

DIAGNÓSTICO DEL DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS CLAVES DE ACINOX COMERCIAL: HERRAMIENTA PARA LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

DIAGNOSIS OF THE PERFORMANCE OF THE KEY PROCESSES OF ACINOX COMERCIAL: TOOL FOR BUSINESS MANAGEMENT

María Caridad Samá Rodríguez ^{I*}  <https://orcid.org/0000-0002-1287-8078>

Ana Teresa Molina Álvarez ^{II}  <https://orcid.org/0000-0002-4564-4825>

^I Empresa ACINOX Comercial, La Habana, Cuba

^{II} Universidad Tecnológica de la Habana “José Antonio Echeverría” (CUJAE), La Habana, Cuba,
✉ anater@ind.cujae.edu.cu

*Autor para dirigir correspondencia: maria@steels-net.cu

Clasificación JEL: D21, H32, L21

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7566907>

Recibido: 11/11/2022

Aceptado: 06/01/2023

Resumen

La investigación tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional en los procesos clave de la empresa ACINOX comercial para contribuir al incremento de los niveles de actividad por el servicio de importaciones a empresas metalúrgicas y otras productoras de derivados del acero. En la investigación se emplean métodos y técnicas para la determinación de las brechas en el desempeño de los negociadores internacionales de las áreas productivas de los procesos clave. Las técnicas utilizadas son las entrevistas, el análisis documental de registros de los últimos cinco años y encuestas que complementan el método empírico de observación de la conducta de la muestra seleccionada a investigar, siendo estos los especialistas que realizan las negociaciones internacionales. Se desarrolla la matriz DAFO cuantitativa (Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y Amenazas) para la determinación de las estrategias a seguir en el proceso de toma de decisiones por la dirección general.

DIAGNÓSTICO DEL DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS CLAVES DE ACINOX COMERCIAL: HERRAMIENTA PARA LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Palabras clave: diagnóstico organizacional, exportación e importación, negociaciones internacionales, desempeño, matriz DAFO

Abstract

The objective of the research is to carry out an organizational diagnosis in the key processes of the commercial ACINOX company to contribute to increasing the levels of activity for the import service to metallurgical companies and other producers of steel derivatives. In the investigation, methods and techniques are used to determine the gaps in the performance of international negotiators in the productive areas of key processes. The techniques used are interviews, documentary analysis of records from the last five years and surveys that complement the empirical method of observing the behavior of the selected sample to be investigated, these being the specialists who carry out international negotiations. The quantitative SWOT matrix (Weaknesses, Strengths, Opportunities and Threats) is developed to determine the strategies to be followed in the decision-making process by the general management.

Keywords: organizational diagnosis, export and import, international negotiations, performance, SWOT matrix

Introducción

Para una economía en vías de desarrollo como la cubana, la comercialización del acero y sus derivados para las industrias tiene una relevante importancia. El acero es un material indispensable que se encuentra en casi todos los elementos que se manejan y visualizan cada día: desde automóviles hasta las latas de alimentos, pasando por grandes edificaciones o almacenes. En el sector de los sistemas de almacenaje industrial, el acero es la materia prima clave de la que dependerá en buena medida el correcto funcionamiento de la instalación.

En el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social 2030 de Cuba se establecen seis ejes estratégicos, diseñados bajo un enfoque sistémico, que articulan la propuesta de desarrollo económico y social de Cuba al 2030 (PNDES 2030). El desarrollo de la industria constituye el objetivo 9 a desarrollar en el Macroprograma 1: Institucionalidad y Macroeconomía, referido a los aportes que cada sector puede realizar para cumplir con los objetivos de desarrollo sostenible, por los que todos deben apostar y aportar; en el que se plantea la inviabilidad de continuar con los mismos patrones de producción, energía y consumos actuales.¹

También en estos macroprogramas se expresa cuánto pueden cambiar estas relaciones de producción y servicios actualizando los vínculos del sector empresarial con las universidades del país, a través de la innovación, haciendo uso en la práctica de las herramientas de diagnóstico, generalizando el uso de la ciencia y las innovaciones tecnológicas del sector empresarial.² En este sentido el proceso de capacitación en las empresas debe estar en función de hacer este vínculo una herramienta eficaz del cambio empresarial. Se estaría contribuyendo así a la transformación del paradigma de desarrollo dominante, en modelo inclusivo, sostenible y con visión a largo plazo.

DIAGNÓSTICO DEL DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS CLAVES DE ACINOX COMERCIAL: HERRAMIENTA PARA LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Por otra parte, la empresa constituye la entidad económica donde se relacionan dinámicamente los factores necesarios para realizar un proceso productivo o de servicios y para el logro de sus objetivos, es vital el capital humano.³ En las relaciones de trabajo es vital la comprensión del papel que juegan el desempeño y la conducta del capital humano, en el logro de las metas propuestas y los resultados que se llegan a alcanzar.⁴ De la consideración anterior se infiere que la gestión del talento humano requiere de estrategias, de planeación a futuro y seguimiento en su desarrollo.

La Empresa ACINOX Comercial tiene la misión de promover en el mercado externo las exportaciones de productos y servicios de las empresas del sector industrial, priorizando las del Ministerio de Industrias como una fuente básica de ingreso de divisas al país, la transportación marítima de los productos y otras necesidades afines a estos servicios. Esta empresa exportadora e importadora requiere contar con un equipo de alto desempeño, personas altamente capacitadas y en áreas multifuncionales, enfocados en lograr objetivos comerciales con estándares cada vez superiores, comprometidos con el desarrollo y la visión compartida. En este sentido dotar al capital humano de nuevas competencias asegura la adaptabilidad del especialista negociador de la Empresa ACINOX Comercial a los nuevos escenarios cambiantes en la negociación, desde los escenarios ideales hasta cambios en los roles de la negociación, para lo cual debe estar preparado conscientemente.

