

**CENTRO DE ESTUDIOS DE GESTIÓN
ORGANIZACIONAL**

Tesis presentada en opción al título
de Máster en Dirección

**PROCEDIMIENTO PARA EL
DESARROLLO DE LA
ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL
EN LA UEB FLORA Y FAUNA DE
HOLGUÍN**

Autora: Ing. Keilan Aguilera López

Tutor: PT. Ing. Carlos Manuel Vilariño Corella, Dr C



Holguín, 2016

DEDICATORIA

A Belinda, mi querida hija

Que constituye fuente de inspiración y razón de ser de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

A mi tutor Carlos Manuel Vilariño Corella por su asesoría y apoyo en la realización de esta tesis, a su esposa por su amistad y cariño.

A mi compañero Manuel de Jesús Pérez Hernández por su acompañamiento incondicional.

A mi familia por permitir ser parte de ellos.

Al Comandante de la Revolución Guillermo Garcías Frías, Director de La Empresa Nacional para la Protección de la Flora y la Fauna por su confianza y por comprender mi ausencia física en momentos importantes.

A la revolución por la oportunidad de formarme y hacerme crecer ante los retos de la vida.

En fin son muchos los que me impulsaron a realizar esta tesis bajo condiciones de trabajo muy tensas, a todos ellos, mi más sincero agradecimiento.

ÍNDICE	
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1 MARCO TEÓRICO, PRÁCTICO Y REFERENCIAL SOBRE EL SISTEMA DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL Y LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	6
1.1 El sistema de dirección y gestión empresarial cubano	7
1.1.1 Principios rectores del sistema de dirección y de gestión empresarial cubano	8
1.2 La estrategia empresarial en el contexto del perfeccionamiento empresarial cubano	13
1.2.1 Aproximaciones y conceptos de estrategia empresarial	15
1.3 Valoraciones metodológicas sobre la elaboración de la estrategia organizacional	18
1.3.1 Elementos conceptuales básicos en el proceso de diseño de la estrategia empresarial	20
1.3.2 El escenario en las organizaciones. Utilidad de los escenarios	25
1.3.3 Matriz para la evaluación de los factores estratégicos	26
1.4 Estado actual de la organización objeto de investigación	31
Conclusiones parciales del capítulo 1	35
CAPÍTULO 2 PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	36
2.1 Procedimiento para la elaboración de la estrategia organizacional	36
2.2 Análisis estratégico	37
2.3 Reflexión estratégica	41
2.4 Proyección estratégica	51
2.5 Aplicación parcial del procedimiento para la elaboración de la estrategia organizacional en la unidad empresarial de base flora y fauna de Holguín (UEB-FFH)	56
2.6 Evaluación parcial de los resultados de la aplicación del procedimiento para el desarrollo de la estrategia organizacional de la UBE-FFH	75
Conclusiones parciales del capítulo 2	76
CONCLUSIONES GENERALES	77
RECOMENDACIONES	78
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

RESUMEN

Esta investigación se enmarca en un tema de pertinencia, el cual da respuesta a cómo lograr una mayor efectividad en los procesos de las organizaciones que tributen al perfeccionamiento de las mismas, su incidencia en los resultados y cumplimiento de la misión, planteándose como objetivo desarrollar la estrategia organizacional para la unidad empresarial de base flora y fauna Holguín, que permita alcanzar mayor efectividad en los procesos en la organización.

La propuesta metodológica se compone de tres fases: la fase de exploración estratégica, donde se recurren a la aplicación de diferentes técnicas para conocer el estado de la organización y declarar sus factores estratégicos; la fase de reflexión estratégica desde donde se determinan los escenarios a considerar a partir del impacto de los factores críticos, y la fase de proyección estratégica a través de la cual se declaran de acuerdo a la nueva filosofía de la organización desde su visión estratégica los objetivos y metas a alcanzar.

Para desarrollar esta investigación se aplicaron métodos teóricos como análisis y síntesis, el hipotético – deductivo, el histórico lógico, inducción – deducción y el método sistémico estructural funcional. Además, métodos empíricos como la observación no participativa, encuestas y entrevistas individuales.

El aporte fundamental se sustenta en una estrategia que por su carácter sistémico, permite la triangulación de la segmentación estratégica con los procesos sustantivos y los objetivos estratégicos, lo cual permiten mayor eficacia en la toma de decisiones y la efectividad de la organización.

SUMMARY

This investigation is framed in a relevancy topic, which gives answer to how to achieve a bigger effectiveness in the processes of the organizations that pay to the improvement of the same ones, its incidence in the results and execution of the mission, thinking about as objective to develop the organizational strategy for the managerial unit of base Flora and Fauna Holguín that allows to reach bigger effectiveness in the processes in the organization.

The methodological proposal is composed of three phases: the phase of strategic exploration, where you recurrent to the application of different techniques to know the state of the organization and to declare their strategic factors; the phase of strategic reflection from where the scenarios were determined to consider starting from the impact of the critical factors, and the phase of strategic projection through which they are declared according to the new philosophy of the organization from their strategic vision the objectives and goals to reach.

To develop these investigation theoretical methods they were applied as analysis and synthesis, the hypothetical one - deductive, the historical one logical, induction - deduction and the functional structural systemic method. Also, empiric methods as, the observation non participative, surveys and individual interviews.

The fundamental contribution is sustained in a strategy that for its systemic character, it allows the triangulation of the strategic segmentation with the processes nouns and the strategic objectives, that which they allow bigger efficacy in the taking of decisions and the effectiveness of the organization.

INTRODUCCIÓN

A escala global, tanto en organizaciones de carácter lucrativo o no y de cualquier envergadura y complejidad, reconoce la importancia para su evolución y desarrollo que tiene el proceso de planificación y la estrategia organizacional en sí. De igual forma en Cuba desde la etapa inicial de la revolución se ha reconocido el papel de la planificación, por lo que al año 1962 se decide nombrarlo como el “Año de la Planificación”, lo que demuestra el lugar y la importancia dada por el estado al tema de la planificación.

En el año 1986 con ayuda de consultores norteamericanos, comienza a introducirse la Política Empresarial como una de las técnicas novedosas de dirección. A partir de 1995 se introduce la Dirección por Objetivos (D.P.O), más tarde en el año 1998 la Dirección Estratégica es asumida por los Órganos de la Administración Central del Estado (OACE) y recientemente en el año 2000 la inserción de los valores compartidos (Ronda Pupo, 2003; Portuondo Vélez, 2008).

A partir de estos periodos se busca ejecutar el cambio desde el diseño estratégico, por lo que requirió la comprensión de asumirlo como un proceso visto desde el entorno hacia la empresa, entorno que hoy es más dinámico y agresivo, donde lo estratégico no solo viene dado por el espacio temporal en que ha de desarrollarse, sino que incluye los cambios y transformaciones que deben lograrse, tanto en términos cuantitativos como cualitativos.

