
FACULTAD CIENCIAS EMPRESARIALES Y
ADMINISTRACIÓN

CENTRO DE ESTUDIOS DE GESTIÓN
ORGANIZACIONAL

**PROCEDIMIENTO PARA LA REFORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA
ORGANIZACIONAL. APLICACIÓN EN LA ECOI No. 17 DE HOLGUÍN (INGECO)**

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE MÁSTER EN
DIRECCIÓN

Autor: Ing. Lázaro Jesús Barrios Lores

Tutor: Prof. Tit., Ing. Carlos Manuel Vilariño Corella, Dr.C.

Universidad de Holguín (UHo)

HOLGUÍN 2019



PENSAMIENTO

“Nunca introduzca cambios por el simple hecho de cambiar, hágalo sólo cuando el cambio satisfaga mejor las necesidades y deseos del mercado”.

Heibing y Cooper



DEDICATORIA

A mis padres, por ser fuentes de inspiración y energía constante, por comprenderme y porque siempre estén junto a mí.



AGRADECIMIENTOS

Se equivoca grandemente aquel que crea poder alcanzar todas sus metas solo sin la ayuda de amigos y familiares. Por este motivo quiero agradecer a todas las personas que de una forma u otra han contribuido en la realización de este sueño:

A mi tutor Dr.C. Ing. Carlos Manuel Vilariño Corella por depositar su confianza en mi persona, por enseñarme algo nuevo todos los días y por ser un guía único

A mi familia por su apoyo incondicional, en especial a aquellos que se preocuparon siempre por mi bienestar y mis estudios

A Lisi por estar a mi lado

A Eduardo, nuestro director, por empujarme hacia este sueño y apoyarme siempre

A mis amigos por su cooperación, confianza y amistad

A Xiomarita por poner a mi disposición su conocimiento y soportarme

A mis compañeros de trabajo por confiar en mí y ser mi sostén

A Irina, por su cariño maternal y sus consejos

A todo el consejo de dirección por su colaboración, por su paciencia y aguantar diariamente mis fastidios

A mis amigos, por animarme a superarme y aguantar mi estrés, en especial a Morejón (mi hermano de la vida) y Yadira (su esposa y mi hermana también)

Al claustro de profesores, especialmente a Betty y a Mirna por su guía y comprensión

A todos los que de una forma u otra colaboraron para hacer este sueño realidad

A TODOS, MUCHAS GRACIAS!!!



RESUMEN

La investigación realizada en la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 17 (INGECO) en el municipio de Holguín, ha tenido como objetivo crear un procedimiento para el diseño de la estrategia organizacional para el período 2019 - 2021, para lo cual se aplicó una nueva metodología desplegando diferentes etapas que facilitaron definir la direccionalidad estratégica para la organización, la correspondiente segmentación, el diagnóstico para determinar los factores de impacto, tanto en el orden interno como los de interrelación de la organización con el entorno y se logró el despliegue de las estrategias atendiendo a los indicadores proyectados en los objetivos estratégicos.

El informe se estructura en dos partes, la primera se dedica a la fundamentación teórica y la metodología a usar en la segunda parte, donde se aplican los procedimientos para el diseño de la estrategia organizacional para el período 2019 – 2021 de la referida organización.

Para la realización del trabajo se aplicaron diferentes métodos teóricos y empíricos con sus instrumentos y herramientas pertinentes, de acuerdo a los procedimientos seleccionados. Se desarrollaron un conjunto de acciones contribuyendo a la mejora del desempeño de los sistemas como partes de la gestión organizacional; siendo partícipes en el cumplimiento de los objetivos trazados en la Agenda 2030 con la búsqueda de la sostenibilidad.



INDICE

Introducción	1
Capítulo I. Marco teórico – práctico y referencial. Dirección y planeación estratégica.....	8
1.1 La dirección estratégica. Evolución y conceptos	9
1.1.1 El sistema de dirección y gestión empresarial cubano	12
1.1.2 Principios rectores del sistema de sistema de dirección y gestión empresarial cubano.....	14
1.1.3 La estrategia empresarial en el contexto del perfeccionamiento empresarial cubano	17
1.1.4 Estrategia empresarial y rentabilidad	19
1.1.5 Aproximaciones y conceptos de estrategia empresarial u organizacional	21
1.2 Valoraciones metodológicas sobre la elaboración de la estrategia organizacional.....	25
1.2.1 Elementos conceptuales básicos en el proceso de diseño de la estrategia empresarial	26
1.2.2 La estrategia organizacional. Evolución y conceptos	31
Capítulo II. Procedimiento para la reformulación de la estrategia organizacional.....	35
2.1 Análisis estratégico	36
2.2 Reflexión estratégica	40
2.3 Proyección estratégica.....	48
2.4 Estado actual de la organización objeto de investigación.....	53
2.4.1 Diagnóstico, identificación y fundamentación de las debilidades.....	62
2.5 Aplicación parcial del procedimiento para la elaboración de la estrategia organizacional en la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 17	64
Conclusiones generales.....	77
Recomendaciones	78
Bibliografía.....	79
Anexos	



INTRODUCCIÓN

Para muchos directivos resulta difícil entender el entorno, debido a que el término "entorno" abarca muchos factores; la dificultad radica en lograr que esta diversidad tenga sentido, de forma que pueda contribuir a la toma de decisiones estratégicas. Puede ser posible identificar muchos factores influyentes, tanto internos como externos, pero no será de mucha utilidad si no se consigue obtener un cuadro claro de cuáles son aquellos que realmente afectan a la organización.

Otra dificultad está referida a la incertidumbre, de la que se puede afirmar que las condiciones en que operan las organizaciones empresariales tienen un carácter peculiar y que para responder con éxito es necesario el uso de estrategias que tengan las cualidades necesarias para establecer la organización adecuada que provoquen una mejora continua en las funciones, mejorando su interacción con el entorno y propiciando un desarrollo cualitativo y cuantitativo en su estructura.

La dirección estratégica se ha instituido como un fundamento básico para gestionar las organizaciones desde la perspectiva científica y social, y como herramienta gerencial, genera la necesidad urgente de establecer un carácter proactivo ante los escenarios en que se desarrolla el sistema empresarial. En un ambiente cambiante, solo las organizaciones que cuenten con mayor capacidad de adaptación sobrevivirán y se irán perfeccionando para alcanzar nuevos estadios de desarrollo.

En momentos de profundo cambio y aceleración, tanto de la tecnología como de los procesos de globalización, la estrategia organizacional no pierde orientación ni capacidad. Al contrario, las organizaciones necesitan tener una estrategia actualizada continuamente que renueve y actualice su ventaja competitiva. Ante esta visión, los protagonistas del proceso de dirección estratégica son el colectivo de la organización, todos los trabajadores, sea cual sea su responsabilidad y aporte en las operaciones diarias de la misma. (Ronda, 2006, p.18). La dirección general es la responsable de la estrategia (Planellas, 2014).

La dirección estratégica como herramienta gerencial ha sido abordado por numerosos estudiosos del tema a nivel internacional (Mintzberg (1993), Porter (1998), Gárciga (1999), Drucker (2005), Guerra (2007), Ronda (2006, 2012),

Gómez–Villanueva (2010), Vinaixa (2010), Rodríguez (2010), Zheng (2010), Díaz (2012), Kietchel (2012), Vilariño (2013), Planellas (2014)), demostrándose la importancia de concebir el pensamiento estratégico como una conducta empresarial permanente.

En Cuba, aunque estas herramientas administrativas han sido ampliamente utilizadas, el efecto desarrollador no ha cobrado significación especial debido a un sistema organizacional demasiado centralizado. El tema también ha sido desarrollado desde la teoría, aunque el impacto organizacional ha sido notoriamente inferior, Ronda (2006), Reynoso (2010), Vilariño (2013), Berbén (2013).

En virtud de esta situación, el país se ha visto en la necesidad de incrementar la utilización del pensamiento estratégico; fundamentado en las posibilidades que ofrece el entorno a corto y mediano plazos.

En la actualidad, la planeación estratégica es un elemento que de una u otra forma resulta imprescindible en cualquier empresa, con independencia de su trabajo o antigüedad. Del acierto en la planificación depende, en buena medida, la mejora de la posición competitiva.

La empresa está, lo quiera o no, en permanente batalla con otras organizaciones en un entorno altamente competitivo, y lo primero que tiene que hacer es darse cuenta y tomar conciencia de ello.

Lo segundo será, prepararse para realizar una adecuada planeación estratégica que articule eficazmente el uso de sus recursos (financieros, humanos, materiales, tecnológicos, conocimiento, etc.) para dirigir la actuación empresarial hacia una meta bien definida a mediano o largo plazo, trazando estrategias que faciliten los resultados.

La estrategia como práctica académica es aceptado a partir del año 1944 con la Teoría de los Juegos por Von Newman y Morgerstern y en el campo de la teoría de la dirección, se anuncia en Estados Unidos en el año 1962 con las obras de Chandler (1962), Ansoff (1965) y Learned y otros, (1965).

A partir de los años 80 las empresas comienzan a enfrentarse a entornos competitivos con una fuerte turbulencia económica y social, por lo que las

organizaciones se vieron obligadas a emplear sistemas de dirección que permitieran ser previsibles a los cambios para atenuar el impacto sobre las empresas. Se comenzaron a realizar análisis estratégicos para trazar estrategias con el fin de lograr sus objetivos y con ello un elevado nivel de efectividad tanto en empresas lucrativas como no lucrativas, hasta convertirse en una de las herramientas de dirección más empleadas (Ronda Pupo, 2003).

El diseño de la estrategia empresarial constituye un proceso proactivo que define las relaciones lógicas de información relevante con los elementos de un sistema, dirigido a mejorar las capacidades globales de una entidad, para que logre maniobrar en un medio dinámico y competitivo. (Vilariño Corella, 2013b).

Debe responder a la visión de la organización en un largo plazo en el que se diferencian tres etapas: diagnóstico externo e interno de la organización; establecimiento de objetivos a medio y largo plazo y elección de las estrategias a utilizar; y tiene como propósito que las organizaciones estén preparada para afrontar el futuro, obtener beneficios y permanecer en el mercado (Prado Lorenzo & García Sánchez, 2006).

La implementación de la estrategia empresarial, es poner en práctica las tácticas y planes de acción para llevar a la organización a los resultados deseados expresados con el diseño, y representa un proceso sistemático de una serie lógica de actividades conectadas entre sí que permiten que una estrategia funcione y con ello lograr un mejor rendimiento y una ventaja competitiva (Hrebiniak, 2005). En esta fase se define la movilización de la inteligencia y la participación de los miembros para lograr la flexibilidad y la creación de efecto sinérgico como variables claves para lograr la ejecución efectiva (Menguzzato & Renau, 1991; Urquiola Sánchez, 2007; Filgueiras Sainz de Rozas, 2013; Pérez de Armas, 2014). Es necesario además, que los responsables de las estrategias establezcan un proceso continuo de referencia hasta la consecución de las metas. Este proceso de referencia debe basarse en un sistema de control orientado al seguimiento del cumplimiento de los objetivos estratégicos, por lo que se hace necesario el control estratégico.

En esta fase se comprueba si la estrategia se implementa como se planificó, se detectan si hay cambios o discontinuidades en el comportamiento de los factores componentes del entorno que aconsejen provocar cambios en los objetivos actuales (pertinencia de los objetivos estratégicos con el transcurso de la ejecución) y la validez de la estrategia diseñada con la evolución de la empresa y su entorno (Ronda Pupo, 2007; Vilariño Corella, 2013b; Bolaño Rodríguez et al., 2014).

En las empresas pertenecientes al MICONS, como en otros sectores, a partir de 1990, comienzan a introducirse técnicas novedosas de dirección, como la dirección por objetivos y más tarde la planeación estratégica como parte de una actualización en la administración central del estado.

La Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 17 del municipio de Holguín, en lo adelante INGECO, se suma a esta línea de trabajo y comienza a desarrollar el pensamiento estratégico orientado al futuro. A tono con los cambios en el sistema empresarial cubano fue necesario una reorientación de la estrategia empresarial, transformándose esta en un plan coherente orientada hacia el mercado y alineada con la estrategia de la OSDE, Grupo Empresarial de Construcción y Montaje CUBACONS, plasmándose además en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016 - 2021 (1, 2, 5, 6, 7, 8, 9, 13, 14, 24, 80, 98 - 101, 104 - 106, 108 - 110, 112, 161, 164, 180, 182, 184, 204, 217, 229 , 255 y 265).

Cuba se incluye en la lista de países con participación en el cumplimiento de las metas más importantes de América Latina y el Caribe que implementan la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible aprobada en el 2015 por la Asamblea General de la Organización de Naciones Unidas (ONU) que cuenta con 17 objetivos integradores y 169 metas, los cuales se interrelacionan e incorporan los desafíos globales a los que nos enfrentamos día a día, giran en función del papel del hombre en el llamado a cambiar nuestro estilo de desarrollo, logrando eficiencia, seguridad y respetando el medio ambiente.

La Asamblea General de las Naciones Unidas adoptó en septiembre de 2015 la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, un plan de acción a favor de las

personas, el planeta y la prosperidad, que también tiene la intención de fortalecer la paz universal y el acceso a la justicia.

Los Estados miembros de las Naciones Unidas aprobaron una resolución en la que se reconoce que el mayor desafío del mundo actual es la erradicación de la pobreza y afirman que sin lograrla no puede haber desarrollo sostenible. La Agenda 2030 para el desarrollo sostenible plantea 17 objetivos con 169 metas de carácter integrado e indivisible que abarcan las esferas económica, social y ambiental.

La presente investigación tributa a dar respuesta en alguna medida a los objetivos 4, 8 y 12, los cuales giran alrededor de garantizar una educación de calidad inclusiva y equitativa, y promover las oportunidades de aprendizaje permanente para todos, fomentar el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos y garantizar las pautas de consumo y de producción sostenibles.

Como respuesta a estos elementos y en consecuencia con la solicitud planteada por los directivos, se desarrolla la presente investigación dirigida a dar solución al **problema profesional** dado por la existencia de una proyección estratégica que no potencia la rentabilidad, constituyendo un obstáculo para mejorar el desempeño organizacional de INGECO.

El **objeto de la investigación** es la dirección estratégica y se precisa que el **campo de acción** es el proceso de reformulación de la estrategia organizacional en INGECO.

El **objetivo de la investigación**, desarrollar un procedimiento para la reformulación de la estrategia organizacional en INGECO para el período 2019 – 2021 que facilite el incremento de la rentabilidad.

Objetivos específicos.

1. Elaborar un marco teórico-práctico y referencial que sirva como herramienta para la toma de decisiones.
2. Diseñar un procedimiento para la reformulación de la estrategia organizacional en INGECO que facilite el incremento de la rentabilidad.
3. Implantar el procedimiento diseñado para el período 2019 – 2021.

Siendo la **idea a defender** que: el desarrollo de un procedimiento para la reformulación de la estrategia organizacional con la pertinencia necesaria en INGECO para el período 2019 – 2021 facilitará el incremento de la rentabilidad.

Algunos de los métodos y herramientas utilizados para evaluar y diagnosticar la entidad se reflejan a continuación:

Métodos teóricos:

- Análisis y síntesis para establecer tendencias e insuficiencias en el campo de acción y el objeto de estudio
- Hipotético - deductivo para la formulación de la idea a defender
- Inducción - deducción para tomar partido sobre la literatura revisada
- Método histórico para establecer el desempeño de la organización estudiada en las diferentes variables observadas

Métodos Empíricos:

- La observación para la caracterización de la empresa
- Entrevistas grupales e individuales para establecer la participación de los miembros de la organización en el proceso de diseño de la estrategia empresarial para el período 2019 - 2021 en la empresa
- Encuestas para la evaluación de la política empresarial, el estudio de la cultura, el análisis de los factores internos y externos y los valores necesarios a compartir en la organización
- Revisión documental
- Paquetes estadísticos para el análisis de variables de interés y herramientas de Microsoft Office para el procesamiento de la información

Aportes desde el punto de vista metodológico

Se formuló un procedimiento que podrá ser aplicado en el resto de las organizaciones que componen el órgano superior de dirección.

Aportes desde el punto de vista práctico

Posibilidad de generalizar la aplicación en otras empresas similares del sector por su flexibilidad, y así contribuir al mejoramiento del desempeño. Se definen los valores medulares como elemento o parte de la contribución al desempeño y mejorar el cumplimiento de la misión.

En el aspecto funcional y económico, la implantación del procedimiento diseñado, puede contribuir a mejorar su gestión productiva.

Lo antes expuesto permitió dar una valoración acertada de la situación estratégica de la empresa, así como brindarle una poderosa herramienta para perfilar sus estrategias futuras.

El trabajo se estructura en dos capítulos, en el primero se abordan los fundamentos teóricos y metodológicos de la investigación relacionados con el objeto de investigación, en el segundo se presenta el procedimiento utilizado para diseñar la estrategia organizacional de INGECO para el período 2019 - 2021, que permita una efectiva triangulación de los objetivos, las ARC y los procesos para alcanzar mayor eficiencia, así como las conclusiones y principales recomendaciones derivadas del proceso de investigación.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO – PRÁCTICO Y REFERENCIAL. DIRECCIÓN Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

El presente capítulo tiene como objetivo definir el sustento teórico – práctico y referencial de la investigación a partir del análisis de los elementos y conceptos referentes a la dirección y planeación estratégica. Se realiza una revisión de diversos enfoques metodológicos presentes en la bibliografía consultada sobre la elaboración de estrategias empresariales, lo que permitió sistematizar la evolución de conceptos, sus principales aportes y limitaciones para la investigación. Por último se valora la situación actual en INGECO relacionada con el tema.

El proceso de investigación científica se desarrolla con el fin de satisfacer una necesidad social, mediante la transformación del objeto de la investigación, por esa razón se profundiza en la caracterización del objeto en que se manifiesta el problema y para el logro de esto es muy importante establecer el marco teórico práctico referencial de la investigación (figura 1) que no es más que el resultado del estudio, la sistematización y la reflexión crítica del conocimiento científico existente previamente acerca del objeto de la investigación.

Esto permite caracterizar el estado actual del conocimiento que existe sobre el mismo, su diagnóstico, así como las tendencias del desarrollo de las teorías científicas acerca de dicho objeto (Álvarez y Virginia, 1983).

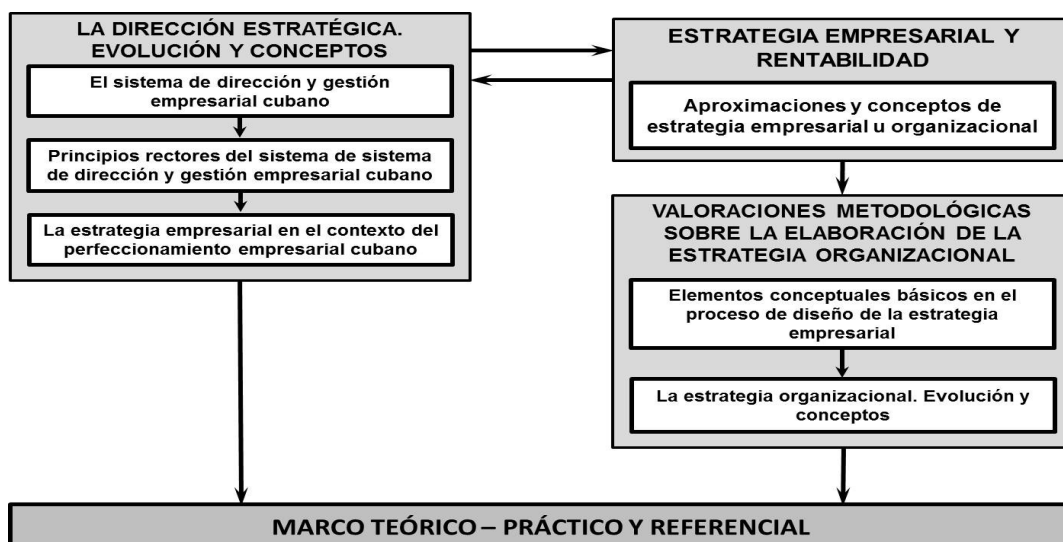


Figura 1. Hilo conductor para la construcción del marco teórico-práctico.

1.1 LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. EVOLUCIÓN Y CONCEPTOS

La dirección estratégica es una de las disciplinas científicas que más ha evolucionado y en la que se han producido transformaciones sustanciales en los últimos años. Los análisis realizados de la evolución de la dirección estratégica destacan, como elemento común en todos ellos, la descripción de las oscilaciones del análisis estratégico entre factores externos e internos, como elementos determinantes del éxito de las organizaciones y sus colaboradores, utilizando la metáfora del péndulo para caracterizar dicho desarrollo.

Al inicio de la sexta década del siglo XIX y hasta finales de los 70, el pensamiento estratégico se centró en la descripción de los elementos y de los procesos estratégicos desde la perspectiva de la dirección empresarial. El enfoque se situó en el interior de la empresa y se orientó hacia el entorno.

El surgimiento de este enfoque de gestión se produce a raíz de cambios ocurridos en la década de los años sesenta en la dirección de la empresa, entre los que se relacionan el cambio estructural y la dinamicidad del entorno, propio de los países industrializados, lo que justifica la necesidad de un sistema de dirección para enfrentar las condiciones cambiantes del entorno.

En consecuencia surge el paradigma de la “estrategia empresarial” como una forma de dirigir el crecimiento o de hacer frente a la complejidad derivada de la nueva demanda. En los años 80, este enfoque se traslada hacia el exterior como consecuencia de una inspiración con más raíz económica e industrial y menos teoría organizacional.

Fue el momento de máximo apogeo de las propuestas de Porter (1985), para quien el problema fundamental era si las características estructurales de la industria exigían las estrategias de competición de las empresas.

Cuestiones como la concentración de la industria, las barreras de entrada o la economía de escala, entre otras, fueron los principales tópicos de investigación (anexo 1).

La planeación estratégica como parte del proceso de dirección estratégica. Ventajas y desventajas. Evolución conceptual.

La planeación estratégica es aquella que guía los esfuerzos para lograr las metas factibles de una organización, ya sean a corto, mediano o largo plazo, ahí radica su importancia, pues proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que conduce a un mejor funcionamiento y mayor sensibilidad de la organización. Su éxito consiste en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna al cambio, sustentando sus actos no en corazonadas sino en métodos y planes lógicos, estableciendo así los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

Dentro de sus características se pueden señalar que es móvil y flexible, por lo que requiere ser revisada cada cierto tiempo para realizarle los ajustes o cambios que sean necesarios, teniendo en cuenta que a pesar de ser realizada por los directivos, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa.

Ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización y a tratar los problemas de cambios en el entorno externo. Propicia además el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos, reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten con las mayores garantías de éxito, promueve la eficiencia al eliminar la improvisación y maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos en todos los niveles.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, la planeación constituye una de las funciones básicas de la dirección, consiste en proyectar un futuro deseado, brindando los medios efectivos para conseguirlo. Es un proceso mediante el cual la entidad adapta sus recursos al marco externo y a las fuerzas internas en continuo cambio, teniendo presente los objetivos a alcanzar.

Es la primera etapa del proceso de gestión de las organizaciones y la fase esencial en todo el mecanismo de proyección estratégica.

Ventajas

- Es indispensable para que los directivos puedan cumplir con sus responsabilidades en forma muy eficiente.
- Mejor preparación ante posibles crisis
- Mayor control de los riesgos
- Más facilidad para la toma de decisiones
- Mejor coordinación en la organización
- Descubre oportunidades
- Mejor asignación de recursos
- Estimula el desarrollo de metas apropiadas de la compañía, las cuales a su vez, son factores poderosos para la motivación de las personas.
- Proporciona una base para medir el desempeño de la empresa y sus principales partes integrantes.
- Señala a la alta dirección los asuntos claves y ayuda a establecer las prioridades adecuadas para tratar los mismos.

Desventajas

- Los pronósticos en los cuales se basa pueden estar equivocados.
- La resistencia interna puede reducir su eficacia.
- Es cara y difícil.
- Requiere de un cierto tipo de talento que puede no existir en una empresa.
- No puede sacar de una crisis a una compañía.
- Existen muchos peligros latentes que debe evitar.
- No es adecuada para cualquier persona. Existen algunas razones válidas, aunque no muchas, acerca del motivo por el cual una empresa puede preferir no adoptar un sistema de planeación formal.
- No garantiza el éxito, pero considerando todos los factores, los directivos en la mayoría de las empresas harán mejor en utilizarla. Para asegurar su resultado positivo será necesario adaptar el sistema de planeación y elaboración de las estrategias a las características particulares de cada empresa.

En otro contexto, la evolución conceptual del término estrategia y su apéndice de lo estratégico, también es el resultado del entorno. Algunos autores identifican cuatro estilos, cada uno con sus fortalezas y sus debilidades. Dichos estilos, adoptados por las empresas del mundo en diferentes períodos de tiempo, según su etapa de evolución, han sido:

- El estilo **neutro**, donde la estrategia se basaba simplemente en ajustarse al entorno (finales de los años cincuenta y sesenta).
- El **estilo de planeación**, en el cual un futuro predecible se basaba en el análisis de lo probable (1970 - 1983).
- El **estilo visionario**, en el cual un futuro impredecible se basaba en la imaginación de lo posible (1984 - 1990).
- El **estilo del aprendizaje**, en el cual un futuro desconocido aparece de pronto y lo enfrentamos teniendo como base la comprensión de lo actual (1992 - 2000[?]).

Para validar esta hipótesis, se resumen las principales características de cada una de las épocas y su relación con el marco conceptual vigente en cada uno de ellos (anexo 2).

La estrategia empresarial supone, por lo tanto, el nexo de unión entre la planificación y la implementación, y esto es importante, pues no basta con elaborarla y condenarla a una gaveta, se ha de transmitir a cada área de la organización y llevarla a cabo. Además, su desarrollo ha de ser un proceso continuo, sobre todo en los tiempos actuales; dado que el mercado se ha vuelto más complejo, cambiante e impredecible, no podemos esperar que una estrategia marcada hace una década sea válida para las condiciones actuales del mercado, es necesario saber reaccionar a tiempo y adaptarse.

1.1.1 EL SISTEMA DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL CUBANO

El periodo comprendido desde 1962 hasta 1994 se define como una etapa de auge de la dirección estratégica en el mundo, de esta misma forma se puede hacer referencia al inicio de su empleo en Cuba y en otros países en el área del Caribe (Expertos MES¹, 2004; Portuondo, 2008).

¹ MES: Ministerio de Educación Superior

En la República de Cuba, en el año 1986 comienzan a introducirse técnicas novedosas de dirección por indicaciones del Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz y a partir de 1995, la dirección por objetivos y más tarde, la planeación estratégica por los Órganos de la Administración Central del Estado (Expertos MES 2004; Portuondo, 2008; Vilariño, 2009).

El 26 de julio de 1984, en el discurso pronunciado por el Comandante en Jefe Fidel Castro (publicado en Periódico Granma: 27 de julio de 1984) expresó... “Es necesario que nosotros perfeccionemos nuestras técnicas de dirección y de gestión en todos los campos es una ciencia que se desarrolla, nosotros tenemos que adquirir esos conocimientos, desarrollarlos y aplicarlos”, en tal sentido, a finales del año 1986, la máxima dirección del país encomendó al MES, comenzar los intercambios sobre temas gerenciales con un grupo de especialistas norteamericanos (Expertos MES 2004; Portuondo, 2008).

