



UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI

Unidad Académica de Ciencias

Administrativas y Humanísticas

CARRERA INGENIERIA COMERCIAL

TESIS DE GRADO

TEMA:

**“PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA DE DESARROLLO PARA LA
EMPRESA PROVINCIAL DE MANTENIMIENTO Y CONSTRUCCIÓN CIVIL
DE LA CIUDAD PINAR DEL RIO”.**

Tesis presentada previa a la opción al título de Ingeniería
Comercial

Autora:

Reatiqui Guilcamaigua Nancy Margoth

Director:

Dr C. Joel Gómez Báez

Latacunga – Ecuador

Enero 2011

Pensamiento

“Lo mejor que puedes dar a un enemigo es el perdón; a un adversario, tolerancia; a un amigo, oídos; a un hijo, buen ejemplo; a tu padre, respeto; a tu madre, una conducta que la haga sentirse orgullosa de ti; al prójimo, caridad; y a ti mismo, amor propio”.

Benjamín Franklin

PÁGINA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Tribunal

Secretario

Vocal

Ciudad y fecha: Pinar del Rio.....de enero del 2011.

DECLARACIÓN DE AUTORIDAD

Declaro que soy autora de este Trabajo de Diploma denominado: **“PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA DE DESARROLLO PARA LA EMPRESA DE MANTENIMIENTO Y CONSTRUCCION CIVIL”**, el cual autorizo a la Universidad de Pinar del Río **“Hermanos Saíz Montes de Oca”**, hacer uso del mismo, con la finalidad que estime Conveniente.

Dado en Pinar del Rio a los 26 días del mes de enero del 2011, “Año 53 de la Revolución”.

Firma: _____

Reatiqui Guilcamaigua Nancy Margoth
nancyreatiqui@hotmail.com

Agradecimiento

Son muchas las personas especiales a las que me, gustaría agradecer su amistad, apoyo, ánimo y compañía en las diferentes etapas de mi vida. Algunas están hoy aquí conmigo y otras viven en mis recuerdos y en mi corazón. Sin importar en dónde están o si alguna vez llegan a leer, quiero darles gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Doy gracias a mi padre celestial por darme la vida, la fuerza y el conocimiento necesario y permitir hacer mi sueño realidad y del cual hoy me siento complacida el haber alcanzado un triunfo en mi carrera profesional, y estar hoy aquí junto a toda mi familia regocijando de mi éxito, gracias mi Dios.

A mi madre, quien ha sido mi pilar fundamental y me ha brindado ese amor desinteresado y por quien hoy escale un peldaño más en mi vida, quien me ha enseñado que no importa cuántas veces caigas sino que aprendas a levantarte y seguir luchando por conseguir lo que quieres en la vida.

A mi padre por el valor y coraje que siempre ha demostrado para aconsejarnos y guiarnos por el buen camino y decirnos que las cosas se ganan con esfuerzo, responsabilidad y mucho trabajo.

A mis hermanos Janet, Paola, Edison, y John Henry, por su apoyo incondicional, por sus palabras de aliento, sus buenos deseos, por las reuniones de familia que hemos tenido para hablar de temas importantes y mantener a la familia unida gracias.

A mi segunda madre también doy gracias, por su apoyo generoso y sus buenos consejos, por compartirme sus experiencias y de las cuales he aprendido mucho.

A mi esposo por apoyarme moral y económicamente y a quien doy gracias por tolerarme en circunstancias difíciles de mi vida y enseñarme que hay que ser perseverante en la vida.

A mi hijo el cual ha sido mi fuente de inspiración, mi motivación, mi fuerza, para alcanzar a culminar mi carrera y ser lo que hoy soy.

A mis profesores, porque gracias a la gran sabiduría que poseen, fortalecí mis conocimientos y hoy me encuentro satisfecha de haber alcanzado un escalón más en mi vida.

Dedicatoria

“Dedico esta tesis y toda mi carrera universitaria a Dios por ser quien ha estado a mi lado en todo momento dándome las fuerzas necesarias para continuar luchando día tras día y seguir adelante rompiendo todas las barreras que se me presenten. A mis padres Segundo Reatiqui y María Guilcamaigua ya que por ellos hoy en día logro un objetivo más en mi vida, fueron los que me dieron ese cariño y calor humano necesario, son los que han velado por mi salud, mis estudios, mi educación alimentación entre otros, son a ellos a quien les debo todo, horas de consejos, regaños, reprimendas, tristezas y de alegrías de las cuales estoy muy segura que las han hecho con todo el amor del mundo para formarme como un ser integral y de las cuales me siento extremadamente orgullosa, a mis hermanos Janet, Paola, Edison y John, los cuales han estado a mi lado apoyándome a cada momento, han compartido todos esos secretos y aventuras que solo se pueden vivir entre hermanos y que han estado siempre alerta ante cualquier problema que se me puedan presentar, a mi segunda madre, Teresa Espinel, aquella que desinteresadamente me apoya ya sea en las buenas y malas, aun cuando las situaciones son difíciles con ella he aprendido que hay que ser perseverante ante todo, porque el que no arriesga no gana, a mi esposo Jorge Lemus, a quien más amo en la vida y con quien he compartido muchos momentos de felicidad y alegría, y que a pesar de todas las circunstancias difíciles de la vida me ha hecho comprender que con, fe, confianza y amor todo sale muy bien, a mi hijo, Víctor Stefano, quien es parte primordial de mi existencia, y por quien he tenido fuerzas suficientes para salir adelante, y alcanzar este triunfo en beneficio de él, a mis profesores Cristian Tinajero, Milton Merino y el Dr. Joel Gómez Báez, quienes, con su sapiencia me han enseñado con entereza y nos han transmitido sus excelentes conocimientos, a mis amigos con quienes he compartido todos estos años de universidad y hemos participado de momentos muy agradables y lo más importante de todo es que permanecemos siempre unidos y en si a todos quienes han formado parte de mi familia, y mi vida, esta tesis, les dedico a ustedes.”

RESUMEN

Las Empresas de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios del entorno. Por lo que se hace necesario tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo. Este proceso recibe la denominación de Dirección Estratégica.

La Dirección Estratégica es el objeto de estudio en esta Investigación, por lo que se plantea el siguiente **problema científico**: “No existe una clara definición del diseño de la Estrategia de Desarrollo de la Empresa lo que impide un mejor manejo y desarrollo de los servicios de mantenimiento y construcción brindados, así como la fabricación y comercialización de los productos de la misma”.

Basado en el problema planteado se adoptó la siguiente **hipótesis**: Si se diseña la Estrategia de Desarrollo de la Empresa que permita el buen desarrollo de las actividades de la misma entonces se obtendrá mejores resultados comerciales y económicos.

El **objetivo general** de este trabajo consiste en: Diseñar la propuesta de Estrategia de desarrollo para la Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción Civil.

El trabajo está formado por dos capítulos, los que dan respuesta a los objetivos específicos que se trazaron para el mismo.

En el **primer capítulo** se aborda las principales concepciones acerca de la Dirección Estratégica, para poder esclarecer las interdependencias entre lo general y lo particular y definir los criterios determinados por el autor.

En el **segundo capítulo** se realiza un diagnóstico dirigido a conocer los problemas particulares de la Empresa en materia de Dirección Estratégica y sus causas, para poder establecer pautas de solución y se hace una propuesta de diseño para la Estrategia de Desarrollo en la misma.

Al finalizar se formulan las conclusiones y las recomendaciones necesarias, aparecen además los anexos que facilitan el entendimiento del trabajo y la bibliografía utilizada.

PALABRAS CLAVES: Dirección, Estrategia, Prospectiva.

SUMMARY

Today's Companies in day faces the challenge more than ever of assimilating strong and continuous changes of the environment. For what becomes necessary to make decisions inside the managerial environment to be able to adapt to this iridescence color and complex world. This process receives the denomination of Strategic Management.

The Strategic Management is the study object in this investigation, for what thinks about the following **scientific problem**: "A clear definition of the design of the Strategy of Development of the Company doesn't exist what impedes a better handling and development of the maintenance services and offered construction, as well as the production and commercialization of the products of the same one".

Based on the Outlined problem the following **hypothesis**: it was adopted: If the Strategy of Development of the Company is designed that allows the good development of the activities of the same one then it will be obtained better commercial and economic results.

The **general objective** of this work consists in: To design Maintenance and Civil Construction.

The work is formed by two chapters, those that give answer to the specific objectives that were traced for the same one.

In the **first chapter** it is approached the main conceptions about the Strategic Management, to be able to clarify the interdependences between the general thing and the particular thing and to define the approaches defined by the author.

In the **second chapter** he is carried out a diagnosis directed to know the problems peculiar of the Company as regards Strategic Management and their causes, to be able to establish solution rules and a design proposal is made for the Strategy of Development in the same one.

When being concluded they formulate the conclusions and the necessary recommendations, the annexes that facilitate the understanding of the work and the used bibliography also appear.

KEY WORDS: Management, Strategy, Prospective.



INDICE

1. CAPITULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS	6
1.1. La Planificación y Dirección Estratégica.....	6
1.1.1. Concepto de estrategia	8
1.1.2. Estrategias frente a tácticas	8
1.1.3. Elementos de la estrategia	9
1.1.4. Criterios para la eficacia de una estrategia	10
1.2. Fundamentos de Dirección Estratégica y Estrategia Empresarial	11
1.2.1. Su necesidad	11
1.2.2. Sus características	11
1.3. Planificación y control en la empresa	12
1.3.1. Concepto de Planificación.....	12
1.4. Dirección Estratégica	13
1.4.1. Los componentes de la estrategia empresarial	14
1.4.2. Niveles de estrategia.....	14
1.4.3. Características del diseño de estrategias.....	16
1.5. Diagnóstico estratégico	17
1.5.1. Análisis del entorno Previsión y Prospectiva	17
1.5.2. Métodos de Previsión	19
1.5.3. Métodos de Prospectiva	20
1.5.4. Los escenarios como herramienta de planeación.	20
1.6. La Prospectiva.	22
1.6.1. El análisis estructural en la Prospectiva.	23



“Propuesta de una estrategia de desarrollo para la empresa

Provincial de Mantenimiento y Construcción Civil”

1.6.2.	Conclusiones parciales.....	28
2.	CAPITULO II. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA Y ANÁLISIS PROSPECTIVO	30
2.1.	Perfeccionamiento Empresarial.....	30
2.1.1.	Caracterización de la Empresa.....	31
2.2.	Instrumentos y procedimientos aplicados en el diagnóstico.....	32
2.2.1.	Técnicas de trabajo en grupo.....	33
2.2.1.1.	La entrevista.....	34
2.2.1.2.	La observación.....	34
2.2.1.3.	La encuesta.....	34
2.3.	Análisis estructural prospectivo.....	37
2.3.1.	Análisis de las Matrices de Análisis Estructural.....	43
2.3.1.1.	Variables internas.....	43
2.3.1.2.	Variables externas.....	44
2.4.	Propuesta de Estrategia Corporativa para la Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción Civil.....	46
2.4.1.	MISION.....	46
2.4.2.	VISION.....	46
2.4.3.	Direcciones Estratégicas.....	48
2.4.4.	Áreas de Resultados Claves.....	48
2.5.	DIAGNOSTICO ACTUAL.....	49
2.5.1.	FORTALEZAS.....	49
2.5.2.	DEBILIDADES.....	49
2.5.3.	OPORTUNIDADES.....	50
2.5.4.	AMENAZAS.....	50



“Propuesta de una estrategia de desarrollo para la empresa

Provincial de Mantenimiento y Construcción Civil”

2.5.5. Tabla1MatrizDAFO(Diagnósticoactualde la Empresa)	51
2.6. Problema Estratégico General	52
2.7. Solución Estratégica General	52
2.8. Objetivos Estratégicos para el 2012	52
2.9. Conclusiones parciales	58
3. CONCLUSIONES	59
4. RECOMENDACIONES	60
5. BIBLIOGRAFÍA	61
6. Anexos	66
6.1. Anexo1.MatrizdeAnálisisEstructural.	66
6.2. Anexo2.PlanodeMotricidad-Dependencia.....	67
6.3. Anexo3Planodeinfluencias/dependenciasdirectas.	68
6.4. Anexo4.MatrizdeAnálisisEstructuralde la Empresa de Mantenimiento y Construcción Civil.....	69

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el ritmo de recuperación, consolidación y desarrollo de la economía cubana es parte de un proceso integral de perfeccionamiento en todas las instituciones a fin de mantener y desarrollar las conquistas alcanzadas.

La solución adecuada a los problemas con la dirección y su constante perfeccionamiento, ha sido siempre una premisa indispensable para garantizar el desarrollo exitoso de cualquier actividad, en cualquier esfera, sector o rama. Esta premisa adquiere hoy más importancia, por cuanto, la acentuación de las circunstancias adversas imprime a las soluciones económicas, un carácter determinante para la supervivencia del proceso revolucionario de la patria misma.



“Propuesta de una estrategia de desarrollo para la empresa

Provincial de Mantenimiento y Construcción Civil”

El proceso de diseño estratégico es un factor clave dentro del desarrollo de las empresas, jugando un rol muy importante en los momentos actuales, donde se exige un alto grado de competitividad, eficiencia y eficacia. El proceso de Perfeccionamiento Empresarial pasa hoy en día a ser un impulsor en el sistema empresarial para la economía cubana y dentro del mismo el proceso de diseño estratégico. Hasta la actualidad este proceso se ha desarrollado de una forma no acorde al que se desea y espera del mismo dando iguales resultados, por lo que hoy en día estamos llamados a esforzarnos en una mejor realización del mismo.