No obstante cuando se analiza el comportamiento de las organizaciones se detecta que en unas ha evolucionado la manera de actuar y pensar ante los retos, enfocadas en la eliminación de las debilidades y el fortalecimiento de las capacidades distintivas, logrando reducir los efectos del entorno, otras continúan sin comprender el porqué del cambio y la necesidad de actuar anticipándose a los mismos, por lo que sus procesos resultan ineficaces ante las exigencias del mercado.

De lo anterior se infiere que en las primeras se ha venido aplicando una estrategia organizacional para lograr la efectividad de sus procesos desde una concepción sistémica y en las restantes se tiene una vaga idea de qué significa planear estratégicamente.

Desde la dimensión política del entorno empresarial cubano se destacan los lineamientos aprobados en la política económica y social del Partido y la Revolución, de donde emana que “El sistema de planificación socialista continuará siendo la vía principal para la dirección de la economía nacional, y a su vez deberá transformarse en sus aspectos metodológicos y organizativos para dar cabida a las nuevas formas de gestión y de dirección de la economía nacional.”¹

Con la implementación progresiva de los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, aprobados en el 6to. Congreso del PCC; se pretendió fomentar una cultura organizacional marcadamente estratégica, sin embargo, los logros alcanzados son aún insuficientes.

A tales efectos en el 7mo. Congreso del Partido se aprobó lograr la necesaria conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista donde se fundamente la necesidad social de un enfoque hacia la eficiencia de las estrategias de trabajo.

Al respecto se plantea (lineamiento 101) que:

“En el sistema de dirección de la economía está rediseñada la planificación socialista como vía principal, con un enfoque integral en función del desarrollo económico y social sostenible (...). Se prioriza el aseguramiento de la eficiencia y las metas estratégicas.”

La Empresa Nacional para la Protección de la Flora y Fauna y en particular la UEB Flora y Fauna Holguín (UEB - FFH), no escapa a este propósito de cambio de la economía y enrumba su desempeño hacia la necesidad de establecer una estrategia propia que permita lograr el encargo social con la previsión, la eficacia y la eficiencia necesaria, así como tener una visión anticipada de posibles alternativas para dar solución o respuestas a las limitaciones entre las que se destacan:

- el sistema de planificación actual carece de vínculo con el proceso de perfeccionamiento estructural del Ministerio de la Agricultura, ya que adolece de un soporte metodológico para la formulación de estrategias;

¹ Lineamiento 1/ I Modelo Gestión Económica del VI Congreso del PCC. Documento pág. 7

- la misión, visión y los valores organizacionales carecen de elementos que definan las capacidades y potencialidades de la UEB FFH, ya que las actuales provienen del diseño de un órgano superior;
- se detallan como áreas de resultado clave, lo que constituyen las áreas funcionales que componen el sistema empresa;
- la diversidad de los objetivos diseñados no favorece la efectividad del sistema de control ni el cumplimiento de las metas;
- escasos niveles de participación de los trabajadores de la organización en el proceso del diseño estratégico;
- falta de correspondencia con las exigencias y prioridades en el diseño del nuevo modelo de gestión económica y
- el Incumplimiento de objetivos anuales por falta de coordinación entre las actividades de los procesos.

Los elementos antes expuestos facilitan definir como problema científico para la investigación: ¿Cómo lograr mayor integración de las acciones propias en la concepción de la estrategia organizacional de la unidad empresarial de base flora y fauna de Holguín que tribute a la efectividad de los procesos?

Se declara como objeto de investigación el sistema de dirección y gestión de la unidad empresarial de base flora y fauna de Holguín.

Como objetivo se propone: Desarrollar la estrategia organizacional para la unidad empresarial de base flora y fauna de Holguín, que permita alcanzar mayor efectividad en los procesos en la organización.

El campo de acción es la estrategia organizacional para la unidad empresarial de base flora y fauna de Holguín.

Idea a defender: Si se desarrolla la estrategia organizacional de la unidad empresarial de base flora y fauna de Holguín, con enfoque sistémico y de procesos, se logra una mayor efectividad en los procesos en la organización.

En el desarrollo de la investigación se aplican diferentes métodos entre ellos:

Métodos teóricos como:

- Análisis y síntesis: Para determinar las insuficiencias existentes en el sistema empresarial y en la formulación del problema científico a resolver en la investigación.
- Hipotético – deductivo: Para la formulación de la idea a defender.
- Histórico lógico: Para la elaboración del marco teórico referencial de la investigación a través de la revisión bibliográfica relacionada con el objeto de investigación y las tendencias actuales en su relación con las brechas teóricas y metodológicas.
- La inducción y la deducción: A partir de los aspectos generales y particulares relacionadas con el problema y la búsqueda de soluciones, arribar a resultados y realizar propuestas.
- El método sistémico estructural funcional: Para organizar la lógica del procedimiento de las relaciones internas dentro de los componentes del sistema.

Métodos empíricos:

- La observación no participativa (encubierta) para la evaluación del campo de acción.
- Encuestas para determinar la situación problemática.
- Entrevistas individuales para corroborar la percepción de la problemática .
- La medición y comparación para la evaluación del desempeño de la organización.

Para dar cumplimiento al objetivo de la investigación se desarrollaron las siguientes tareas:

- a. Elaboración de los fundamentos teóricos de la investigación a partir de la búsqueda de información relacionada con las tendencias actuales sobre las estrategias empresariales.
- b. Diagnóstico del objeto práctico en cuanto al estado del sistema de dirección y gestión, así como sobre la estrategia organizacional.

- c. Confrontar científicamente las metodologías revisadas sobre estrategias para determinar las insuficiencias y regularidades que permitan desarrollar la apropiada, atendiendo al carácter de la entidad objeto de estudio.
- d. Valoración de la implementación parcial del procedimiento para la formulación de la estrategia organizacional en UEB-FFH.

Aportes desde el punto de vista teórico:

Se formula una estrategia que por su carácter sistémico, permite la triangulación de la segmentación estratégica con los procesos sustantivos y los objetivos de la organización.

Aportes desde el punto de vista práctico:

Se brinda al Consejo de Dirección de la UEB Flora y Fauna, a través del Plan Estratégico 2016 hasta 2018 una valiosa herramienta de dirección más efectiva en la organización de los procesos y derivación de los objetivos vinculándolo con las áreas de los procesos claves.

Aportes desde el punto de vista metodológico:

Desde la concepción teórico – metodológica a través de un procedimiento podrá ser aplicado en la organización y en el resto de las organizaciones que componen el órgano superior de dirección.

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 la UEB-FFH, 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 1 MARCO TEÓRICO, PRÁCTICO Y REFERENCIAL SOBRE EL SISTEMA DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL Y LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

El objetivo de este capítulo está encaminado en la elaboración del marco teórico mediante la búsqueda de información, con el fin de relacionar, integrar y sistematizar los elementos teóricos existentes para la elaboración de la estrategia que pueda resultar válida para la realización de este estudio.

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 (ver 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, CM. y Virginia Sierra, M; 1983).

