con las características que este requiere, donde la información sea lo más fiel posible a la realidad.

Este estudio que reflejará las posibles ventas, es desarrollado por el departamento de marketing con todos los aspectos y las condiciones del

mercado a donde se quiere adentrar, lo cual dará una mayor información que permita identificar el alcance financiero.

Para la manifestación de los ingresos que se obtienen por las inversiones que se están llevando a cabo, es necesario conocer cómo se comporta el mercado y en especial el consumidor para saber si la captación de ingreso por ventas refleja la realidad existente en el mercado, por lo que utilizar estrategias de marketing para lograr estos aspectos resulta vital en la finanza empresarial.

En las finanzas empresariales se tocan varios aspectos que van desde el valor de la empresa hasta los recursos disponibles para hacer frente a una inversión o proyecto, respecto a este aspecto plantea **Fuente especificada no válida**.

“...las finanzas corporativas se centra en la forma en la que las empresas pueden crear valor y mantenerlo a través del uso eficiente de los recursos financieros...”

Este análisis permite comprender que la realización de una inversión o el desarrollo de un plan de marketing resulta necesario conocer como se encuentra la empresa en términos de recursos, para hacer frente a cualquier operación

Aunque es un punto de análisis claro, se puede decir que se habla de marketing coordinado donde la participación de todas las áreas de trabajo tributa al desarrollo de la estrategia financiera y empresarial. Mostrando desde esta arista otro pilar del marketing.

Las finanzas empresariales adoptan criterios sobre cómo se debe proceder referente a los recursos que se dispone y de cómo estos recursos deben contribuir con las utilidades, con la finalidad de ser rentable para tributar al crecimiento de la organización.

Es por eso que la relación de todos los departamentos, principalmente el de marketing con el de finanzas, puede otorgar un mejor resultado en sus operaciones y proyecciones de lo que se desea lograr, como lo expresa el siguiente criterio.

“... inculcar una mentalidad financiera para que el departamento de marketing se familiarice con conceptos como márgenes, ROI, valor añadido y valor para los accionistas...” **Fuente especificada no válida**.

Muestra como el enfoque del marketing debe tener un pensamiento financiero para el desarrollo y el crecimiento de la empresa, porque si bien se conoce como es la mentalidad cambiante del mercado, se debe saber cómo afecta en la estrategia financiera de la empresa.

“...el cliente se ha convertido en el centro de atención de la mercadotecnia moderna, las empresas invierten una gran cantidad de recursos humanos y económicos en el desarrollo de estrategias de cuidado del cliente...”

“...frecuentemente estos esfuerzos se realizan sin tener métodos precisos de medición acerca de la efectividad financiera...” **Fuente especificada no válida.**

La opinión sobre cómo se utiliza estos recursos comentado en el XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, muestra la importancia que presenta la relación de marketing y finanzas donde los resultados tienen una consecuencia en la rentabilidad de la empresa.

La planificación financiera de la empresa realiza su proyección sobre las ventas existentes y las futuras, para determinar cómo se debe proceder, por tanto, la determinación de cómo se comportarán esas ventas, debido a la influencia del entorno es muy importante para el desarrollo de una institución.

“...durante la primera década del siglo XXI se han intensificado los esfuerzos de los investigadores por medir la relación que tiene la satisfacción del cliente con el desempeño financiero...” **Fuente especificada no válida.**

Esta información resalta que la existencia de la relación de las finanzas con el marketing ha entrado en los estudios de la empresa y de los investigadores sobre el tema, resaltando que el aspecto financiero es tan necesario como una buena sonrisa del cliente después de haberle satisfecho su necesidad.

Conclusiones

1. Algunos autores de renombre remarcan la relación que debe existir entre el marketing y las finanzas.
2. El entorno financiero para la realización de cualquier proyección debe realizar un estudio de mercado primero.

3. El marketing tiene como uno de sus pilares a la rentabilidad y este se encuentra dentro de la ecuación principal en las finanzas.
4. Al especialista de marketing se le pide que muestre la repercusión en indicadores financieros sobre los análisis que realiza.
5. La existencia de bibliografía que muestre estos análisis resulta escasa.