El Sistema de Perfeccionamiento Empresarial, se introdujo en las Empresas pertenecientes al Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (MINFAR) desde el año 1987 y sus resultados se hicieron palpables de inmediato. La máxima dirección del país, decidió entonces su extensión de manera organizada y paulatina al sistema empresarial estatal mediante la aprobación del Decreto - Ley No. 187 de 18 de agosto de 1998, conocido como las Bases del Perfeccionamiento.

La implantación del sistema de dirección y gestión empresarial ha alcanzado resultados relevantes de organización, disciplina y eficiencia, en la gestión de las entidades en las cuales se aplicó. Una nueva etapa de trabajo viene a corresponderse con el desarrollo alcanzado por el país, impulsando las mejoras en todas las áreas de gestión de la empresa cubana.

El Consejo de Estado de la República de Cuba ha promulgado el Decreto - Ley No. 252² sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano, como forma de alcanzar nuevos estándares de gestión en las empresas en perfeccionamiento o las que opten por este camino.

² Consejo de Estado. Decreto Ley No. 252, Gaceta Oficial de la República, ciudad de La Habana, a los siete días del mes de agosto de 2007, “Año 49 de la Revolución”

El Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, dictó el Decreto No. 281³, Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, para regular todo lo concerniente a la aplicación del Decreto Ley anteriormente citado.

1.1.2 PRINCIPIOS RECTORES DEL SISTEMA DE SISTEMA DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL CUBANO

El sistema de dirección y de gestión empresarial cubano (SDGE) se rige por los principios siguientes⁴:

1. Priorizar los intereses y el cumplimiento de lo establecido por el país.
2. La combinación adecuada, armónica y oportuna, de las decisiones que son tomadas centralmente.
3. La empresa estatal es el eslabón fundamental de la economía y sistemáticamente deberá potenciar su nivel de organización, disciplina, eficiencia y aporte al Estado.
4. No existen en las entidades que apliquen el sistema problema sin solución.
5. Las entidades que aplican el sistema responden a los intereses de la sociedad, generando productos y servicios en función de sus necesidades en cantidad y calidad, financian sus gastos con sus ingresos de forma eficiente, creando un excedente que aportan a la sociedad.
6. La implantación del SDGE demanda la permanente coordinación al interior de la empresa, implicando a todos los procesos y factores que la integran.
7. Cada empresa de acuerdo con su tecnología, diseña su estructura y sistemas organizativos, evaluando permanentemente nuevas formas de organización, redimensionando aquellos procesos que no alcancen los niveles de rentabilidad previstos, así como los que han perdido su competitividad.
8. Cuando como resultado de este proceso se declaren trabajadores disponibles, ninguno quedará abandonado a su suerte, el Estado por la vía del presupuesto asegurará las garantías salariales que corresponda.

³ Consejo de Ministros. Decreto No. 281. Gaceta Oficial de la República. Palacio de la Revolución a los 16 días del mes agosto de 2007. "Año 49 de la Revolución"

⁴ Ídem 3. Art. 196. Pág. 199

9. Cada entidad diseña su sistema organizativo como un traje a la medida.
10. Todas las transformaciones que se produzcan en la entidad tienen que garantizar que no se pierda la integralidad, la estabilidad y el cumplimiento de sus objetivos supremos;
11. Las empresas deben evaluar permanentemente los resultados alcanzados, utilizar como métodos el diagnóstico y el autocontrol, buscando mejorar sistemáticamente su actuación.
12. Consolidar el perfeccionamiento empresarial, avanzar en todos los frentes y sistemas de la gestión empresarial estableciendo un proceso de mejora continua de la gestión a la vez que se avance en ella.
13. La implantación del principio de idoneidad demostrada, conlleva al establecimiento del principio de que el mejor derecho lo tiene el mejor trabajador.
14. Que todos los trabajadores pertenecientes al sistema empresarial que aplica el perfeccionamiento empresarial, devenguen su salario vinculado a los resultados reales de la producción de bienes y servicios y al aporte real que ofrece en la gestión de la empresa.
15. Se premian los resultados y no los esfuerzos, por lo que la estimulación colectiva e individual y el reconocimiento moral, se realizan en correspondencia con la eficiencia obtenida en la empresa.
16. Trabajar aplicando métodos de dirección colectiva.
17. Fortalecer las relaciones entre la administración y las organizaciones políticas y de masas.
18. Los cuadros de dirección cumplen un rol fundamental en el logro de los objetivos del proceso de implantación del SDGE, contribuyen al logro de las metas propuestas y la creación de la responsabilidad colectiva por éxito del sistema.
19. La organización sindical cumple un importante papel como impulsor de la producción y los servicios.

20. La activa participación de los trabajadores en todo el proceso es fundamental para lograr consolidar los sistemas de gestión y alcanzar un alto reconocimiento social.
21. La atención al hombre y su motivación constituyen elementos fundamentales que sustentan el sistema.
22. La planificación empresarial constituye herramienta fundamental de la dirección de la empresa para el logro de sus objetivos y el incremento de los aportes a la sociedad socialista.
23. El Gobierno aprobará, de proceder, la creación de reservas con las utilidades después de impuesto en entidades que aplican el SDGE.
24. La innovación tecnológica y la generalización de los logros de la ciencia y la técnica, son elementos básicos en la elevación de la eficiencia y el incremento de los aportes a la sociedad socialista.
25. Las entidades que aplican el perfeccionamiento empresarial deben tener su propio sistema de información, compatibilizado con los intereses del entorno y los propios que genera la gestión, creando en los dirigentes la cultura de evaluar por los resultados;
26. Las entidades deben ser ejemplo del cumplimiento y conocimiento de la legalidad socialista y trabajarán permanentemente por enfrentar las ilegalidades y manifestaciones de corrupción, así como con las causas y condiciones que la provocan.

Al concebir el SDGE como un sistema global, constituye un mecanismo facilitador de la comprensión sistematizadora de la gestión organizacional. Está conformado por 18 componentes, declarados cada uno de ellos como un sistema de gestión orientado desde un enfoque funcional.

El sistema de gestión para la planificación, contiene orientaciones que definen la planificación estratégica como la estrategia global o estrategia empresarial, desde la cual la organización asume la planificación en un espacio temporal amplio. En el ámbito cubano, la introducción de la estrategia ha estado dirigida a elevar los niveles de desempeño de las organizaciones; y su aplicación ha alcanzado a

todos los organismos de la administración central del estado (OACE) y del sistema empresarial.

Su empleo se relaciona con modelos para desarrollar el proceso de elaboración de la estrategia organizacional. Aunque se han alcanzado avances a partir del perfeccionamiento empresarial, se puede apreciar que se ha centrado la atención en la fase de formulación, no se ha llegado a profundizar en las fases de implementación y control, lo cual constituye la principal insuficiencia.

1.1.3 LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL EN EL CONTEXTO DEL PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL CUBANO

Al realizar una revisión temática en la literatura a la que ha podido acceder sobre estrategia, el primer intento de darle forma al pensamiento estratégico lo constituye "El arte de la guerra" del chino SunTsu, quien lo redactó entre los años 400 y 500 a.n.e. Se introduce en el mundo académico por *Von Newmann, J y Oskar Morgenstern* (1947) con el libro "*Theory of Games and Economic Behavior*"; y en la teoría de la dirección desde 1962 donde se convierte en la herramienta de dirección más empleada a escala mundial.

La estrategia empresarial es uno de los campos de estudio que mayor interés ha despertado, tanto en el mundo académico como en el de los negocios. La importancia del diseño estratégico radica en su vinculación directa con los resultados empresariales. Es decir, la estrategia es la determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos (Chandler, 1962).

Este concepto de estrategia se destaca debido a que la empresa necesita una dirección de actuación y ámbito bien definidos, que los objetivos no solo satisfacen la necesidad y que se requieren reglas de decisión adicionales si la empresa quiere tener un crecimiento ordenado y rentable.

Es desde finales de 1970 hasta finales de 1980, en que aparecen los primeros trabajos de "Planificación Estratégica", liderados por autores como Andrew, (1977), Porter (1983), Ries y Trout (1986), dándose los primeros pasos para dar metodología a esta área, y si bien muchas de sus aplicaciones y recomendaciones

fracasaron inicialmente, dieron el inicio a un camino que cada vez se profundiza y se formaliza más.

Desde la aparición del término estrategia en la vida empresarial, los investigadores han aportado ideas y criterios sobre qué debe ser considerado una estrategia, pero se carece hasta la actualidad de un concepto universalmente aceptado para describirla.

Durante la investigación se realizó una amplia revisión bibliográfica, a partir de la cual fueron identificados tres enfoques diferentes en lo respectivo a la definición del vocablo: uno vinculado a la relación de la empresa con el entorno; otro, al cumplimiento de objetivos organizacionales, y un tercero relacionado con el logro de ventajas competitivas. Desde puntos de vista semejantes se han pronunciado, al respecto, estudiosos del tema en Cuba, como Ronda y Marcané (2004), Ronda (2009), Portuondo (1999); Gálvez (2012).

Al primer enfoque corresponden los conceptos definidos por Ansoff (1965), Quinn (1991), Mintzberg, (1995), Fernández (2004), Córdova y Parra (2009) y Pino y Padilla (2011). Estos autores centran sus definiciones en la relación de la empresa con el entorno, e indican que las estrategias deben ir encaminadas a realizar acciones y tomar decisiones.

En el segundo enfoque se agrupan las definiciones que hacen referencia al logro de objetivos organizacionales, que son vinculados a la misión y la visión de las entidades. Los principales autores que siguen esta línea de pensamiento son Menguzzato y Renau (1995), Vargas (2000), Carballal (2001), Koontz y Wehrich (2003), Frances (2006), Pino y Padilla (2011) y Vilariño (2013). Cada uno de ellos defiende el logro de objetivos que permitan el cumplimiento de la misión de la empresa y su desarrollo como un todo.

Con estos dos primeros enfoques declarados anteriormente respecto a la definición de la palabra estrategia, coincide también Arronte (2012), que explica: «se pueden percibir claramente dos tendencias fundamentales: la primera se refiere a la dinámica de la empresa con su entorno; la segunda, defiende el arte de generar objetivos, programas y políticas y la forma de alcanzarlos, como vía para cumplir la misión de la misma (Vilariño, 2010 a; 2013).

En un tercer enfoque se ubica los conceptos de estrategia que se refieren a las ventajas competitivas que puede alcanzar la empresa. Comparten esta perspectiva Porter (1992), Mintzberg (1995), Gárciga (2001), Arroyo y Berumen (2003), Vilariño (2006).

En la actualidad toda organización, cualquiera que sea su naturaleza, basa su gestión y funcionamiento sobre un término que se considera fundamental: la estrategia, de la cual disímiles formas de conceptualizarla aparecen en una variada literatura y con alta especialización en las orientadas a la gestión de empresas.

La estrategia es el objetivo de la actividad que realiza la dirección de la empresa, que debe lograr que su organización funcione de manera eficiente, y la mejor manera de que esto ocurra es que no existan conflictos de intereses en la misma por lo que debe existir una alineación de intereses (Vilariño, 2010).

Es por esto que el ápice estratégico de la organización deberá diseñar su estrategia en función de los objetivos que persiga, para lo cual debe definir claramente lo que quiere conseguir, la forma de conseguir los objetivos fijados para facilitar un sistema de control, constituyendo la parte mecánica del proceso. Lo anterior es a lo que se denomina como la Formulación.

El diseño de la estrategia y la implantación no son procesos aislados, sino que precisamente en la práctica se desarrollan al mismo tiempo (Ronda, 2003; Portuondo, 2008; Vilariño, 2013).

1.1.4 ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y RENTABILIDAD

A lo largo de los años, las finanzas han desarrollado diferentes teorías para manejar el rendimiento de las inversiones y proyectos no solo de las organizaciones, sino también de las inversiones personales.

Maximizar los resultados sigue siendo una de las metas financieras preferidas por la administración, y las medidas que mejor se alinean con ella, se asocian con la rentabilidad económica y financiera de la organización. En general, la rentabilidad es una medida relativa de los resultados operacionales, es la comparación de los resultados netos obtenidos con las ventas generadas, las inversiones realizadas y los capitales propios comprometidos (Morillo, 2001).

Los indicadores de rentabilidad, lucro o rendimiento, pretenden medir la efectividad con que la administración controla los costos y gastos operacionales para convertir las ventas en utilidades (Ortiz, 2004); y, comúnmente, se reconocen los siguientes: Rentabilidad sobre la Inversión (ROI), Valor Económico Agregado (VAE), Utilidad Residual (UR) y Rendimiento sobre Ventas (RSV). Sin embargo, para que estos indicadores reflejen convenientemente la realidad organizacional deben sustentarse en las partidas y magnitudes contables apropiadas (Chacón, Galia; 2007).

La rentabilidad, como expresión de aptitud o capacidad de la empresa para generar recursos o resultados con los capitales o medios invertidos, se ha convertido, en las últimas décadas, en el indicador financiero más habitual a la hora de medir el nivel de acierto o fracaso en la gestión empresarial. Posibilita evaluar, a partir de los valores reales obtenidos, la eficacia de la estrategia implantada y efectuar, por tanto, comparaciones sobre la posición competitiva de una organización en el entorno socioeconómico en el que actúa.

Cuando hablamos de rentabilidad empresarial, nos referimos a la capacidad que tiene una empresa para poder generar los beneficios suficientes, en relación con sus ventas, activos o recursos propios, para ser considerada rentable. Es decir, que la diferencia entre sus ingresos y sus gastos es suficiente como para mantenerse en el tiempo de manera sostenible y seguir creciendo.

Si se quiere tener éxito, es imprescindible formular una estrategia que defina los objetivos centrales, así como iniciativas de implementación acordes a nuestros recursos y con los ecosistemas internos y externos en los que se compete.

Dicho de otro modo, plantear una estrategia enfocada en sus clientes, implica delimitar los objetivos, diseñar planes para alcanzarlos y distribuir los recursos para implementar dichos planes. Sin esta visión global, se corre el riesgo de la “improvisación” por el camino y que la inconsistencia entre objetivos y recursos conduzca al fracaso.

Para ser competitivos se tienen que focalizar los recursos escasos hacia los objetivos que son el corazón de nuestra organización, y eso, lo define una estrategia empresarial.

En este sentido, una visión estratégica es clave para la rentabilidad y eficacia de la empresa, sobre todo en el contexto actual, donde impera el principio de la “supervivencia del más apto”. En una situación económica global plagada de mensajes de incertidumbre, cifras desoladoras e innumerables retos en materia de financiación, “el que posee la estrategia adecuada es el que sobrevive y triunfa” (Sol, J. 1999, La Guerra de las PyMe).

Una estrategia no es más que transformar los conocimientos que tenemos en resultados sostenibles para nuestra empresa. El catalizador será la metodología y las herramientas que se apliquen. Los expertos en el tema conocen que adoptar una estrategia implica comprometerse y tomar decisiones. Esto significa que al tomar decisiones, a un mismo tiempo, tiene la oportunidad de diagnosticar, evaluar y rectificar, convirtiéndose esto en un ciclo de mejora continua.

Según Chacón, Galia (2007) la rentabilidad empresarial no es más que una de las formas a través de las cuales se puede expresar la efectividad organizacional o, lo que es lo mismo, un desempeño organizacional excelente. Por ende y llegados aquí, cabe preguntarse si el uso de sistemas de contabilidad de costos y sistemas de control de gestión afectan a la rentabilidad empresarial, por lo que la respuesta, basada en los abundantes estudios que al respecto se han desarrollado, es afirmativa.

La literatura revisada, algunas veces de manera explícita y otras de forma implícita, revelan la existencia de una relación positiva del grado de utilización de la contabilidad de costos y los sistemas de control de gestión con las estrategias empresariales, cuyas formulaciones explícitas pueden mejorar el rendimiento organizacional. La mayoría de estos estudios proveen valiosas evidencias de cómo una determinada combinación de variables relacionadas con las estrategias empresariales, las técnicas de gestión y las prácticas de contabilidad de costos ejercen influencia sobre el rendimiento de las organizaciones.

1.1.5 APROXIMACIONES Y CONCEPTOS DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL U ORGANIZACIONAL

A lo largo de su evolución, el concepto de estrategia empresarial u organizacional (EO) se ha manifestado de múltiples formas, distinguiéndose diversos autores:

- *Cambridge, MA: MIT Press (1962)* La definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de acciones y asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos.
- *Homewood, IL: Irwin (1971)* La estrategia es el patrón de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal manera que definen en qué negocio está o va a estar la compañía y la clase de compañía que es ó que va a ser.
- *Harmondsworth: PenguinBooks (1983)* La estrategia empresarial, en una palabra, es ventaja competitiva... El único propósito de la planificación estratégica es permitir que la empresa obtenga tan eficientemente como sea posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. La estrategia corporativa, supone así un intento de alterar las fortalezas relativas de la compañía para distanciarse de sus competidores de la manera más eficiente.
- *Menguzzato y Renau (1984: pág.12)* como "...un análisis sistemático y riguroso, tanto del ámbito interno de la empresa como de su entorno en busca de sus aspectos negativos y positivos respectivos y de una compatibilidad entre ambos".
- *Koontz y Weihrich (1991: pág.23)* "las estrategias son programas de acción generales y despliegues de recursos para lograr objetivos completos, la determinación de objetivos básicos a largo plazo de una empresa, de políticas principales y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para alcanzar las grandes metas de la organización".
- *Strategor (1995)*, al respecto sintetiza el concepto de estrategia empresarial como elegir las áreas de negocio en las que la empresa intenta presentarse y asignar recursos de modo que ésta se mantenga y se desarrolle en estas áreas de negocios .
- *Cabanelas (1997: pág.17)* "...el proceso que, a través de la anticipación de los cambios en el entorno y las acciones imprevistas de oponentes inteligentes trata de integrar objetivos y políticas y establecer las acciones para alcanzarlo, orientando la organización de recursos".

- *Menguzzato y Renau* (1997: pág.32) “la estrategia empresarial explícita 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 ésta en el medio socioeconómico”.
- *Gárciga* (2001), es el producto de un conjunto de acciones lógicas y creativas aplicables que conducen a la formulación de objetivos amplios, de políticas principales y de asignación de recursos para lograr las metas trascendentales de una organización, en la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro”.
- *Vilariño* (2006). La estrategia organizacional es la representación de la relación organización y su entorno, implicando la evaluación de la situación y la concepción de múltiples escenarios que condicionan la variabilidad de objetivos, por lo que constituye el qué y el cómo para que la organización mantenga su equilibrio dialéctico con el entorno.

Entender el proceso estratégico, significa tener presente que el mismo constituye un proceso de cambio que requiere un conocimiento amplio del negocio y su situación actual, considerando el futuro desarrollo del mismo y el necesario control de su evolución (Ronda, 2003; Expertos MES 2004; Portuondo, 2008; Vilariño, 2006, 2013).

A partir del decreto 281 de 2007: para la implantación y consolidación del sistema de dirección y de gestión empresarial cubano, se define la estrategia empresarial o estrategia global a lo que comúnmente se conoce como planeación estratégica.

Ante esta concepción se asume que la estrategia empresarial es un proceso proyectado, armónico con el entorno en que se desenvuelve y dirigido al sostenimiento de una empresa que integra recursos y voluntades de manera razonable para lograr un desempeño efectivo, coherente con la responsabilidad de la organización ante su objeto social.⁵

Sin embargo, como resultados de estudios (Carreto, 2009), se declara sobre estrategias e implementación de estrategias que:

- La estrategia es el único camino por el cual la organización genera valor.

⁵ Concepto asumido de Vilariño Corella, Carlos en su tesis doctoral. Dinamización de la gestión ambiental desde la estrategia organizacional. 2012, pág. 24.

- Menos del 10% de los planes estratégicos tienen éxito.
- En el 70% de los casos, el problema de los incumplimientos se debe a una mala estrategia o a una mala ejecución.
- Las estrategias pueden variar pero no las herramientas para su medición.
- Se estima que el equipo gerencial ocupa menos de una hora al mes a la estrategia.
- La poca participación en el diseño estratégico reduce el nivel de compromiso.

Durante el desarrollo de la estrategia organizacional en su etapa de implementación y control, se manifiestan barreras (figura 2) que generalmente constituyen inhibidores ante un pensamiento estratégico activo como son la visión de futuro, un capital intelectual de bajo perfil en su aportación, desatención del ápice estratégico y carencias en la ejecución por deficiente manejo del presupuesto (Expertos MES 2004; Portuondo, 2008; Carreto, 2009; Vilariño, 2013).

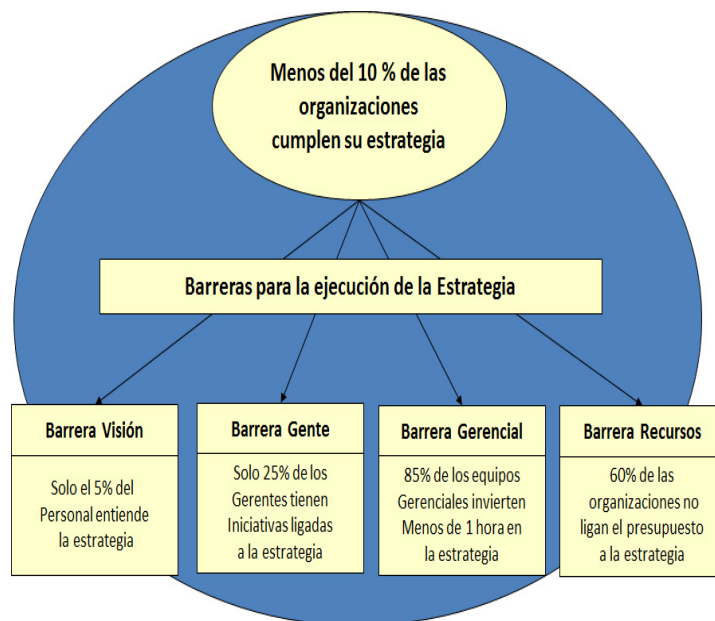


Figura 2. Diagnóstico a la implementación de estrategias empresariales

Fuente: Aguilera, Keilan (2016). Tesis presentada en opción al título de Máster en Dirección [Fecha de consulta: 12/02/2020]

1.2 VALORACIONES METODOLÓGICAS SOBRE LA ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

En la bibliografía consultada, se encuentran modelos diversos, todos con características generales diferentes y algunos particulares semejantes de cómo desarrollar un proceso de diseño de la estrategia organizacional, conocido como planeación estratégica, en los que se continúan dando importancia a la perspectiva económica en el proceso formal y analítico de la planificación estratégica.

En los modelos revisados por Ronda (2003), sobre el proceso de diseño de la estrategia empresarial, se observa que todos los autores coinciden con la misión y objetivos; en cuanto a los valores compartidos, en los modelos analizados no se observa ninguno; el análisis interno y externo el 90% lo tiene en cuenta; la matriz DAFO sólo el 20% de los autores y coinciden con los más avanzados; las políticas solo se tiene en cuenta en el 30% de los modelos, a pesar de existir autores como Koontz y O'Donnell (1964) que desde la década del sesenta insisten en las políticas haciendo hincapié en que sean por escrito. Hill (1987) no deja ver la visión en el modelo que propone para el proceso de la estrategia a realizar, de igual forma ocurre con el modelo de Stoner (1989).

Las mayores exigencias para los diseños actuales están dadas por una mayor preferencia al desarrollo interno de la organización pero, manteniendo y respetando el entorno de la misma, bajo un enfoque de procesos.

La propuesta metodológica asumida desde una tecnología desarrollada por Vilariño (2013), para la realización del proceso de diseño de la estrategia organizacional, es el resultado del análisis y evaluación de las propuestas que han sido más implementadas hasta la actualidad y teniendo como fundamento el estudio de varios de los principales autores.

De este análisis, resulta esclarecido que la estrategia organizacional debe constituir un proceso participativo desde diferentes niveles de la organización, manteniendo la coherencia y alto grado de actualización al incorporar los nuevos componentes estratégicos que las políticas del estado cubano exigen para alcanzar la efectividad de la organización (Vilariño, 2013).

Desde el procedimiento se infiere la integración de los componentes estratégicos con coherencia, teniendo como centro de análisis la triangulación de los objetivos-áreas de resultados claves-procesos y el sistema de valores como soporte de los objetivos en el diseño estratégico. La representación gráfica del procedimiento se asume de la tecnología y que está avalada por una implementación exitosa en el territorio oriental.

La secuenciación de todo el proceso tiene su reflejo en el propio modelo diseñado para asumir la estrategia organizacional con la mayor pertinencia, la integración del procedimiento y su iteratividad estará inmersa en la lógica de interacción de los pasos que interconectan las fases.

1.2.1 ELEMENTOS CONCEPTUALES BÁSICOS EN EL PROCESO DE DISEÑO DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL⁶

Según los estudios realizados, existen dos enfoques generales para explicar el proceso de diseño de la estrategia, por un lado la perspectiva racional: los directivos de nivel superior son los encargados de diseñar la estrategia, tienen capacidad de análisis y adoptan decisiones racionales, mientras que los directivos de niveles inferiores y los empleados implantan la estrategia ajustándose al plan, y por otro lado, un enfoque más intuitivo, que considera la estrategia como el resultado de un proceso de aprendizaje por la propia organización.

Este proceso, de abajo hasta arriba, se basa en la experiencia de los directivos, en su habilidad y creatividad, en su sensibilidad para captar los cambios del entorno y en la atención a los detalles (Menguzzato y Renau, 1984; Ronda, 2003; Expertos MES, 2004; Guerras y Navas, 2007; Portuondo, 2008; Carreto, 2009; Pellegrini, 2012; Vilariño, 2010).

La mayoría de las bibliografías y los cursos de dirección estratégica se han centrado en el enfoque racional, sin acudir a la homogenización ni estandarización, sin embargo, actualmente se reconoce la importancia de la intuición, la creatividad, la experiencia y la participación en la elaboración e implantación de la estrategia.

⁶ Se asumen los componentes del diseño estratégico de Vilariño Corella, C. (2013) La estrategia empresarial: Un reto para el directivo cubano. Pág. 10-76. También de las Orientaciones metodológicas para el proceso de planeación estratégica del MES, 2003. Pág. 4-23

Según Menguzzato y Renau (1984) Ronda (2003); Portuondo (2008); Pérez (2008) y Vilariño (2010; 2013), en sus correspondientes investigaciones sobre la eficacia del proceso de planeación estratégica hacen alusión a las etapas del diseño de la estrategia organizacional; primera etapa como análisis, la segunda como reflexión para las decisiones y la tercera como de arquitectura o proyección. El desarrollo del proceso de diseño de la estrategia organizacional promueve la socialización de la información, el intercambio y por tanto el deseo de aprender en las organizaciones. Todos los trabajadores deben tener dominio del entorno en que se desempeña su organización, lo que contribuye a proyecciones flexibles, como una habilidad más a desarrollar, dentro la planificación.

Como proceso, con una relación dinámica y compleja entre la organización y el entorno, donde existe una amplia gama de modelos establecidos por estudiosos del tema, cuyo supuesto básico es que todo modelo responde a características y condiciones concretas de las organizaciones, por lo que no hay un modelo único para la toma de decisiones estratégicas, con la finalidad de dotar a los directivos de una herramienta capaz de adaptar las organizaciones a las condiciones del entorno.