Estas razones han sido muy significativas para desarrollar este trabajo en la Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción Civil en la provincia de Pinar del Río.

Por lo que se plantea el siguiente **problema**: “No existe una clara definición del diseño de la Estrategia de Desarrollo de la Empresa lo que impide un mejor manejo y desarrollo de los servicios de mantenimiento y construcción brindados, así como la fabricación y comercialización de los productos de la misma”.

Teniendo como **objeto de investigación** la Dirección Estratégica y en correspondencia al problema planteado se define como **objetivo general**: Diseñar la propuesta de Estrategia de Desarrollo para la Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción Civil.

Basado en el problema planteado se adoptó la siguiente **hipótesis**: “Si se diseña la Estrategia de Desarrollo de la Empresa que permita el buen desarrollo de las actividades de la misma entonces se obtendrá mejores resultados comerciales y económicos”.

El trabajo está formado por dos capítulos, los que dan respuesta a los objetivos específicos que se trazaron para el mismo.



“Propuesta de una estrategia de desarrollo para la empresa

Provincial de Mantenimiento y Construcción Civil”

En el **primer capítulo** se abordan principales concepciones acerca de La Dirección Estratégica, para poder esclarecer las interdependencias entre lo general y lo particular y definir los criterios definidos por el autor.

En el **segundo capítulo** se realiza un diagnóstico dirigido a conocer los problemas particulares de la Empresa en materia de Dirección Estratégica y sus causas, para poder establecer pautas de solución y se hace una propuesta de diseño para la Estrategia de Desarrollo en la Empresa de Mantenimiento y Construcción Civil.

Al finalizar se formulan las conclusiones y las recomendaciones necesarias, aparecen además los anexos que facilitan el entendimiento del trabajo y la bibliografía utilizada.

En esta investigación se utilizaron métodos generales como el análisis-síntesis y otros particulares como: entrevistas, cuestionarios, observaciones directas y entrevistas grupales.



“Propuesta de una estrategia de desarrollo para la empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción Civil”

1. CAPITULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS

1.1. La Planificación y Dirección Estratégica

Las organizaciones empresariales y en sentido general todos los sistemas organizacionales requieren en su accionar, operar sobre bases orientadoras que propicien una actuación coherente y de modo clarificado para sustentar los niveles de eficiencia, eficacia, y efectividad que se requiere en el cumplimiento de la misión de toda organización.

La gestión al igual que otras áreas del conocimiento ha sido objeto de investigación y aportes, que han enriquecido su contenido arrojando en ello evoluciones necesarias llamadas a dar respuesta a los complejos y dinámicos problemas que en el campo de la gestión se presentan.

La gestión en la implementación práctica de sus contenidos, no establece recetas, sino puntos orientadores sobre el proceder de lo que en el caso concreto se acometa, dejando un margen de consideración a lo específico de cada actividad concreta, condicionada en parte por el sector en el cual se proceda.

En tal sentido la Planificación Estratégica y Dirección Estratégica se usan frecuentemente de forma intercambiada, en realidad se pueden manejar con definiciones distintas, aunque con puntos de contacto. La Dirección Estratégica presupone en si misma el proceso de Planificación Estratégica.

El estudio de la Dirección Estratégica ha evolucionado mucho desde su aparición hace cerca de cuarenta años. En este tiempo se ha acumulado un cuerpo sustancial de conocimientos sobre la formulación y puesta en práctica de estrategias y que por supuesto parte del propio diseño concebido en la Planificación Estratégica.

Los autores parten de la premisa que existen múltiples enfoques, incluso contradictorios, relacionados con los procesos estratégicos, a los que pretenden dar un vehículo de expresión. En realidad, lo que ellos mismos clasifican de



“Propuesta de una estrategia de desarrollo para la empresa

Provincial de Mantenimiento y Construcción Civil”

eclecticismos, no deja de ser una constatación de las dificultades que existen para abordar de forma unívoca el problema estratégico.

En efecto, el problema estratégico se inicia con el propio concepto de estrategia, término cuyo uso se ha multiplicado en los últimos años de forma exponencial, de manera que hoy en día pocas cosas se harán que no tengan ese carácter. Hay sectores, empresas y negocios a los que se les asigna el carácter de estratégicos, y múltiples decisiones estratégicas, además de las estrategias corporativas, competitivas y de negocio, las estrategias funcionales y las de crecimiento, diversificación y fusión, por mencionar algunas de las empleadas.

Una Estrategia es el modelo o plan que integran los objetivos, las políticas y las secuencias de actuación más importante de una organización en una totalidad cohesiva. Una estrategia bien formulada ayuda a poner en orden y a asignar los recursos de una organización en una posición única y viable fundamentada en sus capacidades y carencias internas relativas, una vez que anticipa los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los adversarios inteligentes.

En este sentido, se dice que la estrategia empresarial explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de esta en el medio socio económico, o sea la estrategia empresarial se propone explicitar las grandes opciones de la empresa que orientarán, de forma determinante, las decisiones de la empresa sobre actividades y estructura de organización, y así mismo fijar un marco de referencia en el cual deberán inscribirse todas las acciones que la empresa emprenderán durante un determinado periodo temporal.

Las decisiones estratégicas son aquellas que determinan la dirección de una empresa en su conjunto, así como la viabilidad final, a la luz de los cambios predecibles, los no predecibles y los desconocidos que pueden producirse en los entornos más importantes que la rodean. Moldean profundamente las verdaderas metas de una empresa. Ayudan a delinear los límites amplios dentro de los cuales



funciona la empresa. Dictan tanto los recursos a los que tendrá acceso la empresa para desempeñar sus tareas como las principales formas en que se asignarán dichos recursos. Así mismo determina la eficacia de la empresa, es decir si su empuje principal va orientado en la dirección adecuada dado el potencial de recursos, y notando si se realizan de forma eficaz las tareas individuales. El dominio de las operaciones garantiza la gestión eficaz, junto con la gran cantidad de decisiones que resulta necesario tomar para mantener la vida diaria de la organización.

1.1.1. Concepto de estrategia

El concepto de estrategia puede definirse a partir de cuando menos dos perspectivas, desde la perspectiva de la que una organización pretende hacer y desde la perspectiva de lo que finalmente una organización hace.

En la primera perspectiva, la estrategia es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión.

En la segunda perspectiva la estrategia es el patrón de las respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo.

1.1.2. Estrategias frente a tácticas

¿En qué se diferencian las estrategias y las tácticas? A menudo, la diferencia fundamental reside en la escala de acción o en el punto de vista del dirigente. En un sentido más exacto, las tácticas pueden darse en cualquiera de los niveles. Son reordenaciones a corto plazo (adaptativas), de acción e interacción, que utilizan fuerzas contrapuestas para satisfacer objetivos limitados. La estrategia define una base de continuidad para organizar estas adaptaciones en la búsqueda de objetivos más amplios.

Las estrategias pueden concebirse tanto como declaraciones a priori para guiar la acción, como resultados a posteriori de una decisión efectiva. En la mayoría de las organizaciones complejas uno se vería en un compromiso si tratara de encontrar una



“Propuesta de una estrategia de desarrollo para la empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción Civil”

declaración completa a priori sobre una estrategia total, sin embargo realmente casi siempre se sigue. Pero, a menudo para un observador objetivo puede estar clara la existencia de una estrategia (o de un cambio de estrategia), a pesar de que no sea totalmente evidente todavía para los ejecutivos que toman las decisiones vitales. Por tanto, habrá que observar la pauta emergente de las metas operantes, de las políticas y de los programas principales de la empresa, para ver cómo es su verdadera estrategia. Tanto si se establece de antemano como si se trata simplemente de una interpretación que todos mantienen como resultado de la corriente de decisiones, esta pauta se convierte en una estrategia real de la empresa. Y es el cambio de esta pauta lo que deben abordar los analistas o las personas que toman las decisiones estratégicas (con independencia de lo que pueda decir cualquier documento oficial) si desean comprender o alterar la postura estratégica de la empresa.

1.1.3. Elementos de la estrategia

En primer lugar, una estrategia eficaz contiene tres elementos fundamentales:²

1. Las metas (u objetivos) más importantes que desean alcanzarse.
2. Las políticas más importantes que guían o limitan las actuaciones.
3. Las principales secuencias de acción (o programas) que permitirán alcanzar las metas que se han definido dentro de los límites fijados.

En segundo lugar, las estrategias eficaces se elaboran alrededor de algunos conceptos e impulsos claves que le dan coherencia, equilibrio y un punto de convergencia. Algunos impulsos son temporales, mientras que otros se mantienen durante toda la estrategia.

²F. Orestes Rodríguez y Sonia Alemañy. “Enfoques, Dirección y Planificación Estratégicas”. Folletos Gerenciales. Mayo 1997. Cuba. Pág. 45.



En tercer lugar, la estrategia no solo tiene que ver con lo impredecible, sino también con lo que no puede conocerse. Así pues, en lo que se refiere a las estrategias de las grandes empresas, ningún analista podría predecir la forma exacta en que todas las fuerzas que chocan entre sí podrían interactuar, en que podrían distorsionarse debido a causas naturales o a emociones humanas, o modificarse por la inventiva y la oposición de adversarios inteligentes

En cuarto lugar, al igual que en la organización militar existen múltiples niveles de estrategia (general, del escenario, de zona, de la batalla, de infantería o de artillería), otras organizaciones complejas deberán tener un conjunto de estrategias relacionadas entre sí de forma jerárquica que se apoyen entre mutuamente.

1.1.4. Criterios para la eficacia de una estrategia

A la hora de idear una estrategia para abordar lo que no puede conocerse, ¿Qué factores habría que tener en cuenta? Teniendo en cuenta que cada situación de estrategia es única. ¿Existen algunos criterios comunes que contribuyan a definir una buena estrategia? El hecho de que una estrategia haya funcionado cuando se contempla de forma retrospectiva no es un criterio suficiente para juzgarla. Claramente, existen otros factores que no son la estrategia, (entre los que se encuentran la suerte, la superioridad de recursos, una puesta en práctica excelente o estúpida, o los errores del enemigo), los que ayudan a determinar los resultados finales. Además, en el momento de formular la estrategia, no puede emplearse el criterio del éxito final, ya que el resultado está todavía en duda. Así pues, se necesitan claramente unas directrices para definir la estructura de una estrategia eficaz.

Son pocos los estudios que han propuesto algunos criterios iniciales para evaluar una estrategia. Estos estudios han incluido la claridad, el efecto motivacional, la coherencia interna, la compatibilidad con el entorno, la adecuación en forma de los recursos, el grado de riesgo, la adecuación a los valores personales de figuras clave, la perspectiva temporal y la viabilidad de la estrategia.



1.2. Fundamentos de Dirección Estratégica y Estrategia Empresarial

Se planteará la necesidad y las características de la actitud estratégica, así como su materialización en la estrategia de empresa, la Planificación Estratégica, y la Dirección Estratégica, como enfoque de Management, haciendo hincapié así mismo en la evolución de la Dirección Estratégica.

1.2.1. Su necesidad

El centro de atención de la dirección debe desplazarse desde el ámbito interno de la empresa, y la eficiencia, hacia las relaciones empresa entorno, y la eficacia. Por lo que la dirección debe cambiar de actitud y desplazar su centro de preocupación a la totalidad de las relaciones empresa entorno, en un esfuerzo de mejor conocimiento y entendimiento de este, y de constante adaptación de la empresa a unos cambios cada vez más complejo, profundos y novedosos, de un entorno turbulento.

1.2.2. Sus características

Si bien una actitud adaptativa al entorno constituye la base de la actitud estratégica, por los motivos que acabamos de exponer, debemos señalar que adaptarse al entorno con fines de desarrollo y supervivencia consiste en protegerse de las amenazas que suponen los cambios ocurridos en el entorno, pero también, supone aprovechar ciertas oportunidades que este nos ofrece.

“La actitud estratégica debe ser también una actitud anticipadora, teniendo además en cuenta el desfase existente, como ya señalamos, entre el tiempo de respuesta necesario, que se va incrementando a medida que se acentúa la complejidad y la incertidumbre del entorno, y el tiempo de respuesta disponible, que se hace menor en virtud del dinamismo de este mismo entorno.”³

³Ídem.Pág.54



Una actitud voluntariosa, además de requerir la anticipación requiere también la aceptación del cambio, por lo que la actitud estratégica se caracteriza, por fin, por ser una actitud abierta al cambio, una actitud crítica de la propia concepción y práctica directiva, que supone la capacidad de cuestionar todo, de salir del marco de la rutina para descubrir y poner en marcha soluciones nuevas.

1.3. Planificación y control en la empresa

Para el sistema de dirección de la empresa “las funciones de planificación y control representan su verdadero contenido científico y práctico.”⁴ Son el medio de planteamiento de objetivos y a medidas de la eficacia de dicho sistema.

La planificación proporciona un marco de referencia a la toma de decisiones, la cual se concibe en el marco de determinada organización, la que permitirá controlar la ejecución de aquellas.

En todo este proceso será preciso elaborar determinadas previsiones económicas a corto, medio y largo plazo para apoyar adecuadamente las decisiones empresariales.