Bibliografía

1. 10 Lecciones Magistrales de Marketing y Ventas. (2007). Madrid: Daemon Quest.
2. Cohen, W. A. (s.f.). El Plan de Marketing. *Effective Management Resúmenes de Gestión*, 1-8.
3. Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de administración financiera, Decimosegunda edición*. Mexico: Pearson Educación.
4. Kotler, P. (2004). *Ten Deadly Marketing Sins: Signs and Solutions*. John Wiley & Sons.
5. Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México.
6. Mascareñas, J. (Mayo de 2004). Introducción a las Finanzas Corporativas . Madrid.
7. Riquelme, C. L., & Salas, H. H. (2,3 y 4 de Octubre de 2013). Satisfacción del cliente y desempeño financiero Corporativo. XVIII Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática. México, D.F., México.

Acercamiento teórico al tema de las relaciones de género en la empresa. Propuesta de indicadores para el estudio de casos en empresas cubanas

Lic. Tatiana González
Martínez

El presente trabajo pretende un acercamiento a la temática de las relaciones de género en las empresas cubanas. Con el objetivo de visibilizar la existencia de brechas que impiden el establecimiento de relaciones equitativas en las entidades cubanas en un momento de cambios sociales donde es interés tanto estatal como social la incorporación de todas las personas con igualdad de derechos y oportunidades al quehacer económico del país. La creciente presencia de mujeres en el mundo empresarial es el reflejo de una sociedad cada vez más justa y equitativa. Sin embargo, las mujeres aún deben afrontar diversos obstáculos para alcanzar una igualdad de oportunidades efectiva en el ámbito laboral. Prueba de ello constituyen: la poca presencia femenina en los cargos directivos, la diferencia en el salario medio percibido por unas y otros, que las mujeres se concentren en determinados puestos de trabajo así como la existencia de dificultades para que hombres y mujeres puedan conciliar la vida personal y laboral.

Todo esto es producto de la tradicional concepción de la división de los papeles de los hombres y las mujeres en la sociedad que propicia la existencia de situaciones de desigualdad que solo podrían corregirse mediante el desarrollo de acciones positivas que permitan el equiparamiento de las oportunidades laborales.

La existencia de una cultura patriarcal que permea todas las relaciones que se establecen en la sociedad, impiden la correcta inserción de las mujeres en el mundo empresarial. Si bien es cada vez mayor el número de mujeres que labora en el ámbito empresarial cubano, tenemos que tener presente el hecho de que lo hacen pagando el precio de las dobles jornadas y sufriendo en muchas ocasiones, discriminaciones que están sustentadas en la mayoría de los casos por el desconocimiento tanto de ellas como trabajadoras, como del personal administrativo, de las perspectivas de igualdad de oportunidades en la empresa.

Es por esta razón que se considera oportuna la incorporación de los análisis de género en los estudios empresariales, como una de las problemáticas que actualmente emerge en el quehacer investigativo de las ciencias administrativas. Se hace entonces imprescindible el establecimiento de una gran masa crítica que permita visibilizar el fenómeno de las relaciones de género en la empresa y solo de esta forma podremos adentrarnos en la complejidad de las estructuras mentales de los actores sociales y decisores tanto de políticas como a nivel interno de las organizaciones.

Avanzar en igualdad requiere un cambio en la cultura empresarial pasando de contemplar únicamente la producción a tener en cuenta a las personas y sus diversas realidades. Las empresas y entidades privadas son también responsables del avance de la igualdad de mujeres y hombres en nuestra sociedad (Larizgoitia, 2017).

El proceso de cambio y modernización global de todos los sectores económicos exige de sus recursos humanos un importante esfuerzo de adaptación. No se puede olvidar en este proceso de cambio la necesidad de la incorporación de las mujeres de forma plena y activa en condiciones de igualdad, pues sólo de esta manera, se pueden obtener resultados competitivos.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) recomienda a las empresas que compartan las necesidades de la sociedad en la que desarrollan su actividad y asuman su responsabilidad en la normalización de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres como una acción a desarrollar activamente, no sólo integrándola en las prácticas de gestión de recursos humanos, sino promoviendo la sensibilización y difusión sobre la materia tanto a nivel interno como externo.

¿Por dónde anda las políticas?