Según Ronda y Marcané Laserra (2004), el estudio de 32 modelos de dirección estratégica aplicados entre los años 1962 a 2002 en el mundo: Chandler (1962), Ansoff (1962), Menguzzatto (1984), Yañes (1989), Sallenave (1992), Wright (1994), David (1994), Certo (1995), Steiner I (1996), Steiner II (1996), Jones (1996), Borges (1996), Pérez Ilanes (1996), Goldsmith (1997), Navas (1997), Stoner (1997), Argenti (1997), Bueno (1997), Andrews (1997), Weelen (1997), Bienmas (1997), Strickland (1997), Fermín (1998), Gimbert (1998), Kotler (1998), Kotler II (1998), Lazo Vento (1998), Rodríguez Valencia (1999), Gárciga (1999), Hoshin Kanri (2000), BSC (2002) mediante el análisis de Cluster demuestra que la dirección estratégica consta de tres fases principales, **planeación, implantación y control**.

Asimismo se determinó que la fase que mayor atención se les ha brindado es la planeación. La implantación y el control, aunque se mencionan como fases,

presentan insuficiencias que afectan la ejecución efectiva, siendo la implantación la de mayor afectación.

Según informe de la revista Fortune, nueve (9) de cada diez (10) estrategias aprobadas por la dirección de una empresa nunca llegan a implantarse operativamente lo cual corrobora el planteamiento anterior.

En esta diversidad de modelos consultados donde la mayoría coincide en reconocer la necesidad de apreciar un grupo de elementos, entre los cuales están: misión, diagnóstico, evaluación de factores y su impacto, visión, escenarios, valores, áreas de resultados claves, objetivos, estrategias y plan de acción, aunque no todos los citan en el mismo orden.

La misión en las organizaciones

Este concepto es tratado de formas distintas, por varios autores (Menguzzato y Renau, 1984; Ronda, 2003; Expertos MES, 2004; Portuondo, 2008; Carreto, 2009; Vilariño, 2013); los que consideran la misión como la expresión globalizadora de lo que quiere ser la empresa ante su razón de ser, de sus aspiraciones en cuanto a su papel en la sociedad.

La misión ayuda a movilizar y concentrar las energías y capacidades de la organización y tomar las decisiones para cumplir con dicha finalidad. Brinda información para establecer la forma de actuación, define cómo la organización debe comportarse en su camino hacia el declarado en la visión de futuro. La elaboración de la misión de una empresa es el paso más importante que se toma en el proceso de planeación.

Una declaración de misión comprende los siguientes elementos:

1. El concepto de su empresa.
2. La naturaleza del negocio.
3. La razón para que exista su empresa.
4. La gente a la que usted sirve.
5. Los principios y los valores bajo los que usted pretende operar.

La declaración de misión constituye un fundamento sobre el que deberán tomarse todas las otras decisiones administrativas. Requiere una reflexión y preparación

cuidadosa de parte del equipo de planeación, al que se concede el tiempo adecuado para la afinación de los distintos puntos de vistas que sean expresados.

La visión en las organizaciones

El término visión, para algunos autores (Menguzzato y Renau, 1984; Ronda, 2003; Expertos MES 2004; Guerras y Navas, 2007; Portuondo, 2008; Carreto, 2009; Pellegrini, 2012; Vilariño, 2013) es una representación de cómo se cree que deba ser el futuro para la empresa ante cada una de las partes interesadas. En su origen, la visión es casi por completo intuitiva. Es una consecuencia de los valores y convicciones de un equipo de administración. He aquí cómo es una declaración de visión bien formulada:

1. Es breve; de preferencia, con menos de diez palabras⁷.
2. Es fácil de captar y recordar.
3. Inspira y plantea retos para su logro.
4. Es creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión.
5. Clara respecto a lo que debe llegar la empresa.
6. Sirve como punto de consenso de todas las personas importantes.
7. Muestra esencia de lo que debe llegar a ser una compañía.
8. Permite la flexibilidad y la creatividad en su ejecución.

El punto de partida de la visión, es la evaluación de los valores estratégicos, luego la revisión de las prioridades que ha colocado sobre estos valores y determinar cuáles necesitan ser tratados en la visión, la misma puede generarse por separado o como una derivación de la declaración de su misión. Esta debe ser comunicada o exhibida en una amplia variedad de formas, con el fin de que sea recordada y sirva de estímulo a los funcionarios importantes.

Diagnóstico

La etapa de diagnóstico estratégico que varios autores (Menguzzato y Renau, 1984; Ronda, 2003; Expertos, MES, 2004; Guerras y Navas, 2007; Portuondo, 2008; Carreto, 2009; Pellegrini, 2012; Vilariño, 2013) aseguran es fundamental en el proceso de formulación de la estrategia, etapa que contempla el análisis interno

⁷ Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial, XIV Edición. CENCA. Módulo de Dirección Empresarial Escuela de Superación de Cuadros Consejo de Estado. 9 al 14 de mayo de 2016. Ciudad de la Habana

de la empresa y el de su entorno y que constituye la base y punto de partida del proceso formal, analítico y racional en el enfoque de la planificación estratégica.

Análisis del entorno: previsión y prospectiva

El análisis del entorno debe realizarse empleando una serie de técnicas que serán distintas según los requerimientos derivados de las características del entorno a estudiar.

El entorno de la empresa ha evolucionado desde estable hasta turbulento, lo que ha supuesto una alteración en el comportamiento de los factores del entorno. Así un entorno estable requiere para su análisis de unos modelos, que partiendo de acontecimientos y situaciones pasadas permitan conocer la evolución futura de los factores.

En 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 para el análisis de un entorno estable o uno turbulento. De acuerdo con lo expuesto, se define a continuación 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. Una proyección pasa a ser una *previsión* cuando va acompañada de una probabilidad.
- La **previsión**: consiste en la aspiración acompañada de un cierto grado de confianza (probabilidad) de la evolución de unas variables hacia un horizonte dado. Se trata de una apreciación cuantificada a partir de datos del pasado y que será generalmente válida si se producen cambios en el entorno y éstos son muy lentos, es decir, se cumple la hipótesis de permanencia estructural.
- 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 los determinismos del pasado.

Dado su significado, la prospectiva, se debe aplicar en aquellas situaciones en las que hay riesgo de cambios bruscos y(o) aparición de acontecimientos de naturaleza nueva, siendo, por consiguiente, imprevisibles si se trata de interpretar a partir del pasado o de regularidades ya conocidas.

1.2.2 LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL. EVOLUCIÓN Y CONCEPTOS

Los conceptos de estrategia y de dirección estratégica han ido evolucionando a lo largo del tiempo. Estos conceptos representan un desafío para las definiciones que son de aceptación general, por cuanto los expertos las desarrollaron y los administradores las llevaron a la práctica de diferentes maneras. Esta falta de consenso, sin embargo, no impide que muchas organizaciones de estos días traten de cosechar los beneficios de la dirección estratégica a través del desarrollo de estrategias innovadoras que les permita superar a sus competidores.

Se toma como referencia el primer concepto de “estrategia” a partir del libro “El Arte de la Guerra” del estratega chino Sun Tzu⁸, en el cual, basándose en las experiencias de las antiguas campañas militares, establece recomendaciones sobre cómo hacer la guerra, la organización para los ejércitos, el empleo de las armas, así como explicar la influencia de la geografía y la política en la guerra.

Este concepto se introduce en el “campo académico en 1944 con la Teoría de los Juegos de Von Newman y Morgerstern (1944), y en el campo de la teoría de la dirección se anuncia en Estados Unidos de América en el año 1962 y en la pedagogía en 1987, convirtiéndose en la herramienta de dirección más empleada en el mundo, expuesto en el libro de Igor Ansoff (1965)⁹ sobre “Estrategias corporativas”.

Los conceptos de estrategia aportados por diversos autores se agrupan en: (tabla 1)

⁸ Tomado de: <http://perso.wanadoo.es/ddragon/> (Revisado 12.04.2016)

⁹ Dr. C. Ronda Pupo, Guillermo A. y Dr. C. Marcané Laserra, José Ángel. De la Estrategia a la Dirección Estratégica. Un Acercamiento a la Integración de los Niveles Estratégico, Táctico y Operativo.

Grupo	Periodo	Enfoques
I	1962 a 1994	los relacionados con la interacción empresa entorno
II	1975 a 1996	los que presenta las definiciones del concepto que hacen referencia al logro de objetivos organizacionales
III	1991 al 1995	tiene las definiciones que centran la atención en el término competencia

Por lo que el término estrategia es utilizado, desde sus regularidades, como:

- Programas de acción y distribución de esfuerzos y recursos para lograr objetivos amplios.
- Programa de objetivos de una organización y sus cambios, los recursos utilizados para lograr estos objetivos y las políticas referentes a la adquisición, uso y disposición de estos recursos.
- La determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr estas metas.

Por tanto, las estrategias guían la planeación y las actividades, y la correcta implementación y control de estas dos últimas, hacen posible que una o varias estrategias tengan los resultados que se desean.

James Brian Quinn¹⁰, define la estrategia como: “la pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en un todo coherente. Sugirió también que la estrategia ayuda a la empresa a asignar sus recursos, a sacar provecho de sus potencialidades relativas y mitigar sus debilidades, a explotar los cambios que se proyectan en el ambiente y neutralizar las posibles iniciativas de sus competidores”.

Stoner¹¹ argumenta la definición cuando expone: “El concepto de estrategia puede definirse a partir de cuando menos dos perspectivas: para definir y lograr (1) desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer y (2) desde la perspectiva de lo que finalmente una organización hace.

¹⁰ Referido por Samuel C. Certo y Peter, J. Paul. Dirección Estratégica. Tercera edición. IRWIN. 1994. p 6

¹¹ Stoner, James. Administración. Quinta Edición. © MES-Ciudad de la Habana. 2 partes

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 esta definición, el vocablo “programa” implica un papel activo, racional y bien definido que desempeñan los administradores al formular la estrategia de la organización.

En la segunda perspectiva la estrategia es “el patrón de las respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo”. Conforme a esta definición, toda organización cuenta con una estrategia (no necesariamente eficaz) aun cuando nunca haya sido formulada de modo explícito. Esta visión de estrategia es aplicable a las organizaciones cuyos administradores son reactivos - aquellos que responden pasivamente y se ajustan al entorno sólo cuando surge la necesidad “.

De lo anterior podemos afirmar que al concebir la estrategia de una organización, estamos en la fase de formulación y dentro de ella la de proyección del proceso, o sea Qué deseamos?, ¿qué estamos haciendo ahora para lograr lo que deseamos?, ¿qué es aquello que deseamos hacer?, ¿qué podemos hacer lo que se necesita hacer?, ¿si continuamos haciendo lo que ahora estamos haciendo, podremos llegar a donde lo deseamos?, ¿esto es lo que haremos para lograr lo que deseamos?(Stoner,1995).

Mientras se genera la concepción de la estrategia, la organización se mantiene en su quehacer por lo que las dificultades que se tienen y que son conocidas, razonando conscientemente que no son las únicas y existen otras que deben ser identificadas, lo que corrobora lo expuesto por Vilariño (2008) en relación a que se debe implicar a todos los procesos y factores en una permanente coordinación al interior de la empresa con una profunda participación de estos últimos a fin de que con sus experiencias vividas profesionalmente aporten hacia la visión; elaborar lo que se denomina un programa donde debe mirarse hacia donde queremos llegar, o sea las metas que proponemos; con qué recursos contamos para llegar a estas metas, que objetivos debemos establecer, así como tener presente que actividades, acciones y comportamiento tiene la empresa ante el entorno.

CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO

1. La revisión bibliográfica realizada, permitió establecer, que el término estrategia organizacional, es un término ampliamente tratado internacionalmente y que se desarrolla con la intención de lograr el desarrollo desde una visión estratégica, tanto para el interior de la organización como para su vinculación con el entorno.
2. Desde la resolución económica del Partido y la Revolución, el sistema de dirección y de gestión empresarial, se denota como una necesidad para las organizaciones cubanas, el diseño de su estrategia organizacional particular, con vistas a lograr la efectividad que se requiere para el desarrollo sostenible.
3. La lógica de los procedimientos para el diseño de las estrategias organizacionales, está orientada a misión, visión, valores, análisis estratégico, análisis interno y externo, escenarios, segmentación estratégica, objetivos y planes de acción, evidenciándose la no existencia de una relación entre ARC - Procesos – Objetivos.
4. El estado de la estrategia en la actualidad indica que el nivel de cumplimiento de los objetivos es bajo por la falta de compromiso en su ejecución, con una elaboración de poca participación de los trabajadores de la organización en su diseño.

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA LA REFORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

El presente capítulo tiene como objetivo desarrollar el procedimiento para la elaboración de la estrategia organizacional. Se aplicarán herramientas específicas, otras técnicas y métodos empíricos. El procedimiento constituye una alternativa novedosa que responde a un orden lógico e iterativo que tiene su representación en el siguiente gráfico y asumido de la tecnología elaborada por Vilariño Corella (2013).

El mismo consta de tres fases: reflexión estratégica, diagnóstico estratégico y proyección estratégica. Además tiene seis etapas y para cada una de ellas los pasos correspondientes (figura 3).

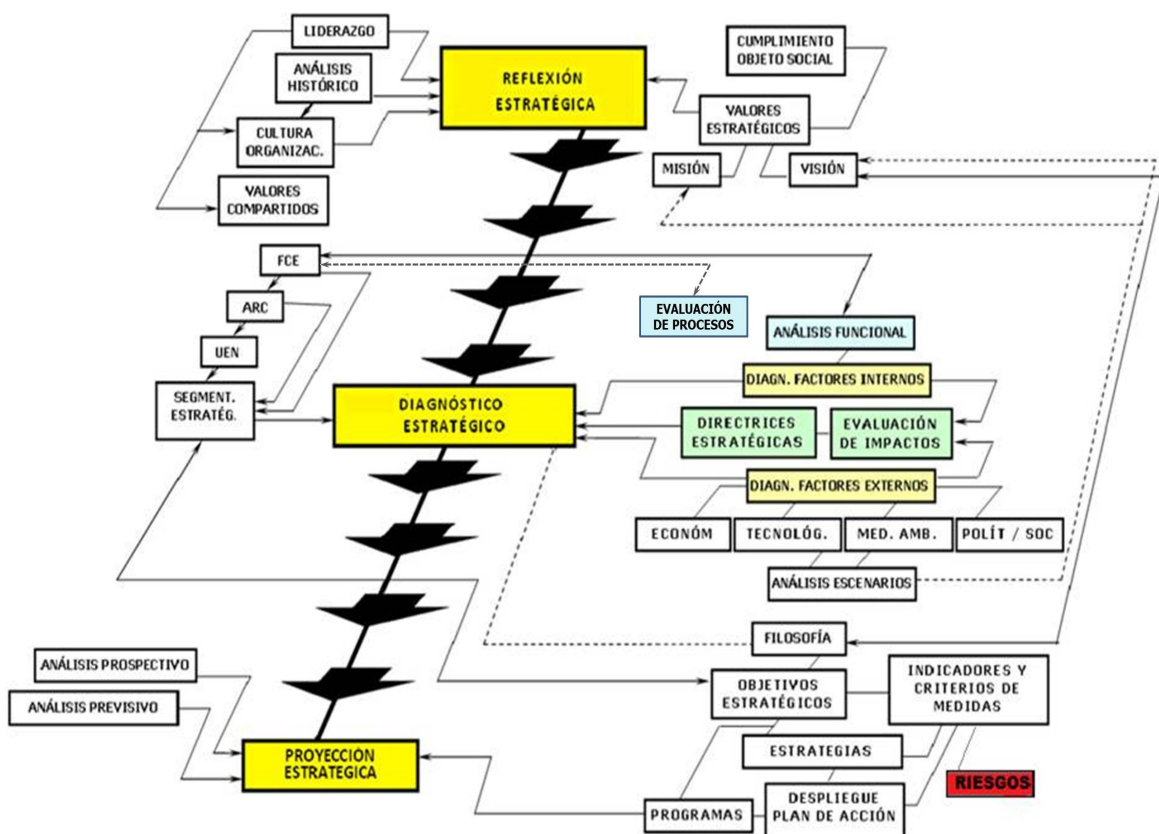


Figura 3. Representación gráfica del procedimiento para la reformulación de la estrategia empresarial. Tecnología elaborada por Vilariño Corella (2013).

2.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Esta fase tiene como principales objetivos realizar el análisis previo para lograr la institucionalización del cambio y determinar los valores necesarios a compartir, para ello se desarrollarán las acciones siguientes que responden a los pasos propios de cada etapa determinada por:

- Realizar un análisis de los principales antecedentes de la empresa
- Concienciar para reducir la resistencia al cambio a través de conversatorio
- Conocer cuáles son las creencias que predominan en dicha organización
- Lograr el compromiso a todos los niveles, el trabajo en equipos y la motivación del personal
- La institucionalización del cambio.

La institucionalización debe convertirse en el punto de partida esencial, pues dependerá del período al cual se le vaya a construir los objetivos. No es de igual repercusión en los planes a largo plazo el diseño para el primer año que para años posteriores, así, cuando nos enfrentamos al período intermedio se deberán verificar si se mantiene la organización sin modificaciones al objeto social.

Proceder	Herramientas utilizadas
- Análisis de la relación entre el objeto social y el rol de la empresa	- Revisión documental - Guía de preguntas para determinar el rol de la empresa en la economía nacional - Consulta a especialistas
Resultados a obtener:	
- Total correspondencia del actuar de la organización con lo estipulado en su objeto social - Enfoque de las estrategias hasta ese momento	

En lo referente al análisis histórico, se realizará el análisis de los macro indicadores en los períodos que anteceden y que se correspondan con el largo plazo, es decir, en correspondencia con los criterios de medidas diseñados. En caso de ser necesario para no poner en riesgo las metas de la organización, se asumirán los valores obtenidos para que al cierre del período que se diseña se

logre el equilibrio con las metas acumuladas planificadas y si los valores no son indiferentes, distribuirlos entre los períodos restantes.

Este análisis se realiza con los macro indicadores, o sea, ventas totales, ingresos totales, gastos totales, fluctuación de la fuerza laboral, entre otros. Es una manera rápida y sencilla de demostrar a un grupo de personas que la organización está o no atravesando problemas en su funcionamiento. Es necesario que se analicen de tres a cinco años como mínimo.

Proceder	Herramientas utilizadas
<ul style="list-style-type: none"> - Análisis del desempeño histórico de la organización - Diagnóstico de las creencias y presunciones básicas en la organización - Evaluación de las encuestas mediante la motivación y convencimiento para asumir el cambio - Creación de grupo de especialistas - Definir el cambio necesario - Discusión y aprobación del cronograma de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión documental, encuesta de valores, encuesta estado de la estrategia empresarial - Análisis de los macro-indicadores de gestión, liderazgo legitimador, encuesta cultura organizacional, - Encuestas de liderazgo y estilo dirección, medios informáticos - Análisis de los resultados, informatización de la información - Reunión con los principales dirigentes, obreros más destacados y personal de más experiencia - Técnicas para generar ideas
<p>Resultados a obtener:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Información del estado actual de la organización y sus principales antecedentes de la empresa - Creencias básicas que predominan en dicha organización - Todos los niveles comprometidos hacia el proceso de cambio, trabajo en equipos y motivación del personal - Grupo de especialistas 	

Es evidente que se requiere de un conocimiento profundo que proporcione una aproximación lo más fiel posible a la realidad de la organización, que propicie, al estar en presencia de un análisis puramente económico financiero poder detallar aquello que favorecerá o perjudicará de acuerdo a una posible tendencia demostrada.

➤ Diagnóstico de los valores compartidos

En el paso correspondiente al análisis de los valores compartidos, se realizará un diagnóstico a través del cual definir si los valores propuestos alcanzan la magnitud tal que sea suficiente para declarar si están compartidos o deben permanecer porque no alcanzan esta categoría.

Proceder	Herramientas utilizadas
<ul style="list-style-type: none"> - Presentación del conjunto de posibles valores a compartir - Identificación del grupo principal de valores - Presentación de un grupo menor de valores a compartir - Definición de los valores a compartir por la organización, su forma de manifestación, así como los criterios de medidas 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta para determinar los valores compartidos - Técnicas para generar ideas - Método para alcanzar el consenso - Análisis grupal de los resultados de la encuesta
<p>Resultados a obtener:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valores necesarios a compartir por todos los miembros de la organización con su correspondiente forma de manifestación e indicadores concretos. 	

Es muy importante tener bien definido cuales deben ser las actitudes y aptitudes que determinan el comportamiento de las personas en el seno de la organización que propicie definir, medir, evaluar en el desempeño de los miembros de la organización y su contribución personal al desempeño organizacional.

Los valores deben expresarse en las dimensiones particulares en correspondencia al nivel donde pertenezca, así se tendrá justeza en la evaluación del nivel de participación de cada miembro. Una de las vías más acertadas está en definir esas dimensiones y las formas concretas de manifestación identificadas con la responsabilidad de cada nivel.

Aquí es sumamente importante desarrollar el plan comunicativo (anexo 3), que conjuntamente con la propuesta de formas de manifestación y la certeza de haber participado en un proceso clave por los miembros de la organización, se dé a conocer a cada una de las partes interesadas.

➤ Sistema de valores. Valores estratégicos y operativos

Para la definición del sistema de valores, en el caso de los valores estratégicos, es necesario lograr establecer la coherencia con la direccionalidad estratégica, así como con aquellos cambios que se han originado en la organización y que denotan un ascenso en las propuestas de la visión estratégica.

De cualquier forma, la revisión de la misión debe realizarse aunque el análisis no conduzca a la reformulación.

Proceder	Herramientas utilizadas
<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de la misión existente en la organización - Reformulación de la nueva misión favorecida por el análisis del objeto social y los valores necesarios a compartir 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión documental. Prueba ácida - Consulta a especialistas - Técnicas para generar ideas
Resultados a obtener: <ul style="list-style-type: none"> - Reformulación de la misión de la empresa ajustada a las nuevas características 	

En el caso de la visión se seguirá el mismo procedimiento que para la misión, con la diferencia del espacio temporal que representa el futuro de la organización.

Proceder	Herramientas utilizadas
<ul style="list-style-type: none"> - Análisis comparativo de la visión existente, si es necesario la reformulación de la visión de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión documental. Prueba ácida - Consulta a especialistas - Técnicas para generar ideas
Resultados a obtener: <ul style="list-style-type: none"> - Correspondencia entre la visión de la empresa y sus potencialidades reales. 	

Al concluir esta etapa se tendrá una visión mucho más amplia del oficio de la empresa, se habrá analizado su objeto social, se tendrán los valores que guiarán la conducta de todos en la organización y serán evaluadas la misión y la visión de la organización, y en caso de ser necesario se definirá una nueva misión capaz de llevar a la organización al cumplimiento de todos sus objetivos.

2.2 REFLEXIÓN ESTRATÉGICA

Esta fase tiene como objetivo realizar el diagnóstico estratégico para determinar los factores estratégicos y evaluar su impacto sobre la organización. Además se realiza la segmentación estratégica con la que la organización realiza su proyección.

Segmentación estratégica

La segmentación estratégica posee fuertes nexos con las áreas funcionales en la derivación de las estrategias, estas alcanzan las acciones específicas para lograr una efectiva implantación de la estrategia. Es importante definir aquellos factores claves de éxito (FCE) que tendrán gran repercusión en lo competitivo.

Los FCE incluye aquellos elementos que dadas las características del sector de actividad donde la organización se desempeña, resultan determinantes para la obtención de resultados eficaces y sostenibles. Responden a los pocos puntos de apoyo que permiten mover a la organización en la dirección estratégica correcta identificados desde sus procesos y ARC.

La segmentación estratégica podrá realizarse como antecedente al diagnóstico estratégico si se considera que es por vez primera, o bien para dar seguimiento dentro de una nueva etapa a las exigencias a la salida del diagnóstico. Siempre con una conexión muy fuerte con los valores estratégicos de la organización.

Es importante tener bien definido si la organización ha evolucionado con un buen diseño estratégico.

Proceder	Herramientas utilizadas
<ul style="list-style-type: none">- Situación existente con relación a los FCE- Delimitación de cada FCE- Determinación de los FCE	<ul style="list-style-type: none">- Revisión documental- Consulta a especialistas- Técnicas para generar ideas
Resultados a obtener: <ul style="list-style-type: none">- La formulación de los FCE que permiten concentrar esfuerzos y recursos y conocer el estado actual de la empresa.	

Otro paso que se debe de tener en cuenta durante la segmentación estratégica es la determinación de las Áreas de Resultados Claves, que no son más que aquellas

áreas que definen el perfil y califican de manera decisiva el desempeño de la organización.

Las ARC deben ser identificadas con anterioridad a la determinación de los objetivos estratégicos de la organización. Ésta, a la vez permite apuntar hacia cuestiones importantes de la organización, facilita la participación de los directivos y trabajadores implicados en los resultados que dependen de cada área de resultado clave y para identificarlas se deben tener en cuenta los siguientes criterios:

- Son elementos de salida de la organización,
- elementos de carácter interno que facilitan el funcionamiento mismo de la organización y
- se identifican plenamente con los procesos claves de la organización.

Se evitará semejanza o identificación total con las áreas de regulación y control

Proceder	Herramientas utilizadas
<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de la situación existente con relación a las ARC - Delimitación y determinación de cada ARC - Evaluación de los procesos 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión documental - Consulta a especialistas - Técnicas para generar ideas - Mapa de procesos
<p>Resultados a obtener:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Determinación de aquellas áreas que definen el perfil y califican de manera decisiva el desempeño de la organización, permitiendo apuntar hacia las cuestiones importantes y facilitar la participación de directivos y trabajadores implicados en los resultados de cada área 	

Es importante conocer la calidad del diseño de la segmentación, por eso se propone que se realice una evaluación del desempeño a partir de poder determinar la relación cualitativa en cuanto al cumplimiento de los objetivos si estos existen definidos¹².

Para lograr la pertinencia del procedimiento se requiere del diseño de los procesos en sus categorías: procesos estratégicos, procesos de apoyo y procesos claves.

¹² Gárciga Marrero, Rogelio J.: Formulación Estratégica. Un enfoque para directivos. Ed. Félix Varela. La Habana 2006. 121-124 p.

Es necesario que se logre identificar en qué consiste la efectividad de los procesos, pues ello indicará que se realiza una valoración adecuada del desempeño de cada proceso y al final de la propia organización.

Las ARC deben estar identificadas plenamente con los procesos claves. La evaluación otorgada al desempeño debe corresponderse con el nivel de análisis: efectividad, eficiencia o eficacia.

Un segmento estratégico organizacional, denominado también Unidad Estratégica de Negocio, está constituido por un área de negocio específica y diferenciada del resto de las actividades empresariales. Cada unidad estratégica se caracteriza por una combinación única de FCE y por un conjunto de competencias, habilidades y recursos específicos, es decir, que para cada una de estas unidades estratégicas son diferentes los clientes, los proveedores, los competidores, etc.

La finalidad de la segmentación estratégica es definir las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) y poner de relieve diferentes campos de batalla competitiva a una escala adecuada, creándose una unidad de análisis en la que se pueda fundamentar mejor el pensamiento y actitud estratégica.

Proceder	Herramientas utilizadas
<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de la situación existente con relación a las UEN - Delimitación de cada UEN - Determinación de las UEN 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión documental - Consulta a especialistas - Técnicas para generar ideas
<p>Resultados a obtener:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definición clara y certera de las diferentes Unidades Estratégicas de Negocio con que cuenta la empresa 	

➤ Diagnóstico estratégico

El diagnóstico estratégico mantendrá su vinculación con la naturaleza del Diseño de la estrategia organizacional, pues realmente a ella es a quien responderá en todo momento y mantener un alto nivel de actualización, es necesidad de primer orden.