La necesidad de desarrollar en la Empresa ACINOX Comercial, luego de las certificaciones nacionales e internacionales, la integración de todos sus procesos a través de un sistema de gestión de la calidad que avala su actual desempeño empresarial, exige avanzar en el logro de metas superiores de niveles de actividad, eficiencia y eficacia. Explotar estas potencialidades acumuladas ubica a la organización en posición de transitar hacia nuevos estilos de gestión empresarial.

El objetivo del artículo es diagnosticar la determinación de las brechas entre la situación actual y la ideal para un buen proceso negociador, las condiciones de los especialistas de las áreas claves de la empresa ACINOX comercial, como son las importaciones y las exportaciones y el papel fundamental que juegan dentro de la estrategia trazada con vistas a elevar los ingresos en monedas libremente convertibles, por concepto de las exportaciones de diferentes rubros del acero. Para ello se emplean herramientas del diagnóstico estratégico.

Materiales y Métodos

En la investigación predomina el uso de métodos empíricos basados fundamentalmente en la información acumulada en los registros de procesos de la empresa los que permiten aprovechar la experiencia del conocimiento práctico percibido en años anteriores, donde no solo se analizan como información numérica o cuantitativa, sino que se tiene en cuenta la percepción sensorial del registrador de los datos o información. Para que el análisis aporte información realista se complementa con métodos científicos de obtención del conocimiento del fenómeno o proceso en estudio. Evidenciando así los datos estandarizados para la generalización del conocimiento.

El diagnóstico organizacional se divide en dos perspectivas principales, una funcional y otra cultural. Cada una con sus propios objetivos, métodos y técnicas. El diagnóstico funcional examina principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la

DIAGNÓSTICO DEL DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS CLAVES DE ACINOX COMERCIAL: HERRAMIENTA PARA LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización y la innovación.⁵

En los diagnósticos los métodos más usados son la entrevista, el cuestionario, la entrevista grupal, la encuesta y el análisis de experiencias críticas de negociaciones. En esta investigación son usadas:

- Entrevista. Esta técnica se complementa con el cuestionario y permite recoger información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de una organización.
- Encuesta. La información recogida por medio de esta técnica puede emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa.
- Cuestionario. Permite recoger mayor cantidad de información de mayor cantidad de gente y de una manera más rápida y más económica que otros métodos; y facilita el análisis estadístico.

El diagnóstico organizacional aplicado en las áreas claves de la empresa es imprescindible para realizar una mejor toma de decisiones por la dirección general de la empresa, en el marco de la estrategia trazada y su planeación, contribuyendo al desarrollo económico del país. Así, el sistema de gestión de una organización es el instrumento que utiliza la alta dirección para dirigir.⁶

Para esta investigación se seleccionó la herramienta de diagnóstico con un amplio uso y difusión, conocida como Matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) aplicada a las principales incidencias en los procesos claves de la empresa, las que pudieran estar influenciados por una estrategia inadecuada del uso del capital humano. La herramienta DAFO permite el diagnóstico sistemático y continuo de la información del proceso que así lo requiera, por lo que su utilidad consiste en la mejora continua a partir de las soluciones seleccionadas y en función de las estrategias de dirección de la empresa, al establecer una relación entre los ambientes internos y externos de la empresa, el interno con las fortalezas y debilidades y el externo con las oportunidades y amenazas.

En la gestión del capital humano, la estrategia de desarrollo de talentos se refiere a la planificación de actividades actuales y futuras, la creación de capacidades de desarrollo de las habilidades de los miembros de equipo, con el fin de maximizar el desempeño, proporcionando la capacitación y evaluación del trabajo de manera objetiva y sistemática. Se reafirma entonces, que la gestión de talento humano constituye un factor estratégico^{3,4} para el desarrollo empresarial, estrechamente relacionado con los procesos de formación y la innovación.² A su vez, dicha gestión constituye una excelente estrategia que puede desarrollarse en beneficio de la organización empresarial; por ello es importante que de estas no solo beneficien la empresa o el sector económico, sino que abran perspectivas para mejorar la situación económica y laboral de la sociedad.

La capacitación tributa al desarrollo empresarial por los indicadores que mejoran su comportamiento al realizarse de forma efectiva y entre estos se mejoran las competencias laborales que pueden definirse como la capacidad real y demostrada para realizar con éxito una actividad de trabajo específica. Las evaluaciones sistemáticas de las áreas que comprenden los procesos claves de la empresa contribuyen a diagnosticar problemas o situaciones problemáticas que obstaculizan el desarrollo hacia estadios

DIAGNÓSTICO DEL DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS CLAVES DE ACINOX COMERCIAL: HERRAMIENTA PARA LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

superiores del comportamiento organizacional. Y por resultados esperados, se tendría un cambio a nivel de empresa, implicando nuevas formas de hacer y percibir la realización de funciones y tareas en el marco del sistema de trabajo integrado.

Fases de la investigación del diagnóstico organizacional funcional

El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento, con él se examinan y mejoran los sistemas de la organización, para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el objetivo de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

- Fase 1. Determinación de los objetivos del diagnóstico.
- Fase 2. Determinación de los factores internos de la empresa.
- Fase 3. Determinación de los factores externos de la empresa.
- Fase 4. Análisis e interpretación de las interrelaciones de los factores externos e internos en la matriz DAFO.
- Fase 5. Planificación de las acciones correctoras.

Cuando se aplican herramientas de análisis se puede saber en qué la organización es mejor o peor que la competencia y cuán lejos está del estado ideal, para posteriormente trazar estrategias que permita obtener ventajas competitivas. Las capacidades de respuesta dependen de las capacidades mínimas con las que la empresa cuenta para enfrentar situaciones adversas haciendo valer el conocimiento adquirido en relación a sus fortalezas y debilidades.