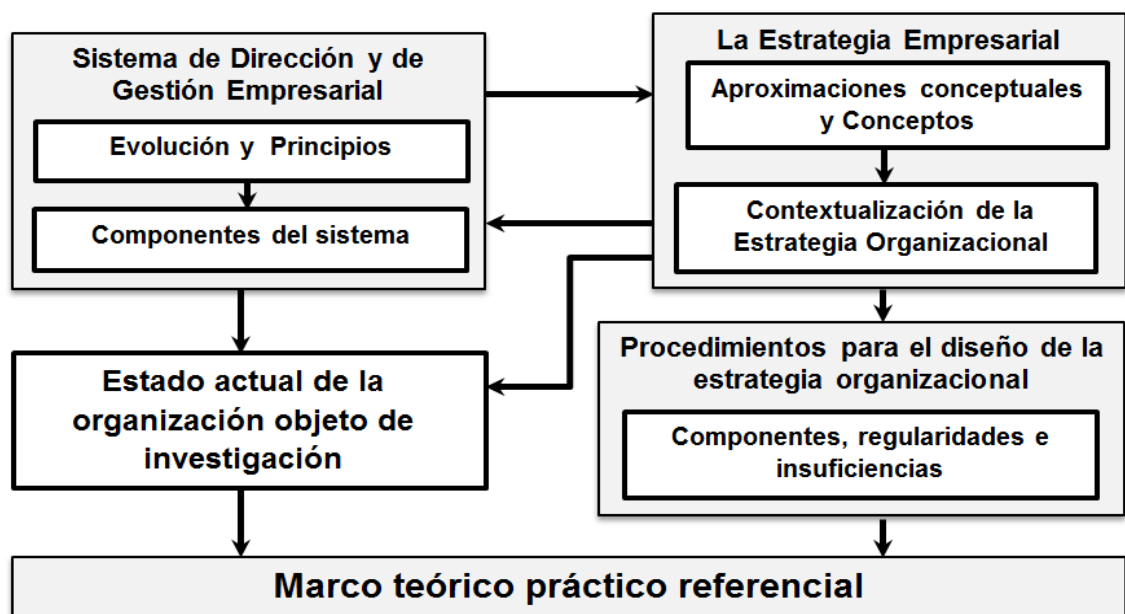


Figura 1. Hilo conductor para la construcción del marco teórico práctico

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 MES², 2004; Portuondo Vélez, 2008).

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 Vélez, 2008; Vilariño Corella, 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 Vélez, 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.

² MES: Ministerio de Educación Superior

El Consejo de Estado de la República de Cuba ha promulgado el Decreto- Ley No. 252³. 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.

El Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, dictó el Decreto No. 281⁴, 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.

1.1.1 Principios rectores del sistema de dirección y de gestión empresarial cubano

El sistema de dirección y de gestión empresarial cubano (SDGE) se rige por los principios siguientes⁵:

- a) el diseño e implantación del SDGE, en función de priorizar los intereses y el cumplimiento de lo establecido por el país, por encima de contradicciones sectoriales e intereses particulares de las entidades;
- b) la combinación adecuada, armónica y oportuna, de las decisiones que son tomadas centralmente por el Gobierno con aquellas que se delegan al sistema empresarial. Cada organización recibe el nivel de autoridad necesaria y acorde a ello se le exigen las responsabilidades correspondientes;
- c) la empresa estatal es el eslabón fundamental de la economía y sistemáticamente deberá potenciar su nivel de organización, disciplina, eficiencia y aporte al Estado. Para el logro de este principio la dirección empresarial está obligada a administrar eficientemente los recursos financieros y materiales, así como liderar su personal;
- d) no existen en las entidades que apliquen el sistema problema sin solución; deben encontrarse a las mismas alternativas, decidiendo la implantación de aquellas que resulten social, económica, práctica y legalmente más viables;

³ 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"

⁴ 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"

⁵ Ídem 3. Art. 196. Pág. 199

e) 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. El ahorro generado en la gestión de la empresa debe ser aportado prioritariamente al Estado;

f) la implantación del SDGE demanda la permanente coordinación al interior de la empresa, implicando a todos los procesos y factores que la integran; el estudio constante para la toma de decisiones utilizando la información actualizada; que se precise los detalles, meditar y pensar bien cada acción, actuar con rapidez y no perder nunca un minuto. Tienen que combinarse adecuadamente la responsabilidad individual y la colectiva. Los jefes responden por su actuación ante un solo jefe;

g) 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.

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. La empresa es la máxima responsable de gestionar nuevas alternativas de empleo o estudio para estos trabajadores;

h) no se trasladan estructuras, ni sistemas de una empresa a otra, sino que de acuerdo a sus características y teniendo en cuenta los principios, enmarcamiento y procedimientos establecidos en la ley, cada entidad diseña su sistema organizativo como un traje a la medida;

i) la empresa es un sistema constituido por varios sistemas a su vez que deben actuar como un todo integrado; todas las transformaciones que se produzcan en ella tienen que garantizar que no se pierda la integralidad, la estabilidad y el cumplimiento de sus objetivos supremos;

j) las empresas deben evaluar permanentemente los resultados alcanzados, utilizar como métodos el diagnóstico y el autocontrol, buscando mejorar sistemáticamente su

actuación. La evaluación de la gestión debe corresponderse con la misión asignada; existirán empresas a las cuales se les mide y exige el cumplimiento de su desempeño por incrementar sus niveles de venta y aportes, otras que funcionen con márgenes pequeños de rentabilidad, o por la calidad de los servicios que prestan, o por el cumplimiento de indicadores propios que miden el desempeño de cada actividad;

k) cada empresa debe consolidar la implantación del SDGE, lo que se obtiene a partir de establecer un proceso de mejora continua de la gestión en cada milímetro que se avance en ella. Consolidar el Perfeccionamiento Empresarial, significa su correcta implantación, avanzar en todos los frentes y sistemas de la gestión empresarial;

l) la idoneidad demostrada es el principio que permite evaluar y decidir la incorporación de los trabajadores a la empresa, su permanencia y promoción, así como el derecho a incorporarse a cursos de capacitación. La implantación del principio de idoneidad demostrada, conlleva al establecimiento del principio de que el mejor derecho lo tiene el mejor trabajador;

m) que todos los trabajadores pertenecientes al sistema empresarial que aplica el Perfeccionamiento Empresarial, devenguen sus salarios sobre la base del Principio Socialista: “de cada cual según su capacidad, a cada cual, según su trabajo” vinculando para ello su salario a los resultados reales de la producción de bienes y servicios y al aporte real que cada trabajador ofrece en la gestión de la empresa. En la aplicación de este principio debe garantizarse una correspondencia adecuada entre el salario pagado a los trabajadores y lo que recibe el Estado como concepto de aporte;

n) 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, con el aporte que esta ofrece a la economía nacional y en función de la contribución individual de cada trabajador;