Aunque ella responde a momentos diferentes, sí debe iniciarse a partir del Análisis Funcional, que será esencialmente la principal fuente de origen de los Factores Internos, sobre los que pesará en gran medida la forma en que estos han ido ejecutando las acciones, tributando al logro de los objetivos de la organización. Constituye un paso muy importante el análisis funcional pues son varias las herramientas que se podrán emplear para realizar el análisis y esto estará en dependencia de la tipificación de las estrategias.

Proceder	Herramientas utilizadas
<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de la situación interna en la empresa - Identificación y evaluación de factores internos - Confección de la matriz de evaluación de los impactos 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión documental, encuestas, análisis funcional, cadena de valor, perfil estratégico, técnicas para generar ideas - Consulta a especialistas
<p>Resultados a obtener:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El diagnóstico de la situación interna de la empresa 	

Una vez terminado este proceso se está en condiciones de realizar un análisis del entorno empresarial para determinar en qué posición se encuentra la empresa para aprovechar las oportunidades que este nos brinda y eliminar las amenazas existentes.

Los factores externos permiten identificar el contexto actual, tanto en el microentorno y como en el macroentorno en el que se desenvuelve la organización, para conocer cuáles son los factores más ventajosos, así como aquellos que representan problemas, es decir, las oportunidades y las amenazas.

En esta etapa se pretende obtener información que muestre la situación externa de la organización y de esta manera definir los factores que mayor connotación e influencia ejercen sobre la misma. Para el análisis externo se utilizan las siguientes técnicas: análisis del macroentorno y análisis del microentorno.

Variables del macroentorno (análisis SEPTA o de las dimensiones)¹³:

¹³ Se define SEPTA: Dimensiones-Tecnológica, Ambiental, Socio cultural, Político y Económico. En la "Planeación Estratégica de la Empresa Comandante Ernesto "Ché" Guevara de Moa". 2006. pp. 100.

Dimensión Tecnológica: Aparición de nuevas tecnologías, posibilidad de adquisición o no, desarrollo de programas que eleven el rendimiento de los procesos

Dimensión Económica: Situación económica del país, elevación o decrecimiento del PIB, desarrollo de programas de medidas que beneficien al país

Dimensión Sociocultural: Situaciones que favorezcan la elevación del nivel de conocimiento de los trabajadores de la organización, relaciones con entidades científicas, condiciones que eleven la calidad de vida de los trabajadores

Dimensión Político legal: Aplicación de políticas extraterritoriales o nacionales que dificulten o favorezcan el desempeño de las organizaciones, fortalecimiento de relaciones con otros países, guerras, situaciones de tensión en zonas hacia donde se comercializa el producto

Dimensión Ambiental: Aplicación de políticas gubernamentales en materia medioambiental, incremento o disminución de índices de contaminación del aire, de los suelos, las aguas que vierten a los ríos, poblados, entre otros.

El análisis de estas esferas del macroentorno tiene como objetivo determinar los factores de influencia, es decir aquellos factores que tendrán una incidencia significativa sobre el desempeño y desarrollo de la organización así como en sus resultados.

Dentro del análisis de los factores de influencia hay que considerar aquellos denominados de influencia crítica, estos son aquellos acontecimientos, sucesos y fenómenos (naturales, sociopolíticos y económicos) que ocurren o pueden ocurrir que afectan positiva o negativamente el cumplimiento de la misión. Son aquellos factores que la empresa no tiene posibilidad ni de propiciar ni de evitar.

Análisis del microentorno:

Análisis del entorno competitivo (específico u operativo)

El entorno competitivo, específico u operativo es aquel que tiene que ver con el mercado donde compite la empresa. Aquí hay que analizar: El tamaño del mercado, la demanda del mercado, la evolución de la demanda (la capacidad de compra), la diferenciación de los productos y la competencia, sus características,

sus estrategias, sus cuotas de mercados, la posición competitiva de la empresa (Cinco Fuerzas de Porter).

Otra herramienta muy usada es la Matriz BCG. El nombre de la misma proviene de la empresa consultora Boston Consulting Group, que a principio de los años setenta divulgó una forma de presentar el perfil estratégico de una empresa en término de Crecimiento – Cuota de Mercado.

Con este método es posible obtener una primera fotografía muy intuitiva pero no exenta de realismo de la situación de cada línea de producto o servicio de la empresa y facilitar así el proceso de toma de decisiones en elementos claves como inversiones para mejorar productos, reducir costos, o abandono de escenarios.

Antes de perfilar el diagnóstico es necesario poseer claridad de lo que merece ser evaluado y por sobre todo lo más indicado deberá estar en función de los valores generados en la propia cadena de valor.

Está claro que todo proceso de análisis deberá constituir un acto de participación, por lo que son las herramientas de trabajo en grupo las que primarán, de lo contrario no habrá compromiso generado por el nivel de participación cuando este es muy bajo.

Proceder	Herramientas utilizadas
<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de la situación externa existente en el entorno de la empresa - Identificación y evaluación de factores externos (Análisis SEPTA). - Confección de la matriz de Evaluación de impacto de los factores externos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión documental - Encuestas - Trabajo en grupo - Técnicas para generar ideas
<p>Resultados a obtener:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El diagnóstico de la situación externa de la empresa 	

Después de haber determinado los factores internos y externos de la organización se estará en condiciones de realizar un análisis estratégico para determinar en qué posición se encuentra la empresa y saber las estrategias que se aplicarán.

Evaluación del impacto de los factores internos y externos

Muy importante es hacer la selección de los factores que van a ser verificados combinando con la misión y visión y se propone se realice a través de la matriz Saaty (1991) (figura 4), donde el análisis para la selección de los factores se realiza mediante el pareamiento con su propia clase, es decir, las amenazas entre ellas mismas, para al final hacer la selección de las más significativas y de igual forma que los factores restantes.

Proceder:

Siempre evaluando cada factor con los de su grupo, bien sea externo o interno, es decir:

- Cada Fortaleza contra las Fortalezas restantes
- Cada oportunidad contra las oportunidades restantes
- Cada Debilidad contra las Debilidades restantes
- Cada Amenaza contra las Amenazas restantes
- La escala para ponderar el pareamiento será cinco para expresar el máximo de valor y uno para el mínimo valor
- De la relación de cada factor vs el resto de los factores de su clase se seleccionan los que mayor valor alcancen producto de la sumatoria

Se recomienda no seleccionar más de CUATRO (4) por cada tipo de factor para lograr que las matrices sean cuadradas. [4x4]

INTERRELACIÓN ENTRE FACTORES										Factor Seleccionado
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										

Figura 4: Matriz de Saaty

Evaluación del impacto de los factores o fuerzas impulsoras

Con la selección de los factores finales se da inicio a evaluar el impacto de cada uno de ellos sobre la organización, atendiendo la potencialidad que posee cada uno de ellos de generar una sinergia al vincularse a otro factor con todo su peso específico, ya sea desde dentro o desde fuera de la organización, influyendo sobre tal efecto la capacidad que tiene la organización de responder a tal impacto facilitada por la matriz de evaluación vínculo-severidad-reactividad-peso (V.S.R.P) (figura 5).

$$\text{Para ello se aplica la ecuación: } F(i; e) = \frac{IO(\text{sev}) + Ef(\text{vinc})}{CRO(\text{reac})} * \omega(i; e)$$

$IO_{(\text{sev})}$ es el impacto sobre la organización y que se define como la severidad

$Ef_{(\text{vinc})}$ es el enlace entre los factores el cual se define como vínculo

$CRO_{(\text{reac})}$ es la capacidad de reacción de la organización frente a tales efectos se define como reactividad

$\omega_{(ei)}$ es el peso específico o grado de importancia del factor atendiendo al grado de influencia si es externo o interno

Al evaluar se hará asignándole una ponderación de: uno hasta cinco, donde uno menor valor, cinco valor máximo en cada uno de los componentes de la matriz.

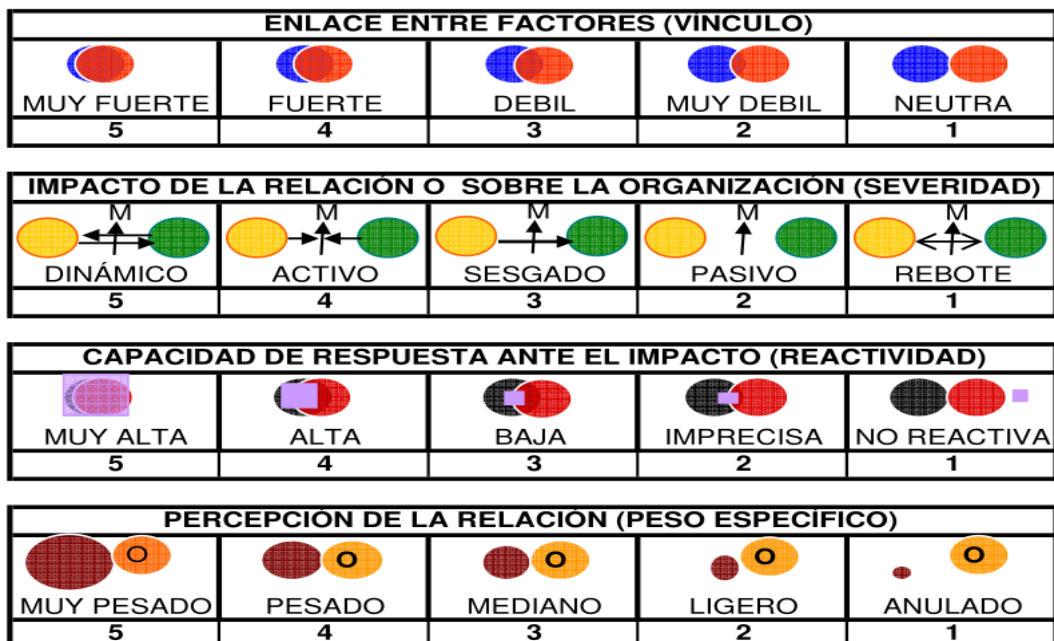


Figura 5. Matriz de evaluación vínculo-severidad-reactividad-peso (V.S.R.P)

Fuente: Asumido de la tesis doctoral del Aspirante Vilariño Corella, C. (2012)

Es importante destacar que la reactividad de la organización [$CRO_{(o;a)}$] es medible al relacionar un factor horizontalmente con otro vertical y en este cruzamiento es donde se hace palpable el impacto y la capacidad de reacción de la organización ante este impacto.

Construcción de la estrategia maestra

La construcción de la directriz fundamental o estrategia maestra que orienta la política central de la organización la que será ejecutada a través de los objetivos, se realizará evaluando el cruzamiento de cada factor interno con los externos sin interferir en los cuadrantes sino estableciéndose una declaración sistémica de dichas relaciones. Se aplica el formato tradicional de los cuatro cuadrantes.

Serán elegibles los factores tanto verticales como horizontales que resulten de mayor valor en la evaluación.

2.3 PROYECCIÓN ESTRATÉGICA

Esta fase tiene como objetivo realizar el análisis de los factores que permitirán la construcción del escenario más probable a la vez que se desarrollará la arquitectura estratégica desde donde se diseñan los objetivos.

Previsión estratégica

Tiene como objetivo incrementar la previsibilidad de la organización ya que tributará a la vez que interactúe con el sistema de control interno al aportar los riesgos.

Construcción del escenario¹⁴

El escenario funcionará como una hipótesis en que se puedan formular, o sea, declarar los acontecimientos que pueden perjudicar o beneficiar a la organización en su macroentorno.

Es decir, aquellas dimensiones que ejercen influencia sobre el entorno en que opera la organización (tecnológico, ambiental, social, político y económico) y

¹⁴ Bases Metodológicas y conceptuales básicas para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivo basada en valores. Colectivo de autores. Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección. Ministerio de Educación Superior. Ciudad de La Habana. Septiembre de 2004. Primera edición. pp. 83.

desde donde emergen factores que serán vinculados con los factores claves de la organización.

El escenario es la descripción de un estado futuro que determina las condiciones que definen el entorno en que la organización estará inmersa. La idea básica de este método es identificar las tendencias y las incertidumbres del presente, y con la combinación de ambas visualizar mundos futuros que sean coherentes internamente y resulten posibles.

Se clasifican en tres criterios:

- Realista o más probable, en el cual se analiza el comportamiento de las variables teniendo en cuenta los acontecimientos actuales, es el escenario que se define atendiendo al resultado del análisis prospectivo de las variables esenciales de la organización. Es el más exacto y el que se cumplirá si el comportamiento de las variables permanece sin sufrir cambios significativos.
- Pesimista, en el cual se analiza el comportamiento de las variables teniendo en cuenta un aumento de la agresividad y la tensión en las diferentes dimensiones, o sea, incremento de la competencia, recrudescimiento de políticas, pérdida de mercados, entre otros.
- Optimista, en el cual se analiza el comportamiento de las variables teniendo en cuenta una mejoría significativa en las diferentes dimensiones, o sea, todo lo contrario al escenario pesimista.

Proceder	Herramientas utilizadas
<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de los resultados alcanzados en la etapa anterior (prospectiva) - Elaboración de escenarios 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en grupo - Consulta a especialistas - Técnicas para generar ideas - Dinámica de grupo
Resultados a obtener: <ul style="list-style-type: none"> - Escenarios construidos 	

Los métodos de escenarios permiten apreciar mejor las consecuencias a largo plazo, las tendencias existentes y potenciales y sus interrelaciones. Como quiera

que los escenarios tengan como finalidad identificar futuros alternativos posibles acerca de los problemas que se estudian, ellos representan un punto de partida para la formulación estratégica y a partir de aquí definir la filosofía de la organización. Se recomienda trabajar con el escenario más probable.

Construcción de la filosofía organizacional

La filosofía organizacional como una de las etapas fundamentales en el proceso de diseño de la estrategia organizacional, es un arma poderosa si se quiere elevar el desempeño de manera general en la organización.

Sirve de fuente de inspiración convirtiendo las actividades diarias en motivaciones y a los trabajadores en colaboradores activos en busca de los propósitos empresariales, eleva la motivación y el compromiso.

La filosofía empresarial abarca cuatro grandes temas:

1. Va dirigida al trabajo y las relaciones con los grupos primarios (proveedores, clientes, la comunidad e instancias de nivel superior).
2. Es una declaración de objetivos generales sobre el desempeño esperado, expresado en términos de crecimiento y rentabilidad.
3. Es una definición de las políticas empresariales básicas (logística, calidad, recursos humanos). Son el reflejo del estilo de dirección.
4. Está estrechamente relacionada con la ética. Es una declaración de los valores necesarios a compartir, definen las creencias, reglas y el comportamiento de las personas y la organización.

Se requiere como condición que existan políticas diseñadas por otros sistemas de gestión que aportarán las mismas, si no se elaborará una filosofía que mostrará la responsabilidad social de la organización como su motor principal y mostrará cómo se enfoca desde su propósito y alcance.

Proceder	Herramientas utilizadas
<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de los resultados etapas anteriores - Filosofía Empresarial enfocada en el capital humano, los clientes, los proveedores, la comunidad, el crecimiento, los beneficio, el liderazgo en el mercado y la calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de la documentación - Técnicas para generar ideas - Consulta a especialistas
Resultados a obtener: <ul style="list-style-type: none"> - La filosofía empresarial 	

Después de terminada esta fase, es necesario hacer una breve retroalimentación hacia la definición de la visión antes de pasar a la próxima etapa y evaluar nuevamente si hacia donde se pretende llegar, al finalizar el período, sigue siendo posible luego de analizar el comportamiento de las variables fundamentales y los posibles escenarios donde se moverá la organización en el futuro.

Proceder	Herramientas utilizadas
<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de la visión declarada considerando los elementos de la reflexión estratégica - De ser necesario redefinir la visión 	<ul style="list-style-type: none"> - Consulta a especialistas - Técnicas para generar ideas
Resultados a obtener: <ul style="list-style-type: none"> - Visión adaptada a las condiciones reales 	

Después de haber elaborado la filosofía empresarial y saber hacia dónde quieren dirigirse en un futuro, estarán en condiciones de elaborar las políticas que son las que regirán el comportamiento de la organización en el período.

Las políticas son guías de actuación, líneas maestras o criterios de decisión para la selección de alternativas estratégicas. Constituyen cursos de acción asociados a pautas, procedimientos y reglas que sirven para estimular, apoyar y orientar el comportamiento de la organización. La política tiene como función acotar el campo de las estrategias a fin de encauzarlas en el cumplimiento de la misión.

Una buena política debe:

- Establecer criterios de decisión que no limiten la creatividad de los procesos estratégicos y contribuyan a elevar la eficiencia y eficacia de la toma de decisiones
- Fomentar la coherencia de los esfuerzos para el cumplimiento de la misión, la visión, los objetivos, los procesos y las áreas de resultados claves
- Responder a asuntos claves y establecer que le ofrezcan una vigencia duradera en el tiempo.

Proceder	Herramientas utilizadas
<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de las políticas - Corrección o ajuste de las políticas 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión documental, trabajo en grupo - Consulta a especialistas - Técnicas para generar ideas
<p>Resultados a obtener:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conjunto de políticas que permite ganar mayor claridad acerca del rumbo a seguir y posibilita una mayor participación e independencia en la toma de decisiones 	

Arquitectura estratégica

Ha llegado el momento de formular los objetivos estratégicos que permitirán planear que se quiere lograr en el futuro y se trazarán las estrategias que definirán el conjunto de acciones y tareas que proporcionarán la llegada exitosa.

Un objetivo es un punto hacia el cual se quiere llegar. Se trazan después de haber determinado la directriz y para todas las áreas claves se construyen los objetivos articulados a los procesos cotejados con los valores estratégicos.

Estos deben establecerse por áreas de resultados claves partiendo del concepto de que estas constituyen aquellas áreas o aspectos del trabajo de la empresa que resultan decisivas para su subsistencia y desarrollo y trazarse teniendo en cuenta a todos los FCE definidos en la segmentación estratégica.

Los criterios de medida son indicadores y magnitudes a utilizar para medir el cumplimiento de los objetivos. Son las salidas principales de ellos. Facilitan la aplicación del sistema de seguimiento y evaluación de los objetivos planteados, además su correcta definición permite desarrollar procesos de autocontrol y de auto evaluación. En esta etapa se debe realizar la formulación de los criterios de medida.

Proceder	Herramientas utilizadas
<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de los objetivos estratégicos existentes en la entidad y su relación con los procesos, las ARC y los FCE definidos en la segmentación estratégica, así como revisar su vínculo con los procesos - Cada ARC aportará los objetivos necesarios - Elaboración de los nuevos objetivos Estratégicos con sus criterios de medidas según el resultado obtenido en el análisis prospectivo 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión documental - Consulta a especialistas - Trabajo en grupo - Técnicas para generar ideas
<p>Resultados a obtener:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las metas que se persiguen en la organización, es decir, los objetivos estratégicos y sus criterios de medidas 	

Esta es la última etapa del proceso de diseño de la estrategia organizacional, pero a pesar de ser la última no es la de menor importancia, por el contrario, es de una gran importancia, pues a partir de ahora comienzan a implantarse todas las salidas del proceso de construcción de la estrategia organizacional.

Es precisamente el despliegue de las estrategias lo que propiciará que se cumpla debidamente lo acordado, además, permitirá construir la verdadera arquitectura para la organización y máxima contribución al control en la ejecución de los planes.

2.4 ESTADO ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN OBJETO DE INVESTIGACIÓN

Para corroborar la existencia del problema en la organización que será objeto práctico de la investigación, es necesario realizar un diagnóstico que facilitará la comprensión de la necesidad de la aplicación del procedimiento para desarrollar la estrategia organizacional en dicha entidad.

Como objeto de investigación, se selecciona la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 17 del municipio de Holguín, donde se manifiestan algunos elementos declarados en la problemática de la investigación, y que se corroboran al realizar algunos análisis para lo cual se aplicó a una muestra intencionada de los miembros de la organización, una lista de chequeo para determinar la

vinculación de los componentes estratégicos que se declaran, con la calidad de la estrategia organizacional que requiere la misma (figura 6) (anexo 4).

Existencia de una estrategia a largo plazo

Los resultados indican que existe una política organizacional a manera de planeación estratégica, la que no posibilita dar respuestas a los cambios en su entorno, pues la misma se establece como directiva o normativa del órgano de dirección superior, y no propicia el margen necesario a la vía empleada para su conocimiento y la limitación en el sentido práctico de la implementación.

Potencialidad de la misión

Se demuestra que la formulación de la Misión como la estrategia global de la organización o su objetivo supremo, fue redactada por la representación del ápice estratégico, dándose a conocer al resto de los niveles sin que se pueda definir el grado de importancia para el cumplimiento del objeto social de la entidad, lo cual ha limitado el enfoque estratégico, siendo de mayor representatividad, en el orden negativo, la poca significación para algunas de las partes de la organización que así lo expresan debido a la forma en que fue asumida y elaborada como expresión de la participación.

Valores jerarquizados

Los valores necesarios a compartir constituyen la expresión de la selección de la alta dirección, lo cual limita la generalización en la entidad por la poca participación en el proceso de selección. No se define la utilidad práctica para el control desde su conceptualización.

Segmentación estratégica

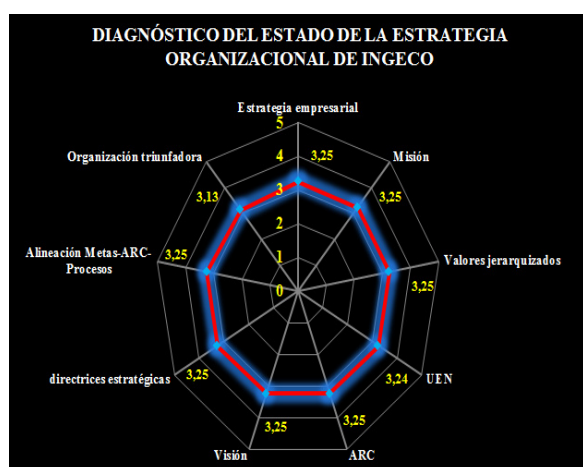
La segmentación estratégica realizada a la organización no se vincula con los sectores en que se desempeña la organización respecto a las ARC y los FCE.

Definición de las áreas para el desempeño

En referencia a la identificación de los segmentos en los que la empresa compite o podría competir, se establece que la organización está enfocada a sectores que define el objeto social. A pesar del resultado alcanzado, donde la expresión de consenso implica que las ARC y FCE se redactaron en el ápice estratégico y luego se impuso a las áreas de su existencia.

Visión fundamentada en las capacidades reales

Se logra definir que en el proceso de diseño, solo se ejecutó la construcción de la visión, por parte de la alta dirección de la entidad y luego se puso en conocimiento de las partes restantes de la organización, con un valor medio de aceptación por el carácter poco participativo para su aprobación. La organización cuenta con una visión sobre sus capacidades reales fundamentada por el ápice estratégico, sin embargo, un segmento del grupo de trabajo la identificó a partir de asumir el cargo.



Creencias y convencimiento

El análisis realizado a la concepción de organización triunfadora. Se considera que la organización no es triunfadora por la cantidad de debilidades que tiene. Solo se considera la organización con fortalezas, lo que propicia capacidad para enfrentar los cambios en el entorno.

Figura 6. Resultados de la lista de chequeo

El análisis realizado demuestra entonces la necesidad de crear un procedimiento, encaminado a servir como guía para la reformulación de la estrategia empresarial, con el objetivo de mejorar el desempeño organizacional de la entidad objeto de estudio y potenciando la rentabilidad de la entidad. La estrategia diseñada anteriormente, no responde a ninguna de estas necesidades, ya que la misma responde a objetivos globales del órgano superior de dirección.

Análisis del desempeño de la organización

INGECO se consolida en la creación de bienes para la sociedad a partir de los servicios de construcción civil y montaje de obras determinantes para el desarrollo del país, para lo cual tiene en cuenta la funcionalidad de la estructura diseñada, así como la integralidad de sus sistemas. Participa en programas tan importantes para la economía nacional como los asociados a la producción de alimentos mediante la instalación de sistemas de riego en el municipio de Mayarí, en la

defensa de la patria mediante la construcción de obras soterradas. También ejecuta los viales asociados a las obras del turismo y participa en la pavimentación del aeropuerto internacional.

Se enfoca en el cumplimiento de los costos, plazos de ejecución y calidad de las obras, mediante el uso eficiente de mano de obra, equipos y los materiales de construcción.

Estado de los principales indicadores económicos

Como se aprecia en la tabla posterior, existe un sobrecumplimiento acumulado del plan de ventas, con un comportamiento positivo de la productividad, el valor agregado y las utilidades, no logrando mejorar los ingresos de los trabajadores al alcanzar un salario medio de \$ 968.00, de un plan de \$ 1034.00, aspecto con marcada repercusión en la satisfacción laboral, esto debido a la situación existente desde el segundo semestre del año con el combustible, período en que decrecieron los planes productivos y por ende el salario. Los resultados al cierre del año 2019 son favorables, la utilización de la capacidad constructiva se comportó al 101%, ya que de 30.4 MMP se logran 30.5 MMP.

Tabla 1. Principales indicadores económicos al cierre de diciembre 2019.

Indicadores Económicos	U/M	DICIEMBRE				ACUMULADO HASTA DICIEMBRE			
		Real año anterior	2019		%	Real año anterior	2019		%
			Plan	Real			Plan	Real	
Producción Mercantil	MP	3985.3	2367.7	2522.3	107	39904.5	30395.3	30549.9	101
Ventas Netas	MP	3932.2	2365.3	2522.3	107	39793.7	30392.9	30547.4	101
Fondo de Salario Propio	MP	827.2	541.1	464.2	86	8998.8	7074.0	7249.6	102
Promedio de Trabajadores	U	655	570	607	106	655	570	624	109
Gasto Material	MP	1535.2	683.5	764.3	112	11981.6	8796.8	8124.1	92
Valor Agregado	MP	1760.0	1248.7	1241.9	99	20352.0	16325.8	16730.8	102
Productividad VA	P	2687	2190.6	2046.0	93	2589.3	2386.8	2234.3	94
Salario Medio Mensual	P	1263	949.2	764.7	81	1145	1034	968	94
Gasto Total / Peso de Ingreso	P	0.875	0.8235	0.8118	99	0.818	0.8178	0.8118	99
Fondo de Salario / Valor Agregado	P	0.470	0.4333	0.3738	86	0.442	0.4333	0.4333	100
Correlación Sal. Medio / Prod.	P	0.470	0.4333	0.3738	86	0.442	0.4333	0.4333	100
Utilidad / Valor Agregado	MP	0.280	0.33493	0.38925	116	0.3563	0.33929	0.3476	102

Razones financieras

Tabla 2. Comportamiento de las principales razones financieras 2017 - 2019

Conceptos / periodos	2017	2018	2019
Capital de Trabajo	4.126.946,50	7.286.944,06	6424376.87
Solvencia	3,02	4,15	9,54
Liquidez General	1,65	3,06	4,46
Liquidez Inmediata o Prueba de Ácido	1,19	2,19	2,72
Liquidez Disponible o Razón de Tesorería	1,17	2,10	2,59
Margen de Utilidad o Rentabilidad s/ Ventas	0,17	0,18	0,19
Ciclo de Cobros	32,06	35,16	36,97
Ciclo de Pagos	32,70	29,90	38,60
Ciclo de Inventarios para Insumos	103,68	85,10	124,74
Endeudamiento	0,33	0,24	0,10

Como puede observarse en la tabla anterior, el comportamiento de las razones financieras comparando 2017 con el 2018 muestra un crecimiento positivo variable.