Resultados y Discusión

ACINOX Comercial es la empresa líder en Cuba en exportaciones mundiales de productos ofrecidos por las industrias del metal del país. Conocer las fortalezas para aprovechar las oportunidades y las debilidades que limitan, permite establecer las alertas tempranas contra los peligros que amenazan desde el entorno exterior de la empresa. La gestión requiere de proyecciones estratégicas que corrijan las debilidades y maximicen las fortalezas empresariales.

Las áreas consideradas claves de la empresa, necesitan de la toma de decisiones efectivas y de las proyecciones estratégicas, siendo parte inherente de la gestión que la dirección requiere para lograr las metas propuestas y cumplir los planes con un enfoque de mejora continua en cada proceso. Así, los diagnósticos facilitan la perspectiva del empresario, orientada a establecer la prioridad en su actuación. Los factores condicionantes tanto internos como externos que son necesarios estudiar y tomar en cuenta a la hora de realizar un análisis financiero completo de la situación de una empresa se clasifican y dividen en: factores macroeconómicos, microeconómicos, operativos y gestión.⁷

La Dirección Estratégica Integrada plantea la necesidad de la coordinación de todo el sistema de relaciones internas y externas de la organización para producir resultados sinérgicos de alto impacto económico y social. Estos modelos se basan principalmente en la gestión de la cadena de valor de las organizaciones donde lo principal es satisfacer las necesidades de los clientes que son siempre crecientes.⁸

DIAGNÓSTICO DEL DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS CLAVES DE ACINOX COMERCIAL: HERRAMIENTA PARA LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

La evaluación de los sistemas y procesos externos de la organización relacionados con entidades estatales y nuevas formas de gestión con las cuales existe interdependencia y su relación, modifica los resultados de los procesos que crean valor en la entidad, a través del instrumento de diagnóstico estratégico (ponderado) del entorno que permite establecer el punto de partida para el análisis y la proyección estratégica a seguir orientada a la mejora continua.

Los objetivos propuestos para la realización del diagnóstico fueron:

- Evaluar la estructura interna de los procesos claves
- Evaluar los sistemas y procesos de comunicación a nivel interpersonal, grupal, departamental, e interdepartamental
- Evaluar los sistemas y procesos de la comunicación externa de la organización, entidades públicas y privadas con las cuales existe interdependencia.

El diagnóstico parte de la identificación del análisis estratégico con la Matriz DAFO (Ver **Tabla 1**).

Tabla 1. Análisis estratégico de ACINOX Comercial con Matriz DAFO

DEBILIDADES (-)		AMENAZAS (-)	
1	Dificultades con los recursos financieros, acceso limitado a créditos bancarios internacionales	1	Acceso limitado a los créditos de los bancos internacionales
2	Altos niveles de endeudamiento con los proveedores	2	Incremento de las empresas con licencia para IMPORTAR y EXPORTAR
3	Deterioro de la confianza comercial de los proveedores de materias primas por el impago de las deudas negociadas	3	Poca diversificación de los productos en la cartera de clientes para exportar
4	Agotamiento rápido de los inventarios de mercancías importadas	4	Cantidad limitada de clientes con productos de calidad exportable y competitiva
5	Deficiente gestión de cobro de productos exportados	5	Precio inestable de los combustibles y del acero en el mercado mundial
6	Tecnologías obsoletas en la planta productora	6	Frecuente cambio en el entorno organizativo, comercial y económico del país
7	Fallas en la calidad óptima del producto a exportar		
8	Insuficiente informatización de los procesos productivos en las plantas productoras y las UEB comercializadoras		
9	No se cuenta con una proyección estratégica del área de EXPORTACIONES para acceder a nuevos mercados		
FORTALEZAS (+)		OPORTUNIDADES (+)	
1	Especialistas con alto nivel de calificación y experiencia de más de 10 años en el mercado internacional	1	Prestigio de la marca ACINOX comercial en el mercado nacional e internacional
2	Procesos de comercialización interrelacionado con los procesos de exportación e importación a lo largo de todo el país	2	Mercado nacional garantizado al ser considerada en el país como <u>balancistas</u> de metales
3	Red logística propia al servicio de la comercialización total de la empresa	3	Alta demanda de mercancías por las plantas metalúrgicas del MINDUS
4	Gestión estratégica y acertada de las finanzas internacional	4	Incremento de proyectos de infraestructuras y viviendas en el país, acrecentando la demanda de los productos del acero y sus derivados
5	Alta demanda del producto estrella de la comercialización, la importación y la exportación	5	Alianza estratégicas con proveedores del exterior

Fuente: elaboración propia

En la **Tabla 1** solo se describen las fortalezas y debilidades más relevantes. Así, por ejemplo, en el caso de las fortalezas, las identificadas en el diagnóstico fueron:

1. ACINOX comercial cuenta con el sistema de apoyo logístico de una red comercial con años de experiencia en la actividad.

DIAGNÓSTICO DEL DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS CLAVES DE ACINOX COMERCIAL: HERRAMIENTA PARA LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

2. Las negociaciones realizadas cumplen con las expectativas de los clientes finales tanto en plazos de entrega como en soluciones de diferencias comerciales.
3. La empresa cuenta con un sistema de gestión de la calidad certificado por *Lloyds Register Quality Assurance* y NC-ISO 9001:2015 con Registro No.020-2021.
4. Amplia y actualizada Cartera de Proveedores que facilita realizar las negociaciones con mayor eficacia y economía, así como experiencia en la actividad comercial desde la importación hasta el servicio al cliente final.
5. Los especialistas que realizan la actividad de comercio exterior, tienen amplia experiencia en la comercialización internacional, con dominio del mercado y sus leyes.
6. Empresa altamente solvente, credibilidad ante el sistema bancario para el otorgamiento de créditos.
7. Tener implantado el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial
8. Realiza un trabajo sistemático y eficaz del Grupo de Inteligencia Comercial que facilita el trabajo de las operaciones de Importación y Exportación.
9. Tiene una estructura organizacional flexible que permite la adaptación con rapidez a los cambios del entorno.
10. Amplio acceso a internet que posibilita la capacitación de los técnicos y especialistas con mayor acceso a información actualizada.