o) trabajar aplicando métodos de dirección colectiva, debiendo ser los dirigentes audaces y rápidos en el proceso de toma de decisiones, desarrollando el poder de

escucha y aprendiendo permanentemente de los que más saben en la empresa, con independencia del cargo u ocupación que desempeñan;

p) fortalecer las relaciones entre la administración y las organizaciones políticas y de masas, basadas en el respeto mutuo, la cooperación y el análisis de los problemas con filosofía colectiva en la lucha por cumplir las metas productivas y de servicios con la mayor eficiencia e incrementar los aportes a la Sociedad Socialista;

q) los cuadros de dirección cumplen un rol fundamental en el logro de los objetivos del proceso de implantación del SDGE, dado que por sus habilidades y constante preparación, contribuyen al logro de las metas propuestas y la creación de la responsabilidad colectiva por éxito del sistema;

r) la organización sindical cumple un importante papel como impulsor de la producción y los servicios. Esta con su actuación, constituye un elemento catalizador para el incremento de la eficiencia económica. La combinación armónica de todos los factores que participan en la gestión empresarial, asegura el éxito de la implantación del sistema y su consolidación;

s) 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. El Perfeccionamiento Empresarial debe convertirse en el sistema de la participación;

t) la atención al hombre y su motivación constituyen elementos fundamentales que sustentan el sistema, encontrándose en el centro de toda actividad humana, por lo que es necesario implantarla tanto en lo relativo a sus condiciones de vida y de trabajo como en cuanto a su participación en la dirección, creando un clima de trabajo socialista de ayuda y cooperación entre todos los trabajadores;

u) 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. Como regla, el plan anual de la empresa es aprobado por el Jefe del Organismo o el Presidente del Consejo de la Administración Provincial, según corresponda;

- v) las utilidades después de impuesto en las entidades que implantan el Perfeccionamiento Empresarial pertenecen totalmente al Estado Cubano. El Gobierno aprobará, de proceder, la creación de reservas en esas entidades;
- w) 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; como norma sólo deberán divulgarse los resultados cuando sean realidades evitando de esta forma la creación de promesas que puedan no cumplirse, o promesas cumplidas que luego se descuidan, olvidan y abandonan;
- x) 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;
- y) 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 configurado 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.

1.2 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 la década de 1970 y finales de la década de 1980 cuando aparecen los primeros trabajos de “Planificación Estratégica”, liderados por autores como Andrew, K. (1977), Porter (1983), Al Ries y Jack 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.

A estos estudios se sumaron, padre de la administración moderna, así como algunas publicaciones de entre otros. Desde la aparición del término estrategia en la vida

empresarial, los investigadores han aportado ideas y criterios sobre qué debe ser considerado una estrategia de esta índole, pero no existe, en la actualidad, 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 Vélez (1999); Gálvez (2012).

Al primer enfoque corresponden los conceptos definidos por Ansof (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 del Río (2001), Koontz y Weihrich (2003), Frances (2006), Pino y Padilla (2011) y Vilariño Corella (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 Corella, 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) y, Arroyo y Berumen (2003), Vilariño Corella (2006).

En la actualidad toda empresa competitiva u organización, cualquiera que sea su naturaleza, basa su gestión y funcionamiento sobre un concepto que se considera fundamental: la estrategia, de la cual disímiles formas de conceptualizarla aparece 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 Corella, 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 y (Ronda Pupo, 2003; Portuondo Vélez, 2008; Vilariño Corella, 2013).

1.2.1 Aproximaciones y conceptos de estrategia empresarial

A lo largo de su evolución, el concepto de estrategia 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, M. y Renau*, (1984) 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, H. y Weihrich, H.* (1991) "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. O.* (1997) , "...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, M. y Renau, J.* (1997), "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, R. J.* (2006), 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 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.

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 Pupo, 2003; Expertos MES 2004; Portuondo Vélez, 2008; Vilariño Corella, 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.⁶

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

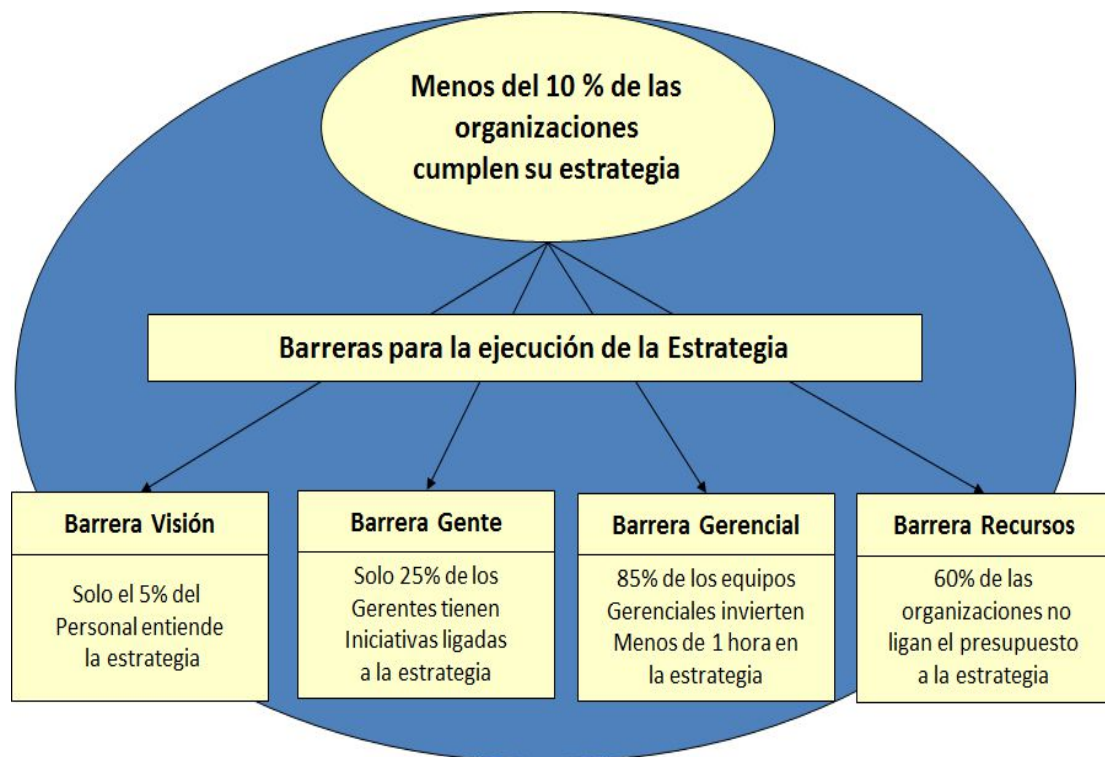
- La estrategia es el único camino por el cual la organización genera valor.
- Menos del 10% de los planes estratégicos tienen éxito.
- En el 70% de los casos, el problema de los incumplimientos se debe a una mala estrategia o a una mala ejecución.
- Las estrategias pueden variar pero no las herramientas para su medición.