- Capital de Trabajo: muestra saldos positivos en los años 2017 y 2018, teniendo este último una tendencia creciente. En el año 2018 muestra un aumento de 3,160.0 MP, situación ésta favorable para la empresa. Esta variación positiva se debe fundamentalmente a:
 - ✓ Incremento del efectivo en banco.
 - ✓ Disminución de los efectos, obligaciones y cuentas por pagar.
 - ✓ Disminución de los préstamos recibidos a corto plazo.
 - ✓ Mayor utilización de la Provisión para Inversiones en la compra y reparación de AFT.
- Solvencia: en el 2018 este índice crece un 37%, en más de un número entero (1.13), provocado a que los activos mantienen un nivel lógico, sin embargo el pasivo decrece en 2,013.0 MP debido fundamentalmente a la disminución de los efectos, obligaciones y cuentas por pagar, disminución de los préstamos recibidos a corto plazo y la mayor utilización de la provisión para inversiones en la compra y reparación de AFT, todo lo cual provoca que por cada peso de pasivo exista 4.15 pesos de activo para responder por el pago de las obligaciones.

- **Liquidez general:** el índice del año 2017 se mantiene dentro del rango aceptable con tendencia creciente. En el año 2018 la liquidez general se incrementa significativamente (un 86%), ya que aumenta a 3.06, esto se debe a que los pasivos circulantes disminuyen 9.7 veces más que los activos circulantes, es decir que mientras que los activos circulantes mostraron un ligero aumento de 295.0 mp, los pasivos circulantes disminuyeron en 2,865.0 mp, por las causas antes mencionadas.
- **Liquidez inmediata o prueba ácida:** muestra una tendencia creciente en el año 2018 con respecto al 2017, al aumentar un 84% y llegar a 2.19, creciendo una unidad completa a pesar de que los inventarios crecen en 186.0 mp.
- **Liquidez disponible o razón de tesorería:** muestra un resultado positivo de 1.17 en el año 2017 y en el año 2018 aumento favorablemente a 2.10, debido a los aspectos antes señalados que provocan un aumento de activo circulante y una disminución del pasivo circulante.
- **Margen de utilidad:** la rentabilidad sobre las ventas en los dos años analizados tiene una tendencia estable y creciente (0.17 y 0.18 respectivamente), producto a que las ventas presentan crecimientos sostenibles provocando que la utilidad en ventas en ambos años presenten un margen de utilidad favorable, lo que demuestra además que los gastos sobre la producción vendida disminuyó con relación al año anterior.
- **Ciclo de cobro:** ha estado por encima de los 30 días en ambos periodos (32.06 y 35.16 respectivamente) y con tendencia al crecimiento, debido a dos aspectos fundamentales, las ventas se incrementan en 5,724.7MP con relación al 2017 y el promedio de las cuentas por cobrar aumenta en más del 28 % con respecto al propio año. De esto se infiere que la gestión de cobro de la empresa no ha sido muy buena en al año analizado debiéndose incrementar las acciones con este fin.
- **Ciclo de pago en el año 2017** presenta un ligero deterioro respecto a la media analizada, pero ya en el 2018 se logra quedar en 29.90 días, cumpliendo con el planificado.

- ▶ Rotación del inventario: en el 2017 solo alcanza las 3,47 veces al año con un ciclo de inventarios que demora 103.7 días en rotar los mismos, por lo que es lenta la rotación. Ya en el 2018 se logra una rotación de 4.23 veces al año con un ciclo de 85.1 días, mejorando este indicador pero sin lograr los índices planificados. Esto se debe fundamentalmente a que se compran grandes cantidades de inventarios (sobre todo tuberías y accesorios, partes y piezas de repuesto, útiles y herramientas entre otros), todo esto motivado a que la economía cubana es abierta y bloqueada, por lo que no se pueden perder las ofertas que le hagan a la empresa en determinado momento y con ello asegurar el proceso productivo ininterrumpidamente.
- ▶ Endeudamiento sobre activo: el análisis de solvencia, se muestra positivo, porque la empresa cuenta con más del 50 % de activos totales para responder a sus obligaciones a corto y largo plazo.

Al analizar los resultados de 2019, con respecto al 2018, nos percatamos que existe una variación negativa en el capital de trabajo y en el ciclo de Inventarios para insumos, esto último debido a la situación existente con el combustible desde el segundo semestre del año, situación ésta que provocó la disminución de los valores productivos, y por ende, la inmovilización en inventario de los recursos necesarios para la producción, ya que se compran grandes cantidades (sobre todo tuberías y accesorios, partes y piezas de repuesto, útiles y herramientas entre otros), todo esto motivado a que la economía cubana es abierta y bloqueada, por lo que no se pueden perder las ofertas que le hagan a la empresa en determinado momento y con ello asegurar el proceso productivo ininterrumpidamente.

El ciclo de cobro ha estado por encima de los 30 días en todos los periodos (32.06, 35.16 y 36.97 respectivamente) y con tendencia al crecimiento, debido a dos aspectos fundamentales, las ventas se incrementan y el promedio de las cuentas por cobrar aumenta en más del 20 % con respecto al propio año.

De esto se infiere que la gestión de cobro de la empresa no ha sido muy buena en los años analizados, debiéndose incrementar las acciones con este fin.

El ciclo de pago en el año 2017 presenta un ligero deterioro respecto a la media establecida, pero ya en el 2018 se logra quedar en 29.90 días, cumpliendo con lo

planificado. No ocurriendo de la misma forma en el 2019, donde vuelve a deteriorarse en 8.6 días, debiéndose incrementar también las acciones con este fin, evitando dañar la reputación de la empresa.

Caracterización de los procesos del sistema. Mapa de procesos

Se determinaron los procesos a través de la matriz de evaluación de impacto y la matriz de evaluación de los procesos en INGECO, a partir de conocer que se considerará para su clasificación lo siguiente:

- En función del valor añadido al cliente se clasifican en: procesos claves (son aquellos por los que el usuario solicita el servicio, o sea aportan valor añadido directamente al cliente) y procesos de apoyo (forman la infraestructura organizativa necesaria para los procesos principales, o sea, son lo que aportan valor añadido a los otros procesos de la organización)
- En función de la perspectiva que se tiene de la organización, según la amplitud con que se le observe se clasifican en macro procesos (si se observa a la organización en su totalidad y en relación con el entorno) y en micro procesos (si se observa en detalle un segmento interno que no sobrepasa una estructura organizativa)
- Atendiendo a cómo los procesos afectan a los clientes pueden ser procesos de cara al cliente, cuando su resultado va a ser necesariamente percibido por el cliente y afecta a su valoración de la calidad, y procesos de apoyo, cuando el resultado no va a ser percibido por el cliente, pero es indispensable para la gestión de la empresa.
- De acuerdo a su transversalidad y que resulta de estar presente en todos los procesos sin ser claves, se clasifican como auxiliares en el mismo contexto en que operan los claves.

Del proceso anterior, la entidad tiene definidos tres procesos estratégicos: gestión de la dirección, calidad y capital humano. Los cuales rigen las políticas y toma de decisiones sobre los procesos claves, los que identifican las misiones específicas de las unidades empresariales de base bajo su cargo. Apoyados a su vez por los procesos de control: riesgos, económico financiero, mantenimiento y logística.

Todos ellos integrados al entorno, teniendo en cuenta las necesidades y requisitos de los clientes externos e internos, enfocados en la satisfacción, mediante la integración del sistema de gestión con productos y servicios de calidad, el mapa de procesos actual describe de manera general los procesos que ocurren en la organización, pero con enfoque de integración.

Al realizar un análisis más profundo, se determina que el mapa de proceso actual contempla la mercadotecnia, la contratación y la atención al cliente como partes integrantes de los procesos claves, siendo éstas, funciones de la gestión estratégica de la dirección, por lo que a partir de los resultados de una nueva evaluación de los procesos, se debe construir un nuevo mapa del sistema de dirección y de gestión de INGECO con enfoque de gestión estratégica.

Tabla 3. Matriz de evaluación de los procesos

No.	Procesos	IMPACTOS				Evaluación
		Clientes	Resultados	Sociedad	Personas	
1	Gestión estratégica de la dirección	9	9	9	9	6561
2	Gestión de la calidad	9	9	9	8	5832
3	Gestión del capital humano	9	9	7	9	5103
4	Elaboración y colocación de HAC	9	9	9	5	3645
5	Construcción de obras hidrológicas e hidráulicas	8	6	6	5	1440
6	Movimiento de tierra de obras protectoras, hidráulicas y viales	8	8	7	3	1344
7	Construcción de obras protectoras para la defensa	6	7	8	3	1008
8	Gestión de riesgos	6	8	5	4	960
9	Gestión económico financiero	6	8	5	4	960
10	Gestión del mantenimiento	6	8	3	6	864
11	Gestión logística	7	7	8	2	784

2.4.1 DIAGNÓSTICO, IDENTIFICACIÓN Y FUNDAMENTACIÓN DE LAS DEBILIDADES

Luego de analizar los resultados integrales de los diferentes instrumentos o herramientas y métodos para evaluar el entorno inmediato, el entorno más externo y el análisis interno, se definen grupos de factores a través de un análisis DAFO, herramienta ésta que no es útil para crear objetivos estratégicos a largo plazo, ya que solo muestra una foto del estado actual en el que se encuentra una organización. Para crear verdaderos objetivos estratégicos se requieren oportunidades y amenazas futuras o riesgos que hoy no existen.

Al revisar el comportamiento de los indicadores más importantes para la organización, se tuvo conocimiento del estado actual para contribuir a la selección de los factores estratégicos. De la revisión se logra la información pertinente y se obtiene como principales resultados los logros e insuficiencias.

El diagnóstico estratégico

Luego de haber realizado la selección de los factores estratégicos de mayor influencia para la organización, cuyo proceso de selección se realizó aplicando técnicas grupales declaradas en el procedimiento, se realizó una tormenta de ideas, con el objetivo de generar en el seno del grupo, la necesidad de conocer los factores, tanto internos como externos, que ejercen y ejercerán influencias positivas y negativas sobre la organización en el proceso de cambio, hasta alcanzar las metas propuestas en el largo plazo.

Luego se aplicó la matriz de Saaty para determinar los más relevantes por su influencia. Estas aplicaciones se realizaron por grupos o categorías de los factores, es decir, factores internos y los factores externos. Para la selección final de los factores se realizó el proceso de evaluación, efectuado mediante la matriz de evaluación de impactos, donde quedaron definidos los que fueron interrelacionados en un cruzamiento para la determinación de la estrategia maestra o directriz estratégica.

Como resultado de la evaluación de los factores estratégicos, aplicando la matriz de evaluación de impactos, quedan seleccionados aquellos que poseen como

evaluación los valores donde la organización posee mayor capacidad de respuesta frente a su peso específico y valor de relaciones entre factores.

Para la selección de los factores que puedan modificar como riesgo o restricción, como facilitador o potenciador del desempeño de la organización, se utilizó la matriz para la evaluación de los factores estratégicos, la que se muestra en la figura 7.

Como se observa en los resultados de la ponderación de la matriz MEFI-MEFE (anexos 5 y 6), la empresa se ubica en el quinto cuadrante (retener y mantener). Esto evidencia que las estrategias elaboradas por la organización, no están enfocadas a obtener resultados en el tiempo, sino que son estrategias para mantenerse a flote, es decir, retener y mantener su nivel de competitividad actual.

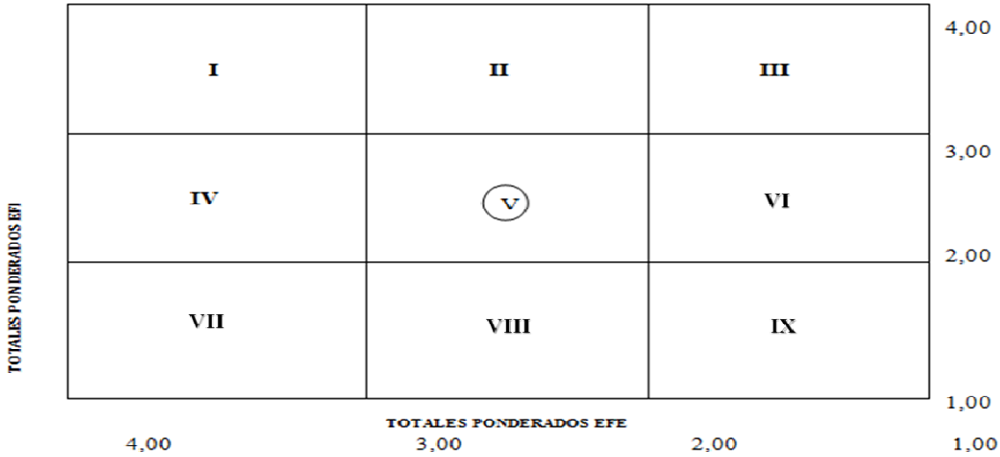


Figura 7. Valoración por cuadrantes de la matriz EFI-EFE

Los análisis realizados anteriormente, permiten declarar que en INGECO es necesario establecer un procedimiento para la reformulación de la estrategia organizacional que contribuya a la rentabilidad, y que permita, a través de la efectividad de los procesos, lograr con la previsión necesaria el cumplimiento de los objetivos proyectados.

2.5 APLICACIÓN PARCIAL DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA DE OBRAS DE INGENIERÍA NO. 17

La organización objeto práctico de investigación se adscribe al Ministerio de la Construcción a través del Grupo Empresarial de Construcción y Montaje (GECONS).

La Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 17, de nombre comercial INGECO, con domicilio legal en la calle Cervantes No. 148 altos, fue creada el 17 de diciembre de 1976 por resolución 109-76-GE-101, subordinada al extinto (GECH) Grupo Empresarial de la Construcción de Holguín perteneciente al MICONS, la misma surge con la aplicación de la división político administrativa, y fue creada de las antiguas regiones del desarrollo agropecuario del país (DAP) de Holguín, Banes y Mayarí. El alcance de esta empresa ocupó todo el territorio de la provincia de Holguín, con excepción de la antigua región minera. Con el decursar del tiempo se fueron efectuando cambios organizativos, estructurales y de gestión, a raíz de la inserción en el proceso de perfeccionamiento empresarial iniciado en 1999 y aprobado en mayo del 2002, lo que le permitió ser la segunda empresa constructora en el país en lograr este objetivo.

Objeto social

La Resolución No. 667/2013, del Ministerio de Economía y Planificación de fecha 11 de Noviembre del 2013, en su apartado cuarto, modificó el Objeto Social de la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 17, siendo el mismo el siguiente:

1. Brindar servicios de construcción civil y montaje de nuevas obras, edificaciones e instalaciones; demolición, desmontaje, remodelación, restauración, reconstrucción y rehabilitación de edificaciones, instalaciones y otros objetivos existentes y de reparación y mantenimiento constructivo.
2. Producir y comercializar hormigones asfálticos.

Además, derivadas del objeto social y mediante la resolución 137 del 2017 aprobada por el director general se llevan a cabo las actividades secundarias, eventuales y de apoyo.

Las relaciones mercantiles son a través de contratos económicos de compraventa.

Estructura organizativa de dirección de INGECO

La estructura organizativa, cuya representación gráfica es el organigrama en la figura 8, aporta una visión de sus características fundamentales, es decir, plana por poseer pocos niveles.

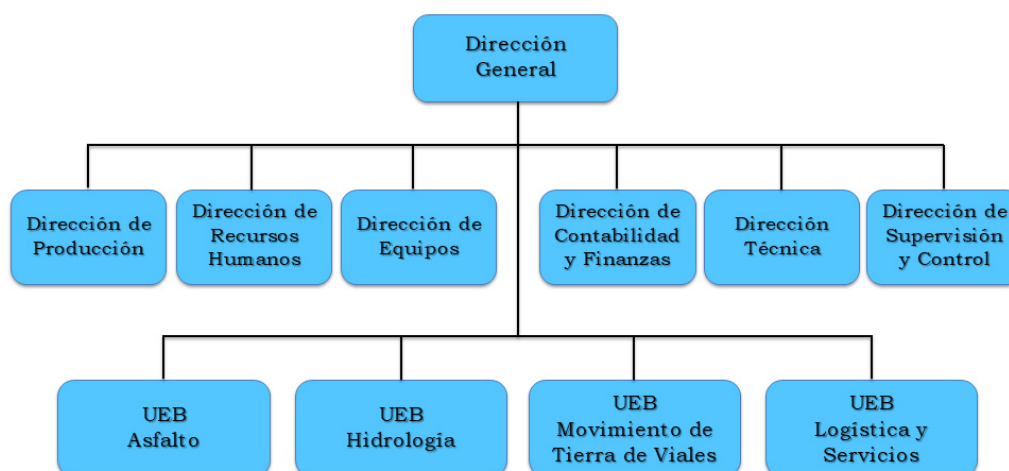


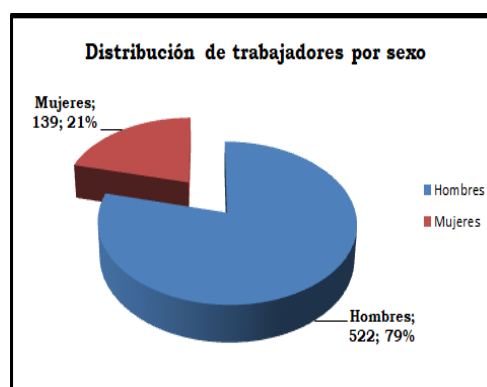
Figura 8. Organigrama de INGECO

La coordinación entre las divisiones de trabajo se desarrolla con buenos resultados, lo cual propicia un mejor proceso de toma de decisiones y un mejor control sobre las acciones. Esta estructura responde a los requerimientos del diseño estratégico.

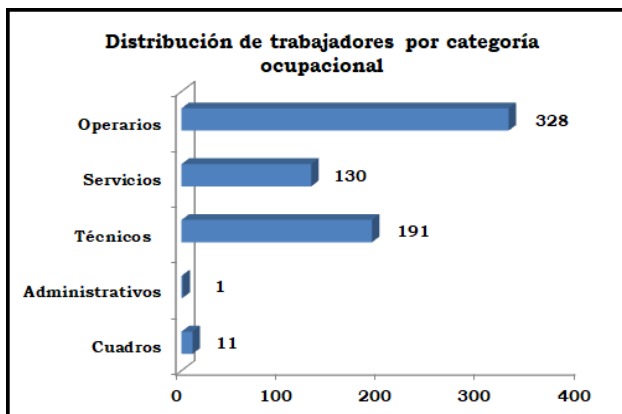
Caracterización del capital humano

INGECO tiene una plantilla aprobada de 663 trabajadores, de ella cubierta 661 para un 99.6% de completamiento, de ellos, 139 son mujeres, representando el 21% (figura 9).

Figura 9. Distribución de trabajadores por sexo

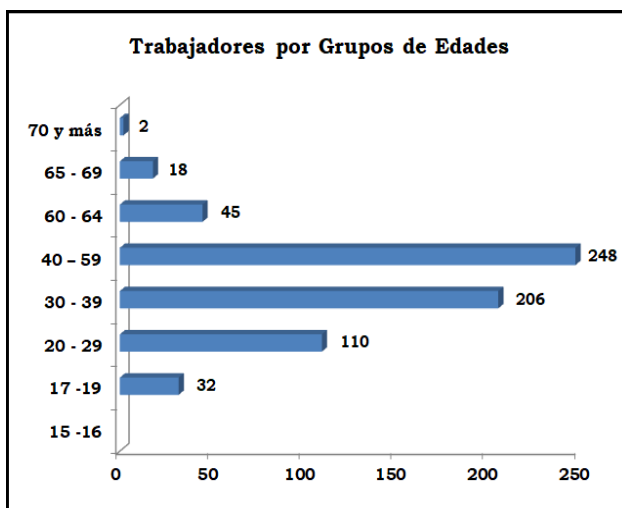


El grupo de mayor predominio es el sexo masculino con el 79% debido a las características y condiciones de trabajo, centrado en las actividades constructivas como levante de muros, construcción de aceras, viales e instalaciones hidrológicas.



La categoría ocupacional (figura 10) de los operarios es mayoritaria, representando el 49%, en correspondencia con la actividad desarrollada por la organización.

Figura 10. Distribución por categoría ocupacional



El 38% de los trabajadores están comprendidos entre los 40 y 59 años de edad (figura 11), de lo que se infiere que se requiere de una cantera para mantener los factores decisivos y los procesos, comprobándose que existe dicho relevo; ya que el 21% de los trabajadores se encuentran en el rango de 17 a 29 años.

Figura 11. Distribución de trabajadores por edades

Selección del equipo de trabajo

El equipo de trabajo (tabla 4), el cual juega un papel muy importante en las decisiones para un diseño estratégico, al seleccionarlos se tuvo en consideración la experiencia y conocimiento de los procesos.

Este se comporta como el decisor de aspectos que requieren de análisis más profundos en correspondencia a las necesidades de la alta dirección de la organización. En su constitución están presentes los máximos representantes de los grupos de trabajo y de las áreas de regulación y control, así como representantes de otras áreas y funciones vitales.

Tabla 4. Composición del equipo de trabajo para desarrollar el proceso

No.	Nombre y Apellidos	Cargo
1	Eduardo Armando Leyva Fernández	Director General
2	José Antonio García Pérez	Director Producción
3	Yudelkis Salcedo Fernández	Directora Técnica
4	Jesús Alberto Mir Pino	Director Contabilidad y Finanzas
5	Leukén Beberlen Cardona Martínez	Directora de Supervisión y Control
6	Pedro Benítez Ávila	Director de Equipo
7	Lázaro Jesús Barrios Lores	Director de Recursos Humanos
8	Wilmer Mariño Escalona	Director UEB Logística y Servicios
9	Royver Sierra Rodríguez	Director UEB Asfalto
10	Rafael Bárzaga Álvarez	Director UEB Movimiento de Tierra de Viales
11	Herminio Leyva Campo	Director UEB Hidrología
12	Yasmani Maikel Rodríguez Ramírez	Especialista B en Ahorro y Uso Racional de la Energía
13	José García Díaz	Auditor Principal
14	Xiomara Infante Solórzano	Especialista en Perfeccionamiento
15	Dariel Rodríguez Hijuelos	Especialista en Seguridad Protección
16	Mariela Ramírez Torres	Especialista en Cuadro
17	Yosvany Ricardo Velázquez Paneque	Asesor Jurídico
18	José Manuel Vega Martínez	Sindicato
19	Elizabeth Peña Leyva	Secretaria de Acta

En cada área o grupo de trabajo se presentaron los resultados del análisis previo para concienciar al resto de los trabajadores sobre la necesidad del diseño estratégico para la organización, así como sensibilizarlos para que asimilen la necesidad del cambio, lográndose un alto nivel de compromiso.

Para poder ejecutar los pasos siguientes es necesario determinar previamente el tamaño de la muestra para la aplicación de instrumentos o herramientas que requieran de no intencionalidad.

Determinación de la muestra por estratos de la organización

Para corroborar la necesidad del cambio es necesario diagnosticar la estrategia organizacional para conocer su estado actual y verificar la existencia de un plan a largo plazo para INGECO.

El resultado específico de la encuesta para determinar el nivel de conocimiento sobre el estado de la estrategia empresarial y sobre los valores se aplica a una población caracterizada en estratos de la siguiente forma: Cálculos de tamaño de muestra para el diagnóstico empresarial.

La muestra se calcula a través de la siguiente expresión:

$N = 661$ La población serán todos los trabajadores de INGECO (N).

$d = 5\%$ error máximo permisible.

$p = q = 0.5$ probabilidad de éxito y fallo respectivamente.

$z^2 (1-\alpha) = z^2 (0,95) = 1,96$ Coeficiente de la distribución Normal.

$$n_0 = \frac{z^2 * (p * q)}{d^2} = 196$$

Tamaño de la muestra. (n)

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} = 157.19596$$

$n = 157$

K_{sc} : Es el coeficiente por cada estrato del por ciento de población a encuestar

$$K_{sc} = \frac{n}{N} = 0.2375189 = 0.2$$

Los resultados arrojaron la necesaria aplicación de las encuestas que asegura el 5% de error máximo permisible para una muestra de 132 trabajadores.

A continuación (tabla 5) se muestra el desglose por los estratos correspondientes.

Tabla 5. Estratos para la aplicación de encuestas

Categoría Ocupacional	Cantidad de Trabajadores	Coeficiente por estrato (K_{sc})	Coeficiente de aplicación x Total trabajadores del estrato	Cantidad de trabajadores a encuestar en el estrato
Cuadros	11	0.2	2.2	11*
Técnicos	191	0.2	38.2	38
Operarios	328	0.2	65.6	66
Servicios	130	0.2	26	26
Administrativos	1	0.2	0.2	1*
Total General	661	0.2	132.2	132

Nota: los valores indicados con un superíndice (*) representan el 100% de los trabajadores del estrato.

El sistema de valores. Revisión y propuestas de misión, visión y valores compartidos

En todas las organizaciones es de vital importancia la existencia de mecanismos que guíen e inspiren las conductas de sus trabajadores y a su vez sirvan de base a los procesos estratégicos que se realizan en la empresa.

Para la definición de los valores compartidos en la organización se aplicó una encuesta, la misma presentó a los trabajadores una amplia lista con 68 valores sin ser calificados en éticos, prácticos y de desarrollo para que escogieran a criterio propio (anexo 7).

Luego de un proceso de contracción de esta encuesta, quedaron seleccionados y conceptualizados los nueve valores que el personal consideraba como los necesarios a compartir en su empresa (anexo 8).

Para la selección definitiva, se desarrolló un proceso de expansión-contracción para lograr el consenso final con el grupo de especialistas, resultando de este trabajo en grupo cinco valores para ser potenciados y vinculados en la formulación de la Misión, los cuales se relacionan a continuación.

- Profesionalidad
- Calidad
- Sostenibilidad
- Mejora
- Responsabilidad

Evaluación y formulación de la misión

Con la salida del anterior proceso, en anteriores trabajos en grupo y como resultado de la escasa participación en su redacción, la empresa definió su Misión como:

“La empresa INGECO satisface necesidades estatales en obras de ingeniería; y para ello cuenta con trabajadores de alta profesionalidad y tecnologías novedosas que propician una orientación de sostenibilidad en sus procesos y la mejora continua.”

Luego de un amplio análisis con todos los niveles de la organización mediante un exhaustivo trabajo en grupo, se determinó que esta era poco original y no respondía a la razón de ser de la entidad. A partir de lo expresado en su objeto social, la caracterización de los principales elementos de su cultura y la inclusión de los trabajadores, la tecnología y los valores jerarquizados como recursos estratégicos, se considera definir una nueva Misión más original y enfocada al quehacer de la institución, quedando de la siguiente manera.

“INGECO satisface necesidades en servicios de construcción, reparación y mantenimiento de obras de ingeniería, contando con un capital humano competente y motivado, un sistema de dirección que se perfecciona y propiciando la sostenibilidad y mejora continua de los procesos.”

Evaluación y definición de la visión

En el caso de la Visión ocurre algo similar a la anterior etapa, se definió como salida del proceso anterior un "Slogan" a manera de Visión que expresaba:

“Somos una organización de alta competencia en servicios de construcción para obras de ingeniería”, sin la participación de los trabajadores. La misma carecía de creatividad y no expresaba el horizonte al que aspiraba la organización, por lo que se utilizaron los mismos procedimientos para alcanzar el consenso que los empleados para el rediseño de la Misión.