Relacionar las principales debilidades y fortalezas de los procesos clave de la empresa (**Tabla 2**) proporciona un conocimiento veraz y actualizado de los mismos, intencionado a la corrección de las debilidades, en tanto mayor sea la implicación negativa en los resultados de la empresa.

Tabla 2. Matriz del perfil de capacidades interna del diagnóstico de los procesos clave en ACINOX

CAPACIDADES	PONDERACIÓN	DEBILIDADES (1-4)		FORTALEZAS (3 o 4)		CALIFICACIÓN DE LA CAPACIDAD
		CALIFICACIÓN	PUNTOS PONDERADOS	CALIFICACIÓN	PUNTOS PONDERADOS	
CAPACIDAD DIRECTIVA	MISIÓN	0.04	0	3	0.12	0.36
	ESTRATEGIAS	0.06	2		0	
	MOTIVACIÓN DE LOS NEGOCIADORES	0.03		4	0.12	
CAPACIDAD FINANCIERA	RENTABILIDAD DE LAS OPERACIONES COMEX	0.06	0	4	0.24	0.86
	DETERIORO DE LA CREDIBILIDAD COMERCIAL DE LA EMPRESA POR ENDEUDAMIENTO ALTO	0.06	2		0	
	DEFICIENTE GESTIÓN DE COBRO DE LAS DEUDAS EN EL EXTERIOR	0.25	2		0	
CAPACIDAD TALENTO HUMANO	EXPERIENCIA TÉCNICA EN LA ACTIVIDAD	0.02	0	4	0.08	0.23
	ROTACIÓN EN LAS ACTIVIDADES	0.03	1		0	
	NIVEL DE REMUNERACIÓN	0.04		3	0.12	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	APOYO LOGÍSTICO EN MÁS DEL 75% DE TODO EL PAÍS	0.11	0	4	0.44	0.55
	INSUFICIENTE DESARROLLO DE TECNOLOGÍAS	0.01	2		0	
	NIVEL DE COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN CON OTRAS ÁREAS	0.03		3	0.09	
CAPACIDAD COMPETITIVA	CALIDAD DEL PRODUCTO EXPORTABLE	0.21	2		0	0.58
	LEALTAD DE LOS CLIENTES INTERNOS	0.03		4	0.12	
	INSUFICIENTE DESARROLLO DE LOS ESTUDIOS DE MERCADO	0.02	2		0	
Total		1.00000000		1.25	1.33	2.58

Fuente: elaboración propia

DIAGNÓSTICO DEL DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS CLAVES DE ACINOX COMERCIAL: HERRAMIENTA PARA LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

La evaluación interna con un resultado de 2.58 confirma que la situación actual de la empresa tiene una tendencia favorable de las fortalezas con respecto a las debilidades. No obstante, el resultado tan cercano a la media de las calificaciones (2.5) expresa la necesidad de revisar las debilidades de mayor peso como las que influyen en la capacidad financiera, con un valor de 0.86 puntos, siendo la que más afecta el resultado. También son de interés, para el logro de los objetivos propuestos, las capacidades competitivas (0.58 puntos) y las tecnológicas (0.55 puntos).

Una solución a la vista es desarrollar el área financiera de la empresa, con diferentes acciones, tales como reclutar personal con mejor desempeño de empresas del mismo perfil y actualizar la gestión del conocimiento de las áreas más débiles en el desempeño. En empresas de alta tecnología los líderes deben ser evaluados por criterios tales como: delegación de derechos y obligaciones, pensamiento estratégico, capacidad para proporcionar comentarios ante la complejidad, responsabilidad para la gestión, alto nivel de competencias profesionales, desarrollo del capital humano de la organización y capacidad para trabajar de acuerdo con los valores declarados.^{9,10}

Al igual, la capacidad tecnológica de la empresa se muestra como un factor de freno incidiendo en la tendencia de las debilidades a una puntuación media definiendo a la empresa con un desempeño medio en el logro de los objetivos. En este sentido, la capacidad tecnológica se vincula con la gestión de la innovación,² cuestión que ha de ser priorizada también. Estudios realizados en otras empresas comercializadoras avalan que el conocimiento e interpretación de los estados financieros de la empresa influyen positivamente en la toma de decisiones de la empresa,¹¹ puesto que facilitan tomar decisiones acertadas a la gerencia en el marco de la situación real en que se encuentre.¹² Este es otro aspecto a tener en cuenta para la mejora de la situación empresarial en ACINOX.

La gestión del desempeño de los negociadores internacionales basada en competencias describe los criterios para el desempeño en todos los niveles de dirección, de modo que los trabajadores puedan comprender qué competencias se requieren para su avance, lo que permite alinear los objetivos estratégicos organizacionales a los individuales con el dinamismo requerido.^{6,13} Las capacidades tecnológicas y la capacidad financiera están estrechamente relacionadas con ACINOX, de conjunto con las competencias de los negociadores con la complejidad que entraña el mercado internacional y el conocimiento y tecnologías que deben ser dominadas.