1.3.1. Concepto de Planificación

La función de planificación es el hito de referencia y el proceso de conexión entre los objetivos, estrategias, políticas y decisiones de la empresa. La planificación representa el estudio y fijación de los objetivos de la empresa tanto a largo como a corto plazo y referentes al sistema total de cada uno de los subsistemas empresariales. Función que procura definir, a su vez, la estructura de organización más adecuada según las estrategias formuladas, los objetivos planteados y el nivel de cambio del entorno socioeconómico.

⁴Idem. Pág.57



La planificación puede contemplarse bajo una doble perspectiva.

- a) Como un sistema de planes específicos que ofrece una técnica a la dirección capaz de fijar objetivos, formular estrategias, definir políticas y establecer criterios de decisión.
- b) Como un proceso configurado de unidades de decisión y de métodos de elección, en el seno de la organización de la unidad económica.

La función de planificación se instrumentaliza en una serie de planes representativos de objetivos, de subsistemas, de grupos de interés o de acciones recomendadas que contribuyen a alcanzar los fines de la empresa.

En resumen, se puede resaltar como característica principal de la planificación la de suministrar información respecto a las condiciones internas y externas de la empresa como reductora de incertidumbre existentes, entre las decisiones necesarias para alcanzar los objetivos deseados.

1.4. Dirección Estratégica

La Dirección Estratégica cubre las deficiencias de la Planificación Estratégica. La Dirección Estratégica se desarrolla alrededor de un proceso completo y articulado en dos grandes fases básicas e interrelacionadas, la formulación por una parte, y la implementación y control por otra parte.

La complejidad tanto del análisis previo o diagnóstico estratégico de la empresa, como el diseño de la estrategia, puede hacer conveniente de ayuda de personas expertas con los distintos tipos de análisis si bien es absolutamente indispensable de alta dirección se responsabiliza de este proceso de formulación y además consiga la participación activa del resto del cuerpo social de la empresa.



“Propuesta de una estrategia de desarrollo para la empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción Civil”

1.4.1. Los componentes de la estrategia empresarial

El ámbito o campo de actividad. A través de este primer componente de estrategia empresarial se pretende delimitar el campo de actuación de la empresa, o sea la amplitud de las características de las relaciones productivas de esta con su entorno socio económico. Se trata de especificar cuál es o cuales son los negocios en los que piensa participar la empresa.

Las capacidades distintivas. Se incluyen en este componente los recursos físicos, técnicos, financieros, humanos y las habilidades tecnológicas, organizativas, directivas presentes y potenciales, que posee y domina la empresa.

Las ventajas competitivas. Son las características que la empresa puede y debe desarrollar para obtener y o reforzar una posición ventajosa frente a sus competidores.

La sinergia. He aquí un concepto aportado por la teoría de sistemas cuya importancia para la estrategia empresarial está puesta de manifiesto por Ansoff, y tras él por la gran mayoría de los autores. Si bien Ansoff contempla básicamente la busca de sinergia entre las distintas actividades que constituyen el campo de actuación de la empresa, parece oportuno considerar aquí el componente sinergia en su sentido más genérico, para luego darle un sentido específico distinto según el nivel de estrategia considerado. Así, se define aquí, como la búsqueda del efecto sinérgico positivo que debe resultar del equilibrio entre el ámbito de actividad, las competencias distintivas, y las ventajas competitivas.

1.4.2. Niveles de estrategia

La jerarquización por niveles de estrategia empresarial responde a las necesidades prácticas de mejorar el management frente a un entorno cada vez más turbulento, y sobre todo en empresas demultiactividad.



“Propuesta de una estrategia de desarrollo para la empresa

Provincial de Mantenimiento y Construcción Civil”

En una empresa que desarrolla una sola actividad o negocio, en el contexto además de un entorno simple y estable, se podría aceptar la existencia de un solo nivel de estrategia donde probablemente la búsqueda de capacidades adecuadas, ventajas competitivas y sinergia se confunden con la preocupación estratégica a nivel funcional. Pero es, tal vez, hoy en día, el caso menos corriente en un entorno turbulento será necesario la identificación de dos niveles de estrategia, pues el desarrollo cuidadoso de unos recursos y competencia aceptadas y la búsqueda concienzuda de ventajas competitivas y sinergia se hacen mucho más imperativa, dado la mayor adversidad e inestabilidad del entorno, y las estrategias funcionales, evidentemente indispensable, deben poner enmarcarse y coordinarse dentro de la estrategia de la actividad.

Estrategia global, también llamada estrategia de empresa o estrategia maestra. A este nivel se trata de considerar la empresa en relación con su entorno, planteándose en que actividades se quiere participar y cuál es la combinación más apropiada de esta.

En un segundo nivel está la estrategia de negocio, echa necesaria en las empresas de multiactividad. Ahora bien, debemos señalar aquí que a este nivel, cuando la empresa es suficientemente diversificada, se suelen identificar en vez de simples negocios unidades estratégicas, cuya definición se expondrá en el apartado siguiente. También se habla de estrategia divisional cuando la estructura organizativa es la estructura divisional

En el tercer nivel está la estrategia funcional. A este último nivel la cuestión es cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada unidad estratégica, a fin de maximizar la productividad de dichos recursos.

Gracias a la identificación y definición de los distintos componente, a los distintos niveles, la estrategia empresarial expresa lo que quiere hacer la empresa, y como lo va hacer, a fin de realizar sus aspiraciones y objetivos generales que de alguna forma representa lo que quiere ser la empresa en un futuro.



“Propuesta de una estrategia de desarrollo para la empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción Civil”

1.4.3. Características del diseño de estrategias.

❖ **Amplia Participación.**

En ningún caso debe aceptarse el Plan Estratégico, como un documento elaborado por un grupo reducido de especialistas y/o directivos, sino que ha de integrar las consideraciones de los diferentes agentes socioeconómicos del territorio. De forma general, que en un Plan Estratégico local deben intervenir, todos los que tengan algo que ganar o perder con el mismo y todos los que tengan capacidad de ayudar o entorpecer el proceso.

❖ **Adaptación al Territorio.**

La organización y desarrollo de todo Plan Estratégico, debe responder a las características de cada uno de los territorios, tanto en lo que se refiere a los diferentes tipos de estructura socioeconómica y política, como al papel que juegan los distintos agentes económicos y sociales en el mismo, destacándose los elementos que le aportan su ventaja comparativa y competitiva.

❖ **Carácter Práctico y Concreto.**

A pesar de que un Plan Estratégico, identifica Líneas o Direcciones Estratégicas genéricas de actuación, dentro del mismo se deben diseñar Programas de medidas y acciones operativas concretas, que respondan a cada línea o dirección de trabajo y que recojan con acciones específicas, todo el proceso que deben seguir las organizaciones implicadas.

⁵ Idem Pág. 90



“Propuesta de una estrategia de desarrollo para la empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción Civil”

1.5. Diagnóstico estratégico

1.5.1. Análisis del entorno Previsión y Prospectiva

El análisis del entorno debe realizarse empleando una serie de técnicas que serían distintas según los requerimientos derivados de las características de entorno estudiado. El entorno de la empresa ha evolucionado desde estable hacia turbulento, lo que ha supuesto una alteración en el comportamiento de los factores del entorno.

Así, un entorno estable, con pocos cambios, los cuales son generalmente predictibles pues son debidos a fenómenos ya conocidos, requiere para su análisis de unos modelos que partiendo de acontecimientos y situaciones pasadas y suponiendo una permanencia en el comportamiento de los principales factores o variables del entorno permiten conocer la evolución futura de los factores. Por el contrario un entorno turbulento, en el que abundan cambios que suelen ser rápidos, no esperados y desconectados de la experiencia pasada, los modelos a emplear para su análisis no pueden basarse en hechos o acontecimientos pasados, ni pueden partir de la hipótesis de una permanencia en el comportamiento de factores. Esta situación es la que hace que sea necesario tener en cuenta lo que es Previsión y Prospectiva a fin de situar correctamente los modelos requeridos para el análisis de un entorno estable o uno turbulento acuerdo con lo expuesto, vamos a definir lo que es Proyección, Previsión y Prospectiva.

La **Proyección** se entiende como “La prolongación hacia el futuro de una situación pasada realizada de acuerdo con determinadas hipótesis de extrapolación de tendencia. Una Proyección pasa a ser Previsión cuando va acompañada de una probabilidad.”⁶

⁶ Thibaut, J.P. “Manual de Diagnóstico en la Empresa”. Editorial Paraninfo S.A. Madrid, 1994. Pág. 34



“Propuesta de una estrategia de desarrollo para la empresa

Provincial de Mantenimiento y Construcción Civil”

La **Previsión** consiste en “La apreciación, acompañado de un cierto grado de confianza de la evolución de unas variables hacia un horizonte dado. Se trata de una precisión cuantificada a partir de datos del pasado y que será generalmente válida si se producen pocos cambios en el entorno y estos son muy lentos, es decir, se cumple la hipótesis de la permanencia estructural.”⁷

Por último, **la prospectiva**. “Es un panorama de futuros posibles, o sea, de escenarios no improbables, teniendo en cuenta las tendencias del pasado y la confrontación de proyectos de actores, es decir, el futuro se explica tanto por la acción de las personas como por el determinismo del pasado. Dado, pues, su significado como la Prospectiva se debe aplicar en aquellas situaciones en las que hay riesgos de cambios bruscos y o aparición de acontecimientos de naturaleza nueva, siendo por consiguiente imprevisibles si se tratan de interpretar a partir del pasado o de regularidades ya conocidas.”⁸

Los modelos de Previsión, además de cumplir las condiciones que se derivan del propio concepto de Previsión, han sido aplicados a partir de una visión parcial del entorno así nos encontramos con modelos de previsiones económicas, políticas, sociales y tecnológicas.

Las críticas echas a los modelos de Previsión apuntan a los métodos de Prospectiva como los que puede corregir los efectos señalados, sino totalmente si en gran parte.

La posibilidad de introducción de variables cualitativas, el enfoque global del entorno y, finalmente, el cambio de posición ante el futuro son tenidos en cuenta en los modelos de Prospectiva. “La Prospectiva en sí entraña una visión global, cualitativa y voluntariosa, según la cual el futuro pasa a ser la razón de ser del presente.”⁹

⁷

Godet, M: "Prospectiva y Planificación Estratégica". S.G. Editores, Barcelona. 1991. Pág. 38

⁸ Godet, M.: "Prospectiva y Planificación Estratégica". S.G. Editores, Barcelona. 1991. Pág. 13

⁹ Ídem. Pág. 45



“Propuesta de una estrategia de desarrollo para la empresa

Provincial de Mantenimiento y Construcción Civil”

El futuro es múltiple, dado que cada futuro es la consecuencia, por un lado como de los determinismos del pasado pero también de la confrontación de diversos proyectos de diferentes actores. Según cuál sea la combinación de estos efectos, el futuro resultante será distinto.

Existe un cierto grado de complementariedad entre Previsión y Prospectiva. Mediante la Prospectiva se pueden diseñar una hipótesis que servirán de base para la aplicación de los modelos de Previsión, dándoles así una coherencia con la realidad futura. Se puede diseñar, por ejemplo, un conjunto de escenarios en los que los resultados derivados de la Previsión permitirán verificar las consecuencias de los escenarios. La combinación de Previsión y Prospectiva se hace así necesario si se quiere lograr una mayor precisión y consistencia en el análisis del entorno.

1.5.2. Métodos de Previsión

“Las características de la Previsión son la de ser condicionales y ser verificables.”¹⁰

Toda Previsión ha de ser condicional, en el sentido de que si se cumplen determinadas hipótesis de partidas las variables deberán tomar unos valores determinados y el resultado será uno concreto. Si la hipótesis varia, variarán los valores de las variables y los resultado.

“En general los métodos de Previsión pueden ser clasificados de forma muy distintas los cuales se pueden agrupar en objetivos estadísticos, dentro de lo que cabe mencionarse el ajuste de funciones lineal logística y el análisis de series temporales medias móviles, análisis de descomposición temporal de series y modelos explicativos o causales dentro de los que se puede mencionar a los econométricos, análisis de regularidades estadísticas correlación regresión y los modelos de investigación operativa.”¹¹

¹⁰ Ídem. Pág. 50

¹¹ Ídem. Pág. 64



1.5.3. Métodos de Prospectiva

La Prospectiva, como ya se ha señalado anteriormente, puede ser aplicada en todos aquellos casos en los que quepa la posibilidad de cambios bruscos y en los que se presenten fenómenos nuevos e imprevisibles.

Los métodos de Prospectiva han de servir para elaborar un cuestionario racional, incluso contradictorio y divergente, acerca de posibles cambios del entorno. Estas hipótesis deberán ser tenidas en cuenta por la empresa cuando esta diseña sus estrategias.