Para su definición se consideró la eliminación de las expresiones futuristas en su diseño aunque esta debería ser lo suficientemente motivadora si se pretendía llevar a la empresa hacia un estadio superior, quedando definida como se expresa a continuación:

"Somos una organización que proporciona servicios de construcción con reconocido prestigio en el sector, contando con la estructura tecnológica que nos permite satisfacer las necesidades de los clientes. Se nos reconoce por contribuir al mejoramiento constante de la infraestructura vial del territorio."

Tabla 6. Prueba ácida de la misión y la visión

PRUEBA ÁCIDA DE LA MISIÓN	Anterior		Reformulada	
	SI	NO	SI	NO
Contenido				
Beneficio/utilidad para los clientes	4		5	
Ámbitos de clientes, productos y geográfico	4		5	
Competencia distintiva /competencia esencial	3		5	
Condiciones que soportan la ventaja competitiva (infraestructura)	4		5	
Implicados	4		5	
Valores	3		5	
Vector de desarrollo	4		5	
Requisitos				
Orientada al cliente y al futuro	3		5	
Estabilidad en el tiempo. (Actualizada cada 3-5 años)	5		5	
Comprensible y creíble	4		5	

Tabla 6. Prueba ácida de la misión y la visión (Cont...)

PRUEBA ÁCIDA DE LA VISIÓN	Anterior		Reformulada	
	SI	NO	SI	NO
Contenido				
Desafío movilizador	3		5	
Meta retadora o movilizadora	3		5	
Transformaciones estratégicas	3		5	
Descripción de cómo será la Organización si alcanzara la meta	3		5	
Requisitos				
Horizonte temporal determinado	4		5	
Comprensible y creíble	4		5	
Soñadora, pero objetiva	3		5	
Positiva y motivadora	4		5	
No expresada en cifras	5		5	
Expresada en tiempo presente	0		5	

Prueba Ácida	Misión	Visión	Total EDE	Crecimiento	
Contenido	74.28	60.00	69.09	Misión 24%	Visión 36%
Requisitos	80.00	66.60	64.0		
Resultados	76.0	64.0	70.0		

Estrategia maestra o directriz estratégica para INGECO

Aprovechar las relaciones con las organizaciones reguladoras del entorno que contribuyan al desarrollo del turismo naturaleza y los servicios a entidades no estatales y personas naturales, utilizando como soporte el carácter ambientalista de la empresa y la efectividad de los procesos que propicien disponibilidad financiera desde las actividades productivas de importancia para el país y para ello, lograr asimilar el proceso de perfeccionamiento de la organización.

La segmentación estratégica

La organización objeto de aplicación no posee segmentación estratégica. Se logra definir los segmentos estratégicos declarados como Unidades Estratégicas de Negocios (UEN). Inicialmente se seleccionan todas las áreas donde se desarrollan actividades generadoras de ingresos. Cada segmento estratégico organizacional, está constituido por un área de negocio específica y se diferencia del resto de las actividades empresariales.

Se logra crear una unidad de análisis en la que fundamentan mejor el pensamiento y actitud estratégica. Se determinaron las siguientes unidades con que cuenta la organización.

1. Unidad Empresarial de Base Asfalto
2. Unidad Empresarial de Base Hidrología
3. Unidad Empresarial de Base Movimiento de Tierra de Viales
4. Unidad Empresarial de Base Logística y Servicios

Valorando que las UEN deben ser aquellas unidades que aporten el mayor porcentaje de los ingresos de la organización proponemos reestructurarlas de la siguiente forma:

1. UEN Asfalto
2. UEN Hidrología
3. UEN Movimiento de Tierra de Viales
4. UEN Logística y Servicios

Se definieron como las Áreas de Resultados Claves (ARC) las siguientes:

1. ARC Producción
2. ARC Capital Humano
3. ARC Eficiencia Económica
4. ARC Perfeccionamiento del Sistema Empresarial
5. ARC Desarrollo

Los factores claves del éxito (FCE)

En el proceso anterior no se definieron los FCE ni el conjunto de competencias, habilidades y recursos específicos de manera formal, aunque en la práctica conocen en cada una de estas unidades estratégicas sus diferentes clientes, los proveedores y los competidores.

Como se sabe, los FCE incluye aquellos elementos, que dadas las características del sector de actividad donde la organización se desempeña, resultan determinantes para la obtención de resultados eficaces y sostenibles, y son los pocos puntos de apoyo que permiten mover a la organización en la dirección estratégica correcta.

Después de un trabajo en grupo y aprobado unánimemente por el Consejo de Dirección de la empresa se precisaron los FCE por ARC y son los elementos sobre los que hay que ejercer mayor énfasis para obtener resultados eficaces.

ARC 1: Producción

- Capacidad constructiva
- Contratación
- Sistema de producción de bienes y servicios

ARC 2: Capital Humano

- Productividad del Trabajo
- Satisfacción Laboral
- Selección del personal
- Evaluación del desempeño
- Formación y Desarrollo
- Sistemas de Pago
- Seguridad y Salud en el Trabajo

ARC 3: Eficiencia Económica

- Índice de Costos y Gastos
- Ingresos
- Cuentas por cobrar y por pagar
- Estructura Financiera

ARC 4: Perfeccionamiento Empresarial

- Estructura Organizativa
- Sistema de Atención a la Población
- Sistema de Planificación y Control

ARC 5: Desarrollo

- Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad
- Certificación del Sistema de Gestión de Medio Ambiente
- Satisfacción del Cliente Externo
- Control de la Calidad
- Capacidad de innovación

Los procesos en INGECO

Se diagnosticó, a través de la revisión de documentos, que la organización no contaba con un mapa de procesos enfocado a la gestión organizacional (figura 12), sino que se diseñó con enfoque de integración, como se muestra a continuación, contemplando como parte de los procesos claves elementos funcionales que no añaden ningún valor agregado y sin tener definidas las entradas y salidas fundamentales del proceso.

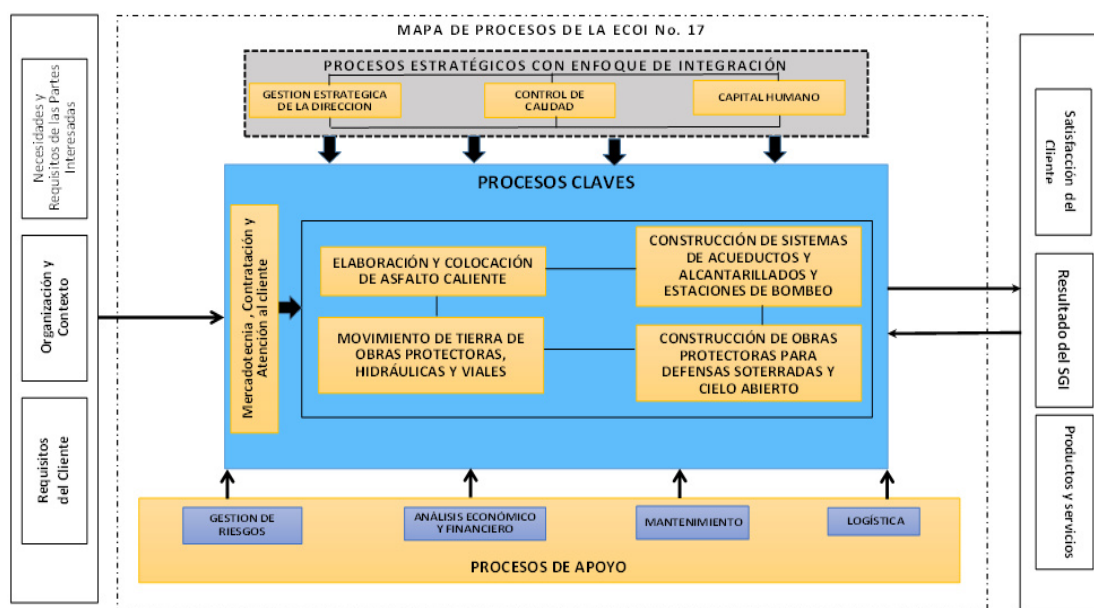


Figura 12. Mapa de procesos actual para INGECO, con enfoque de integración. Luego de instruir para la selección de los procesos se realizó la selección de los mismos.

► Procesos estratégicos

1. Gestión estratégica de la dirección
2. Control de calidad
3. Gestión del capital humano

► Procesos operativos o claves

1. Elaboración y colocación de hormigón asfáltico caliente (HAC)
2. Movimiento de tierra de obras protectoras, hidráulicas y viales
3. Construcción de obras hidrológicas e hidráulicas
4. Construcción de obras protectoras para la defensa

► Procesos de apoyo

1. Gestión de riesgos
2. Gestión económico - financiero
3. Gestión del mantenimiento
4. Gestión logística

Como muestra de la representación sistémica de la organización y enfocada a la gestión estratégica, se rediseñó el mapa de procesos para INGECO con pertinencia a la necesidad real de la organización (anexo 9).

La proyección estratégica (anexo 10) se centra en la declaración de los objetivos a largo plazo que darán respuesta a la directriz estratégica propuesta. La propuesta, facilita su visualización con la aplicación práctica para las ARC identificadas con los procesos sustantivos correspondientes.

Cada ARC tiene diseñados sus objetivos concretos que responden a las exigencias de los factores claves del éxito. El efecto de triangulación se logra al desarrollar los objetivos por ARC identificadas con los procesos (anexo 11).

Se declaran los objetivos para el 2020 con sus criterios de medidas, alineados a la proyección de la organización para el período (anexo 12).

CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO

1. El procedimiento para la elaboración de la estrategia organizacional se construye a partir de las tendencias más novedosas asumidas por diferentes autores y se asume la declarada por Vilariño (2013) la cual está concebida en tres fases: Análisis, reflexión y proyección estratégica.
2. Al aplicar la metodología se asume que INGECO posee carencias demostradas en su diseño estratégico, declarándose que la misma reúne las condiciones necesarias para acometer este proceso, con un alto nivel de participación y compromiso, así como una propuesta flexible para sus procesos.
3. Como resultados esenciales de la aplicación se logra el incremento de los resultados esperados para los indicadores seleccionados como consecuencia de un mejor diseño y manejo de las actividades de los procesos y sus interrelaciones.

CONCLUSIONES GENERALES

1. Desde el Sexto Congreso del Partido, en su Resolución Económica, propende a la búsqueda del desarrollo del pensamiento estratégico para las organizaciones cubanas, para enfrentar el diseño de su estrategia organizacional con vistas a lograr la efectividad que se requiere para el desarrollo sostenido.
2. La revisión bibliográfica realizada permitió establecer que el término estrategia organizacional es un término ampliamente tratado internacionalmente y que se formula con la intención de alcanzar estadios superiores y elevar la competitividad de las organizaciones.
3. El diagnóstico al estado de la estrategia en la actualidad en la organización objeto práctico de investigación, indica que el bajo nivel de cumplimiento de los objetivos y la falta de compromiso en su ejecución, tienen como causa la no formulación de una estrategia organizacional propia por carecer de un procedimiento que se lo propicie.
4. El procedimiento propuesto se caracteriza por poseer un enfoque sistémico, de procesos y su estructura facilita la triangulación de las ARC, objetivos y procesos: es flexible por ser adaptable a cualquier organización.
5. La aplicación del procedimiento para el desarrollo de la estrategia organizacional en INGECO facilitó el diseño del sistema de valores, la revisión y análisis de factores estratégicos para determinar la estrategia maestra, la segmentación estratégica de la organización, proyectar los objetivos a largo plazo y contribuye a la mejora del desempeño con eficiencia y eficacia de la organización, propiciando el incremento de la rentabilidad. por lo que se cumple la idea a defender.

RECOMENDACIONES

1. Culminar, por parte del consejo de dirección de la entidad, el nivel de implementación de la estrategia para la organización.
2. Introducir por parte de la OSDE CUBACONS, los resultados como buena práctica a implementar en el sector.
3. Difundir los resultados obtenidos mediante talleres y publicaciones científicas por medio del Especialista de Comunicación Institucional de la entidad.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aceves, V. (2005). Dirección estratégica. México: Editorial Mc Graw Hill.
2. Acle, T. (1993). Planeación Estratégica y Control Total de Calidad. México D. F: Editorial Grijalbo S. A.
3. Álvarez, CM. y Virginia-Sierra (1983): Metodología de la investigación científica, Edit. Ciencias Sociales. La Habana.
4. Álvarez, M. (2006). Manual de la planeación estratégica. México: Editorial Panorama.
5. Amador-Posadas, F (2012): Planeación Estratégica. Disponible en <ftp://microeco/Asignaturas de la Carrera. Dirección Estratégica>. (Consultado: Marzo de 2012).
6. Andrew, K. (1977). El concepto de Estrategia de la Empresa. España: Editorial de la Universidad de Pamplona.
7. Ansoff, H. I. (1965). Corporate Strategy. Estados Unidos: Editorial McGraw. Hill.
8. Ansoff, H. I. (1993): Planeamiento Estratégico, nueva tendencia de la Administración. México, Editora Trillas.
9. Ansoff, I. H. (1965). Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York: McGraw Hill.
10. Antelo, J. M. G. (2004). Diseño de un modelo de dirección estratégica para la Cámara de Industria, Comercio, Servicios y Turismo de Santa Cruz. Tesis de Maestría (sin publicar), Universidad de la Habana, La Habana.
11. Aramayo Prieto, Armando. (2005, septiembre 1). Diseño de la estrategia empresarial. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/disenio-estrategia-empresarial/>
12. Arano-Chávez, R., Espinosa- Mejía, F., y Arroyo- Grant, G. (2011). El rol de la dirección estratégica en las empresas. Ciencia Administrativa, 1(1), 75-84.
13. Ávila Leyva, N. (1999): Propuesta de un Modelo para la Formulación de Estrategias a nivel empresarial y su aplicación en la Empresa de

Transporte, Servicios y Abastecimiento del SIME, Tesis de Maestría, Universidad de Holguín,.

14. Blanco, R.H. (1998). Antes, durante y después de la estrategia. Dirección por objetivos y dirección estratégica. La experiencia cubana, 157-162.
15. Boyd, B. K., Gove, S., y Hitt, M. A. (2005). Research Notes and Commentaries: Consequences of Measurement Problems in Strategic Management Research: The Case of Amihud and Lev. Strategic Management Journal, 26 (1), 368.
16. Brandenburger, A.M. (2004). The principles of strategy: a perfect model of ghost enterprise. Economics newspaper on line.
17. Cabra, A., y Hurtado, S. (2004). Manual de Planeación estratégica. Universidad de la Sabana. Cuad. Adm. Bogotá (Colombia), 22 (38): 49-72, enero-junio de 2009.
18. Carreto, Julio (2009). <http://Planeación-Estratégica.blogspot.com>. [fecha de consulta: 17/07/2016]
19. Celeita Riveros, J. L. (2016). Estrategias empresariales en un modelo de procesos de negocio para aumentar la rentabilidad y garantizar la permanencia en el mercado de una compañía.
20. Chacón, Galia (2007). La Contabilidad de Costos, los Sistemas de Control de Gestión y la Rentabilidad Empresarial. *Actualidad Contable Faces*, 10(15), 29-45. [fecha de Consulta 4 de Febrero de 2020]. ISSN: 1316-8533. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=257/25701504>
21. Chandler, A. (1962). Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise. Cambridge, Massachusetts: M.I.T Press. Cambridge, MA: MIT Press.
22. Changúan, M. P. O., Colina, N. E. S., Parrales, E. C. R., & Díaz, P. A. M. (2020). Responsabilidad social corporativa en la rentabilidad empresarial. *Pro Sciences*, 4(30), 48-54.
23. Colectivo de autores. (2004). Bases Metodológicas y conceptuales básicas para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivo basada en valores. Dirección de

- Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección. Ministerio de Educación Superior. Ciudad de La Habana. Primera edición.
24. Cuervo, G. (1995). La dirección estratégica de la empresa. En dirección de empresas de los noventas. Madrid: Editorial Civitas.
 25. Cuesta SantoS, A.(2005.): Tecnología de gestión de recursos humanos. Segunda ed., Ed. Academia.
 26. Decreto 281 del 2007. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, pp. 184.
 27. Delfín Pozos, F. L., & Acosta Márquez, M. P. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, (40).
 28. Dess, G., y Lumpkin, G. (2003). Dirección estratégica. Aravaca, España: Editorial Mc Graw Hill.
 29. Díaz, P.V. et al.(1998.) La Dirección Estratégica, un enfoque para su aplicación. En Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica. La experiencia Cubana. La Habana: CCED- MES
 30. Drucker, P. (2005). Gestionarse a sí mismo. Harvard Business Review, 15 (2), 1-11.
 31. Evoli, J.(2012): Planeación Estratégica, <http://www.inta.gov.ar>. (Consultado: Abril de 2012).
 32. Experiencia cubana.(1998): Compendio de artículos. Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica. ed. Centro coordinador de estudios de Dirección, Ciudad de la Habana. pp. 295.
 33. Fleitman, J. (2015). Plan de negocios y planeación estratégica empresarial en el siglo XXI.
 34. Furrer, O., Thomas, H., y Goussevskaia, A. (2008). The Structure and Evolution of the Strategic Management Field: A Content Analysis of 26 Years of Strategic Management Research. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 1-23.
 35. Gárciga Marrero, R. J.(2001). Formulación Estratégica: Un enfoque para directivos. Ed. Félix Varela, La Habana, 2001, pp. 270.

36. Gimber, X. (1998). El enfoque estratégico de la empresa. Madrid: Editorial Deusto S.A.
37. González Fidalgo, E. (2000). *Variedad estratégica y rentabilidad empresarial*.
38. González Pérez, A., y Cabrera - Rodríguez, P. (2012). La dirección estratégica y sus etapas constituyentes [ElectronicVersion]. Observatorio de la Economía Latinoamericana, 162 (3), 361 - 370, from <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012>
39. Gregory G. Dess , y G.T. Lumpkin, (2003), Dirección estratégica, Ed. Mc Graw Hill 2003, Pág. 8.
40. Guerras, L. Á., y Navas, J. E. (1998). La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones (1 ed.). Madrid: Civitas.
41. Guerras, L. y Navas, J. E. (2007); Pellegrini (2012) Planeación Estratégica, Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos10/planes/planes.shtml>. (Consultado: Mayo de 2012).
42. Guerras, L., y Navas, J. E. (2007). La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones (4ta ed.) Madrid: Thomsom Civitas.
43. Harper, S.C. (2000). Planificación: base de la gestión anticipatoria. Harvard Deusto Business Review, 28 (7), 23-25.
44. Hill, C. W., Jones, G. R., Pérez, Y. D. M. V., Soto, G. A. S., & Nora Natalia Martínez S. (2009). *Administración estratégica* (No. Sirsi) i9789701072691). México: McGraw-Hill.
45. Hoetker, G. (2006). The Use of Logit and Probit Models in Strategic Management Research: Critical Issues. Strategic Management Journal, 26 (2), 331–343.
46. Horacio-Olivera, E. (2003). Estrategia, Planeamiento estratégico, Dirección estratégica y Pensamiento estratégico Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa
47. Iglesias Morell, A. (2008). Investigación y formación en la administración pública y la gestión empresarial en Cuba. Quaderni del laboratorio europeo per la crítica sociale, 3(Nuova serie), pp: 59-69.

48. Jarillo, J.C.(1992). Dirección Estratégica, Ed. Mac Graw Hill, España, 1992.
49. Jiménez, A. C. (2007). Antecedentes sobre los estudios y preparación en técnicas del management en Cuba. Retos de la Dirección, 1(1), 5-17.
50. Journal1980–2009. the role of cooperation. Scientometrics, 85 (1), 821–848.
51. Koontz, H. y Wehrich, H. Elementos de Administración, Edición del Ministerio de Educación Superior,.Educación Superior, La Habana, 1991.
52. Kotler, P. (1998). Escogiendo estrategias para el cambio. Folletos Gerenciales, 4, pp 10 – 28.
53. Learned, e., Chrisentensen, R., Andrews, K., y Guth, W. (1965). Business Policy: Text and Cases. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
54. Loane, S. (2006). International entrepreneurship in small and medium size enterprises: Orientation, environment and strategy. International Small Business Journal 6 (24), 328–333.
55. Loredó, V., y Palacios, A. (2003). Implementación de las Estrategias. Unpublished Folletos Gerenciales.
56. Lorenzo, A. F. (2012). Conceptos de estrategia Empresarial. *AF Lorenzo, Conceptos de estrategia Empresarial.*
57. Maldonado, J. Á. (2014). Estrategia empresarial. *Formulación, planeación e implantación.*
58. Menguzzato, M.(1995): La Dirección Estratégica de la Empresa: Un enfoque innovador del management. ed. Ministerio de Educación Superior, S.P.I., La Habana, 1995.
59. Mintzberg, Henry. (1997). El proceso estratégico. Pearson Educations. P: 159
60. Mirow, M. (2011). Retos a la estrategia empresarial del siglo XXI.
61. Modelos Estratégicos para la Formulación de Estrategias - <https://entorno-empresarial.com/modelos-estrategicos-para-la-formulacion-de-estrategias/>
62. Morillo, M. (2001): “Rentabilidad Financiera y Reducción de Costos”. Actualidad ContableFaces, Vol. 4, N° 004, Enero – Junio, Universidadde Los Andes, Venezuela, pp. 35-48.

63. Morrisey, G. L. (2012). Pensamiento estratégico construyendo los cimientos de la planeación. Disponible en: <http://biblio.ict.uho.edu.cu/bvirtual/penestr.pdf> (Consultado: Abril de 2012).
64. Navajo, P. (2009). Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Ediciones Madrid.
65. Nerur, S. P., Rasheed, A. A., y Natarajan, V. (2008). The Intellectual Structure of the Strategic Management Field: An Author Co-Citation Analysis. *Strategic Management Journal*, 29(11), 319-336.
66. Newman, V., y Morgenstern, O. (1947). *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton: Princeton University Press.
67. Ohmae, Kenichi. (1983). *The Mind of the Strategist*. Harmondsworth: Penguinbooks,
68. PCC, S.c.d. (2011). Lineamientos de la política económica y social del partido y la Revolución. Retrieved from www.gacetaoficial.cu.
69. PCC. Congreso 5: (1997). La Habana. Resolución Económica / Partido Comunista de Cuba. Ed. Política, Ciudad Habana, 1997.
70. Pellegrini, Germán Raúl. (2012). Dirección estratégica en el sector seguros: aplicación en una agencia local argentina .Tesis doctoral defendida Universidad Internacional de Andalucía. España. Pág. (14-36).
71. Pérez, A. L. G., Rodríguez, A. C., & Molina, M. A. (2002). Factores determinantes de la rentabilidad financiera de las pymes. *Spanish Journal of Finance and Accounting/Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 31(112), 395-429.
72. Pérez, J. (2008). Tecnología para el diagnóstico de la eficiencia del proceso de Planeación Estratégica. Tesis en Opción al Título Académico de Master en Dirección. Universidad de Las Tunas. Cuba.
73. Planellas, M. (2014). Aproximación a la esencia de la estrategia: Presentación de un modelo de gestión estratégica. Documento presentado en el Diplomado FORGEC. Universidad de Holguín. Holguín.
74. Porter, M. (2004). *Estrategia competitiva* (3ra ed.). México D. F: C.E.C.S.A Producciones.

75. Porter, M. E. (1983). Industrial Organization and the Evolution of Concepts for Strategic Planning: The New Learning. *Managerial and Decision Economics*, 4(3), 172.
76. Portuondo Vélez, A. L., et al. (2008). Análisis del trabajo del Ministerio de Educación Superior en la aplicación y generalización en el país de la dirección estratégica basada en valores. 1986 – 2008. La Habana: Ministerio Educación Superior.
77. Portuondo. Vélez, A. L. (1997). ¿Elaboración de Estrategias o determinación de Objetivos? ¿Dirigir por Objetivos o estratégicamente? En *Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica La experiencia Cubana*. La Habana CCED – MES.
78. Ramos-Rodríguez, A. R., y Ruiz Navarro, J. (2004). Changes in the Intellectual Structure of Strategic Management Research: A Bibliometric Study of the *Strategic Management Journal*, 1980-2000. *Strategic Management Journal*, 25, 981-1004.
79. Rodríguez, J. (2004). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*: Editorial Thomson.
80. Ronda Pupo, G. (2004). De la estrategia a la dirección estratégica. Modelo de Dirección Estratégica Integrada. Acercamiento a la complementación de los niveles estratégico, táctico y operativo. Primera parte. *Ciencias de la Información* 35(1). p 3 -18.
81. Ronda Pupo, G. A. (2007). *Dirección Estratégica. Constructo y dimensiones* (3ed.) La Habana: Editorial Futuro.
82. Ronda Pupo, G. A. (2008). Estado del arte en la investigación en dirección estratégica: un estudio empírico. *Folletos Gerenciales*, p 5-24.
83. Ronda Pupo, G. A. (2009). Introducción de la planeación estratégica en Cuba: estudio de las tesis de maestría 1994-2007. Tendencias y perspectivas. *Revista Cubana de Educación Superior*, XVII(3), 14-36.

84. Ronda Pupo, G. A. (2010). Los pilares que sostienen la Dirección Estratégica, Disponible en: <http://www.gestiopolis.com>. (Consultado: Febrero de 2010)
85. Ronda Pupo, G., y Marcané Laserra, J. (2004). La efectividad de la dirección estratégica. Pensamiento estratégico Dirección estratégica integrada: Un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo.
86. Ronda, G., & Guerars-Martín, L. (2012). Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: A co-word analysis. *Strategic Management Journal*, 33 (1), 162 – 188. DOI: 10.1002/smj.948
87. Ronda, G., y Guerras-Martín, L. (2010). Dynamics of the scientific community network within the strategic management field through the Strategic Management
88. Ronda, P. G., y Marcané, J.(2004). Modelo de integración estratégica: ¿cómo alcanzar la integración del nivel estratégico con el táctico y el operativo?.
<http://www.gestiopolis.com/recurso/documento/fulldoc/ger/modintegraestra.htm>
89. Ronda-Pupo, G. A., y Guerras-Martin, L. Á.(2010). Dynamics of the scientific community network within the strategic management field through the Strategic Management Journal 1980-2009: the role of cooperation. *Scientometrics*, 85(3), 821-848.
90. Ronda-Pupo, G. A., y Marcané-Laserra, J. Á. (2004). La efectividad de la implantación de la dirección estratégica. *Folletos Gerenciales*, 5-11.70.
91. Ronda-Pupo, G. A., y Marcané-Laserra, J. Á. (2006). Dirección estratégica integrada: un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo (1 ed.). La Habana: Editorial Universitaria.
92. Ronda-Pupo, G.: (2006). Dirección estratégica, constructo y dimensiones. La Habana: Ediciones Futuro.