Diagnóstico externo de los procesos clave de la empresa

La **Tabla 3** muestra del diagnóstico la determinación del perfil de capacidades externas de las áreas clave en la empresa ACINOX Comercial. El resultado más alto es de 1.27 relacionado con oportunidades vinculadas a las políticas favorables del comercio exterior, las alianzas estratégicas con empresas del sector, unido a demandas de productos de la Empresa ACINOX Comercial que deben ser aprovechadas. Le sigue en calificación de importancia el valor de 0.56 correspondiente a las amenazas por la influencia de la competencia de otras empresas del comercio exterior y la inestabilidad en las tasas de cambio internacional.

DIAGNÓSTICO DEL DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS CLAVES DE ACINOX COMERCIAL: HERRAMIENTA PARA LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Tabla 3. Matriz del perfil de capacidades externa del diagnóstico de los procesos clave en ACINOX

No.	Oportunidades	Peso Específico	AMENAZAS (1-4)		OPORTUNIDADES (3 o 4)		CALIFICACIÓN DE LA CAPACIDAD
			CALIFICACIÓN	PUNTOS PONDERADOS	CALIFICACIÓN	PUNTOS PONDERADOS	
1	POLÍTICA FAVORABLE A EXPORTACIONES DE PRODUCTOS DEL SECTOR	0.21		0	3	0.63	1.27
2	RECONOCIMIENTO NACIONAL E INTERNACIONAL DE MARCA ACINOX	0.08	2	0.16		0	
3	ALINÇANZAS ESTRATÉGICAS CON EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL Y DE ACERO	0.12		0	4	0.48	
4	POLÍTICA FAVORABLE AL INCREMENTO DE LA DEMANDA DEL PRODUCTO BARRA CORRUGADA	0.09		0	4	0.36	0.48
5	DESARROLLO DE POLÍTICAS DEL PAÍS PARA LA SOCIALIZACIÓN DE LAS TÉCNICAS DIGITALES PARA LA CAPACITACIÓN	0.04		0			
6	ESTÍMULO DESDE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE INVERSIONES DE CAPITAL EXTYRANJERO EN INFRAESTRUCTURA ASOCIADA AL TURISMO	0.06	2	0.12		0	
Amenazas							
7	INESTABILIDAD EN TASAS DE CAMBIO DEL MERCADO INTERNACIONAL	0.09		0	4	0.36	0.56
8	INCREMENTO DE NIVELES DE ENDEUDAMIENTO CON PROVEEDORES	0.08	1	0.08		0	
9	AUMENTO DE LA COMPETENCIA COORPORATIVA A MÁS DE 52 EMPRESAS COMEX EN EL PAÍS	0.04		0	3	0.12	
10	APROBACIÓN DE 503 PROYECTOS A FORMAS DE GESTIÓN NO ESTATAL EN LA ACTIVIDAD COMEX	0.05		0	4	0.2	0.31
11	INEFICIENCIAS EN GESTIONES FINANCIERAS DE BANCOS DEL COMERCIO EXTERIOR	0.01	2	0.02		0	
12		0.03		0	3	0.09	
13		0.05	2	0.1		0	0.26
14		0.03		0	4	0.12	
15		0.02	2	0.04		0	
TOTAL		1.00000000		0.52		2.36	2.88

Fuente: elaboración propia

La puntuación 2.88 del análisis de la matriz (**Tabla 3**) muestra una mejor disposición de la empresa para aprovechar las oportunidades y sobrellevar las amenazas con las fortalezas. También la puntuación ponderada del análisis interno (**Tabla 2**) muestra que existen brechas en los procesos fundamentales de creación del valor, con oportunidades de mejoras para la empresa, a partir de las fortalezas demostradas.

Los órganos asesores de la dirección, creados al efecto para optimizar el sistema de calidad se apoyan en los resultados y recomendaciones del diagnóstico DAFO para la selección de las estrategias a seguir en las diferentes organizaciones y la toma de decisiones pertinentes en la actual situación de la empresa. Las estrategias que pueden ser proyectadas después de analizar el diagnóstico ponderado de la Matriz DAFO se presentan en la **Tabla 4**.

DIAGNÓSTICO DEL DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS CLAVES DE ACINOX COMERCIAL: HERRAMIENTA PARA LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Tabla 4. Estrategias de la Empresa ACINOX Comercial según el diagnóstico de la DAFO

SUPERVIVENCIA (DEBILIDADES Y AMENAZAS)	REORIENTACIÓN O REFUERZO (DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES)
1. Identificar líneas de créditos de bancos internacionales que aún permiten el acceso a operaciones con Cuba	1. Capacitar a los especialistas en temas de finanzas internacionales
2. Gestionar la operación comercial dentro de los límites de tiempo aprobados en el contrato en el menor tiempo posible sin afectar la calidad de la operación	2. Crear fondos de liquidez (CL) para asumir el pago a proveedores según la capacidad de gestión financiera de la empresa
3. Rebajar los impagos de las deudas en el exterior con los ingresos obtenidos por nuevos negocios en frontera y Zona Especial de Desarrollo Mariel	3. Intensificar la cartera de negocios con nuevos proveedores que acepten colaborar con importaciones y exportaciones a riesgo
4. Desarrollo de pequeñas inversiones en la actividad de calidad del producto de conjunto con las plantas productoras	4. Desarrollar innovaciones que acerquen nuevos productos a la actividad de exportación en territorios no explorados del país, con las nuevas formas de gestión
DEFENSIVAS (FORTALEZAS Y AMENAZAS)	OFENSIVAS (FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES)
1. Aprovechar la capacidad instalada en cada provincia para ampliar los renglones de comercialización	1. Desarrollar estudios de mercados en países con desarrollo emergente y ampliar la cartera de proveedores y clientes del área
2. Atraer a nuevos clientes por la eficiencia en la gestión del proceso de transportación	2. Trazar estrategias de trabajo con mercados establecidos y ampliar la cuota de mercado y crear una campaña de marketing adecuado de la empresa
3. Diversificar las ofertas de servicios en la gestión COMEX por la experiencia y conocimientos del comercio internacional	3. Fidelizar los clientes históricos con estrategias comerciales y atraer a los nuevos actores del mercado nacional con una nueva estrategia de precios en la actividad del comercio exterior
4. Lograr la contratación comercial con mejor precio financiero teniendo en cuenta la experiencia y el conocimiento de los especialistas en los nuevos INCOTERM 2020	4. Activar nuevos negocios aprovechando el prestigio internacional de la marca comercial y las nuevas regulaciones del país en la actividad del comercio exterior