1.5.4. Los escenarios como herramienta de planeación.

Al ir creciendo la necesidad percibida de tratar explícitamente la incertidumbre en la planeación, se han empezado a usar escenarios como herramientas para comprender las implicaciones estratégicas de la incertidumbre por completo. Un escenario “Es un punto de vista internamente consistente de lo que podría ser el futuro. Al construir escenarios múltiples, se puede sistemáticamente explorar las posibles consecuencias de las incertidumbres para su elección de estrategias.”¹²

Los escenarios usados tradicionalmente en la planeación estratégica han enfatizado los factores macroeconómicos y macro políticos, (aquellos tipos de escenarios como macro escenarios). “La construcción de escenarios se ha concentrado en la creación de puntos de vista alternativos del ambiente económico y político nacional o global, incluyendo cosas como la tasa económica de crecimiento, inflación, proteccionismo, reglamentaciones, precios de energía y tasas de interés.”¹³

Los escenarios son retomados en la actualidad por la Prospectiva, sobre la cual hablaremos posteriormente y son enriquecidos con elementos menos cuantificables y de mayor alcance en el tiempo.

¹² Ídem. Pág. 78

¹³ Ídem. Pág. 82



“Propuesta de una estrategia de desarrollo para la empresa

Provincial de Mantenimiento y Construcción Civil”

Un escenario no es la realidad futura, sino un medio de representación de esta realidad, destinado a iluminar la acción presente con la luz de los futuros posibles y deseables. La prueba de realidad y la preocupación por la eficacia deben guiar la reflexión Prospectiva si se quiere conseguir un mejor dominio de la historia.

“El método de escenario tiene por objeto definir un estado futuro de un sistema conocido actualmente por lo menos parcialmente e indicar los distintos procesos que permiten pasar del estado presente a la imagen futura.”¹⁴

Un escenario “Es, una secuencia hipotética de acontecimientos construido con el objeto de centrar la atención en los procesos causales y en las posibles decisiones claves. En este marco los escenarios son un instrumento de simulación que permiten también, en términos de Kahn y Wiener, mejorar nuestra comprensión de las consecuencias a largo plazo, de las tendencias de políticas existentes o potenciales, y sus interacciones.”¹⁵

Dentro de los escenarios se puede distinguir “El escenario tendencial y el contrastado, el tendencial corresponde al camino más probable, en todos aquellos momentos en los que haya que proceder a una elección, teniendo en cuenta las tendencias inscritas en una situación de origen. Es en realidad el escenario más probable y puede, así mismo, denominarse de referencia. Por el contrario, el escenario contrastado es el camino menos probable pero cuyo conocimiento puede ser útil a fin de apreciar posibles peligros.”¹⁶

La construcción de la base tiene por objeto diseñar una representación del estado actual del sistema formado por la empresa y su entorno. A partir de la representación se llevará a término el estudio prospectivo. El proceso a desarrollar se inicia con la confección de un listado de las variables claves, tanto externas pertenecientes al

¹⁴ Ídem. Pág. 90

¹⁵ Ídem. Pág. 87

¹⁶ Ídem. Pág. 90



“Propuesta de una estrategia de desarrollo para la empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción Civil”

entorno como internas relativas a la empresa.

Estas variables cuantificables o no, han de ser seleccionadas de modo tal que permitan tener una visión global del sistema es decir, abarcando el entorno del entorno económico político, social, tecnológico. A esta etapa del proceso se le conoce como delimitación del sistema.

El listado de variable servirá de base para tratar de determinar y extender las relaciones existentes entre las variables tanto externas como internas. El análisis estructural puede ser empleado a tal efecto.

El análisis estructural “Tiene como finalidad el estudio de la estructura que forman las relaciones entre las variables que componen un sistema. Este método permite describir al sistema con el apoyo de una matriz la matriz de relaciones lógicas en las que se relacionan todas las variables cualitativas externas e internas, ya sean o no cuantificables.”¹⁷

1.6. La Prospectiva.

La Prospectiva “No es una Previsión excesivamente marcada por la cuantificación y la extrapolación de tendencias. La Prospectiva se ha relanzado ya que la Previsión asociada a la Planificación Estratégica, está impregnada de un sentido más clásico y de una buena dosis de predicción.”¹⁸

La diferencia está en que “La Previsión construye el futuro a partir de una imagen del pasado y la Prospectiva apuesta por un futuro decididamente diferente, ya que los problemas cambian con más rapidez de lo que se tardan en resolverlos, y prever estos cambios es más importante que hallar soluciones que se aplicarían a problemas pasados.”¹⁹

¹⁷ Ídem. Pág. 99

¹⁸ Ídem. Pág.114

¹⁹ Ídem. Pág. 116



La Prospectiva no contempla el futuro en la única prolongación del pasado, porque el futuro está abierto ante la vista de múltiples actores que actúan hoy en función de sus proyectos futuros. Por tanto, el futuro no ha de contemplarse como una línea única y predeterminada en la prolongación del pasado: el futuro es múltiple e indeterminado. La pluralidad del futuro y los grados de libertad de la acción humana se explican mutuamente: el futuro no está escrito, está por hacer.

La palabra Prospectiva tiene un origen latino. El verbo “Propiciare”, significa mirar a lo lejos o desde lejos, discernir algo delante de uno.

1.6.1. El análisis estructural en la Prospectiva.

El objetivo del análisis estructural “Es precisamente poner de relieve la “Estructura”, de las relaciones entre las variables cualitativas, cuantificables o no, que caractericen cualquier sistema estudiado. Concretamente, el análisis estructural ofrece la posibilidad de escribir un sistema mediante el uso de una matriz que interconecta todo los componentes del sistema. Este método permite estudiar estas relaciones e identificar las variables esenciales.”²⁰

En la práctica, se han desarrollado dos formas de utilización del análisis estructural:²¹

1. Utilización en la forma de decisiones (investigación, identificación de las variables y actores sobre los cuales es necesario actuar para alcanzar los objetivos fijados).
2. Utilización en el proceso prospectivo (investigación de las variables claves sobre las cuales debe basarse prioritariamente la reflexión sobre el futuro).

El análisis estructural para estudios prospectivos comprende tres etapas, que se explicarán a continuación.

²⁰ Ídem. Pág. 124

²¹ Ídem. Pág. 130



Etapa 1. Identificación de las variables

Para la identificación de variables, es conveniente realizar entrevistas no dirigidas con los representantes de los actores que supuestamente participan en el sistema estudiado, a quienes se les formulan preguntas abiertas. Para descubrir estas variables, también es útil adoptar distintos puntos de vista (político, económico, tecnológico, social), crear archivos algunas sesiones de reflexión colectiva.

La identificación, propiamente dicha, de las variables se realiza a partir de la lista de datos brutos antes establecida, a la cual se le agregan y suprimen algunos datos para obtener así una lista relativamente homogénea.

Además, considerando la naturaleza del fenómeno estudiado, con frecuencia es considerable agrupar a priori los datos para establecerla diferencia entre las variables internas y externas. Las variables internas son las que caracterizan el subsistema objeto del estudio; las externas las que constituyen su contexto.

Por último, para proceder a la identificación de las relaciones es indispensable dar una explicación detallada de las variables. En efecto, esta explicación permite guardar en la memoria, todo lo que está implícito en la definición de una variable. Sin la creación de este lenguaje común la reflexión y la identificación de las relaciones serían imposibles o no tendrían ningún sentido. De este modo, se los correspondientes archivos, que se van completando a medida que avanza el proceso y constituyen así un procedimiento de clasificación sistemática de la información.

Etapa 2. Localización de las relaciones en la matriz de análisis estructural

El análisis estructural consiste en interrelacionar las variables en un cuadro de doble entrada (matriz de análisis estructural). **(Anexo-1)**

Conviene advertir que el relleno de la matriz es en general cualitativo (existencia o no de las relaciones), pero también cuantificado. De esta forma, se distinguen varias intensidades de las relaciones directas: fuertes, medias, débiles y potenciales.



“Propuesta de una estrategia de desarrollo para la empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción Civil”

El cumplimiento de la matriz puede hacerse de dos formas:

1. Por líneas, anotando la influencia de las variables sobre todas las demás.
2. Por columnas, anotando qué variables ejercen una influencia en cada variable.

Etapa 3. Búsqueda de las variables claves a través del método MICMAC. (Matriz de Impactos Cruzados - Multiplicación Aplicada a una Clasificación)

Después de haber establecido una lista lo más exhaustiva posible de las variables que deben tenerse en cuenta, se procede a reducir la complejidad del sistema y a identificar las variables claves que habría que estudiar en primer lugar.

Cuando se trabaja con un sistema interno, en relación con un contexto externo, hay dos tipos de variables esenciales. Por una parte, las variables externas, que son las que ejercen mayor influencia y las que ejercen una mayor explicación (determinantes principales del sistema); por la otra, las variables internas, que son las más sensibles a ese contexto. Las variables contextuales que parecen no ejercer una influencia sobre el sistema estudiado podrán dejarse de lado.

El objetivo del método MICMAC es identificar las variables más motrices y más dependientes (variables claves), construyendo una tipología de las variables, mediante clasificaciones directas e indirectas.

a) Relaciones directas e indirectas.

Un examen sencillo de la matriz permite identificar la variable que ejercen la mayor acción directa. Estas variables, son aquellas que, analizando todas las influencias directas nos permiten obtener una serie de informaciones: la suma de la línea representa el número de veces donde la variable i ejerce una acción sobre el sistema. Este número constituye un indicador de motricidad de la variable i . De la misma forma, la suma de la j énsima columna representa el número de veces que j ejerce su influencia sobre las otras variables, y constituye un indicador de dependencia de la variable j . Así, se obtiene para cada variable un indicador de



motricidad y un indicador de dependencia lo que permite clasificar las variables mediante estos dos criterios.

Además de las relaciones directas, también existen relaciones indirectas entre variables, mediante cadenas de influencias y retroalimentación entre ellas. Una matriz corriente que incluye varias decenas de variables puede comprender millones de interacciones en forma de cadenas y retroalimentaciones. Para la mente humana es imposible imaginar e interpretar una red de relaciones de tal magnitud.

b) Las tres clasificaciones: directa, indirecta y potencial.

Se trata de hacer evidentes las variables más motrices y las más dependientes. Se entiende que las variables motrices son aquellas cuya evolución condicionan más el sistema, tanto que las variables dependientes son las más sensibles a la evolución de este sistema.

Además del simple examen de la matriz para localizar las variables con mayor número de relaciones con el sistema, conviene descubrir las variables “ocultas”, es decir aquellas que, habida cuenta de las relaciones indirectas, de los bucles de retroacción (retroalimentación) aparecen como muy importantes.

De esta forma, las variables se clasifican según el número y la intensidad de las relaciones en que se encuentran implicadas, en cuanto a la motricidad, así como a la dependencia. Se distinguen tres clasificaciones: directa, indirecta y potencial según sea la naturaleza de las relaciones consideradas.

La comparación de las clasificaciones: directa, indirecta y potencial revisten tanto mayor interés cuanto que puede asociarse a estas diferentes clasificaciones un horizonte temporal aproximativo:²²

²² Ídem. Pág. 145



- ❖ La clasificación directa es la resultante del juego de relaciones a corto y medio plazo.
- ❖ La clasificación indirecta integra efectos en cadena que requieren necesariamente tiempo y nos sitúa en un horizonte más alejado que el medio y corto plazo.
- ❖ La clasificación potencial va más lejos que la indirecta pues integra relaciones que eventualmente nacerán más tarde y no ejercerán su influencia en el sistema más que en el muy largo plazo.

c) El plano de Motricidad-Dependencia y su interpretación.

Cada variable lleva aparejado un indicador de motricidad y un indicador de dependencia sobre todo el sistema. El conjunto de las variables puede por tanto situarse en un plano de Motricidad-Dependencia (directa, indirecta o potencial).

Este plano de Motricidad-Dependencia puede ser organizado en un eje de coordenadas, en el que se sitúe por un lado la motricidad y por el otro la dependencia y dividirse en cinco sectores de acuerdo a su localización en el gráfico.

(Anexo-2)

Sector 1: (Alto en el eje de la Motricidad). Estas variables son muy motrices y poco dependientes. Son las variables explicativas que condicionan el resto del sistema.

Sector 2: Estas variables son a la vez muy motrices y muy dependientes. Son las variables de enlace inestables por naturaleza. En efecto, cualquier acción sobre estas variables repercutirá sobre las otras y tendrá un efecto boomerang, sobre ellas mismas que amplificará o desactivará el impulso inicial.

Sector 3: (Alto en el eje de la dependencia). Estas variables son poco motrices y muy dependientes. Son las variables resultantes cuya evolución se explica por las variables de los sectores uno y dos.



Sector 4: Variables poco motrices y poco dependientes (próximas al origen). Estas variables constituyen tendencias fuertes o factores relativamente autónomos; no son determinantes caras al futuro. Así pues, sin mayores escrúpulos pueden ser excluidas del análisis.

Sector 5: (Al centro del gráfico) Estas variables son medianamente motrices y/o dependientes. Nada se puede decir a priori de estas variables del “pelotón”.

d) *La estabilidad o inestabilidad del sistema.*

Un pequeño número de variables de enlace, otorgan al sistema una relativa estabilidad. En efecto, en un sistema inestable (nube de puntos alrededor de la diagonal principal), cada variable es motriz y dependiente, cualquier acción sobre una de ellas repercute en el conjunto de las demás y se vuelve sobre sí misma. La ventaja de un sistema estable está en introducir una dicotomía entre las variables motrices sobre las que pueden actuar o no, y las variables de enlace que dependen de las anteriores. **(Anexo-3)**

Esta base conceptual concebida por la Prospectiva es la que hemos tratado de combinar con los conceptos ya establecidos y aplicados, todos relacionados con la Dirección por Objetivos, la Planificación y Dirección Estratégica y las Estrategias de Desarrollo. De esta forma pretendemos enriquecer lo ya estudiado y hecho, con teorías más modernas enfocadas a estudiar el futuro de una forma más dinámica y progresista.