⁶ Concepto asumido de Vilariño Corella, Carlos en su tesis doctoral. Dinamización de la gestión ambiental desde la estrategia organizacional.2012, pág. 24.

- 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 (ver 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 Vélez, 2008; Carreto. J, 2009; Vilariño Corella, 2013).

Figura 2. Diagnóstico a la implementación de estrategias empresariales



Fuente: Carreto. J (2009)., <http://Planeación-Estratégica.blogspot.com>. [fecha de consulta: 17/07/2016]

1.3 Valoraciones metodológicas sobre la elaboración de la estrategia organizacional

En la bibliografía consultada se encuentran modelos diversos con características generales diferentes y algunos particulares semejantes de cómo desarrollar un

proceso de diseño de estratégica organizacional o planeación estratégica y en ellos se continúan dando importancia a la perspectiva económica en el proceso formal y analítico de la planificación estratégica.

En los modelos revisados por Ronda Pupo (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 G. H. (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 está dado 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 Corella. (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 Corella, 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.

1.3.1 Elementos conceptuales básicos en el proceso de diseño de la estrategia empresarial⁷

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 Pupo, 2003; Expertos MES, 2004; Guerras, L. y Navas, J. E., 2007; Portuondo Vélez, 2008; Carreto, J, 2009; Pellegrini, 2012; Vilariño Corella, 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.

Todos los miembros deben estar conscientes de que el diseño de la estrategia organizacional es un proceso de aprendizaje continuo, que implica el desarrollo de determinados aspectos requeridos para su elaboración, como son: conocimiento y habilidades de quienes la diseñan, los que deben aplicar la filosofía de aprender –

⁷ 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

aprender, que permitirá la adquisición, difusión y utilización de conocimiento para el desarrollo de la organización.⁸

Según Menguzzato y Renau (1984) Ronda Pupo (2003); Portuondo Vélez (2008); Pérez, J (2008) y Vilariño Corella (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.

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, plan de acción y sistema de control, aunque no todos los citan en el mismo orden.

- **La misión en las organizaciones⁹**

Misión: Este concepto es tratado de formas distintas, por varios autores (Menguzzato y Renau, 1984; Ronda Pupo, 2003; Expertos MES, 2004; Portuondo Vélez, 2008;

⁸ Aramayo Prieto Armando. (2005, septiembre 1). Diseño de la estrategia empresarial.
<http://www.gestiopolis.com/disenio-estrategia-empresarial/> [revisado 13 de mayo de 2015]

⁹ Ídem 3

Carreto. J, 2009; Vilariño Corella, 2013); que la misión se considera 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:

El concepto de su empresa.

La naturaleza del negocio.

La razón para que exista su empresa.

La gente a la que usted sirve.

Los principios y los valores bajos 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 organizaciones¹⁰**

La visión: Para algunos autores (Menguzzato y Renau, 1984; Ronda Pupo, 2003; Expertos MES 2004; Guerras, L. y Navas, J. E., 2007; Portuondo Vélez, 2008; Carreto. J, 2009; Pellegrini, 2012; Vilariño Corella, 2013) es una representación de cómo se cree usted 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:

¹⁰ Ídem 3

Es breve; de preferencia, con menos de diez palabras¹¹.

Es fácil de captar y recordar.

Inspira y plantea retos para su logro.

Es creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión.

Clara respecto a lo que debe llegar la empresa.

Sirve como punto de consenso de todas las personas importantes.

Muestra esencia de lo que debe llegar a ser una compañía.

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.

- **Diagnóstico¹²**

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

¹¹ 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

¹² Ídem 3

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 se extrapolación de tendencias. 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 partes 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.

1.3.2 El escenario en las organizaciones¹³. Utilidad de los escenarios

El método de los escenarios: Este método tiene por objeto definir un estado futuro de un sistema conocido actualmente (por lo menos parcialmente) e indicar los distintos procesos que permiten pasar del estado presente a la imagen futura. (*Menguzzato y Renau*, 1984; Ronda Pupo, 2003; Expertos MES, 2004; Guerras, L. y Navas, J. E., 2007; Portuondo Vélez, 2008; Carreto. J, 2009; *Pellegrini*, 2012; Vilariño Corella, 2008; 2013).

Un escenario, es una secuencia hipotética de acontecimientos contruidos con el objeto de centrar la atención en los procesos casuales y en las posibles decisiones claves. En este marco los escenarios son un instrumento de simulación que permite también, mejorar la comprensión de las consecuencias a largo plazo de las tendencias de políticas existentes o potenciales y sus interacciones.

- La construcción de la base¹⁴

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

Estas variables deben dar una visión global del sistema abarcando el entorno económico, político, social, tecnológico y ambiental (Expertos MES, 2004; Portuondo Vélez, 2008; Vilariño Corella, 2013), es decir, el escenario de actuación en el cual se describen los posibles marcos en los que debe funcionar la organización en un horizonte temporal determinado.

- Elaboración de los escenarios

A partir de la base así construida acerca de las variables fundamentales y de las posibles vías de evolución de éstas, se trata de plantear las cuestiones claves para el futuro. Se contestará a dichas cuestiones claves con unas hipótesis relativas a las

¹³ Ídem 3

¹⁴ 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.

situaciones futuras posibles y a los caminos que conduzcan de las situaciones actuales a estas situaciones futuras.

A cada conjunto de hipótesis le corresponde un escenario. Para reducir la incertidumbre se asignan probabilidades a las distintas hipótesis. Para hacer probable las hipótesis, cabe utilizar métodos conocidos con la denominación genérica de “métodos de expertos”. Los dos más empleados son el método Delphi y el método de impactos cruzados.

La utilidad del método de escenarios no se limita a un entendimiento del entorno y de sus relaciones con la empresa, así como de la evolución de éstas, sino que es un instrumento muy valioso en cuanto proporciona la flexibilidad tan necesaria en el management de la empresa actual.

Permite reducir el desfase entre el tiempo necesario y el tiempo disponible para actuar estratégicamente en un entorno turbulento, donde es posible la formulación de estrategias contingenciales correspondientes a los distintos escenarios retenidos.

También a la oportunidad de realizar un verdadero control estratégico, manteniendo la vigilancia de la evolución de las variables claves para la organización, de las estrategias de actores, de la validez de las hipótesis, y la pertinencia de los escenarios.

1.3.3 Matriz para la evaluación de los factores estratégicos

Es una técnica para identificar la orientación estratégica frente al entorno con una perspectiva de desarrollo de las capacidades internas.

A partir de ella se construye una directriz estratégica a manera de una solución estratégica, que es la precisión de los factores de actuación a los cuales se llega identificando las fuerzas favorables y desfavorables con que tendrá que enfrentarse la organización en los próximos años, tanto internos como externos a la organización. (Vilariño Corella, 2013).