En año 1995 la IV Conferencia Mundial sobre la Mujer celebrada en Pekín impone una nueva forma de trabajar hacia la igualdad de oportunidades. La Plataforma para la Acción de la IV Conferencia Mundial sobre la Mujer (Pekin, 1995) dedica un objetivo estratégico (H.3) a la necesidad de preparar y difundir datos e información destinados a la planificación y la evaluación desglosados por sexo y/o específicos de las realidades de mujeres. Más específicamente se recomienda: Recoger, compilar, analizar y presentar periódicamente datos desglosados por edad, sexo, indicadores socioeconómicos y otros pertinentes,

incluido el número de familiares a cargo, para utilizarlos en la planificación y aplicación de políticas y programas. Promover el desarrollo ulterior de métodos estadísticos para mejorar los datos relacionados con la mujer en el desarrollo económico, social, cultural y político (par. 208 b). Los primeros pasos en la producción de indicadores sensibles al género se producen en las áreas del Desarrollo, siendo impulsores de su creación los organismos internacionales como el Banco Mundial (BM), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) o el PNUD (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo). Este último promueve, a partir del año 95 dos indicadores que sitúan a los distintos países en un ranking mayor o menor en función de la situación de desigualdad entre sexos. Estos dos indicadores son el IDG (índice de desarrollo de género) y el IPG (Índice de potenciación de género). Por su parte, la CEPAL crea una guía para el seguimiento y evaluación del Programa de Acción Regional para las Mujeres de América Latina y el Caribe 1995-2001 y la Plataforma de Beijing. Igualmente, las agencias de cooperación internacional para el Desarrollo, como la Alemana (GTZ) y la Canadiense (CIDA) han jugado un importante rol en la creación de herramientas para la construcción y uso de indicadores de género. La transversalidad de la perspectiva de género en sus programas de desarrollo promovió la creación de indicadores para los procesos de evaluación. En el caso europeo se ha iniciado el camino para incorporar indicadores de género a la planificación, seguimiento y evaluación de los Fondos Estructurales y otros fondos europeos, a fin de visibilizar el impacto de género en el uso de fondos públicos, de acuerdo con los objetivos marcados en la Conferencia Mundial de Beijing. Cuba por su parte, con un fuerte compromiso con los acuerdos de Beijing, elabora el Plan de Acción Nacional de Seguimiento a la Conferencia de Beijing y es publicado en la Gaceta Oficial de la República de Cuba el 5 de mayo de 1997. Este documento, de esencial importancia para la puesta en práctica de las políticas nacionales, cuenta con una estrategia de seguimiento y evaluaciones sistemáticas (abril,1999, febrero, 2002, mayo, 2013), las mismas comienzan desde las estructuras locales de los Organismos de la Administración Central del Estado, y otras organizaciones, hasta los Consejos de Dirección de las instancias nacionales. Se ha creado una Comisión interinstitucional presidida por la ministra de justicia que evalúa su actualización, y que tiene en cuenta la “Conceptualización del Modelo Económico y Social

Cubano de desarrollo Socialista”, y las bases de “Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030”, así como la Plataforma de Acción de Beijing, la CEDAW, la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Estrategia de Montevideo, entre otras.

Este Plan de Acción resume el sentir y la voluntad política del Estado de la República de Cuba y constituye la piedra angular en el desarrollo de políticas para la mujer y dar continuidad al avance y el desarrollo de la igualdad de género en nuestro país.

Entre las áreas de especial atención se encuentran:

- ✓ Mujeres y empleo
- ✓ Mujer y medios de comunicación
- ✓ Trabajo comunitario, educación, salud y trabajo social
- ✓ Acceso a niveles de dirección superiores
- ✓ Legislación
- ✓ Investigación y estadísticas. Derechos sexuales y reproductivos

Estas acciones son una prueba del comprometimiento del estado cubano con las políticas de equidad de género e igualdad de oportunidades. Pero como en muchos otros fenómenos de nuestra sociedad, lamentablemente las políticas van por un lado y la realidad de las prácticas sociales va por otro. Y aunque el tema de las mujeres y el empleo ocupa el primer lugar de la lista de prioridades, la realidad es que persisten en el mundo laboral y empresarial, modos de actuación que responden a las tradicionales conductas patriarcales. Si bien se ha logrado una significativa presencia de las mujeres en el ámbito empresarial, la forma en que estas desarrollan sus funciones, las actividades que realizan, estilos de dirección incluso la percepción que sobre su trabajo se tiene, continúan en muchos de los casos respondiendo a modelos sexistas que limitan su empoderamiento en un mundo que históricamente estuvo regido por los hombres.