1.6.2. Conclusiones parciales

Las organizaciones empresariales y en sentido general todos los sistemas organizacionales requieren en su accionar operar sobre bases orientadoras que propicien una actuación coherente y de modo clarificado para sustentar los niveles de eficiencia, eficacia, y efectividad que se requiere en el cumplimiento de la misión de toda organización.



“Propuesta de una estrategia de desarrollo para la empresa

Provincial de Mantenimiento y Construcción Civil”

En este marco, la Planificación Estratégica y Dirección Estratégica se usan frecuentemente de forma intercambiada, en realidad se pueden manejar con definiciones distintas, aunque con puntos de contacto. La Dirección Estratégica presupone en si misma el proceso de Planificación Estratégica.

El concepto de estrategia puede definirse a partir de cuando menos dos perspectivas, desde la perspectiva de la que una organización pretende hacer y desde la perspectiva de lo que finalmente una organización hace.

La Prospectiva, puede ser aplicada en todos aquellos casos en los que quepa la posibilidad de cambios bruscos y en los que se presenten fenómenos nuevos e imprevisibles. Los métodos de Prospectiva han de servir para elaborar un cuestionario racional, incluso contradictorio y divergente, acerca de posibles cambios del entorno. Estas hipótesis deberán ser tenidas en cuenta por la empresa cuando esta diseña sus estrategias.



2. CAPITULO II. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA Y ANÁLISIS PROSPECTIVO

En este capítulo se realizará un análisis de los resultados de los instrumentos de investigación aplicados a través del criterio de los expertos, tanto en lo relacionado a su pensamiento estratégico y los vínculos existentes, como el análisis de las variables obtenidas de cada uno de ellos y sus interrelaciones.

Para realizar el siguiente trabajo se efectuaron una serie de entrevistas no estructuradas en las tres direcciones correspondientes, (Economía, Dirección y Producción). En ellas se entrevistaron a todos los jefes de departamentos. Dicha guía permitió conocer el funcionamiento de estas áreas y como se lleva a cabo el proceso de confección de la herramienta que allí se elabora, así como las variables externas e internas relacionadas con ellos.

2.1. Perfeccionamiento Empresarial

El Perfeccionamiento Empresarial es un proceso de mejora continua de la gestión interna de la empresa que posibilita lograr, de forma sistemática, un alto desempeño para producir bienes o prestar servicios competitivos.

Las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial (Decreto 252, y decreto ley 281) definen las características fundamentales del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, las facultades concedidas a las empresas y a sus órganos superiores de dirección empresarial, los principios para la acción y los procedimientos generales de actuación.

Las bases generales del Perfeccionamiento Empresarial en la empresa estatal cubana, constituyen la guía y el instrumento de dirección para que las organizaciones empresariales puedan, de forma ordenada, realizar las transformaciones necesarias con el objetivo de lograr la máxima eficiencia y eficacia en su gestión.

Estas bases definen las características fundamentales del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, las facultades concedidas a las empresas y a sus órganos



“Propuesta de una estrategia de desarrollo para la empresa

Provincial de Mantenimiento y Construcción Civil”

superiores de dirección empresarial, los principales enmarcamientos para la acción y los procedimientos generales de actuación.

El perfeccionamiento de la empresa estatal tiene como objetivo central incrementar al máximo su eficiencia y competitividad, sobre la base de otorgarle las facultades, y establecer las políticas, principios y procedimientos, que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores.

2.1.1. Caracterización de la Empresa

La Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción Civil, situada en la Ciudad Capital de Pinar del Río, vecina de la calle Antonio Guitera # 71 entre Maceo y Carmen Día. Dicha entidad de subordinación del Poder Popular Provincial de Pinar del Río, constituida oficialmente el 1ro de enero de 1982, por la ya extinguida Junta Central de Planificación. La misma abarca constructivamente los 14 municipios que conforman el territorio pinareño. Cuenta con 43 trabajadores en la oficina central y 1176 en resto de las UEB.

La Empresa es heredera de un extraordinario currículo de tradición constructiva que desde la década del 80 se ha ajustado a los intereses específicos de las construcciones de cada uno de los municipios de la provincia y especialmente ha respondido por la función social, objetivo éste por la cual fue creada.

La Empresa en sus más de 20 años de accionar en el ámbito constructivo se ha manifestado en la provincia fundamentalmente en los mantenimientos constructivos de las instalaciones sociales llevadas a cabo por la Revolución a través de programas que han servido para abrir pasos hacia el desarrollo social y económico del territorio.

La Empresa en todo este período ha construido obras por valores a partir del año 1993 hasta la fecha de \$ 112.0 millones de pesos, en más de 300 obras en inversiones y 2960 obras en mantenimientos, todas ellas en obras sociales y económicas.



Actualmente la Entidad en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial ha sufrido cambios en su estructura funcional y empresarial, ya que, de 14 agrupaciones constructoras representadas en igual número de municipios, ha quedado refundida en cuatro Unidades Empresariales de Base que agrupan todos los municipios (14) de la Provincia.

2.2. Instrumentos y procedimientos aplicados en el diagnóstico

Para obtener cualquier perfeccionamiento en el aumento de la eficiencia y eficacia se requiere un análisis detallado de la situación actual de la entidad que dando curso de aplicación a las bases generales definidas para el objeto, garantice la información con las cuales tomaríamos decisiones para orientar el trabajo hacia la solución del problema. La metodología utilizada para el diagnóstico para corroborar la existencia del problema y su relación con las siguientes etapas: ²⁵

- ❖ Determinación de las necesidades de información.
- ❖ Definición de objetivos y alcance del diagnóstico.
- ❖ Definición de las fuentes de información.
- ❖ Diseño de los instrumentos para la captación de la información.
- ❖ Confección del informe.

Necesidades de información:

- ❖ Antecedentes de la Evaluación del Desempeño, objetivos particulares y empresariales

²⁵ Facultad de Pedagogía. Proceso de Investigación Científica (PCI). 2005. Pág. 18



- ❖ Roles e integración a la empresa
- ❖ Influencia del estilo de liderazgo.
- ❖ Percepción en la administración de Recursos Humanos.
- ❖ Productividad y resultados en el trabajo.
- ❖ Comunicación y manejo de presiones en el trabajo.
- ❖ Se definieron como objetivos para el diagnóstico la satisfacción de estas necesidades de información.

Fuentes fundamentales de recopilación de datos

- ❖ El colectivo de trabajadores de la Empresa.
- ❖ La dirección de la Empresa.

En el diagnóstico se emplearon un conjunto de instrumentos para poder evaluar la realidad de la gestión en la organización las cuales se muestran a continuación:

2.2.1. Técnicas de trabajo en grupo

En la confección de algunos procesos se utilizaron variantes de conocidas técnicas de trabajo en grupo derivadas del Brainstorming. Ambos procedimientos se aplicaron con algunas modificaciones y sirvieron de uso satisfactorio para la obtención de información especializada.

Visitas programadas

“Visitas informadas con antelación a distintas instalaciones”²⁶.

Su objetivo fue motivar a la generación de ideas e iniciativas en el colectivo laboral de las mismas.

26 Ídem. Pág. 25



“Propuesta de una estrategia de desarrollo para la empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción Civil”

2.2.1.1. La entrevista

“Constituye un interrogatorio oral y personal, mediante el cual el entrevistador se comunica con el entrevistado, para recoger determinada información dominada.”²⁷

Esta debe ser previa y eficientemente preparada, definiendo con claridad los puntos a tratar en ella. La entrevista fue una de las técnicas más utilizadas, porque ofrece una detallada y rica gama informativa.

2.2.1.2. La observación

“Es una técnica de obtención de información utilizada más comúnmente. Consiste en captar visualmente la realidad objetiva, a través de un mecanismo dado.”²⁸ El observador debe dotarse de determinadas instrucciones que le ayuden a lograr su objetivo con la mayor precisión posible. Es conveniente antes de aplicarla definir el objetivo que se persigue, así como el modo, cuándo y quién será el responsable de llevarla a cabo.

2.2.1.3. La encuesta

“Es una herramienta de investigación de los hechos a través de una consulta tipificada a personas seleccionadas estadísticamente”²⁹ y realizada con ayuda de un cuestionario que no es más que un conjunto de preguntas recopiladas para conocer la opinión del público sobre un asunto determinado.

La encuesta se diferencia de la entrevista en que la información que se obtiene ya está de antemano preparada y estructurada; además en la entrevista hay una mayor flexibilidad para obtener información.

²⁷ Ídem. Pág. 30

²⁸ Ídem. Pág. 35

²⁹ Ídem. Pág. 42



Población Universo

La población universo se define al total de elementos objeto de investigación, este grupo debe ser homogéneo o ciertamente vinculados entre que cumplen ciertas propiedades entre cuales se desea estudiar un determinado fenómeno, sobre el cuál va a recaer los diferentes tipos de técnicas a utilizar, en este caso es la Encuesta y la Entrevista e investigación.

La población universo estará compuesta y directamente vinculado hacia todo el personal de la empresa.

POBLACIÓN UNIVERSO	NUMERO DE TRABAJAORES
Personal de la empresa.	43
TOTAL	1176

MUESTRA

La muestra es una parte significativa de elementos de una población o universo la cual es estudiada, analizada e interpretada y a partir de la cual se obtiene conclusiones acerca de las características de la población. Esta muestra nos sirve de fundamento para la toma de decisiones para la empresa la misma que será aplicada a futuro.

Dicha muestra deberá ser representativa en sentido de que las conclusiones logradas deben servir para el total de la empresa.

Estará conformada por una parte significativa de la empresa, incluidos personal administrativo y de servicio.



SIMBOLOGÍA:

- **n** = Tamaño de la muestra
- **Pq** = Constante de la varianza población(0,25)
- **N** = Tamaño de la población
- **E** = Error máximo admisible (de 1% al 10% a mayor error probable, menor tamaño de la muestra)
- **K** = coeficiente de corrección del error (2)

Fórmula Muestra

$$n = \frac{(N)(P)(Q)}{(N-1)(E/K)^2 + (P)(Q)}$$

Para obtener la muestra se aplicara la siguiente formula

Datos:

- **E= 0,05**
- **P= 0,25**
- **Q=0,25**
- **K=2**
- **N=1176**

$$n = 35$$



2.3. Análisis estructural prospectivo

Como un aspecto de gran importancia en la realización de este trabajo puede considerar la “Generalización de los criterios obtenidos del personal en sus diferentes categorías, a través de las entrevistas, que como todos sabemos constituye el método de recopilación de información más utilizada en los trabajos de sistemas.”³⁰

Como parte del perfeccionamiento de la Planificación y Dirección Estratégica de la Empresa, se realizó un estudio sobre la evaluación del sistema de dirección de forma más eficiente y eficaz para conocer el grado en que consideran los cuadros y trabajadores de la Empresa una serie de variables en la gestión empresarial de su organización donde se pudo apreciar a través de una encuesta realizada los siguientes resultados:

Del total de entrevistados (14)

- 1) El 100% consideran que es regular el estado técnico del transporte.
- 2) El 100% consideran que es regular el estado técnico del equipamiento y la automatización.
- 3) El 100% consideran que es alto el Perfeccionamiento Empresarial.
- 4) El 100% consideran que es baja la demanda insatisfecha.
- 5) El 100% no considera el financiamiento externo como variable que influye en la gestión empresarial.
- 6) El 92.87% consideran que es bajo la calidad del mantenimiento a equipos.
- 7) El 92.85% consideran que es regular la calidad estética de los productos.
- 8) El 92.85 consideran que es bajo el desarrollo tecnológico.
- 9) El 92.84% consideran que es alto la dirección participativa.

³⁰ Ídem. Pág. 47



“Propuesta de una estrategia de desarrollo para la empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción Civil”

- 10) El 92.84% consideran que es alto la economía de almacenes.
- 11) El 92.84% consideran que es alto el costo de la materia prima.
- 12) El 85,92% consideran que es alta la exclusividad de producción.
- 13) El 85.71% consideran que es alta la fuerza de trabajo calificada.
- 14) El 85.71% consideran que es alto la sistema en atención al hombre.
- 15) El 85.7% no consideran que la utilización de lo legislado en materia de propiedad intelectual influye en la gestión empresarial de la organización.
- 16) El 85.64% consideran que es bajo la posibilidad de negocios conjuntos.
- 17) El 85% consideran que es muy bajo las técnicas de comercialización.
- 18) El 78.57% no considera el crecimiento del turismo como variable que influye en la gestión empresarial.
- 19) El 78.56% consideran que es alto ANIR y movimiento del Forum.
- 20) El 78.56% consideran que es regular la situación climatológica adversa.
- 21) El 78.56% consideran que es alto la centralización.
- 22) El 71.78% consideran que es bajo la edad promedio del personal.
- 23) El 71.42% consideran que es alto el bloqueo.
- 24) El 64,28% consideran que es alta la capacidad potencial de producción.