Fuente: elaboración propia

Como parte de la fundamentación de las estrategias adoptadas son varias las recomendaciones que se pueden seguir, las que están refrendadas en el marco teórico referencial consultado de la gestión empresarial. En relación a las competencias blandas, incluyendo las de la Industria 5.0, cada vez más están jugando un papel clave las que harán exhibir la oportunidad de responsabilidades sociales, con una rápida adaptación y cooperación, que bien puede conducir a resultados exitosos.¹⁴ En las organizaciones en transformación, el ser humano asociado con otros, constituidos en equipos de trabajo disponiendo de los recursos adecuados, es capaz de convertir en realidad las metas compartidas,¹⁵ constituyendo un recurso estratégico.^{16,17}

La administración de personal requiere del conjunto de normas y reglas prácticas, la definición de nuevas responsabilidades, el favorable clima laboral u organizacional, la selección y evaluación del personal, el diseño de planes, la modernización de los sistemas retributivos, la comunicación interna, la motivación, el mejoramiento de las condiciones laborales y la seguridad del trabajo, la calidad de vida, la capacitación y el desarrollo de las competencias.^{3,4,15-18}

El desarrollo económico y social está estrechamente relacionado con la existencia de recursos humanos que cuenten con las competencias que incluye los valores, conocimientos y las habilidades para la

DIAGNÓSTICO DEL DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS CLAVES DE ACINOX COMERCIAL: HERRAMIENTA PARA LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

inserción en el mercado laboral,¹⁰ con la evaluación del desempeño alineado a los objetivos estratégicos, favorecido también por políticas públicas integrales que fomenten el desarrollo regional, sectorial y nacional.¹⁹ Asimismo, una de las competencias vitales del recurso humano es la innovación.^{18,20}

Los indicadores también se pueden clasificar como de eficacia o de eficiencia.^{2:21} El de eficacia mide el logro de los resultados propuestos e indica la efectividad del trabajo al relacionarse con la calidad y el cumplimiento de los objetivos. Los de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso y se concentran en cómo se hicieron las cosas. En este sentido, para las estrategias proyectadas habrá que determinar los indicadores de eficiencia y eficacia con las metas.

La inteligencia competitiva le permite a una empresa con gestión integrada empresarial orientarse a las capacidades creativas e innovadoras para mejorar la calidad, productividad y rentabilidad. En el ámbito de las empresas comercializadoras se requiere desplegar una inteligencia logística,²² que optimice sus procesos garantizando ciclos y flujos *just in time*, tanto de materias primas como de saberes. La capacidad intra-organizacional potencia el crecimiento humano, asumiendo este capital como esencia del sistema empresa. La inter-organizacional con un capital relacional desarrollado, potencia la interconectividad con públicos externos y otros grupos de interés. En la actualidad, el uso de las Tecnologías de Información y las Comunicaciones favorece el empleo de la gestión de bases de datos relacionales y el software de visualización tradicional con minería de datos que permiten procesar elevadas cantidades de datos complejos y no estructurados, ejecutados en sistemas masivamente paralelos. De ahí, que sean estos aspectos cuestiones a tener en cuenta en el sistema empresarial para elevar la competitividad en el entorno de la economía de información digital.²³

La investigación demostró la correspondencia de la estructura interna de los procesos con las secuencias de actividades y tareas que evidencian los procesos de importación y exportación de la empresa, al lograrse el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. No obstante, las brechas que se abren con desempeños inferiores no acorde a los perfiles ideales de los especialistas en estas áreas, condicionan la estrategia de optimización de los procesos y de gestión de los recursos humanos alineado a las competencias. Es oportuno afirmar que la investigación de los procesos estratégicos no sólo debe ayudar a la organización a mantener una posición favorable de recursos y competitividad, sino que además debe permitirle adaptarse a los cambios de su entorno y renovarse activamente.²⁴

Es imprescindible que los objetivos planteados sean viables y permitan a la empresa poner en práctica cada una de las estrategias propuestas, con el fin de hacer posible su permanencia y sostenibilidad en el mercado.²⁵ Mediante el análisis para la mejora continua, con el uso de métodos sencillos y eficaces,²⁶ aspecto de vital importancia para lograr éxito en los procesos negociadores lo constituye, sin lugar a dudas el papel que juega el factor humano en el mismo, puesto que son precisamente los individuos los encargados de desarrollar las negociaciones. Es por ello que resulta necesario estudiar las características que deben poseer los negociadores para lograr un desempeño exitoso que garantice el cumplimiento de los objetivos propuestos en cada proceso de negociación comercial.

La elaboración de un plan de oportunidades de negocios permite indagar la factibilidad, las oportunidades y los riesgos del negocio. Particularmente cuando se necesita apoyo financiero, se debe contar con un plan de negocio detallado, que informe a los potenciales inversionistas sobre la tarea, lo viable y el riesgo de la inversión, además que se aprovecha para presentar el proyecto a posibles socios empresariales,¹³.