Se impone entonces la necesidad de conocer la realidad del comportamiento del fenómeno de las relaciones de género en las empresas para acercarnos a la realidad específica del fenómeno en los diferentes contextos de estudio. Y una vez identificadas las brechas poder trazar las estrategias para su progresiva erradicación.

Indicadores para el análisis de género en las organizaciones:

Para el establecimiento de los planes de igualdad, se requiere previamente de un diagnóstico que permita conocer el estado de las relaciones de género a la entrada del equipo de investigación.

Este diagnóstico tiene que ser transversal a toda la empresa, a todos sus procesos internos, a sus políticas de gestión de recursos humanos, de comunicación interna y externa, de las condiciones laborales, de la proporción de mujeres y hombres en los diferentes puestos de trabajo, en las categorías profesionales y en los niveles de responsabilidad. El diagnóstico tiene que servir como base para establecer las prioridades y las acciones que formarán parte del plan de igualdad.

Para llevar a cabo el diagnóstico, el primer paso debe ser definir los indicadores a medir, pues estos nos muestran en qué medida hombres y mujeres participan en la empresa, cómo se han tenido en cuenta sus necesidades básicas y si las acciones responden a estas necesidades. También podemos observar de qué manera se trata o ignora la discriminación de sexo en la empresa. Los indicadores de género tienen que estar desagregados por sexo y, lógicamente, tienen que ser flexibles para captar las realidades y características de cada empresa.

Los indicadores para medir el comportamiento de cada uno de estos ámbitos o dimensiones pueden ser cualitativos o cuantitativos:

- Cuantitativos: nos dan un resultado numérico que nos proporciona información concreta para demostrar los resultados alcanzados
- Cualitativos: nos proporcionan información que facilita la comprensión de las normativas, las políticas y procesos propios de la empresa, las opiniones, actitudes, y experiencias de las personas y del clima laboral en la empresa.

Para cada uno de los indicadores se tiene que definir la fuente de donde se extraerá la información necesaria.

La fuente de información para los indicadores cuantitativos son las bases de datos de la organización (a menudo del departamento de Recursos Humanos o Personal) y encuestas que se pasan a las personas trabajadoras para recoger la información que requieren los indicadores y que no está almacenada en ningún sitio.

La fuente de información para los indicadores cualitativos son los documentos de la empresa, incluyendo web e intranet, si tiene, y las personas que trabajan. En este caso, la información se recoge mediante la revisión de la documentación, entrevistas, encuestas y grupos focales que se deben diseñar a medida de cada organización.

A continuación se ofrece una propuesta de dimensiones o ámbitos de análisis que pueden aplicarse al caso de empresas cubanas, los indicadores para cada una de ellas es necesario establecerlos una vez se haya tenido contacto con la empresa pues deben estar contextualizados a nuestra unidad de análisis, en esta propuesta se han seleccionado aquellos que pueden ser medibles en nuestro contexto:

ÁMBITOS PARA EL ANÁLISIS	
Cultura organizacional y estilo de gerencia	<p>Cultura: Es el conjunto de valores, creencias, costumbres y actitudes que determinan comportamientos tanto individuales como colectivos dentro de la institución y que se construye con el aporte cultural de las personas que integran la organización, identificándola y diferenciándola de las demás.</p> <p>Los estilos de gerencia reflejan la manera de ejercer el liderazgo y la toma de decisiones, son expresiones de poder. La gestión de la gerencia es esencial para alcanzar la misión institucional con igualdad de género (actitudes y acciones que logren propiciar la igualdad de derechos y la y oportunidades para hombres y mujeres dentro de la organización)</p>
Sistemas	<p>Se refiere al quehacer de la organización en su funcionamiento, toma de decisiones, manejo de la información, planificación, monitoreo y evaluación.</p>
	<p>¿Cuáles son los valores más importantes de la empresa? ¿Considera que hace falta otro/s valor/es?</p> <p>¿La igualdad real de oportunidades es un valor institucional? ¿Cuál es el nivel de compromiso del personal directivo al respecto? ¿Cómo aprecia el personal de las distintas áreas este valor? ¿Cuáles es el nivel de aceptación y/o resistencias?</p> <p>¿Cuál es el abordaje institucional de comportamientos no sensibles al género: por ejemplo, uso de lenguaje, bromas y comentarios sexistas, entre otros?</p> <p>¿Qué valor o peso le asigna la empresa a la relación con sus usuarios/as en la toma de decisiones?</p> <p>¿Cuál es el estilo de dirección que prevalece? ¿La perspectiva de género es un aspecto importante en la gestión de la dirección?</p> <p>¿Cómo se da el manejo de la información? ¿Contribuye a la optimización del desempeño de todo el personal?</p> <p>¿Qué aspectos de la cultura organizacional propician la igualdad de género? (Lo visible/formal y lo invisible/ no formal)</p> <p>¿Qué aspectos de la cultura organizacional obstaculizan la igualdad de género? (Lo visible/formal y lo invisible/ no formal)</p> <p>¿Qué aspectos de la cultura organizacional debería cambiar?</p>
	<p>¿Está desagregada por sexo la información? ¿Incluye la Información aspectos de género?</p> <p>¿Se han formulado metas e indicadores de género para medir los avances?</p> <p>¿Existe gestión de conocimientos sobre procesos para la institucionalización de la perspectiva de género?</p> <p>¿Hay participación del personal y grupos meta en toma de decisiones? Explique si hay diferencias entre hombres y mujeres.</p> <p>¿Los Procesos de trabajo de la institución contemplan las diferencias en las distintas posiciones de hombres y mujeres (roles, necesidades, intereses) en el grupo meta?</p> <p>¿Se utiliza lenguaje inclusivo y respetuoso en las relaciones del personal?</p> <p>¿Es accesible la información al personal femenino y masculino?</p> <p>¿Existen áreas que influye más, positiva o negativamente, sobre los asuntos de género?</p> <p>¿Las evaluaciones toman en cuenta impacto en hombres y mujeres, a nivel del grupo meta y a nivel organizacional?</p>

<p>Estructura</p>	<p>Es la representación fiel del organigrama de la institución, refleja la forma en que se disponen los recursos humanos, establece los niveles y cargos para el cumplimiento de sus propósitos y evidencia la distribución de poder.</p>	<p>¿Está incorporado el enfoque de género como eje transversal en los sistemas de información, planificación, información y desarrollo del personal? ¿Está desagregada por sexo la información? ¿Se han formulado metas e indicadores de género para medir los avances? ¿Se utiliza lenguaje inclusivo y respetuoso en las relaciones del personal? ¿Es accesible la información al personal femenino y masculino? ¿Existe gestión de conocimientos sobre el proceso de institucionalización de la perspectiva de género? ¿Los procesos de trabajo de la institución contemplan las diferencias de roles, necesidades e intereses, de hombres y mujeres del grupo meta? ¿Hay participación del personal y grupos meta en la toma de decisiones? ¿Hay diferencias en la participación de hombres y mujeres? ¿Existen áreas que influye más, positiva o negativamente, sobre los asuntos de género? ¿Las evaluaciones toman en cuenta impacto en hombres y mujeres, a nivel del grupo meta y a nivel organizacional? Con base en el análisis realizado, formule conclusiones. ¿Los sistemas de la empresa reflejan de manera visible avances en la institucionalización del enfoque de género en el quehacer de la organización: información, toma de decisiones, planificación, monitoreo, evaluación, etc.?</p>
<p>Estrategia</p>	<p>Las estrategias describen la manera que la institución lleva a cabo las acciones que la conducen al logro de la misión.</p>	<p>Existencia o no de objetivos institucionales sobre equidad de género. Vinculación con la Misión. Políticas o estrategias institucionales que toman en cuenta o no las relaciones de inequidad entre hombres y mujeres. Reconocimiento de las mujeres como grupo meta específicos. Enfoques y planes de trabajo institucional toman en cuenta, o no, las diferentes posiciones (roles, necesidades, intereses) de hombres y mujeres que constituyen: El personal El grupo meta.</p>
<p>Recursos</p>	<p>Son los recursos humanos, financieros y materiales de que dispone la organización para ejecutar su quehacer. ¿Qué posición ocupan los recursos humanos en la escala de valores de la organización? ¿Existe igualdad de oportunidades para mujeres y hombres en la selección, promoción y desarrollo del personal? ¿Se destinan recursos para la promoción de la igualdad de género? ¿Los equipos y bienes de la organización se disponen equitativamente entre mujeres y hombres? ¿El presupuesto se destina de manera equitativa?</p>	<p>Composición general del personal en los diferentes niveles jerárquicos de la institución. Compromiso de la gerencia para la promoción de la representación femenina en todos los niveles de la institución (acciones afirmativas) Se incorpora o no criterios de igualdad de género en los sistemas de selección, capacitación, promoción, y evaluación del desempeño del personal. Existencia o no de metas financieras específicas para promover la equidad de género y el empoderamiento de mujeres a nivel del personal y del grupo meta. Infraestructura adecuada para facilitar el trabajo del personal femenino (ambiente seguro de trabajo, ubicación de oficinas, cuidado de niños/as, facilidades sanitarias, reglamentos de transporte)</p>