Seguidamente trabajamos en la realización de una entrevista para conocer los principales problemas que presenta la organización y como resultados de la misma obtuvimos:



“Propuesta de una estrategia de desarrollo para la empresa

Provincial de Mantenimiento y Construcción Civil”

Del total de encuestados que fueron (35)

- 1) El 71.42% consideran que existe la falta de atención al hombre.
- 2) El 57.14% consideran que existe problemas con el fluido eléctrico.
- 3) El 54.28% consideran que hay problemas con los recursos en la organización.
- 4) El 51.42% consideran que la tecnología es antigua y atrasada.
- 5) El 42.85% consideran que hay problemas con los abastecimientos.
- 6) El 42.85% consideran que no existe ayuda financiera en CUC.
- 7) El 34.28% consideran que el ambiente laboral está muy cargado.
- 8) El 34.28% consideran que hay problemas con la vestimenta y zapatos para los trabajadores.
- 9) El 31.42% consideran que hay problemas con el agua.
- 10) El 31.42% consideran que no hay democracia entre la dirección y los trabajadores.
- 11) El 28.57% consideran que hay una unidad central que centraliza todo.
- 12) El 25.71% consideran que los pisos y techos se encuentran en malas condiciones.
- 13) El 14.28% consideran que no hay condiciones de peligrosidad.

Con relación a la existencia de problemas que tienen cada área dentro de la Empresa se pudo llegar a la conclusión que estas existen. Dentro de la organización existen varias áreas de trabajo como lo son:



“Propuesta de una estrategia de desarrollo para la empresa

Provincial de Mantenimiento y Construcción Civil”

Área	# de encuestados
Dirección	3
Almacén	2
Economía	6
Laboratorios	8
Producción	10
Comedor	3
Parqueos	3
Total	35

En una encuesta entrevista se pudo recoger los criterios de los trabajadores y dirigentes de la unidad y se arribó a los siguientes resultados:

En Producción los problemas fueron:

El 90% consideran que existen malas condiciones de trabajo.

El 90% consideran que hay falta de tecnología.

El 80% consideran que hay escasos recursos.

El 80% consideran que hay problemas con el agua.

El 70% consideran que hay problemas con la electricidad.

En economía los problemas fueron:

El 90% consideran que hay malas condiciones de trabajo.

El 80% consideran que hay falta de tecnología



“Propuesta de una estrategia de desarrollo para la empresa

Provincial de Mantenimiento y Construcción Civil”

El 80% consideran que hay mala iluminación.

El 66.66% consideran que hay falta de remodelación.

El 50% consideran que hay falta de hojas, calculadoras.

El 50% consideran que hay falta de mobiliario.

El 33.3% consideran que hay falta de lapiceros lápiz y computadoras.

En comedor los problemas fueron:

El 66.6% consideran que hay malas condiciones de trabajo.

El 66.6% consideran que hay mala atención al hombre.

El 66.6% consideran que hay falta de iluminación.

El 33.3% consideran que hay mala remodelación del área.

El 33.3% consideran que hay falta de calderas para cocinar.

En Laboratorios los problemas fueron:

El 85% consideran que hay problemas con la electricidad.

El 75% consideran que hay poca iluminación.

El 62.2% consideran que hay falta de climatización.

En Almacén los problemas fueron:

El 100% consideran que hay falta de climatización.

El 50% consideran que hay filtración en el techo.

En parqueos los problemas fueron:

El 100% consideran que hay falta de aseguramiento.



El 66.6% consideran que hay falta de recursos.

El 33.3% consideran que hay problemas con los techos.

En Dirección los problemas fueron:

El 100% consideran que hay falta de recursos.

El 66.6% consideran que hay problemas de climatización.

Como resultado del proceso de recopilación de información parece una cuestión que llama la atención y consiste en la generalización y coincidencia de los criterios obtenidos a partir de encuestas realizadas acerca de cómo el personal de la Empresa era capaz de cumplir y dar seguimiento a los objetivos de la organización. A continuación le ofrecemos los siguientes resultados.

En primer lugar se constató que del total de entrevistados (30)

- 1) El 93.33% de las personas que trabajan en equipo están comprometidos con el logro de los objetivos.
- 2) El 90% está de acuerdo que sus objetivos son flexibles y se modifican sobre la marcha siendo la minoría de un 10% que se muestra indiferente a este.
- 3) El 86.66% plantean que los objetivos de su trabajo están claramente definidos.
- 4) El 76% está de acuerdo que sus objetivos específicos contribuyen a los objetivos de la Empresa.
- 5) El 66.6% de los encuestados está de acuerdo que los objetivos de su puesto de trabajo son adecuadamente alcanzables.
- 6) El 56.66% del personal recibe retroalimentación frecuentemente por parte de sus jefes acerca de sus objetivos.



7) El 46.6% se encuentra indiferente si se piden los objetivos pero luego no se da seguimiento a su realización.

2.3.1. Análisis de las Matrices de Análisis Estructural

2.3.1.1. Variables internas

1. Estado técnico del transporte.
2. Estado técnico del equipamiento y la automatización.
3. Perfeccionamiento Empresarial.
4. Calidad estética de los productos.
5. Desarrollo tecnológico.
6. Dirección participativa.
7. Economía de almacenes.
8. Costo de la materia prima.
9. Exclusividad de producción constructiva.
10. Fuerza de trabajo calificado
11. Sistema en atención al hombre.
12. Técnicas de comercialización.
13. ANIR y movimiento del Forum.
14. Centralización.
15. Edad promedio del personal.
16. Descentralización de la contabilidad.
17. Capacidad potencial de producción.



“Propuesta de una estrategia de desarrollo para la empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción Civil”

2.3.1.2. Variables externas

1. Demanda insatisfecha.
2. Financiamiento externo
3. Capacitación en centros educacionales provinciales.
4. Utilización de lo legislado en materia de propiedad intelectual
5. Posibilidad de negocios conjuntos.
6. Crecimiento del turismo
7. Situación climatológica adversa
8. Bloqueo.
9. Competencia.
10. Fluido eléctrico.
11. Abastecimientos.

Todas estas variables se llevaron a una matriz (**anexo 4**) donde se agruparon las mismas por su clasificación (internas y externas). Ya en la matriz se le da un valor ponderado en dependencia de su influencia sobre el resto de las variables en una escala de 0 a 4 donde cero es valor nulo, uno es un valor bajo, dos es un valor mediano, y tres es un valor alto, este valor se va sumando por filas y columnas. Luego este total se hace coincidir por filas y columnas llevándolo a una gráfica usando estos valores como sus coordenadas. Esta gráfica tiene un significado en dependencia de la ubicación de estos puntos y explica las condiciones en las que está ese sistema.

En el análisis de este plano se pudieron sacar algunas conclusiones importantes. En primer lugar las variables se mostraron un poco dispersas, pero por sus ubicaciones



“Propuesta de una estrategia de desarrollo para la empresa

Provincial de Mantenimiento y Construcción Civil”

se clasifican como un sistema inestable, lo que provoca poner especial énfasis en las principales variables motrices aunque no necesariamente se considera negativa, ya que permite ejercer influencias consientes en un sistema vivo con posibilidades de cambio.

Así mismo, el plano muestra dos variables en el cuadrante 1, la 26 (competencia) y la 16 (descentralización de la contabilidad). Estas son las variables clave del sistema, las cuales son muy importantes pues poseen una gran influencia sobre las restantes y muy poca subordinación frente a ellas. Como son variables estratégicas, necesitan la adopción por parte de la Empresa de acciones concretas.

El resto de las variables marcan la alta inestabilidad del sistema y aunque se comportan con distinto nivel de motricidad y dependencia, prácticamente tienen características similares. Se hace necesario por tanto hacer un análisis particular de cada una, a fin de ejecutar las acciones convenientes para desplazar todas las variables posibles, incrementando su nivel de motricidad o dependencia, según sea la importancia de cada una, a fin de intentar que el sistema se convierta en un sistema más estable, y las variables por si mismas puedan contribuir más al desarrollo de la Empresa. Responde a las variables del pelotón:

X (2) Estado técnico del equipamiento industrial y la automatización.

X (25) Bloqueo.

X (18) Demanda insatisfecha. X (14) Centralización.

X (20) Demanda insatisfecha.



2.4. Propuesta de Estrategia Corporativa para la Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción Civil.

2.4.1. MISION

Brindar servicios de construcción, reparación, mantenimientos a obras sociales, así como la producción y comercialización de productos de la construcción como son elementos prefabricados y carpintería en blanco y de ornamentales. Con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes y la población en general.

2.4.2. VISION

La Empresa Provincial de Mantenimientos y Construcción Civil es una entidad rentable, con excelentes vínculos contractuales, que eleva su imagen corporativa, orientada al cliente por medio de los servicios que brinda, ofreciendo servicios de altos niveles competitivos que garantizan las infraestructuras en cada municipio de nuestra provincia.

Cuenta con una fuerza de trabajo altamente calificada y motivada, lo que hace viable la reconversión de la técnica, se disminuye la cantidad de riesgos laborales y afectaciones al medio ambiente.

Dirigen la empresa cuadros más capaces, con un elevado nivel de gestión.

La utilización de la informática en los procesos de dirección, contribuye a elevar su efectividad y mantener liderazgo en los servicios y comercialización de productos relacionados con la construcción, con una participación activa en el mercado nacional.

Grupos Implicados

Internos

- ❖ Recursos Humanos
- ❖ Economía



- ❖ Mantenimiento
- ❖ Aseguramiento y Transporte
- ❖ Producción
- ❖ Calidad
- ❖ Mercado
- ❖ Seguridad y Protección
- ❖ Asesoría Jurídica

Externos

- ❖ Salud Pública
- ❖ Educación
- ❖ Deporte
- ❖ Cultura
- ❖ Vivienda
- ❖ Turismo
- ❖ PCC
- ❖ Poder Popular
- ❖ Clientes

Factores Clave

- Incremento del rendimiento
- Disminución de los costos de las operaciones
- Incremento de la divisa neta



2.4.3. Direcciones Estratégicas

I-Producción.

II-Tecnología y Desarrollo.

III-Contabilidad y Finanzas.

IV- Recursos Humanos.

V-Comercialización.

VI-Aseguramiento y Transporte.

VII-Mantenimiento.

2.4.4. Áreas de Resultados Claves

I- Producción

1-Producción.

2-Calidad

II- Tecnología

3-Tecnología.

4-Ciencia y Técnica

5-Medio Ambiente.

6-Desarrollo

V-Comercialización

13-Ventas en el mercado divisas
higienización

14-Ventas en moneda nacional

III-Contabilidad y Finanzas

7-Contabilidad y Finanzas

IV-Recursos Humanos

10-Organización del Trabajo y el Salario

11-Recursos Laborales

12-Seguridad y Salud del trabajo

VIII- Servicios

20-Servicios alimentarios y gastronómicos y de



“Propuesta de una estrategia de desarrollo para la empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción Civil”

VI-Aseguramiento y Transporte.

15-Abastecimiento de materias primas y materiales

16-Transporte

VII-Mantenimiento.

17-Mantenimiento

18-Energía

19-Inversiones

2.5. DIAGNOSTICO ACTUAL

2.5.1. FORTALEZAS

1. Capacidad potencial de producción.
2. Economía de almacenes.
3. Cooperación entre Empresas y Organismos de la Provincia.
4. Poseer una capacidad constructiva activa.
5. Mercado.
6. Tener implementado el Perfeccionamiento Empresarial.

2.5.2. DEBILIDADES

1. Financiamiento
2. Disponibilidad de adquisición de equipos de transporte.
3. Calidad de las obras construidas.
4. Desaprovechamiento de la jornada laboral.



5. Capacitación de los especialistas o involucrados.
6. Integración de todos los Sistemas de Gestión involucrados.

2.5.3. OPORTUNIDADES

1. Perfeccionamiento Empresarial.
2. Demanda insatisfecha.
3. Aumento de las construcciones.
4. Capacitación de servicios en CUC.
5. Posibilidad de negocios conjuntos.

2.5.4. AMENAZAS

1. Bloqueo.
2. Afectaciones por fenómenos naturales especiales (Ciclones)
3. Éxodo del personal para otros organismos con mejores ofertas de estimulación.
4. Costo de las materias primas e insumos.
5. Deficiencias con los pagos de los servicios prestados
6. Demoras con la adquisición de materias primas necesarias para las obras.
7. Centralización y uso de doble moneda.



“Propuesta de una estrategia de desarrollo para la empresa

Provincial de Mantenimiento y Construcción Civil”

2.5.5. Tabla1MatrizDAFO(Diagnósticoactualde la Empresa)

	FORTALEZAS
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perfeccionamiento Empresarial. 2. Demandainsatisfecha. 3. Aumentodelasconstrucciones. 4. CaptacióndeserviciosenCUC. 5. Posibilidaddeapoyosconjuntos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidadpotencialdeproducción. 2. Economíadealmacenes. 3. CooperaciónentreEmpresasyOrganismos d 4. Capacidadconstructivaactiva. 5. Mercado. <p style="text-align: right;">FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mayorutilizacióndelascapacidades instalad 2. Productoslíderesenelmercado.(O1F1F5) 3. Lanzarnuevosproductosdestinadosala com 4. Obtenerventajacompetitivaen calidad, servi
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bloqueo. 2. Afectacionesporfenómenosnaturales especiales(Ciclones) 3. Éxododepersonalparaotrosorganismos conmejoresofertasdeestimulación. 4. Costodelasmateriasprimaseinsumos. 5. Deficienciasconlospagosdelos serviciosprestados. 6. Demorasconlaadquisicióndemateriasprimasnecesariasparalabras. 7. Usodoblemoneda. 	<p style="text-align: right;">FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reducirelefectodelaltocostodelamateria pri sustituyanimportaciones.(A4F1F4) 2. Trazarplanesparalosserviciosconstructivos consecuenciasdelascondiciones climatológ 3. Diseñarmétodospararealizarloscobrosdepa prestados.(A5F1F3)



2.6. Problema Estratégico General

Si sobre la Entidad están influyendo las amenazas que representan el alto costo de la materia prima, y la situación climatológica adversa y no atenúamos o resolvemos los problemas relacionados con la sistematicidad en la atención al hombre, el estado técnico del transporte y la calidad del mantenimiento a los equipos, aunque contemos con fuerza de trabajo calificada, capacidad potencial de producción y seamos monopolio en ésta, no podremos aprovechar la demanda insatisfecha existente, la posibilidad de financiamiento externo y el Perfeccionamiento Empresarial.