DIAGNÓSTICO DEL DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS CLAVES DE ACINOX COMERCIAL: HERRAMIENTA PARA LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

No todas las opciones se pueden considerar como tal oportunidades de negocio, por lo que se deben valorar solo aquellas ideas pertinentes y factibles que se determinen por la alta dirección como viables, para obtener beneficios cuando se pongan en marcha.

En el acto de negociar, además del grado de conocimiento del negociador y el nivel información que posee, resulta de gran importancia su personalidad y su modo de interactuar con el ambiente.²⁶ Precisamente, este conjunto de atributos es el que caracteriza su perfil, de ahí la importancia de su estudio para elevar su desempeño. La negociación es una habilidad que se perfecciona con la práctica. En las empresas de comercio exterior se deben sistematizar las acciones de evaluación de riesgos y la generación y actualización de conocimientos sobre las técnicas de negociación, generalizadas en el entorno común para llevar a vías de hecho la mejora continua.

Por otra parte, en la actual economía de la información se proponen modelos para evaluar los componentes de la competitividad de una empresa industrial y compararlos con los indicadores de su entorno, La peculiaridad de la economía de la información es el surgimiento de los últimos métodos para apoyar la adopción de decisiones gerenciales que aseguren la disponibilidad de la información necesaria y aceleren su procesamiento, lo que permite desarrollar decisiones gerenciales más fundamentadas.²³ También se identifica la fluctuación en las tasas de cambio en las monedas internacionales y la pérdida de nichos exportables como elementos con preponderancia ante los otros indicadores de amenaza en la afectación a la estabilidad financiera de la empresa y a su vez se determina la eficiencia y la efectividad de la gestión de los procesos claves.

La situación en el ámbito universitario en relación a las estrategias dista del entorno empresarial. Así, las universidades y los centros de investigaciones deben impulsar estrategias hacia la creación de una imagen de reconocimiento social, que facilite la continuidad en el desarrollo de investigaciones, un incremento en el potencial científico, la ampliación de la capacidad de respuesta a las necesidades mayor pertinencia social, así como el desarrollo de nuevos proyectos de investigación y publicaciones²⁷ aunque el método del diagnóstico estratégico con el empleo de la DAFO pueda ser aplicada en ambos contextos.²⁸

Conclusiones

La investigación desarrollada a través del diagnóstico estratégico en la Empresa ACINOX Comercial permitió conocer la situación actual de los procesos de mayor relevancia en la creación del valor en la empresa y socializarla con los actores fundamentales en el logro del cambio al estadio inmediato superior.

Se evidenció la pertinencia del uso de la matriz DAFO como elemento aglutinador sobre las percepciones de los directivos y expertos hacia lo interno y externo de la empresa con una expresión general del conocimiento cabal y actualizado para alcanzar los objetivos y eliminar las dificultades en el desempeño de los negociadores en la Empresa ACINOX Comercial.

La ponderación de los factores internos y factores externos en una matriz DAFO reafirma la utilidad de la herramienta para determinar las proyecciones estratégicas fundamentales, en las áreas seleccionadas para estudio con el objetivo de superar deficiencias y mejorar las posibilidades de incrementar la presencia de la Empresa ACINOX Comercial en el mercado internacional. Para ello se requiere desarrollar una estrategia de estudio de mercados no explorados en busca de nuevos proveedores de

DIAGNÓSTICO DEL DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS CLAVES DE ACINOX COMERCIAL: HERRAMIENTA PARA LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

financiamiento, alternativos a la gestión de los bancos, para lo que se requiere de conocimientos actualizados, del uso de buscadores como herramientas de investigación de mercados, entre otras, para posicionar nuestras compras y productos exportables según las mejores tendencias.

Con esta investigación se demuestra cómo un cambio en la gestión de la capacitación y el desarrollo de competencias podría beneficiar los resultados económicos de la empresa, al reducir las brechas entre la situación actual hasta alcanzar el desempeño ideal expresado en la visión empresarial. Se hace aún más necesario abordar esta estrategia para la Empresa ACINOX Comercial, la que al exportar sus productos a mercados globalizados y altamente competitivos las estrategias a desplegar deben ser innovadoras y viabilizar los recursos para evitar que, en el futuro, los eventos adversos den al traste con los objetivos y expectativas propuestas.

Referencias bibliográficas

1. Alonso A, Baños MA, Columbié M. Los objetivos de desarrollo sostenible desde la proyección estratégica de la Educación Superior. *Ingeniería Industrial*. 2021;42(1):1–13 [Consultado 10 septiembre 2022] Disponible en: <https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/1083>
2. Delgado M. Innovación Empresarial. En: Delgado M, Coordinador académico. *Temas de Gestión Empresarial*. Vol. II. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela; 2017, p. 117. <http://bibliografia.eduniv.cu:8083/read/14/pdf>
3. Cuesta A, Linares MA, Fleitas S, Delgado M. Gestión del Capital Humano. En: Delgado M, Coordinador. *Temas de Gestión Empresarial*. Vol. IV. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela; 168 p. Disponible en: <http://bibliografia.eduniv.cu:8083/read/17/pdf>
4. Peña D, Delgado M. Procedimiento para la evaluación integrada del desempeño de una universidad de posgrado. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*. 2020; 4(1): 106-121 [Consultado 4 diciembre 2022] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/105/209>
5. Rodríguez AM. Diagnóstico organizacional. 13 febrero; 2019. [Consultado 12 septiembre 2022] Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/diagnostico-organizacional/>
6. Martínez M, Santalla L, Becerra A, Fernández M. La planeación estratégica con un enfoque de gestión de la calidad. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. Educación, Política y Valores. 2016; 3(2): 1-23. [Consultado 20 septiembre 2022] Disponible en: <https://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/117/860>
7. Gaytán J. Factores condicionantes del análisis financiero en una empresa. *Mercados y Negocios*. 2017; 35. [Consultado 22 septiembre 2022] Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571864085005>
8. Bolaño Y, Alfonso D, Pérez A, Arias M. Modelo de Dirección Estratégica basado en la Administración de Riesgos. *Ingeniería Industrial*. 2014; 35(3):344-357 [consultado 23 septiembre 2022] Disponible en: <https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/552>.
9. Barreto NB. Análisis financiero: factor sustancial para la toma de decisiones en una empresa del sector comercial. *Universidad y Sociedad*. 2020; 12(3), 129-134. [consultado 5 noviembre 2022] Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-129.pdf>