Una de las formas existentes para identificar las fuerzas que actúan tanto dentro como fuera de la organización, es mediante la construcción de la matriz para la evaluación de impactos de los factores estratégicos, tanto internos (o propios) como fortalezas y debilidades y externos como amenazas, oportunidades. Estos cuatro grupos de elementos que se definen como:

Fortalezas: Se trata de aquellos factores internos o propios de la organización que se consideran puntos fuertes, en los cuales se apoya para trabajar hacia el cumplimiento de la Misión.

Debilidades: Son aquellos factores internos o propios de la organización que constituyen aspectos débiles, los cuales son necesarios atenuar o superar en la evolución de la organización y que en definitiva la organización debe luchar al máximo por convertir estos elementos débiles en fortalezas.

Oportunidades: Se refiere a aquellos factores que se están manifestando en el entorno sin que sea posible influir en su ocurrencia o no y que resultan favorables para avanzar con mayor facilidad hacia el cumplimiento de la Misión de la organización si se aprovechan oportuna e intensamente.

Amenazas: Son aquellos factores o sucesos que se están desarrollando en el entorno, sobre los cuales no es posible influir y que están incidiendo negativamente en el cumplimiento de la Misión de la organización.

- **La segmentación estratégica¹⁵**

La segmentación de la organización de acuerdo a su mercado, su competencia y a los procesos internos facilita definir (*Menguzzato y Renau, 1984; Ronda Pupo, 2003; Expertos MES, 2004; Guerras, L. y Navas, J. E., 2007; Portuondo Vélez, 2008; Carreto, J, 2009; Pellegrini, 2012; Vilariño Corella, 2013*):

- Unidad Estratégica de Acción o de Negocios.

Dentro del concepto de unidad estratégica es necesario exponer algunas ideas básicas contenidas en éste. En una empresa con múltiples actividades o negocios no existe una posición competitiva global de la empresa sino una posición competitiva de la empresa en cada actividad. Cada actividad se desarrolla en un entorno competitivo específico y requiere competencias distintas, por lo que plantea una situación de decisión y acción diferente en cada actividad.

Puede y suele existir similitud de algunos factores de éxito necesarios entre una actividad y otra, por lo que es posible reagrupar estas actividades a fin de aprovechar las posibles sinergias, así como para no multiplicar el número de situaciones distintas en la empresa y de esta forma reducir el trabajo de los directivos.

¹⁵ Elaborado por el Grupo de Expertos de la DPO y la Planificación Estratégica del Ministerio de Educación Superior

Cada unidad estratégica de negocios (UEN) es un conjunto de actividades o negocios homogéneo desde un punto de vista estratégico, o sea, para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y(o) unidades estratégicas. La estrategia de cada unidad es así autónoma, si bien, no independiente de las demás unidades estratégicas puesto que se integran en la estrategia de empresa.

Se puede considerar la empresa como un conjunto de varias unidades estratégicas, cada una ofreciendo oportunidades de rentabilidad y de crecimiento distintas, y(o) requiriendo un planteamiento competitivo diferente.

La identificación de las unidades estratégicas se puede llevar a cabo a partir del tipo de clientes al cual va destinado el producto o servicio, atendiendo tanto a criterios geográficos como sociodemográficos, socio profesional.

- Áreas de Resultado Clave (ARC)

ARC: son las que determinan el aporte de los recursos o servicios para la realización de cada una de las unidades de acción estratégica en la organización. Contribuyen a los diferentes niveles administrativos, a concentrar sus esfuerzos en aquellas categorías de rendimiento que producirán los mejores resultados para la propia organización y para el desarrollo socio económico del país. *Wehrich, H.* (1990). “Estas son áreas donde el desempeño es vital para la situación y la supervivencia a largo plazo de la empresa”.

Los logros dentro de estas áreas son decisivos para que la organización lleve a cabo con éxito su Misión y se cumpla con las expectativas generadas. Deben ser identificadas como paso previo a la determinación de los objetivos y que constituyen un elemento vital de ayuda a los dirigentes y a su equipo, para aislar y clasificar los tipos de resultados necesarios.

ARC para Díaz. J, (1996). “Son las vías para conducir a la organización al logro de los objetivos” en ello coinciden otros autores como *Menguzzato y Renau* (1984); Ronda Pupo (2003); Expertos MES (2004); Guerras, L. y Navas, J. E. (2007); Portuondo Vélez (2008); *Carreto. J.* (2009); *Pellegrini* (2012); Vilariño Corella (2013). Son la expresión del cómo actuar para hacer realidad el que se desea asociado a cada objetivo; pueden considerarse como la guía de acción que permite la

concentración y asignación de los recursos a fin de alcanzar los objetivos propuestos.

- **Objetivos Estratégicos¹⁶**

Un objetivo, el resultado que se desea o necesita dentro de un período de tiempo específico. Es un valor aspirado por un individuo o un grupo dentro de una organización, una clase específica de un propósito fundamental y define en forma más concreta a éste o a una parte del mismo, es un estado futuro deseado de un negocio o de uno de sus elementos.

A pesar de que el objetivo debe lograrse en el futuro, se determina un lapso específico para su realización. (*Menguzzato y Renau*, 1984; *Ronda Pupo*, 2003; *Expertos MES*, 2004; *Guerras, L. y Navas, J. E.*, 2007; *Portuondo Vélez*, 2008; *Carreto, J.*, 2009; *Pellegrini*, 2012; *Vilariño Corella*, 2013).

Si tratáramos de ubicar a los objetivos dentro del espectro a un extremo estarían los propósitos básicos, al otro, las metas a corto plazo y en el medio los objetivos. Los objetivos deben ser adecuados, mensurables después de cierto tiempo, factibles, aceptables, flexibles, motivadores, y entendibles; debería existir una obligación por parte de los directivos con los mismos; deberían basarse en la participación del personal en su establecimiento; su número debe ser limitado y debe haber una relación entre ellos.

En teoría se deberían establecer objetivos para cada elemento importante de la dirección en una organización, pero las empresas generalmente se limitan a establecer objetivos y(o) a largo plazo (estratégicos) en relación con: ventas, utilidades, rendimiento sobre inversión, margen y participación en el mercado.

Mientras más grande es la organización, mayor es la tendencia de que tenga un número superior de objetivos de planeación (a largo plazo, estratégico). En empresas muy pequeñas, la alta dirección establece los objetivos con poca o nula colaboración de los ejecutivos. En síntesis, los objetivos estratégicos son objetivos claves que deberá trazarse la organización para cumplir con la visión.

- **Criterios de Medida.** Son indicadores que sus magnitudes permiten medir los objetivos para el año que se planifica. Estos deben cuantificarse o cualificarse.

¹⁶ Ídem 3

- Planes de Acción. La conversión de planes estratégicos en decisiones actuales se lleva a cabo en dos pasos: el primero consiste en la preparación de planes funcionales a mediano plazo y el segundo en el desarrollo de presupuestos y planes tácticos, con base en los planes funcionales.