2.7. Solución Estratégica General

Si se tiene en cuenta la demanda insatisfecha de servicios, la posibilidad de financiamiento externo y el Perfeccionamiento Empresarial; contamos con fuerza de trabajo calificada, capacidad potencial de producción, somos monopolio en la producción y minimizamos o resolvemos los problemas de sistema en atención al hombre, de estado técnico del transporte y la calidad del mantenimiento de los equipos, podremos protegernos mejor del efecto que produciría un aumento del costo de la materia prima.

2.8. Objetivos Estratégicos para el 2012

1. Mantener incrementos de la producción a un ritmo medio de un 2,5% anual.
2. Generar utilidades por valor de 5 000 000 de pesos al finalizar el período.
3. Introducir gradualmente tecnologías más avanzadas que las existentes.
4. Lograr incrementos sostenidos en los servicios prestados destinados a la sustitución de importaciones.
5. Orientar nuestros servicios, con niveles competitivos reconocidos, sobre la base de la implantación de las normas ISO-9001/2001.



“Propuesta de una estrategia de desarrollo para la empresa

Provincial de Mantenimiento y Construcción Civil”

6. Ampliar el uso de la Informática a la totalidad de los procesos de dirección, posibilitando una correcta administración económica - financiera.
7. Fortalecer el desarrollo sostenible a partir de lograr armonía entre crecimiento económico, tecnologías limpias y sostenibilidad ecológica.
8. Lograr niveles de venta en el mercado en divisa por valor de 280 000 CUC.

OBJETIVOS DE TRABAJO PARA LA EMPRESA PROVINCIAL DE MANTENIMIENTO Y CONSTRUCCIÓN CIVIL PARA EL 2012

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Nº 1. PRODUCCIÓN

Nº 1. PRODUCCIÓN

Objetivo 1- Lograr el cumplimiento del Plan de Producción tanto en unidades físicas como en valores.

- 1.1 Garantizar el 100% de los servicios y mantenimiento con destino obras constructivas.
- 1.2 Cumplir con los índices de consumo establecidos
- 1.3 Cumplir los servicios de las construcciones o mantenimientos en divisa.

Nº 2 CALIDAD

Objetivo 2: Lograr una gestión eficiente en el Subsistema de Gestión de la Calidad.

- 2.1 Cumplir con la Política de calidad aprobada.
- 2.2 Aplicar un sistema de control de la calidad al 100% de las materias primas, servicios en proceso y servicios terminados.



DIRECCIÓN ESTRATÉGICA N° 3 TECNOLOGÍA Y DESARROLLO

N° 3 TECNOLOGÍA

Objetivo 3: Lograr el máximo control sobre el aprovechamiento de las materias primas fundamentales y los recursos humanos

3.1 Mantener actualizados los índices de consumo

3.2 Realizar estudios de formación del Trabajo en las diferentes líneas de producción de la Unidad.

N° 4 CIENCIA Y TÉCNICA

Objetivo 4: Cumplir la estrategia de Ciencia e Innovación Tecnológica y Gestión del Conocimiento.

4.1 Cumplir el plan estatal de generalizaciones a no menos del 95% y los planes de ciencia y técnica en más del 90%.

4.2 Incrementar en un 3% la participación de los trabajadores en el Forum.

4.3 Lograr el funcionamiento integral de las BTJ, cumpliendo las acciones de trabajo previstos para el año.

4.4 Lograr la estimulación (pago) en tiempo a los innovadores.

N° 5 MEDIO AMBIENTE

Objetivo 5: Lograr el mejoramiento continuo del medio ambiente.

5.1 Lograr que el 100% de los sistemas de tratamiento existentes funcionen eficientemente.



Nº 6 DESARROLLO

Objetivo 6: Elaborar al menos un proyecto de innovación tecnológica.

6.1 Lograr la introducción de productos de la construcción y diseñar e introducir, al menos uno, en el mercado de divisas.

Nº 7 CONTABILIDAD Y FINANZAS

Objetivo 7: Lograr una eficiente gestión contable- financiera.

7.1 Lograr utilidades por valor de 100.0 MP y mantener la Contabilidad Certificada.

7.2 Mantener la confiabilidad de todos nuestros controles.

7.3 Lograr la automatización de los planes y su integración con las fichas de costo.

7.4 Analizar mensualmente la rentabilidad de los principales servicios de la Empresa.

Nº 8 PLANIFICACIÓN Y PRECIOS

Objetivo 8: Controlar eficientemente los indicadores del plan.

8.1 Reducir el Gasto Material por peso de Producción Bruta en un 0.5 % con relación al real del año anterior.

Nº 9 ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y EL SALARIO

Objetivo 9: Evaluar mensualmente los sistemas de pago y estimulación diseñados y mantener que más del 60% de los trabajadores abarcados cobren el mismo.

Objetivo 10: Perfeccionar la Gestión de los Recursos Humanos.

10.1 Garantizar niveles de ausencia iguales o inferiores al 2.5% mensual.

10.2 Confeccionar las matrices de competencias laborales de todos los trabajadores.



“Propuesta de una estrategia de desarrollo para la empresa

Provincial de Mantenimiento y Construcción Civil”

10.3 Garantizar que el pago de la seguridad social a corto plazo, sea igual o inferior al 1.5%.

Nº 11 SEGURIDAD Y SALUD

Objetivo 11: Disminuir el 100% de los factores de riesgos planificados para el año.

11.1 Aplicar el 100% de los pasos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud.

Nº 12- VENTAS EN EL MERCADO DE DIVISAS

Objetivo 12: Incrementar las ventas en divisas en relación con el año precedente, logrando la disminución del ciclo de cobros.

12.1 Asegurar el cumplimiento del Plan de ventas en divisas equivalente a 1312.9 CUC.

12.2 Reducir a 60 días el ciclo de cuentas por cobrar en divisas, logrando el 100% de actualización de la documentación de las mismas.

Nº 13 VENTAS EN MONEDA NACIONAL

Objetivo 13: Incrementar las ventas en Moneda Nacional (MN) en relación con el año precedente.

13.1 Asegurar el cumplimiento del plan de servicios prestados en el tiempo programado.

13.2 Mantener el ciclo de cuentas por cobrar inferior a los 30 días, logrando el 100% de actualización de la documentación de las mismas.

Nº 14 ABASTECIMIENTO DE MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES.

Objetivo 14: Lograr una eficiente gestión en la actividad de Abastecimiento.



“Propuesta de una estrategia de desarrollo para la empresa

Provincial de Mantenimiento y Construcción Civil”

14.1 Reducir las interrupciones en un 5% por concepto de falta de materias primas.

Nº 15 TRANSPORTE

Objetivo 15: Lograr una eficiente gestión en la actividad de Transporte.

15.1 Mantener el índice de disponibilidad técnica por encima del 85% en el transporte automotor.

15.2 Cumplir el programa de mantenimiento al transporte.

Nº 16 MANTENIMIENTO

Objetivo 16: Cumplir el Plan de Mantenimiento programado para los equipos.

16.1 Cumplir el cronograma para la aplicación del Mantenimiento preventivo planificado para el equipamiento, disminuyendo en un 5% las paralizaciones por roturas de equipos.

16.2 Mantener un índice de disponibilidad técnica de los equipos superior al 90%.

16.3 Lograr el control eficiente de los recursos destinados al mantenimiento.

Nº 17 ENERGÍA

Objetivo 17: Garantizar al 100% el cumplimiento del programa de ahorro de portadores energéticos.

17.1 Disminuir un 2% el índice de consumo de portadores energéticos por unidades físicas.



2.9. Conclusiones parciales

El Perfeccionamiento Empresarial es un proceso de mejora continua de la gestión interna de la Empresa que posibilita lograr, de forma sistemática, un alto desempeño para producir bienes o prestar servicios competitivos y tributa al diseño de la Estrategia de Desarrollo.

El diseño de la Estrategia de Desarrollo para la Empresa contribuye a mejorar los indicadores empresariales con los que se compromete la entidad al comenzar el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial.



3. CONCLUSIONES

Una vez concluidos los análisis realizados en el proceso investigativo se puede inferir las siguientes conclusiones:

- ❖ Se aprecia que el sistema económico es altamente inestable, provocando una influencia negativa sobre los Objetivos Estratégicos de la empresa.
- ❖ Existen algunos factores que pueden afectar la Empresa, sobre las que se hace necesario prestar atención y accionar sobre ellas para que obtengan mayor motricidad y aporten mejores resultados al sistema.
- ❖ El nivel de los cuadros económicos de las Direcciones Empresariales que tienen que trabajar en la planificación estratégica es insuficiente.
- ❖ Del análisis prospectivo pudo evidenciarse que las variables motrices son la 16, 26 y las de enlace son la 10, 6, 1, 22, 3, 11, 4.
- ❖ Las variables posibles a excluir del sistema son: X (2) Estado técnico del equipamiento industrial y la automatización, X (25) Bloqueo, X (18) Demanda insatisfecha, X (14) Centralización.
- ❖ La Estrategia diseñada como propuesta consiste en una herramienta de posible aplicación que puede mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones en la empresa.



4. RECOMENDACIONES

En general se recomienda que se tengan en cuenta todos estos análisis en la elaboración de estas Herramientas Estratégicas, fundamentalmente en los Objetivos Estratégicos de la Empresa para el próximo período.

Fundamentalmente deberían tenerse en cuenta lo siguiente:

- ❖ Examinar las variables del pelotón a fin de convertirlas en motrices o eliminarlas del sistema.
- ❖ Trabajar en función de la capacidad potencial de producción y se hace necesario mover a partir de acciones como lo es la estimulación de los trabajadores, el aumento de salarios, y la mejora de las condiciones de trabajo de forma tal que disminuya su dependencia y convierta al sistema en más estable.
- ❖ Realizar una investigación más detallada para determinar por qué el bloqueo queda dentro de las variables del pelotón.
- ❖ Trabajar en lo relacionado con el Perfeccionamiento Empresarial de forma tal que sea siempre un basamento que justifique la elaboración de la Estrategia de Desarrollo.



5. BIBLIOGRAFÍA

1. Albuquerque, L, (1994). “Reflexiones sobre el Futuro del Mundo Rural en Andalucía”. Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Sevilla. Boletín de Información Económica N° 12.
2. Albuquerque, L, (1995). “Cambio Tecnológico, Reestructuración Productiva, Estrategia de Desarrollo”. ILPES. Cuba.
3. Albuquerque, L, (1995). ”Espacio, Territorio y Desarrollo Económico Local” ILPES. Chile.
4. Albuquerque, L, (1997). “Elaboración de Estrategias o Determinación de Objetivos”. “Dirigir por Objetivos o Estratégicamente”. Folletos Gerenciales.
5. Barranco, R; Castillo, F; Toledano, R; Serrano, A, (1996). “Descentralización, Desarrollo Local y Gestión Municipal en España y América Latina”. La Rábida. España.
6. Bennis, W; Nanus, B, (1986). “Líderes, El arte de Mandar”. Merlín Libros. México.
7. Bennis, W; Nanus, B, (1986). “Líderes, El arte de Mandar”. Merlín Libros. México.
8. Bueno, E, (1987). "Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos". Pirámide. Madrid.
9. Cantero, P; Pérez, B, (1997). “El Desarrollo Local: El Plan de Desarrollo Rural de Andalucía 1994-1999 como una alternativa para la economía andaluza”. VIII Reunión ASEPELT-España.



“Propuesta de una estrategia de desarrollo para la empresa

Provincial de Mantenimiento y Construcción Civil”

- 10.** Carballal, E; Rodríguez, J; Díaz, J, (1997). “Memoria Técnica: Taller de Dirección por Objetivos”. Folletos Gerenciales.
- 11.** Facultad de Pedagogía, (2005). “Proceso de Investigación Científica” (PCI).
- 12.** Fernández, R, (2003). “El perfeccionamiento Empresarial.” UPR.
- 13.** FRANCES, A, (2006). “Estrategia y planes para la empresa”.
- 14.** Godet, M, (1991). "Prospectiva y Planificación Estratégica". S.G. Editores, Barcelona.
- 15.** Godet, M, (1993). “De la anticipación a la Acción”. Manual de Prospección y Estrategia. Editorial Marcombo. S.A. Barcelona. España.
- 16.** Gómez, J, (2001). “Modelo de Gestión Estratégica para el desarrollo de las cooperativas en cuba”. La Habana.
- 17.** Gómez, J, (2003). “Dirección estratégica un enfoque Administrativo recopilaciones y apuntes BUAP”. México.
- 18.** Gómez, J, (2010). “Modelo de Gestión Integrado”. La Habana.
- 19.** Hampton, D, (1991). "Administración", Ed. McGraw Hill, México.
- 20.** Intyre, G, (1995). “Desarrollo Turístico Sostenible. Guía para Planificadores Locales”. Organización Mundial del Turismo. Madrid. España.
- 21.** James, A; Stoner, F; Wankel, C, (1994). “Administración”. Editorial Prentice Hall, México.
- 22.** Junta de Andalucía, (1993). “Plan de Desarrollo Integral del Turismo en Andalucía”. (Plan DIA). España.
- 23.** Koontz, H; Odonnell, C; Weihrich, H, (1985). "Administración". McGraw Hill, México.