93. Ronda-Pupo, G.: (2009). Introducción de la planeación estratégica en Cuba: estudio de las tesis de maestría 1994-2007. Tendencias y perspectivas. Revista Cubana de Educación Superior, XVII(3), 14-36.
94. Ronda-Pupo, P., y J., M. (2002). Las leyes que rigen la efectividad de la ejecución de la de dirección estratégica. Folletos Gerenciales, p 23-28.
95. Sánchez Paz, N.(2012). Fundamentos y Métodos Generales de Planificación. Apuntes para un texto, Disponible en: <ftp://microeco/asignaturasdelacarrera/FundamentosdePlanificación>. (Consultado: Abril de 2012).
96. Schendel, D. (2002). The strategy purpose in the organizations leaders. Cuadernos de administración. 34 (1), 207
97. Steiner, G.A. (1999). Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber. México: Ed. Compañía Editorial Continental, S.A.
98. Stoner, J. (2005). Administración (7ma. ed.). La Habana: Editorial Alejo Carpentier.
99. Strategor (1995): Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad. Ed. Intereditions, Paris, 1995. pp. 530. TZU, S. (1883). The Art of War. New York: Dell Publishing.
100. Thompson, A. (2004). Administración estratégica (13ra ed.). México DF: Editorial Prentice-Hall.
101. Treacy, M. T. (2012). Technology adoption by small businesses: An exploratory study of the interrelationships of owner and environmental factors. International Small Business Journal, 30 (4), p. 406-431.
102. Vilariño Corella, Carlos (2012). Dinamización de la gestión ambiental desde la estrategia empresarial. Tesis defendida en opción al grado científico de Doctor en Ciencias. InsTEC Ciudad de la Habana.
103. Vilariño Corella, Carlos (2013). La estrategia empresarial: diseño e implementación un reto para el directivo cubano. Editorial Universitaria. Retrieved from www.libreroonline.com-http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/legalcode.

104. Vilariño-Corella, C. (2008a). Planeación estratégica: un reto para el desarrollo local. En: Estudios sobre desarrollo local, innovación social y género. Col aut. Capítulo Primero. Editora Academia. pp. 81-104:
105. Vilariño-Corella, C. (2010a) La dinamización de la gestión ambiental en el diseño estratégico empresarial. un nuevo reto para el directivo contemporáneo. Rev. Electrónica. Universidad de Málaga. ISSN: 1996-2758. Número de la Revista. 74/1897: [http:// WWW. Eumed.net. 10/jun/difsemclie.shtm](http://WWW.Eumed.net.10/jun/difsemclie.shtm). [Consultado 10 de junio de 2012].
106. Vilariño-Corella, C. (2006). Las Estrategias Competitivas: lo esencial para la gestión estratégica. Revista electrónica ciencias Holguín.
107. Vilariño-Corella, C. (2008) Contribución al perfeccionamiento de la gestión empresarial a través de la determinación del perfil competitivo mediante un estudio integral a la gestión de la ápice estratégico. Rev. Elect “Observatorio de la Economía y la Sociedad Latinoamericana”.
108. Vilariño-Corella, C. (2009) Contribución al perfeccionamiento de la gestión ambiental en la empresa a través del diseño pertinente de la estrategia empresarial. Revista Electrónica “Observatorio de la Economía y la Sociedad Latinoamericana”,
109. Vilariño-Corella, C. (2010). La dinamización de la gestión ambiental en la estrategia empresarial. Un nuevo reto para el directivo contemporáneo. Rev. Elect. “Ciencias Holguín”.
110. Zahay, D., y Peltier, J. (2008). Interactive strategy formation: Organizational and entrepreneurial factors related to effective customer information systems practices in B2B firms. *Industrial Marketing Management* 37(2), 191–205.

ANEXOS

Anexo 1. Principales definiciones de estrategia empresarial

Autor	Año	Definición
Sun Tzu	(-2500)	“El General (Estrategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias”.
Peter Drucker	1949	Uno de los primeros en interesarse por la estrategia en administración. Este autor señala que la estrategia da respuesta a dos preguntas: ¿qué es nuestro negocio? Y ¿qué debería ser?
Alfred Chandler	1962	“Determinación de los objetivos y metas a largo plazo de carácter básico de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos que resultan necesarios para llevar a cabo dichas metas”. Para él la estructura sigue a la estrategia.
Igor Ansoff	1965	“Proceso activo de determinación y guía del curso de acción de la empresa hacia sus objetivos”.
Kenneth Andrews	1965-1971	“Patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y en qué clase de empresa es o quiere ser”.
Olivier Tabatoni	1975	...“conjunto de decisiones que determinan <i>la coherencia</i> de las iniciativas y <i>reacciones</i> de la empresa <i>frente a su entorno</i> ”.
Andrews Kennet	1977	”Es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas, las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas establecidas, de tal manera que definen en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere que sea”.
Igor Ansoff	1979-1980	“Determinación de los impulsos para el desarrollo futuro de la empresa”.
Porter	1980	Es crear una posición competitiva que sea favorable y sostenible en el tiempo (ventaja competitiva).
Kenneth Andrews	1980	“Patrón o modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr estos objetivos y define el tipo de negocios que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad”.
H. Mintzberg	1987	Representa un curso de acción consciente intencional. Un conjunto de guías para tratar una situación, pues representa un Plan o conjunto de acciones específicas encaminadas a desbancar a un determinado oponente o competidor.

Anexo 1. Principales definiciones de estrategia empresarial (Cont...)

Autor	Año	Definición
Robbins	1987	Las estrategias no pretenden delinear con exactitud la forma en que la empresa habrá de alcanzar sus objetivos, dado que es la función de una serie de programas de soporte primarios y secundarios; pero, sí definen la estructura de trabajo que ha de servir de guía a pensamientos y actividades. Su utilidad práctica y su importancia como guía del direccionamiento, justifican de todas maneras, la separación de las estrategias como un tipo de plan con propósitos de análisis. De acuerdo con las circunstancias, se pretende escoger una de cuatro estrategias.
Fred David	1988	"Estrategia es el arte y ciencia de formular, implementar, evaluar e interrelacionar decisiones funcionales que le permitan a la organización alcanzar sus objetivos".
James Stoner	1989	"los autores emplean distintos términos: "planeación a largo plazo", "planeación general", "planeación estratégica". Seguramente habrá un mayor acuerdo respecto a cinco atributos de la planeación estratégica. Se ocupa de las cuestiones fundamentales; ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para las decisiones ordinarias; supone un marco temporal más largo; ayuda a orientar las energías y recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad, y es una actividad de alto nivel, en el sentido de que la alta gerencia debe participar. La planeación operacional procura hacer bien esas cosas, eficiencia.
Henry Mintzberg	1990	"Estrategia es un plan o algo equivalente, una dirección, una guía o curso de acción al futuro, un camino para ir de un estado a otro. Estrategia es un patrón de comportamiento".
M.E. Porter	1990	"La formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente y comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa. Estrategia que se adjetiva así dada su perspectiva externa, propia de la Economía Industrial".
Harold Koontz	1991	"las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada".
Menguzzato	1991	"...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 estructuras de la organización, y así mismo fijar un marco de referencia en el cual deberán inscribirse todas las acciones que la empresa emprenderá durante un determinado período temporal".



Anexo 1. Principales definiciones de estrategia empresarial (Cont...)

Autor	Año	Definición
R. Gárciga	1999	"...es el producto de un conjunto de acciones lógicas y creativas que conducen a la formulación de objetivos amplios, de políticas principales y de asignación de recursos para lograr las metas trascendentales de una organización, en la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro.
Beatriz Chacón	1999	"Es una filosofía de trabajo proactiva y extrovertida, con la amplia participación y compromiso de los trabajadores, que propicia el cambio y la creatividad, se basa en las probabilidades y el riesgo; a partir de conocer y aprovechar las ventajas internas y externas y contrarrestar las desventajas, propiciando el establecimiento de objetivos retadores y realistas, apoyándose en una secuencia lógica de estrategias y tácticas que conduzcan a la obtención de beneficios tangibles e intangibles".
Arnol Hax	2002	"...es un modo de dar explícitamente forma a las metas y objetivos a largo plazo de la organización, definiendo los programas de acción necesarios para alcanzar dichos objetivos y desplegando los recursos necesarios".
Robert M. Grant	2002	"Estrategia es todo el plan para desarrollar recursos que permitan establecer una posición favorable".
Ronda y Marcané	2004	"Proceso iterativo y holístico de un conjunto de maniobras, que garantiza una interacción proactiva de la organización con su entorno para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social".
Vilariño Corella	2006	La estrategia organizacional es la representación de la relación organización y su entorno, implicando la evaluación de la situación y la concepción de múltiples escenarios que condicionan la variabilidad de objetivos, por lo que constituye el qué y el cómo para que la organización mantenga su equilibrio dialéctico con el entorno.
Decreto-Ley No. 281. SDGE	2007	"...herramienta de dirección con capacidad de integrar las Áreas de Resultado".
Vilariño Corella	2010	La estrategia es el objetivo de la actividad que realiza la dirección de la empresa, que debe lograr que su organización funcione de manera eficiente, y la mejor manera de que esto ocurra es que no existan conflictos de intereses en la misma por lo que debe existir una alineación de intereses.
Vilariño Corella	2013	El diseño de la estrategia y la implantación no son procesos aislados, sino que precisamente en la práctica se desarrollan al mismo tiempo



Anexo 2. Evolución del concepto de estrategia por épocas

Años sesenta	Años setenta	Años ochenta	Años noventa y dos mil
Estrategia	Planeación estratégica	Gerencia estratégica Unidad estratégica de negocios	Dirección estratégica Pensamiento estratégico
<p>Entorno estable Futuro: proyección del pasado <i>Extrapolación</i> Preocupación por: El diseño de la estructura de la organización La formalización de la toma de decisiones La búsqueda de soluciones al conflicto de objetivos interdepartamentales. Actividades del directivo: Coordinación e integración.</p>	<p>Cambios rápidos y frecuentes Necesidad de adecuar la actividad empresarial interna a la naturaleza del entorno. Preocupación por detectar y resolver las discontinuidades observadas en las proyecciones del pasado. Fijación de objetivos a largo plazo, asignación de recursos y diseño de sistemas de decisión y control.</p>	<p>Actitud estratégica: voluntarista, anticipadora, crítica, abierta al cambio. La incorporación de una actitud estratégica se manifiesta en el diagnóstico presente y futuro del entorno y de la empresa, establecer objetivos y formular planes estratégicos. Definición de unidades estratégicas y procedimientos de coordinación y control. Atención a la fase de ejecución: motivación de RRHH Diseño de un sistema de información. Control y regulación de objetivos y planes estratégicos.</p>	<p>El entorno no es absolutamente “plástico” ni absolutamente “rígido”. Anticipación: dirección proactiva. Combinación entre intuición y análisis. Equilibrio entre acercamiento teórico a los problemas y habilidad para dirigir los cambios en el entorno. Intuición, imaginación, reinventar el entorno.</p>



Anexo 3. Plan Comunicativo del sistema de valores. Tomado de Vilariño, 2008

IMPLICADOS	Mecanismo de Comunicación				
	Vallas	Plegables	Cartas	Boletines	Tarjetas
Alta Dirección	Declaración, publicación y certificación del sistema de valores de la organización	Ser portadores del sistema de valores de la organización permanentemente		Informar las principales historias y acontecimientos. Semanalmente	
Mandos Intermedio	Declaración permanente del sistema de valores de la organización	Ser portadores del sistema de valores de la organización permanentemente.		Informar las principales historias y acontecimientos. Semanalmente	
Trabajadores	Aplicación a los planes de trabajo permanente del sistema de valores de la organización	Ser portadores del sistema de valores de la organización. Permanentemente.	Reconocimiento por actitudes destacadas en su trabajo. Eventualmente.	Informar las principales historias y acontecimientos. Semanalmente	
Clientes		Conocer los valores de la organización que apoya su trabajo		Informar las principales historias y acontecimientos. Semanalmente	Divulgar el sistema de valores de la organización. Permanente.
Proveedores		Conocer los valores de la organización para la cual trabaja		Informar las principales historias y acontecimientos. Semanalmente	Divulgar el sistema de valores de la organización. Permanente.
Comunidad Local					Divulgar el sistema de valores de la organización. Permanente.



Anexo 4. Evaluación del estado de la estrategia empresarial. (Vilariño Corella, C; 2006)

Estimado trabajador, para profundizar en el estado de la organización es necesario caracterizar la estrategia organizacional para lo cual debe marcar en esta lista de chequeo la respuesta correcta relacionada con cada observación (Porque...). Debe marcar solo una respuesta asociada a cada afirmación enumerada. Gracias por su cooperación.

1- Existe en su organización una planeación estratégica a manera de estrategia empresarial que posibilite dar respuestas a los cambios que se dan en su entorno.

Porque	1	2	3	4	5
Poseemos una estrategia empresarial para enfrentar los cambios del entorno.					65
La misma es el resultado de un estudio para mejorar nuestras potencialidades.				111	
Se nos establece como directiva o normativa del órgano superior.			49		
La mayoría de nosotros no tiene conocimientos sobre el tema.		18			
Realmente no necesitamos ese tipo de estrategia.	1				

2- Cuenta su organización con una Misión acorde a sus potencialidades.

Porque	1	2	3	4	5
Fue redactada con amplia participación					59
Se redactó en el ápice estratégico y luego se dio a conocer a los trabajadores.				118	
Cuando asumí el cargo ya estaba declarada.			45		
Es la Misión que tenemos desde que nos fundamos.		13			
Está, pero no significa nada para nosotros.	9				

3-Cuenta la organización con valores necesarios a compartir jerarquizados.

Porque	1	2	3	4	5
Generalizan la actitud de nuestra organización					64
Jerarquizamos los que la dirección estimó que se deben manifestar en la empresa.				126	
Alguien los declaró y luego se publicaron.			45		
Son los mismos que tenemos hace varios años.		9			
No tenemos conocimiento de su existencia.	0				

4- Están identificados los segmentos en los que la empresa compite o podría competir.

Porque	1	2	3	4	5
Hacia esos sectores está enfocado nuestro trabajo.					91
Fueron definidos en el proceso de planeación				109	
Solo nos enfocamos en lo que dice nuestro objeto social.			43		
No tenemos conocimiento de dichas áreas.	1				

5- Se tiene conocimiento de las áreas donde el desempeño es fundamental para su organización.

Porque	1	2	3	4	5
Colaborando todos los trabajadores se delimitaron las ARC					73
Se delimitaron en el ápice estratégico y luego se dio a conocer a los.				109	
Cuando asumí el cargo ya estaban declaradas.			45		
Siempre hemos trabajado sin delimitarlas.		17			
No las hemos delimitado porque no tenemos conocimientos que permitan hacerlo.	0				

6-La organización cuenta con una Visión fundamentada en sus capacidades reales.

Porque	1	2	3	4	5
Fue redactada con el concurso de todos los trabajadores de la empresa.					55
Se redactó en el ápice estratégico y luego se dio a conocer a los trabajadores.				120	
Alguien en la empresa la redactó por encargo de la dirección			55		
Cuando asumí el cargo ya estaba declarada.		14			
Nunca hemos tenido Visión declarada.	0				



Anexo 4. Evaluación del Estado de la Estrategia Empresarial. (Vilariño Corella, C; 2006)
(Cont...)

7-Se han definido las directrices estratégicas que regirán nuestro futuro en el largo plazo

Porque	1	2	3	4	5
Se redactaron en el ápice estratégico a partir de la concepción del órgano superior					125
Se construyeron en la organización y se dieron a conocer				74	
Se construyeron y solo lo conocen los mandos intermedios			45		
No se desconoce la finalidad por falta de publicidad		0			
No sabemos si existen	0				

8-La alineación de las metas es la característica fundamental de la Estrategia Empresarial

Porque	1	2	3	4	5
Nuestros objetivos a largo plazo se identifican con las directrices del órgano superior					107
Los objetivos anuales se identifican con los criterios de medida a largo plazo				71	
Las acciones de las ARC y las funciones están identificados con los objetivos del año			54		
Las acciones de mi actividad se ejecutan a partir de los problemas particulares del año		12			
Somos extraordinariamente operativos y no tienen que ver con los planes a largo plazo	0				

9- Mi organización es triunfadora.

Porque	1	2	3	4	5
Somos un colectivo con muchas fortalezas y sabemos aplicar correctamente las técnicas de dirección para aprovechar las oportunidades que se presentan					78
Existe en la organización un grupo de personas que se dedican al análisis del entorno y luego me lo hacen saber.				114	
Somos un colectivo unido que tiene muchas amenazas en el entorno y no contamos con las herramientas necesarias para enfrentarlas.			43		
No triunfamos debido a la gran cantidad de debilidades que tenemos.		0			
Actualmente sobrevivimos como podemos a los cambios del entorno sin necesidad de ser triunfadores.	0				

Anexo 5. Matriz de evaluación de factores internos

Factor	Importancia del factor	Presencia del factor				Factor Ponderado
	1	1	2	3	4	
Fortalezas						
1.Situación económica favorable, manifestada en el cumplimiento de todos los indicadores de eficiencia y productivos.	0,085				4	0,34
2.Aplicación del Perfeccionamiento empresarial.	0,018			3		0,054
3.Actitud del colectivo de trabajadores ante las tareas planteadas.	0,012			3		0,036
4. Evaluación del riesgo y aseguramiento a los procesos.	0,065				4	0,26
5.Aprovechamiento de las capacidades tecnológicas	0,045				4	0,18
6. Aplicación de soluciones presentadas en fórum de ciencia y técnica.	0,085				4	0,34
7.Premio nacional de calidad en los años 2008, 2009 y 2017.	0,025			3		0,075
8.Instalaciones con condiciones adecuadas de trabajo.	0,035			3		0,105
9.Monopolio en el territorio en las actividades de elaboración y colocación de HAC.	0,085				4	0,34
Sub Total	0,455					1,73
Debilidades						
1.Insuficiente estimulación material y moral tanto a los trabajadores como a los cuadros.	0,018	1				0,018
2.En ocasiones los recursos materiales no están acorde a la programación de las obras trayendo atraso en el cumplimiento de lo contratado.	0,035		2			0,07
3. Problemas de calidad en obras ejecutadas.	0,045		2			0,09
4.Desbalance tecnológico en todas las actividades que ejecuta la empresa por obsoleto equipamiento y roturas de los mismos.	0,250		2			0,5
5. Los sistemas de gestión de calidad, gestión ambiental y la actividad de seguridad y salud no están certificados.	0,055		2			0,11
6.Deficiencias en el proceso de evaluación del desempeño.	0,045		2			0,09
7. Debilidad técnica a pie de obra.	0,012	1				0,012
8. Aunque están identificados los procesos en la entidad, la gestión es más bien por funciones.	0,035		2			0,07
9.Envejecimiento de la fuerza laboral especializada en operadores de equipos de Construcción.	0,050		2			0,1
Sub Total	0,545					1,06
Total	1,000					2,79

Anexo 6. Matriz de evaluación de factores externos

Factor	Importancia del factor	Presencia del factor				Factor Ponderado
	1	1	2	3	4	
OPORTUNIDADES						
1- Seguridad en el mercado (voluntad hidráulica en el territorio, turismo y viales).	0,190				4	0,76
2- Zonas especiales de desarrollo.	0,018			3		0,054
3- Compradores (inversionistas) entendidos y exigentes.	0,012			3		0,036
4- Utilización del crédito bancario como fuente de financiamiento.	0,085				4	0,34
5- Convenios con el MINED, MES, y MININT.	0,075				4	0,3
6- Existencia de una política para las construcciones así como ser un sector estratégico dentro de la economía nacional.	0,045			3		0,135
7- Nuevas regulaciones en el sistema empresarial cubano que otorgan nuevas facultades y mayor autonomía.	0,045				4	0,18
8- Política del país respecto a la informatización de la sociedad, la ciencia, la tecnología y la innovación.	0,065				4	0,26
9- Nivel de innovación, grado de cambio tecnológico nacional e internacional.	0,045			3		0,135
Sub Total	0,580					2,2
AMENAZAS						
1- Existencia de actores no estatales en el sector (cuentalpropistas y cooperativas).	0,025	1				0,025
2- Incumplimiento de contratos de suministros.	0,073		2			0,146
3- Existencia de sectores más atractivos dentro de la economía nacional.	0,012	1				0,012
4- Capacidad y nivel de obsolescencia tecnológica.	0,025		2			0,05
5- Sensible disminución de las importaciones de suministros, materiales e insumos (piezas y agregados).	0,065		2			0,13
6- Recrudescimiento del bloqueo económico y comercial de los E.U hacia nuestro país.	0,025	1				0,025
7- Competitividad entre las empresas del sector en el territorio.	0,045		2			0,09
8- Limitado acceso de aprobación de inversiones para la reposición y adquisición de equipos, máquinas y herramientas.	0,065		2			0,13
9- Financiamiento de fuentes externas.	0,085		2			0,17
Sub Total	0,420					0,778
Total	1,000					2,978

Anexo 7. Encuesta para determinar los valores compartidos

Estimado compañero(a):

Como parte del Proceso DIAGNOSTICO Estratégico de la empresa le solicitamos su colaboración en la investigación que estamos realizando. La encuesta consta de 68 términos que pueden considerarse como valores necesarios para el correcto funcionamiento de la organización y quisiéramos que usted con su experiencia profesional colabore a decidir cuáles de ellos deben estar presentes en los trabajadores de la Empresa. Gracias. Marque con una **X** los 15 que Usted considere como valores y si lo considera necesario agregue otros.

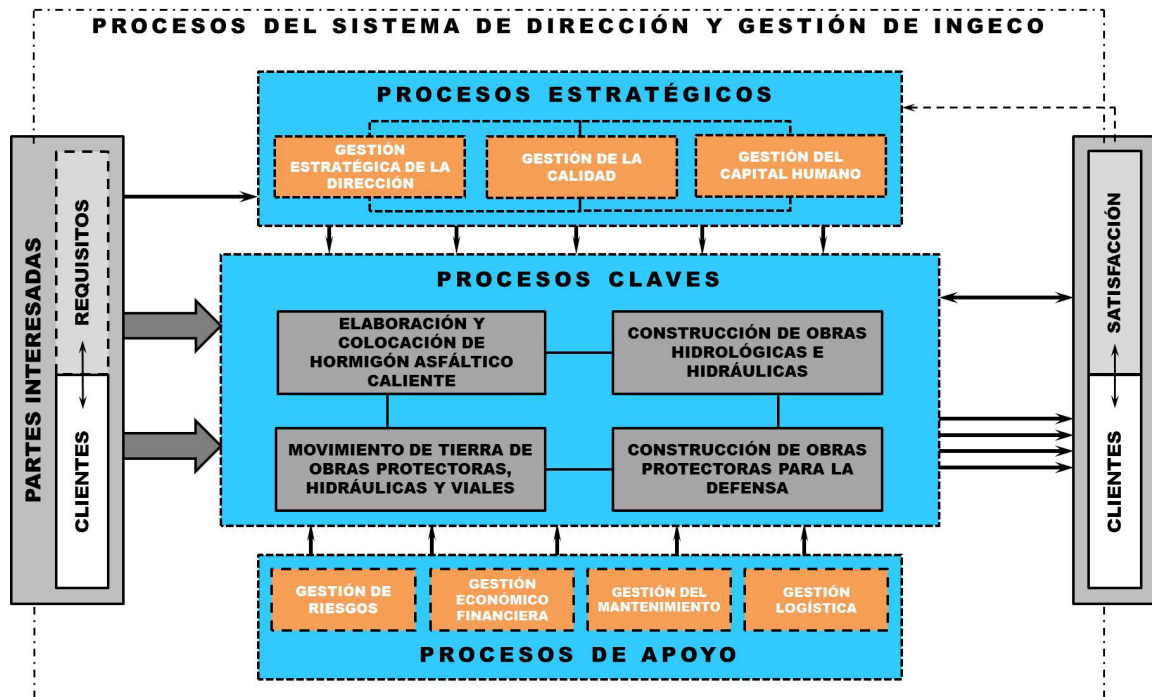
Términos	Marque	Términos	Marque	Términos	Marque
1. Adaptación		Eficacia		Patriotismo	
2. Amistad		Fiabilidad		Perseverancia	
3. Austeridad		Flexibilidad		Productividad	
4. Autenticidad		Generosidad		Profesionalidad	
5. Autoestima		Gratitud		Prudencia	
6. Bondad		Honestidad		Pulcritud	
7. Calidad Total		Honor		Racionalidad	
8. Colaboración		Honradez		Respeto	
9. Competitividad		Iniciativa		Responsabilidad	
10. Compromiso con la calidad		Integridad		Sencillez	
11. Comunicación eficiente		Justicia		Sensibilidad	
12. Confiabilidad		Laboriosidad		Serenidad	
13. Consagración		Lealtad		Sinceridad	
14. Contribución a la comunidad		Liderazgo		Sociabilidad	
15. Creatividad		Mejora continua		Solidaridad	
16. Crítica constructiva		Modestia		Superación	
17. Dedicación		Moral		Trabajo en equipo	
18. Desprendimiento		Objetividad		Tolerancia	
19. Diferenciación		Oportunidad		Tradición	
20. Disciplina		Optimismo		Valentía	
21. Eficiencia		Optimización del tiempo		Visión del futuro	
22. Enfoque al cliente		Orientación al cliente		Voluntad	
23. Estética		Prestigio			
Otros valores					



Anexo 8. Conceptualización de los valores compartidos identificados

Valores	Objetivos y expresiones
Profesionalidad	Desempeño excelente, razonable, creativo, trato adecuado, buen comunicador, resultados concretos, máximo aporte, solidario, favorece el desempeño de los demás, respeta, estima y considera a los demás. Cordial, afable, cuidadoso, ético. Poseedor de alternativas ante las restricciones.
Enfoque al cliente	Trabajar para alcanzar resultados teniendo en cuenta las preferencias, gustos, con asequibilidad alta, rapidez, buena comunicación, nivel de actualización en temas generales, transmitiendo seguridad, confianza y sin exteriorizar las restricciones, siendo transparente, preciso, con gran capacidad de resolución de problemas.
Eficiencia	Metas cumplidas identificadas con las metas de la organización y de resultados superiores a los esperados. Capacidad de innovación.
Sostenibilidad	Crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, en su entorno general.
Responsabilidad	Contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental, con el objetivo de mejorar su situación competitiva, valorativa y su valor añadido.
Calidad	Eficiente aplicación de las normas y procedimientos en el desarrollo o ejecución de los procesos sustantivos, un compromiso por la calidad a todos los niveles, metas individuales y colectivas a favor de la mejora, mantener el concepto calidad sin menguar el valor del producto.
Mejora	Conjunto de todas las acciones diarias que permiten que los procesos y la empresa sean más competitivos en la satisfacción del cliente. La mejora continua debe formar parte de la cultura de la organización, convirtiéndose en una filosofía de vida y trabajo.
Competitividad	Trabajo en equipo, valor agregado, soluciones oportunas
Prestigio	Nivel alcanzado por la organización en el mercado como resultado del valor añadido aportado a todas las instancias y que se correspondan con la maximización de los atributos.

Anexo 9. Mapa de procesos de INGECO (actualizado). Elaboración propia



Anexo 10. Plan de acciones estratégicas

Objetivo Estratégico No. 1. Incrementar la capacidad constructiva para satisfacer la demanda creciente cualitativa y cuantitativa del mercado cubano.

Líneas de desarrollo estratégico a las que tributa:

1. Desarrollo de los recursos humanos para las construcciones
2. Desarrollo de los equipos para las construcciones
3. Desarrollo de la procuración de los materiales para las construcciones
4. Desarrollo de la Dirección y Gestión de la construcción y el montaje
5. Desarrollo de la tecnología de construcción y montaje

Problemas estratégicos a los cuales responde: Competitividad, calidad de las obras, capacidad tecnológica.

Estrategia: Crecimiento

Objetivo específico: Asegurar el crecimiento sostenido de los niveles de producción acorde al plan aprobado.