DIAGNÓSTICO DEL DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS CLAVES DE ACINOX COMERCIAL: HERRAMIENTA PARA LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

10. Delgado M, Muriel J, Polo JC, Padilla D. Perfil de competencias de los directivos en Cuba y su aplicación en la agricultura. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*. 2022; (1): e194. [consultado 27 noviembre 2022] Disponible en: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5821770>
11. Yesenia SSL. Análisis financiero y su incidencia en la toma de decisiones financieras de la empresa Arenera Jaén S.A.C. de Piura, periodo 2015 - 2016. [PIURA – PERÚ]: Universidad Cesar Vallejo; 2018. [consultado 27 noviembre 2022] Disponible en: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/10775>
12. Nava M. Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*. 2009; 14 (48) [consultado 27 noviembre 2022] Disponible en: http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400009.
13. Ley N, Pérez O, Zuorro A. Procedimiento para la formulación de oportunidades de negocios. *Estudios de casos en la industria, de Villa Clara, Cuba*. Universidad y Sociedad, 2021; 13(5): 319-329 [consultado 29 noviembre 2022] Disponible en: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2238>
14. Lopes I, Cuesta A, Vilalta J, Fleitas MS, Delgado T, Neumann G, Cruz A. Creando capacidades: hacia la Industria 5.0 en la formación de ingenieros industriales. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 2022; 6(2): e230 [consultado 29 noviembre 2022] Disponible en: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6817718>
15. Álvarez BV, Indacochea BS, Yoza NR, Álvarez AA. Modelo de evaluación del desempeño laboral para el personal administrativo universitario. *Sinapsis: La revista científica del ITSUP*. 2018; 1(12) [consultado 11 noviembre 2022] Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/595712>
16. Cuesta A. Tecnología de gestión de recursos humanos. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*. 2019; 9 (3) [consultado 11 noviembre 2022] Disponible en: <http://www.revistaccuba.cu/index.php/revacc/article/view/699>.
17. Ochoa M, Delgado M. Procedimiento para la formación por roles en la producción de software en la universidad de ciencias informáticas. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*. 2018; 1(2): 120–132 [consultado 27 noviembre 2022] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/13>
18. Cuesta A. Innovación y optimización de plantillas. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 2020; 4(1): 21–35. [consultado 11 noviembre 2022] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/101>.
19. Anaya M, Delgado M, Garrigó L. Estrategia competitiva para el grupo empresarial de la industria alimentaria de Cuba. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*. 2018; 2(1): 82–97. [consultado 26 diciembre 2022] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/34>
20. Cuesta A, Delgado M, Fleitas S, Linares MA. Optimización del capital humano por innovación en procesos de gestión humana y del conocimiento. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*. 2023; 13 (1) [consultado 5 enero 2023] Disponible en: <http://www.revistaccuba.cu/index.php/revacc/article/view/1287/1706>
21. Sarmiento YR, Delgado M. Dimensiones y variables de competitividad para un mejor desempeño empresarial. *Cofín Habana*. 2019; 15(2) [consultado 25 diciembre 2022] Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612021000200006.
22. Lopes I, Marrero SP, Feria MA, Grass A, Espina Y, Lugo A. Impacto de la COVID-19 en las cadenas de suministro globales: caso comercio electrónico. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 2021; 5(1): e153. [consultado 25 diciembre 2022] Disponible en: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5534652>

DIAGNÓSTICO DEL DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS CLAVES DE ACINOX COMERCIAL: HERRAMIENTA PARA LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

23. Kwilinski, A. (2018). Mechanism of formation of industrial enterprise development strategy in the information economy. *Virtual Economics*, 1(1), 7–25. [https://doi.org/10.34021/ve.2018.01.01\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2018.01.01(1))
24. Porter M. Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, 1991; (12). 95-117 [consultado 20 diciembre 2022] Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250121008>.
25. Sierra ERC. El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & gestión*. 2013; 35: 152–181 [consultado 21 diciembre 2022] Disponible en: <https://analytics.scielo.org/?document=S1657-62762013000200007&collection=col>.
26. Marrero Y, Ortiz M. Perfil de los negociadores comerciales: elementos para su caracterización. *Economía y Desarrollo*. 2018; 159 (1):185-197 [consultado 26 diciembre 2022] Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/eyd/v159n1/eyd121118.pdf>
27. Herrera GL. Universidad innovadora por un desarrollo humano sostenible. *Revista Ciencias Médicas* 2015; 19 (5): 783-785 [consultado 20 noviembre 2022] Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/rpr/v19n5/rpr02515.pdf>
28. Miranda A. Impacto de la tecnología de trasplante mecanizado de arroz. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 2020; 4(3): 334–349 [consultado 26 diciembre 2022] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/143>

Conflicto de intereses

Los autores declaran no presentar conflictos de intereses

Contribución de los autores

- María Caridad Samá Rodríguez: Curación de datos, Análisis formal, Investigación, Validación, Escritura-Borrador original.
- Ana Teresa Molina Álvarez: Metodología, Supervisión, Redacción: revisión y edición.