Consideraciones finales

El panorama empresarial cubano se encuentra en un período convulso debido a la coexistencia de modelos de gestión diversos donde las empresas no estatales y las empresas mixtas, están brindando mejores condiciones laborales y salariales. Ante tal hecho, a la empresa estatal socialista le corresponde implementar las nuevas tendencias en materia de gestión de recursos humanos y de organización empresarial que introducen como elementos fundamentales, entre otros, la formación continua, la motivación, el desarrollo de un buen clima laboral o la conciliación de la vida familiar, laboral y personal, estos en el actual contexto se convierten en factores básicos para mejorar la productividad, pero también para atraer y mantener a personal cualificado. Se hace necesaria la implementación de una nueva forma de gestión de la empresa donde los recursos humanos se convierten en protagonistas y el principio de igualdad de oportunidades se convierta en eje conductor y se introduzca como principio básico de la cultura de la empresa.

Bibliografía

1. Artemio Baigorri. Introducción a la Sociología de la Empresa. Estremadura. 2004.
2. Eraberria Gunea, S. L. Maitane Urbieta Iceta y Malu Ziordia Fernández de Garaialde. Herramienta para la elaboración de diagnósticos y planes para la igualdad de mujeres y hombres en empresas y otras entidades. Gestión para la igualdad en las entidades públicas y privadas. Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer. Manuel Iradier, 36. 01005 Vitoria-Gasteiz. 2017
3. Federación de Mujeres Cubanas (2001). II Seminario Nacional de Evaluación del Plan de Acción Nacional de Seguimiento a la Conferencia Mundial sobre la Mujer de Beijing. La Habana, Cuba.
4. Federación de Mujeres Cubanas (1996). Las cubanas: De Beijing al 2000. Editorial de la Mujer. La Habana, Cuba. Federación de Mujeres Cubanas (1998).
5. Grupo de trabajo IZAITE. Guía para la incorporación de la perspectiva de género en las empresas. 2011

6. Guía de asistencia técnica para la producción y el uso de indicadores de género. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) Santiago, Agosto del 2006.
7. Guía para el diseño de un diagnóstico organizacional con perspectiva de género Mujer. Instituto Nacional de las Mujeres, INMUJERES. Montevideo, Uruguay, Enero del 2011.
8. Índice de Desigualdad de Género en Cuba: un enfoque territorial pp. 132-152 Arellys Esquenazi Borrego, Susset Rosales Vázquez, Yahima Velarde Hernández
9. Mujeres Empresarias: Barreras y Oportunidades en el Sector Privado Formal en América Latina. Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento / Banco Mundial. 2010
10. OIT, 2008. Manual para Facilitadores de Auditorías de Género. Metodología para las Auditorías Participativas de Género de la Organización Internacional del Trabajo. Una Guía para la Igualdad.
11. Plan de Acción Nacional de Seguimiento a la Conferencia de Beijing: República de Cuba. La Habana: Editorial de la Mujer. Federación de Mujeres Cubanas (1999).
12. PNUD, 2010. Igualdad de Género en las Empresas. Cómo avanzar con un Programa de Certificación de Sistemas de Gestión de Equidad de Género.
13. Silvia Muriel Gómez. Guía para un aporte de valor a la gestión desde la perspectiva de género. Edit: Emakunde - Instituto Vasco de la Mujer. 2017