- **Los Valores¹⁷**

Los Valores en la Dirección, son una herramienta o instrumento de dirección que sirve para rediseñar continuamente la cultura de la organización con el propósito de generar compromisos colectivos en proyectos nuevos e ilusionantes, a partir de introducir la dimensión de las personas dentro del pensamiento directivo en la práctica diaria (*Menguzzato y Renau*, 1984; Ronda Pupo, 2003; Expertos MES, 2004; Guerras, L. y Navas, J. E., 2007; Portuondo Vélez, 2008; *Carreto. J*, 2009; *Pellegrini*, 2012; Vilariño Corella, 2013).

Al trabajar en el rediseño continuo de la cultura organizacional, tenemos que considerar que la cultura viene determinada por el conjunto de creencias y valores que se desarrolla en cada grupo humano para adaptarse a un entorno tecnológico, económico, político y sobre todo social determinado e integrarse internamente. En todo grupo humano existe una cultura que es juzgada válida y por tanto es enseñada a los nuevos miembros.

Forman parte del “Sistema de Valores” de una organización: La Identidad o razón de ser, la Misión y la Visión, a la vez que son reconocidos como “Valores Estratégicos” y unidos a los “Valores Compartidos” son la base para el desarrollo e implantación de los “Valores en la Dirección”.

Los “Valores Compartidos” son enunciados esenciales profundamente creíbles y están formados por aquellos “valores básicos” que deben “guiar e inspirar las conductas cotidianas de todos en la organización”. Deben servir como mecanismo de autocontrol y cauce estratégico de los “procesos cotidianos” que se realizan en cada organización para la puesta en marcha de la Misión y la Visión.

Son el “complemento de los objetivos” de cualquier organización, porque mientras los “Valores Compartidos” sirven para atribuir sentido a la acción de los trabajadores en el logro de objetivos y estrategias, los objetivos sirven para traducir la acción en

¹⁷ Ídem 3

resultados específicos. A fin de poder llegar a identificar aquellos “pocos valores” que se deben jerarquizar dentro de la organización se puede, en principio, utilizar algún criterio de clasificación como el siguiente¹⁸:

- “Valores éticos”, son los que definen cómo nos relacionamos con los demás y responden a la pregunta ¿qué valores nos han permitido llegar a ser los que somos?;
- “Valores prácticos”, son los que definen cómo actuamos en nuestro trabajo y responden a la pregunta ¿qué valores nos han permitido llegar hasta donde estamos hoy?;
- “Valores de desarrollo”, son los que definen cómo generamos o creamos y responde a la pregunta ¿qué valores nos han permitido lograr lo que hemos querido lograr?

Estos valores jerarquizados pasan a engrosar la fila de los “pocos valores” que deben ser compartidos con todos los trabajadores y que requieren que su enunciado sea aplicado consecuentemente, o lo que es lo mismo, que el discurso sea igual a la acción y por tanto el cambio se haga evidente con el logro de mayores resultados.

1.4 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.

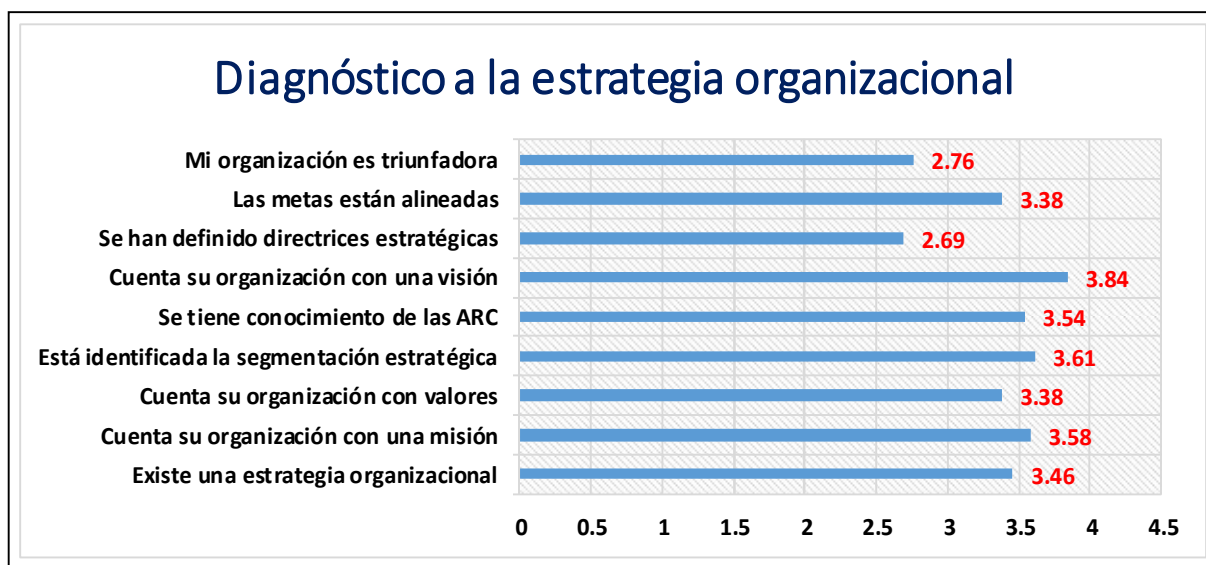
- **La organización objeto de investigación**

Como objeto de investigación se selecciona la unidad empresarial de base de flora y fauna Holguín (UEB-FFH), donde se manifiestan algunos elementos declarados en la problemática de la investigación y que se demuestra a continuación.

Al aplicar a miembros de la organización una lista de chequeo (Anexo 1) para la vinculación de los componentes estratégicos que se declaran con la calidad de la estrategia organizacional que se requiere para la misma, siendo los resultados de esta aplicación en la figura 3 siguiente:

¹⁸ Ídem 2. Donde se orienta y ejemplifica sobre aquellos valores que cualquier organización cubana requiere determinar en el proceso de construcción de su sistema de valores