24. Lavinson, H, (1997). “Dirección por Objetivos de Quién”. Harvard Business Review. 1970. (Traducido por A. L. Portuondo). Folletos Gerenciales. Septiembre. Cuba.
25. Marchena, M, (1996). “Turismo y Desarrollo Económico Regional y Local”. La Rábida. España.
26. Material Docente, (1997). “La Dirección por Objetivos y La Planeación Estratégica”. Escuela de Preparación de Ejecutivos de la Construcción. Cuba.
27. Menguzzato, M; Renau, J, (1994). “La Dirección Estratégica de la Empresa” Un enfoque innovador del management. Ariel Economía.
28. Mintzberg, H, (1997). “El Ascenso y la Caída de la Planificación Estratégica”. (Resumen preparado por Linda E. Parry). Folletos Gerenciales. Mayo. Cuba.
29. Mintzberg, H. Quinn, J. Ghoshal, S, (1998). “El Proceso Estratégico”. Edición europea revisada. Prentice Hall Iberia, S.R.L. Madrid.
30. Mintzberg, H; Quinn, J.B; Ghoshal, S, (1999). “El proceso Estratégico”. Edición Europea Revisada 1999.
31. Orestes, F; Alemañy, S, (1997). “Enfoques, Dirección y Planificación Estratégicas”. Folletos Gerenciales. Cuba.
32. Porter, M, (1994). "Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia". Ed. CECOSA, México.
33. Secretaria Técnica del Plan, (1993). “Plan Estratégico de Córdoba”. España.
34. Thibaut, J, (1994). “Manual de diagnóstico en la empresa”. Editorial Paraninfo S.A. Madrid.
35. Vázquez, A, (1988). "Desarrollo Local, una estrategia de creación de empleo". Ed. Pirámide. Madrid-España.



36. Vázquez, A, (1992). “Desarrollo Local y Medio Ambiente en zonas desfavorecidas”. MOPT. España.
37. Vento, C, (1998). “Dirección estratégica territorial”. Tecnología. Experiencia en Pinar del Río. Artículo del libro: “Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica”. Edición CCED, MES. Cuba.

Bibliografía virtual

1. Fernández, E, (2006). “Planificación”.

En línea: www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.shtml,

Información tomada 24/11/2010 a las 2:23 pm.

2. Gaubreu, S, (2005). “Dirección estratégica en instituciones cooperativas”.

En línea:

www.monografias.com/trabajos24/anteproyecto-direccion/anteproyecto-direccion.shtml.

Información tomada el 24/10/10 a las 20:28 am.

3. Montes de Oca, B, (2008). “Dirección estratégica, una ventaja competitiva”.

En línea: www.monografias.com/trabajos65/direccion-estrategica/direccion-estrategica.shtml.

Información tomada el 22/10/2010, a las 12:24 am.

4. Pimentel, L, (1999). “Planeación estratégica”. Introducción al concepto de planificación estratégica.

En línea: www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.shtml.

Información tomada 24/11/2010 a las 2:23 am.



“Propuesta de una estrategia de desarrollo para la empresa

Provincial de Mantenimiento y Construcción Civil”

5. Rojas, Y, (2008). “Planeación estratégica”

En línea:<http://www.monografias.com/trabajos37/planeacion/planeacion.shtml>,
Información tomada el 24/11/2010 a las 1:42 pm



6. Anexos

ANEXOS

6.1. Anexo1. Matriz de Análisis Estructural.

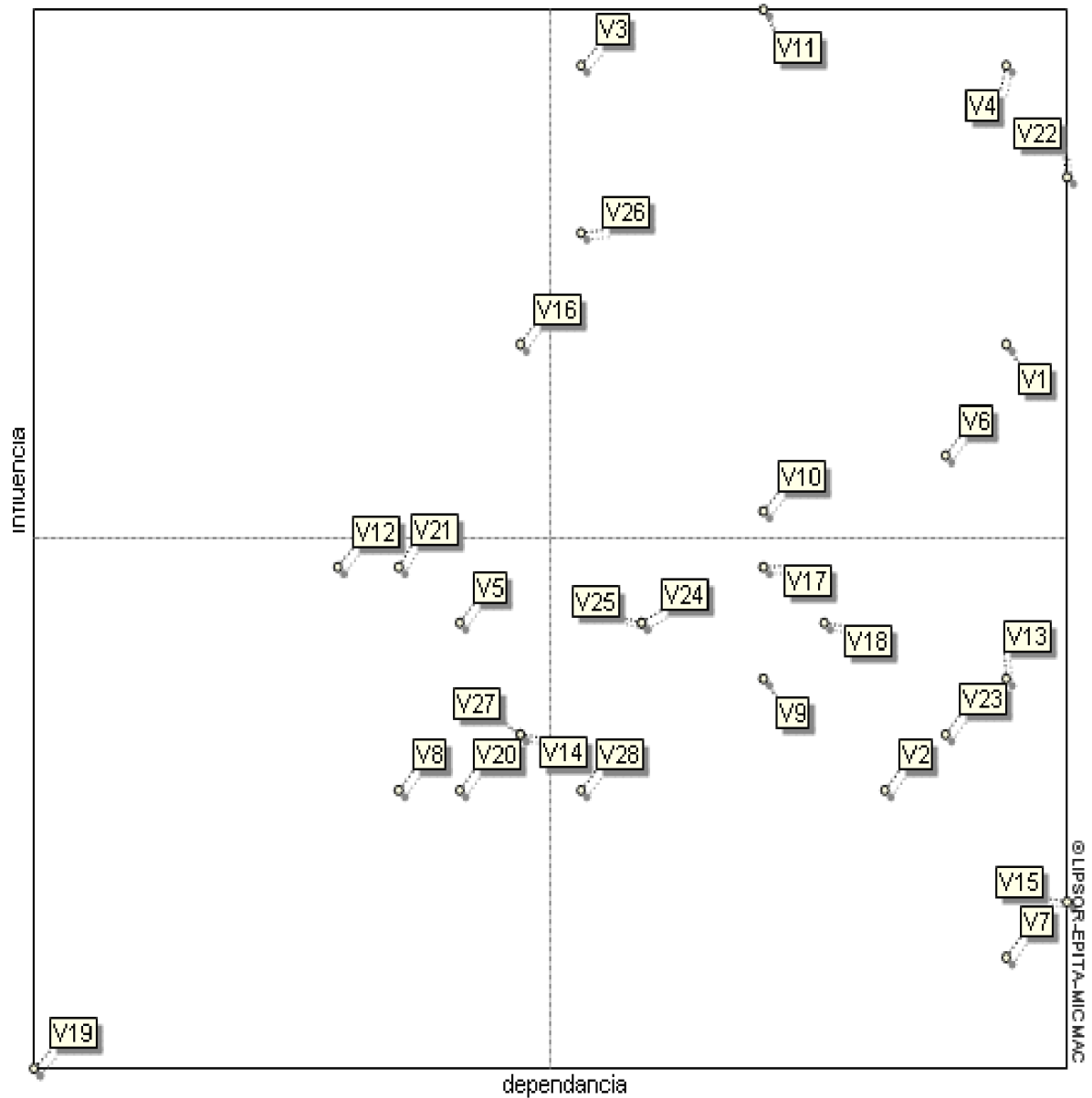
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	...	n
1																	
2																	
3																	
4																	
5																	
6																	
7																	
8																	
9																	
10																	
11																	
12																	
13																	
14																	
15																	
...																	
n																	

6.2. Anexo2. Plan de Motricidad-Dependencia.

Motricidad	Alta	<p>Zona de poder Aquí se encuentran variables de alta y media motricidad y baja y media dependencia. Son muy importantes, poseen una gran influencia sobre las restantes y muy poca subordinación frente a ellas</p>	<p>Zona de conflicto Las variables de esta zona son altamente motrices y, al mismo tiempo, muy dependientes. Influyen significativamente sobre las restantes pero, a la vez, están supeditadas a ellas.</p>	
	Media	<p>Zona de pelotón Variables cercanas al origen.</p>	<p>Zona de salida Aquí se encuentran variables de baja y media motricidad y alta y media dependencia. Estas variables son resultado o consecuencia de la influencia de las zonas de poder y de conflicto.</p>	
	Baja	<p>Zona de variables autónomas Aquí se encuentran variables de baja motricidad y baja dependencia. Son variables que no desempeñan un papel significativo dentro del sistema.</p>		
		Baja	Media	Alta
		Dependencia		

6.3. Anexo3 Planodeinfluencias/dependenciasdirectas.

Plano de influencias / dependencias directas





6.4. Anexo4. Matriz de Análisis Estructural de la Empresa de Mantenimiento y Construcción Civil.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
1	0	3	3	3	4	2	2	1	1	1	1	2	3	4	2	2	2	3	3	4	3	3	2	1	1	1	2	3	
2	2	0	1	2	2	3	4	4	1	1	2	3	3	4	2	2	1	1	1	1	1	2	2	3	3	3	4	4	
3	3	3	0	2	3	2	3	2	3	2	3	2	1	1	1	1	2	2	1	2	4	3	1	2	3	2	2	3	
4	3	4	3	0	4	3	3	2	2	1	3	2	3	3	3	4	3	2	1	2	4	2	2	3	2	3	1	3	
5	3	4	3	3	0	3	4	1	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2	4	2	3	1	2	4	2	2	2	2	
6	3	1	3	3	3	0	2	2	1	3	1	1	1	2	3	4	1	1	3	1	1	2	3	1	1	1	2	2	
7	3	1	4	2	4	2	0	4	3	4	1	2	1	4	3	2	1	1	1	1	1	2	3	3	1	1	1	3	1
8	4	2	4	2	2	2	3	0	3	3	4	1	2	3	1	4	3	2	2	3	4	3	4	1	2	1	4	1	
9	4	2	3	1	1	3	3	2	0	3	2	4	3	2	1	1	2	2	1	3	4	3	4	1	1	1	3	4	
1	2	2	3	2	2	4	4	1	2	0	3	1	1	1	1	3	2	1	1	2	3	1	3	2	2	2	2	2	
1	2	2	3	1	2	2	2	2	2	3	0	2	2	3	3	3	3	3	4	1	2	1	2	3	2	2	1	2	
1	1	3	1	2	3	1	2	3	2	2	1	0	3	1	2	1	2	3	3	1	1	1	1	4	2	2	1	1	
1	1	2	1	2	2	1	1	4	1	2	2	2	0	1	2	3	4	3	2	2	2	2	2	1	2	3	1	2	1
1	1	2	2	2	3	1	1	4	1	2	3	1	1	0	3	2	4	2	2	3	1	1	1	1	2	1	2	2	
1	2	3	2	3	2	2	2	4	1	2	4	1	2	3	0	1	1	1	1	4	2	4	1	1	3	1	4	3	
1	2	3	2	2	2	2	3	4	1	3	4	2	3	4	1	0	2	2	1	3	3	2	3	1	1	3	3	4	
1	3	2	3	2	1	2	3	3	2	4	4	1	2	4	1	1	0	2	1	2	2	2	3	2	2	4	2	2	
1	4	1	4	1	1	3	2	2	2	1	3	3	1	2	3	2	2	0	1	1	1	1	3	3	4	2	2	2	
1	4	1	4	2	1	3	2	1	3	2	3	2	1	2	1	1	2	1	0	2	2	2	4	4	4	1	1	1	
2	3	1	4	2	2	2	2	1	4	4	2	1	1	2	1	2	3	2	1	0	3	3	3	2	4	1	1	1	
2	3	1	4	2	3	1	4	2	3	3	2	2	3	3	2	2	4	3	4	1	0	3	2	2	4	2	1	4	
2	3	2	4	1	3	1	3	3	3	1	1	3	2	3	3	2	4	3	2	1	2	0	2	1	2	2	1	3	
2	4	1	4	1	4	1	3	2	2	2	1	4	2	2	2	2	3	4	2	1	2	3	0	1	3	3	1	3	
2	2	2	3	1	2	4	1	4	1	3	3	2	1	2	2	2	3	4	1	1	1	2	2	0	2	3	2	1	
2	2	2	3	2	2	3	1	3	2	4	1	1	1	1	3	2	1	4	3	2	1	1	2	2	0	4	2	2	
2	2	2	2	4	4	3	2	3	2	1	3	4	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	1	2	3	3	0	3	3
2	2	2	2	3	4	1	3	2	1	1	2	4	3	2	2	1	2	1	4	2	4	3	2	3	1	2	0	4	
2	3	3	1	2	4	1	2	3	4	3	2	2	1	1	1	1	3	3	4	1	4	1	2	3	1	1	1	0	