Criterios de medida:

Año	Cumplimiento del plan de producción	Satisfacción del cliente	Utilización productiva
2018	36.5 MMP	95 %	48 %
2019	34.3 MMP	95 %	51 %
2020	36.5 MMP	95 %	49 %
2021	36.8 MMP	95 %	49 %



Anexo 10. Plan de acciones estratégicas (Cont...)

Estrategia 1.1.- Crecimiento				
Acción	Responsable	Ejecutor	Fecha	Recursos
1.1.1 Calculando la capacidad constructiva de la empresa.	Director de Producción	Directores de UEB, Especialistas Principales en OI UEB	2018-2021	Humanos Materiales
1.1.2 Utilizando al 100 % la capacidad constructiva calculada.	Director de Producción	Directores de UEB	2018 100% 2019 100% 2020 100% 2021 100%	Humanos Materiales Financieros
1.1.3 Reanimar el parque de equipos según planificación, para cumplir con los compromisos productivos.	Director de Equipo	Directores UEB	2018: 27 equipos a reanimar 2019: 23 equipos a reanimar 2020: 35 equipos a reanimar 2021: 35 equipos a reanimar	Humanos Materiales Financieros
1.1.4 Reparación de los equipos de transporte, complementarios y de construcción	Director de Equipo	Directores UEB	2018: 10 equipos 2019: 12 equipos 2020: 20 equipos 2021: 20 equipos	Materiales Financieros
1.1.5 Desarrollar un programa efectivo de fabricación y recuperación de piezas de repuesto	Director de Equipo	Directores UEB	2018: 175 piezas 2019: 190 piezas	Humanos Materiales Financieros
1.1.6 Superar las expectativas de los clientes cumpliendo con el plazo, costo y calidad en las obras ejecutadas.	Director de Producción, Directora Técnica	Directores de UEB	2018 -2021	Humanos Materiales Financieros



Anexo 10. Plan de acciones estratégicas (Cont...)

Estrategia 1.2 Aseguramiento Logístico				
Acción	Responsable	Ejecutor	Fecha	Recursos
1.2.1 Adquirir los productos con la calidad requerida y su certificado de concordancia.	Director UEB de Aseguramiento y Mtto	Especialista en Gestión Comercial.	2018-2021	Humanos Materiales Financieros
Estrategia 1.3 Capacitación				
Acción	Responsable	Ejecutor	Fecha	Recursos
1.3.1 Potenciar el acercamiento con los estudiantes de los politécnicos de carreras afines a la construcción para posible captación y habilitación como operadores de equipos pesados y obreros en oficios básicos.	Director de Recursos Humanos	Capacitadora Directores de UEB	Octubre 2019	Humanos Materiales
1.3.2 Visitar los centros universitarios para realizar captaciones de estudiantes antes de concluidos sus estudios, realizando actividades de conjunto.	Director de Recursos Humanos	Capacitadora	Octubre 2018 Octubre 2019 Octubre 2020	Humanos Materiales Financieros
1.3.3 Identificar las necesidades de profesionales de nivel superior, y una vez captados desarrollar incentivos para su permanencia.	Director de Recursos Humanos	Capacitadora Directores de UEB	Octubre 2018 Octubre 2019 Octubre 2020	Humanos Financieros



Anexo 10. Plan de acciones estratégicas (Cont...)

Objetivo Estratégico No. 2. Desarrollar la cartera de negocios mediante fuentes de financiamiento de partners extranjeros y nacionales.

Líneas de desarrollo estratégico a las que tributa:

1. Desarrollo de los recursos humanos para las construcciones.
2. Desarrollo de los equipos para las construcciones.
3. Desarrollo de la tecnología de construcción y montaje.

Problemas estratégicos a los cuales responde: Competitividad, financiamiento

Objetivo específico: Fomentar las acciones encaminadas a concretar negociación con firmas extranjeras asentadas en nuestro territorio, considerando las distintas modalidades de financiamiento.

Criterios de medida: Cartera de oportunidades de negocios, funcionamiento del grupo negociador.

Estrategia 2.1 Financiamiento				
Acción	Responsable	Ejecutor	Fecha	Recursos
2.1.1 Estudio en el territorio sobre posibles negocios con inversión extranjera, en los que pueda insertarse la empresa.	Directora Técnica	Especialista de Marketing y Negocio	Octubre 2019	Humanos Materiales
2.1.2 Afianzar los conocimientos sobre marketing, negociación e inversión extranjera.	Directora Técnica Director de Recursos Humanos	Especialista de Marketing Capacitadora	Octubre 2018	Humanos Materiales Financieros
2.1.3 Evaluar sistemáticamente la cartera de oportunidades de la empresa.	Directora Técnica	Especialista de Marketing	2018-2021	Humanos
2.1.4 Consolidar el sistema de inteligencia empresarial.	Directora Técnica	Especialista de Marketing	Agosto 2019	Humanos Materiales
2.1.5 Realizar con prontitud y calidad los estudios de factibilidad que nos oriente el organismo superior.	Director de Contabilidad	Especialista de Marketing Grupo Negociador	2018-2021	Humanos Materiales



Anexo 10. Plan de acciones estratégicas (Cont...)

Estrategia 2.1 Financiamiento				
Acción	Responsable	Ejecutor	Fecha	Recursos
2.1.6 Presentación de posibles proyectos a la OSDE.	Directora Técnica	Esp. Marketing	2018-2021	Humanos Materiales Financieros
2.1.7 Consolidar el sistema de mercadotecnia en la empresa.	Directora Técnica	Esp. Marketing	Marzo 2020	Humanos Materiales Financieros
2.1.8 Realizar periódicamente análisis económico de cada uno de los negocios, así como su posicionamiento según análisis de la matriz BCG.	Directora Técnica Director de Contabilidad	Esp. Marketing y Grupo Negociador	2018-2021	Humanos Materiales Financieros

Objetivo Estratégico No.3. Incrementar sostenidamente las ventas y utilidades netas para garantizar el desarrollo sostenible de la empresa.

Líneas de desarrollo estratégico a las que tributa:

1. Desarrollo de los recursos humanos para las construcciones.
2. Desarrollo de la Dirección y Gestión de la construcción y el montaje.

Problemas estratégicos a los cuales responde: Competitividad, eficiencia.

Objetivo específico: Elevar la efectividad en la gestión de la empresa, cumpliendo con los indicadores de eficiencia económicos – financieros.

Criterios de medida:

Año	Ventas	Utilidades
2018	39.7 MMP	7.2 MMP
2019	34.1 MMP	6.2 MMP
2020	36.2 MMP	5.4 MMP
2021	37.1 MMP	5.6 MMP



Anexo 10. Plan de acciones estratégicas (Cont...)

Estrategia 3.1 Crecimiento				
Acción	Responsable	Ejecutor	Fecha	Recursos
3.1.1 Garantizar a partir de los niveles de producción proyectados un sostenido crecimiento de las ventas.	Director General	Director Contabilidad y Finanzas	2018-2021	Humanos Materiales Financieros
Estrategia: 3.2 Financiamiento				
Acción	Responsable	Ejecutor	Fecha	Recursos
3.2.1 Continuar utilizando el crédito bancario como fuente de financiamiento para las inversiones en equipamiento.	Director General	Director Contabilidad y Finanzas	2018-2021	Humanos Materiales Financieros
Estrategia 3.3 Inversiones				
Acción	Responsable	Ejecutor	Fecha	Recursos
3.3.1 Elaborar prontamente los estudios de factibilidad orientados por el organismo superior.	Director de Contabilidad y Finanzas	Grupo Negociador	2018-2021 según necesidades	Humanos Materiales
Estrategia 3.4 Distribución de utilidades				
Acción	Responsable	Ejecutor	Fecha	Recursos
3.4.1 Evaluar destino de las Reservas Voluntarias en el marco de la empresa para su posterior aprobación.	Junta de Gobierno y OSDE	Director General y Director de Contabilidad y Finanzas	Abril de cada año	Humanos Materiales Financieros



Anexo 10. Plan de acciones estratégicas (Cont...)

Objetivo Estratégico No. 4. Atraer y retener al personal competente que demandan los negocios a partir de un clima organizacional favorable.

Líneas de desarrollo estratégico a las que tributa: Desarrollo del capital humano para las construcciones.

Problemas estratégicos a los cuales responde: Desempeño laboral, certificación sistema integrado, calidad, completamiento de la fuerza laboral.

Objetivo específico: Perfeccionar el Sistema de Gestión de Capital Humano en la empresa.

Indicadores:

- Productividad del trabajo
- Ingreso monetario/Valor Agregado
- Índice de fluctuación
- Índice de accidentalidad
- Plan de capacitación

Estrategia 4.1 Capital Humano				
Acción	Responsable	Ejecutor	Fecha	Recursos
4.1.1 Asegurar que el impacto de los sistemas de pago sean favorables en los indicadores de eficiencia de la empresa.	Director de Recursos Humanos	Directores de UEB, EP GRH Empresa y UEB	Junio y Diciembre 2018, Junio y Diciembre 2019, Junio y Diciembre 2020, Junio y Diciembre 2021	Humanos Materiales Financieros
4.1.2 Asegurar una correcta aplicación en la política laboral y de empleo, centrandose como acción un comportamiento de la fluctuación del 3 %, evaluando en cada centro las causas de las desviaciones.	Director de Recursos Humanos	Directores de UEB, EP GRH Empresa y UEB	Junio y Diciembre 2018, Junio y Diciembre 2019, Junio y Diciembre 2020, Junio y Diciembre 2021	Humanos Materiales Financieros
4.1.3 Desarrollar acciones sobre la base de la formación vocacional para captar y elevar el nivel de los operarios de los oficios básicos de la construcción, cumpliendo con los cursos a pie de obra y en la escuela de capacitación del territorio.	Director de Recursos Humanos	Directores de UEB, EP GRH Empresa, UEB y Capacitadora	Junio y Diciembre 2018, Junio y Diciembre 2019, Junio y Diciembre 2020, Junio y Diciembre 2021	Humanos Materiales Financieros



Anexo 10. Plan de acciones estratégicas (Cont...)

Acción	Responsable	Ejecutor	Fecha	Recursos
4.1.4 Trabajar por el continuo mejoramiento de las acciones preventivas que permitan mantener los indicadores de la accidentalidad por debajo de la media nacional.	Director de Recursos Humanos	Directores de UEB, Especialistas en SST Empresa y UEB	Junio y Diciembre 2018, Junio y Diciembre 2019, Junio y Diciembre 2020, Junio y Diciembre 2021	Humanos Materiales Financieros
4.1.5 Proporcionar condiciones higiénicas en los puestos de trabajo para garantizar la salud de los trabajadores y un ambiente laboral sano y seguro, incentivando la estimulación moral de los trabajadores y otros beneficios no monetarios siempre que las condiciones de la empresa lo permitan.	Director de Recursos Humanos	Directores de UEB, Especialistas en SST Empresa y UEB	Marzo 2020	Humanos Materiales Financieros
4.1.6 Hacer corresponder las evaluaciones de desempeño con los resultados de los estudios de trabajo realizados y con el cumplimiento de las competencias diseñadas para cada puesto de trabajo.	Director de Recursos Humanos	Director General, Directores UEB, Directores ARC	Diciembre 2019	Humanos Materiales Financieros
4.1.7 Desarrollar conversatorios y viajes a las diferentes instalaciones y obras dirigidos a profesionales que están próximos a graduarse en carreras afines con las actividades que realiza la empresa para incentivar su interés de permanencia en la entidad.	Director de Recursos Humanos	Directora Técnica, Capacitadora, Directores UEB	Abril 2018, Abril 2019 Abril 2020, Abril 2021	Humanos Materiales Financieros



Anexo 10. Plan de acciones estratégicas (Cont...)

Objetivo Estratégico No. 5. Promover la innovación y el desarrollo de tecnologías y técnicas gerenciales de alta productividad y efectividad que garanticen construcciones sustentables y duraderas.

Líneas de desarrollo estratégico a las que tributa:

1. Desarrollo de la tecnología de construcción y montaje.
2. Desarrollo de fuentes renovables de energía

Problemas estratégicos a los cuales responde: Calidad, desbalance tecnológico, competitividad

Objetivo específico: Elevar el impacto de la ciencia, la tecnología y la innovación en la gestión de la empresa a partir de la materialización de los resultados en los diferentes procesos.

Indicadores:

- Gastos en I+D
- Porcentaje de ventas asociadas a la innovación

Estrategia 5.1 Inteligencia empresarial y vigilancia tecnológica				
Acción	Responsable	Ejecutor	Fecha	Recursos
5.1.1 Desarrollar acciones de capacitación encaminadas al empleo de las mejores prácticas de inteligencia empresarial.	Directora Técnica Director de Recursos Humanos, Capacitadora	Directora Técnica Director de Recursos Humanos, Capacitadora	2018-2021	Humanos Financieros
5.1.2 Desarrollar en la empresa la vigilancia tecnológica, así como la protección de la propiedad intelectual.	Directora Técnica	Directora Técnica Esp. Marketing Asesor jurídico	2018-2021	Humanos Materiales Financieros



Anexo 10. Plan de acciones estratégicas (Cont...)

Estrategia 5.2. Normalización, metrología y calidad				
Acción	Responsable	Ejecutor	Fecha	Recursos
5.2.1 Mantener actualizadas y cumplir con las Regulaciones de la Construcción, las normas y procedimientos técnicos para la actividad de construcción y la producción de hormigones asfálticos.	Directora técnica	Directores de UEB EP en OI del área técnica de la empresa y UEB Jefes de Obras Jefes de planta de asfalto	2018-2021	Humanos Materiales
5.2.2 Mantener actualizadas y cumplir con las Regulaciones de la Construcción, las normas y procedimientos técnicos para la actividad de construcción y la producción de hormigones asfálticos.	Directora técnica	Directores de UEB EP en OI del área técnica de la empresa y UEB Jefes de Obras Jefes de planta de asfalto	2018-2021	Humanos Materiales
Estrategia 5.3.- Desarrollo tecnológico y medio ambiente				
Acción	Responsable	Ejecutor	Fecha	Recursos
5.3.1 Alcanzar niveles superiores en la mitigación de los impactos ambientales significativos o adversos y el uso racional de los recursos a través de una conciencia ambiental sostenible.	Directora Técnica	Directores UEB Especialista en OI área técnica Empresa y UEB	2018-2021	Humanos Materiales Financieros
5.3.2 Desarrollar e introducir tecnologías y conocimientos que aseguren la calidad de la gestión, las producciones y servicios.	Directora Técnica Director de RH	Capacitadora, EP GRH UEB, Especialistas y técnicos de las ARC	2018-2021	Humanos Financieros
5.3.3 Alcanzar niveles superiores en la mitigación de los impactos ambientales significativos o adversos y el uso racional de los recursos a través de una conciencia ambiental sostenible.	Directora Técnica	Directores UEB Especialistas en OI área técnica Empresa y UEB	2018-2021	Humanos Materiales Financieros
5.3.4 Añadir valor al Servicio de Construcción certificando el Sistema Integrado de Gestión.	Director General	Directora Técnica, Directores ARC, Directores UEB	Noviembre 2020	Humanos Materiales Financieros
5.3.5 Evaluar proyecto y a partir del mismo gestionar negociaciones para el empleo de energía renovable con vistas a disminuir los costos asociados al consumo energético en las plantas de asfalto.	Directora Técnica Director de Producción	Esp. Mercadotecnia Esp. Princ. Producción	Marzo 2020	Humanos Materiales Financieros



Anexo 11. Correspondencia entre ARC - Objetivos estratégicos - Objetivos de trabajo

AREAS DE RESULTADO CLAVE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS DE TRABAJO 2019
Producción	Incrementar la capacidad constructiva para satisfacer la demanda creciente cualitativa y cuantitativa del mercado cubano.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Asegurar el cumplimiento de los niveles de producción acorde al plan aprobado y la garantía de los recursos materiales y financieros.
Eficiencia	Incrementar sostenidamente ventas y utilidades netas.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elevar la efectividad en la gestión de la empresa, cumpliendo con los indicadores de eficiencia económicos - financieros, energéticos, de utilización de la maquinaria y consumo de material planificados
Perfeccionamiento del Sistema Empresarial	Desarrollar la cartera de negocios mediante fuentes de financiamiento de partners extranjeros y nacional.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Explorar posibilidades de negocios a través de Contratos de Asociación Económica Internacional (CAEI), Créditos Externos y Proyectos de Colaboración para el desarrollo de la Organización. ➤ Consolidar el sistema de dirección y gestión empresarial logrando la integralidad de sus sistemas.
Capital Humano	Atraer y retener al personal competente que demandan los negocios a partir de un clima organizacional favorable.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Perfeccionar el Sistema de Gestión de Capital Humano
Desarrollo	Promover la innovación y el desarrollo de tecnologías y técnicas gerenciales de alta productividad y efectividad que garanticen construcciones sustentables y duraderas.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Continuar fomentando el papel de la ciencia, la tecnología y la innovación para incrementar el desarrollo económico - social de la empresa, así como su sostenibilidad.



Anexo 12. Objetivos de trabajo 2020

El diseño de los objetivos de trabajo para el año 2020 se realizó teniendo en cuenta:

1. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, emanados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba.
2. La conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista; las Bases del Plan Nacional de desarrollo económico y social de la nación hasta el 2030. Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos.
3. Objetivos del Gobierno y Directivas del MEP para el plan 2020.
4. Plan de la Economía aprobado por el MEP para el año 2020.
5. Políticas definidas por el Ministerio de la Construcción.
6. Planificación Estratégica 2018 2021 de la Empresa.
7. Procesos definidos por la Organización.

Objetivo 1. Asegurar el cumplimiento de los niveles de producción acorde al plan aprobado y la garantía de los recursos materiales y financieros. (L 5, 7,12, 23, 24, 26, 88, 89, 90, 95, 183, 184, 200, 204, 215, 219, 228, 229, 238, 240, 252.

Criterios de medida

- 1.1 Garantizando la utilización de la capacidad constructiva calculada (L-1,8,88,89,183,184,227)
- 1.2 Cumpliendo la ejecución del Plan de Producción aprobado (L-23,24, 88,89 142,240,245,227)
- 1.3 Cumpliendo la ejecución del Plan de Construcción y Montaje (L-23,24,88,89,239,227,240,245)
 - Construcción para Inversiones,
 - Mantenimiento constructivo

UEB	U/M	Producción	Inversiones	Mantenimiento
Empresa	MP	34.356,6	29.609,3	4.747,3

- 1.4 Satisfaciendo las expectativas de los clientes cumpliendo con el plazo, costo y calidad en las obras ejecutadas. (L-229)
- 1.5 Cumpliendo con el ciclo de rotación de inventarios y reduciendo los inventarios ociosos y de lento movimiento. (L-7,24,252)
- 1.6 Comprobando la legalidad y el cumplimiento del proceso de contratación económica en el 100% de las obras. (L-5)
- 1.7 Manteniendo la condición de Almacén categorizado. (L-7,24)
- 1.8 Garantizando el aseguramiento de los recursos materiales y logísticos justo a tiempo en el 100% de las obras. (L-228)



Anexo 12. Objetivos de trabajo 2020 (Cont...)

Objetivo 2. Explorar posibilidades de negocios a través de Contratos de Asociación Económica Internacional (CAEI), Créditos Externos y Proyectos de Colaboración para el desarrollo de la Empresa (L-78,79,80,81,93,96,104,113)

Criterios de medida

- 2.1 Lograr la participación en ferias y eventos nacionales e internacionales en un 3% superior al 2019, en busca de mercado (L-78,79,81)
- 2.2 Mantener actualizados los conocimientos del grupo negociador de la empresa en materia de inversión extranjera para desarrollar una eficaz gestión de mercados (L-78,80,93,96,104)

Anexo 12. Objetivos de trabajo 2020 (Cont...)

- 2.3 Potenciar la estrategia de relaciones con la Cámara de Comercio en busca de materializar proyectos de colaboración con países donantes (L-78,79,80,93,96,113)

Objetivo 3. Elevar la efectividad en la gestión de la empresa, cumpliendo con los indicadores de eficiencia económicos - financieros, energéticos, de utilización de la maquinaria y consumo de material planificados (L-1,2,6,7,8,23,24,27,34,88,89,93,96,98,99,101,142,145,180,181,183,184,199,205,207,208,217,228,229,231)

Criterios de medida

- 3.1 Logrando que la empresa cumpla con el plan de los indicadores siguientes (L-7,24,142,145,229)
 - Productividad
 - Salario medio
 - Coeficiente ingreso monetario/valor agregado

UEB	Productividad (P)	Salario Medio (P)	Ingreso Monetario/Ingresos totales (P)
Empresa	2494.00	1108.16	0.24466

- 3.2 Evaluando la gestión económica financiera mediante el cumplimiento de los indicadores de eficiencia directivos para la empresa (L-7,21,229)

- Ventas Netas Totales
- Utilidad del período antes del impuesto
- Utilidad/Valor Agregado

UEB	Ventas (MP)	Utilidad del período antes del impuesto (MP)	Relación Gasto/Ingreso (P)
Empresa	34226.6	6183.16	0.81943



Anexo 12. Objetivos de trabajo 2020 (Cont...)

3.3 Cumpliendo los indicadores de eficiencia que conforman el plan de utilización de la maquinaria (L 229)

- Coeficiente de disponibilidad técnica (CDT)
- Utilización productiva (UP)
- Índice de rotura

Indicador	Asfalto	Movimiento de Tierra de Viales	Hidrología	Logística y Servicio	Empresa
UP	38	30	43	46	39
CDT	76	71	80	85	78
Rotura	5	7	4	2	4.5

3.4 Incrementando la eficiencia energética, cumpliendo con el índice de consumo total planificado, así como los índices de consumo de diesel y electricidad (L-7,199,205,207,208)

Índices de consumo	Diesel (Tcc/MP)	Electricidad (Tcc/MP)
UEB Asfalto	0.073	1.26
UEB Movimiento de Tierra de Viales	0.052	0.16
UEB Hidrología	0.040	0.095
UEB Logística y Servicio	0.015	1.12
Empresa	0.067	0.708

3.5 Cumpliendo los indicadores de consumo de material (L-7,228,229)

Indicadores	U/M	Plan
Índice de consumo de hormigón	Kg/m3	384
Índice de consumo de mortero	Kg/m3	210
Índice de consumo de acero	Kg/m3	68
Índice de consumo de madera	m3/m3	250

3.6 Cumplir con la ejecución de los fondos planificados para la actividad de ciencia, tecnología e innovación (L-98,99,101)

3.7 Cumplimiento del presupuesto para la defensa, defensa civil, y seguridad y protección.

3.8 Garantizar la correcta aplicación de la política de equipos establecida por el MICONS en el Sistema Empresarial (L-229).

3.8.1 Cumplir con el plan de recape planificado (L- 205)

Indicador	U/M	Asfalto	Movimiento de Tierra de Viales	Hidrología	Logística y Servicio	Empresa
Recape	U	10	10	10	6	36

Anexo 12. Objetivos de trabajo 2020 (Cont...)

3.8.2 Cumplimiento del plan de entrega de materia prima (L-205)

Indicador	U/M	Asfalto	Movimiento de Tierra de Viales	Hidrología	Logística y Servicio	Empresa
Acero	TM	2.5	2.5	2	1	8
Plomo	TM	0.603	0.603	0.603	0.25	2.06
Papel y cartón	TM	0.302	0.303	0.303	0.302	1.21
Total	TM	3.405	3.406	2.906	1.56	11.27

3.8.3 Cumplimiento del plan de reparaciones generales (L-180,181,183,229)

3.8.4 Cumplir el Plan anual de fabricación y recuperación de piezas de repuesto. Partes, y accesorios (L-184)

3.8.5 Cumplir el Plan anual de reanimación de equipos

Indicador	U/M	Asfalto	Movimiento de Tierra de Viales	Hidrología	Logística y Servicio	Empresa
Reanimación	U	12	11	6	6	35

3.8.6 Continuar mejorando la infraestructura para la atención a la maquinaria, a través del programa de declaración de talleres modelo y de avanzada (L-180,229)

Objetivo 4. Asegurar un clima organizacional que contribuya a la permanencia del personal competente en la entidad (L-1,11,14,24,104,105,125,127,128,142,143,145,146,147).

Criterios de medida

4.1 Asegurando que el impacto de los sistemas de pago sean favorables en los indicadores de eficiencia de la empresa (L-11,14,24,104,142,145)

4.2 Fomentando los vínculos con el MINED, MES, MINFAR y MININT (L-1,115)

4.3 Cumpliendo con el plan de capacitación aprobado, potenciando los cursos de habilitación de la fuerza para los oficios básicos de la construcción (L-146)

4.4 Cumplir con los indicadores de SST (L-104,142)

Indicadores	Plan
Índice de accidentalidad	0
Índice de frecuencia	≤ 0.57
Índice de gravedad	≤ 60
Índice de incidencia	≤ 1.40

4.5 Trabajar para perfeccionar el proceso de evaluación de desempeño de manera que las calificaciones individuales otorgadas se correspondan con los resultados de los estudios de trabajo realizados y con el cumplimiento de las competencias diseñadas para cada puesto de trabajo (L-11,145)



Anexo 12. Objetivos de trabajo 2020 (Cont...)

- 4.6 Proporcionar condiciones higiénicas en los puestos de trabajo para garantizar la salud de los trabajadores y un ambiente laboral sano y seguro (L-142)
- 4.7 Lograr un índice de ausentismo acumulado inferior al 2.5% en la empresa (L-142)
- 4.8 Lograr un índice de fluctuación mensual inferior al 5% en la empresa (L-42)

Objetivo 5. Consolidar el sistema de dirección y gestión empresarial logrando la integralidad, sustentabilidad y competitividad de sus procesos (L-1,2,6,8,9,10,13,14,63,98, 99,101,104,108, 184, 217, 255,265, 269, 270,271)

Criterios de medida

- 5.1 Actualizando el diagnóstico empresarial y la carpeta de perfeccionamiento (L-1,6,9)
- 5.2 Evaluando sistemáticamente el impacto de la estrategia empresarial en la gestión de la empresa (L-9)
- 5.3 Continuar el perfeccionamiento del proceso de planificación de actividades en el 100% de las UEB, asegurando el cumplimiento de sus misiones (L-1,2,269)
- 5.4 Garantizar mayor efectividad en el Sistema de Trabajo con Cuadros y Reservas, a partir de una adecuada evaluación de su gestión y cumplimiento de las acciones de preparación y superación prevista (L-6,9,63,104,270)
- 5.5 Elevando el grado de seguridad razonable en el Sistema de Control Interno a partir de la identificación, evaluación, actualización y control de los riesgos según plan de prevención para minimizar la ocurrencia de delitos, hechos de corrupción, ilegalidades e indisciplinas (L-6,9,10,271)
- 5.6 Ejecutar el 100% de las auditorías internas planificadas en la empresa (L-6,271)
- 5.7 Logrando en un 95% el cumplimiento de los términos de los procesos de las investigaciones que se realizan ante denuncias, quejas y solicitudes y alcanzando una mayor calidad en los procesos investigativos, perfeccionando a su vez un sistema de trabajo que alerte sobre las repetidas insatisfacciones que generan las quejas y denuncias(L-1,6)
- 5.8 Ejecutar con eficiencia la preparación para la Defensa (FEI) y Defensa civil.
- 5.9 Perfeccionando la eficacia en el uso de la plataforma tecnológica referida a las actividades de informática y las comunicaciones (L-104,108, 265)
- 5.10 Asegurar el cumplimiento de la estrategia ambiental en la empresa (L-99,101,104)