Figura 3. Resultados del diagnóstico a los componentes estratégicos en UEB-FFH



Fuente: Lista de chequeo aplicada

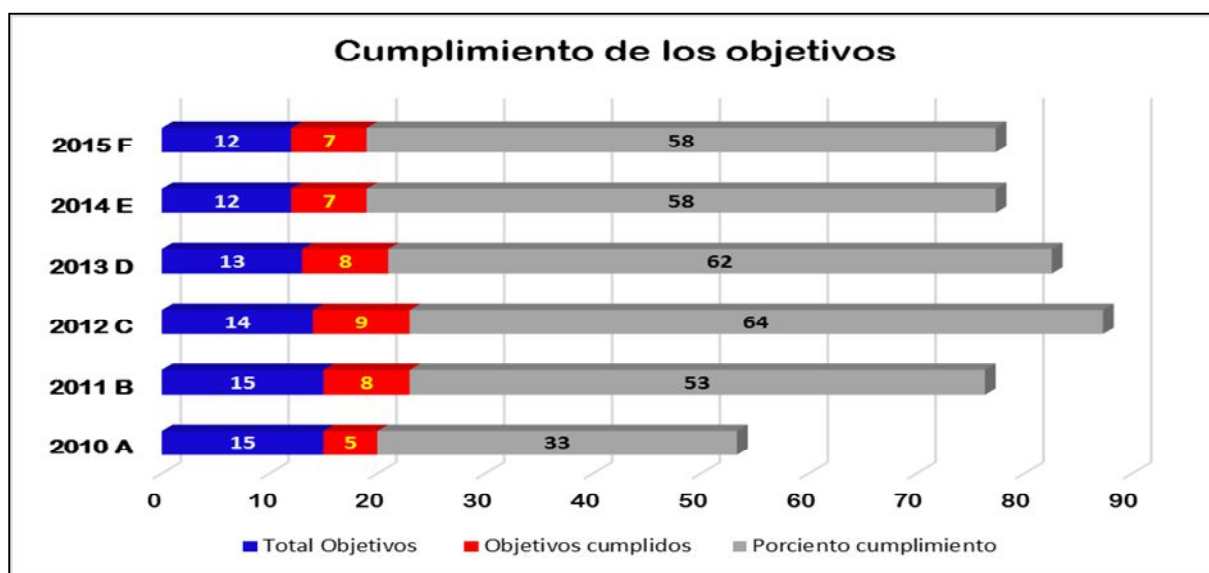
La percepción de los miembros de la organización sobre la concepción de los componentes del diseño estratégico, es que la misma no reúne los requisitos para considerarse como una estrategia organizacional propia, de lo que se desprende que la estrategia tiene un bajo nivel de interpretación como propia, al lograr una evaluación promedio de 3,46 (en una escala de Likert de uno como mínimo y cinco como máximo) ya que no se ejerce un pensamiento estratégico propio, sino de cumplimiento de una directiva respecto a la ejecución de una estrategia que es una réplica de la propia del OACE.

Al realizar el análisis del comportamiento de los principales resultados de la organización en el periodo 2010 hasta 2015 después de haber efectuado la revisión de los principales indicadores se detecta que:

- La organización está vinculada a un OSDE que emite sus directivas y planes estratégicos los cuales no puede desligar de sus planes,
- El diseño estratégico se identifica totalmente con el diseño estratégico del OSDE y lo replica,
- La organización adolece de un soporte metodológico para la formulación de estrategias a sus intereses sin dejar de tributar alineada a su OSDE,
- Para el desarrollo de los planes estratégicos la organización utiliza como áreas de resultado clave las áreas funcionales del OSDE,

- Los objetivos diseñados no favorece la efectividad de los procesos propios, ni del sistema de control para el cumplimiento de las metas,
- Los planes se construyen con bajos niveles de participación de los trabajadores de la organización en el proceso de planeación,
- Lo analizado denota la falta de correspondencia con las exigencias y prioridades en el diseño del nuevo modelo de gestión económica,
- Incumplimiento de objetivos anuales por falta de coordinación entre las actividades de los procesos y responder en su diseño a lo estandarizado por el OACE para sus entidades subordinadas.

Figura 4. Cumplimiento de los objetivos en el periodo 2010 hasta 2015



Fuente: Revisión de informes en la UEB-FFH

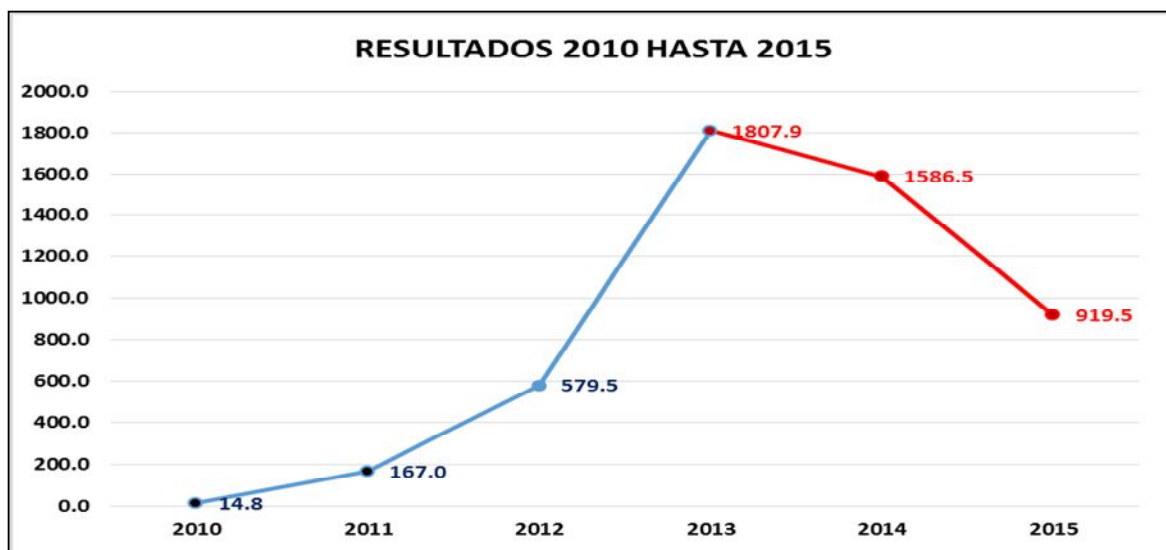
El análisis para fundamentar los resultados sobre el cumplimiento de los objetivos en el periodo 2010 hasta 2015, permite inferir que existe una derivación de objetivos y su alineación de forma insuficiente, ya que los objetivos asumidos por la organización son los propios del Órgano Superior de Dirección.

A la vez al no haber compromiso por el cumplimiento de los objetivos a causa de que los miembros de la organización, no participaron en el proceso de formulación de los objetivos, lo cual no favoreció el cumplimiento de las acciones con un promedio de cumplimiento de un 78,84%.

Año	% cumplim. acciones
2010	73,63
2011	80,90
2012	81,18
2013	82,93
2014	78,48
2015	75,95

Al evaluar los resultados de la relación ingresos-gastos en el periodo comprendido entre 2010 hasta 2015 se aprecia que a partir del 2013 (Figura 5) inicia un proceso de decrecimiento de las utilidades, se ha corroborado que ha habido un mal manejo de los planes de acción, iniciándose desde el diseño del mismo concebido por la influencia de las decisiones del OACE.

Figura 5. Análisis de los resultados en el periodo 2010 hasta 2015



Fuente: Revisión de informes en la UEB-FFH

Los análisis realizados anteriormente permiten declarar que en la UEB-FFH es necesario establecer una estrategia organizacional, propia que permita a través de la efectividad de los procesos lograr con la previsión necesaria el cumplimiento de los objetivos proyectados.

CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO 1

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 sostenido.
3. La lógica de los procedimientos para el diseño de las estrategias organizacionales está orientada a misión, visión, valores, análisis estratégico, DAFO, escenarios, segmentación estratégica, objetivos y planes de acción.
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 y por carecer de alineación con el nivel superior.

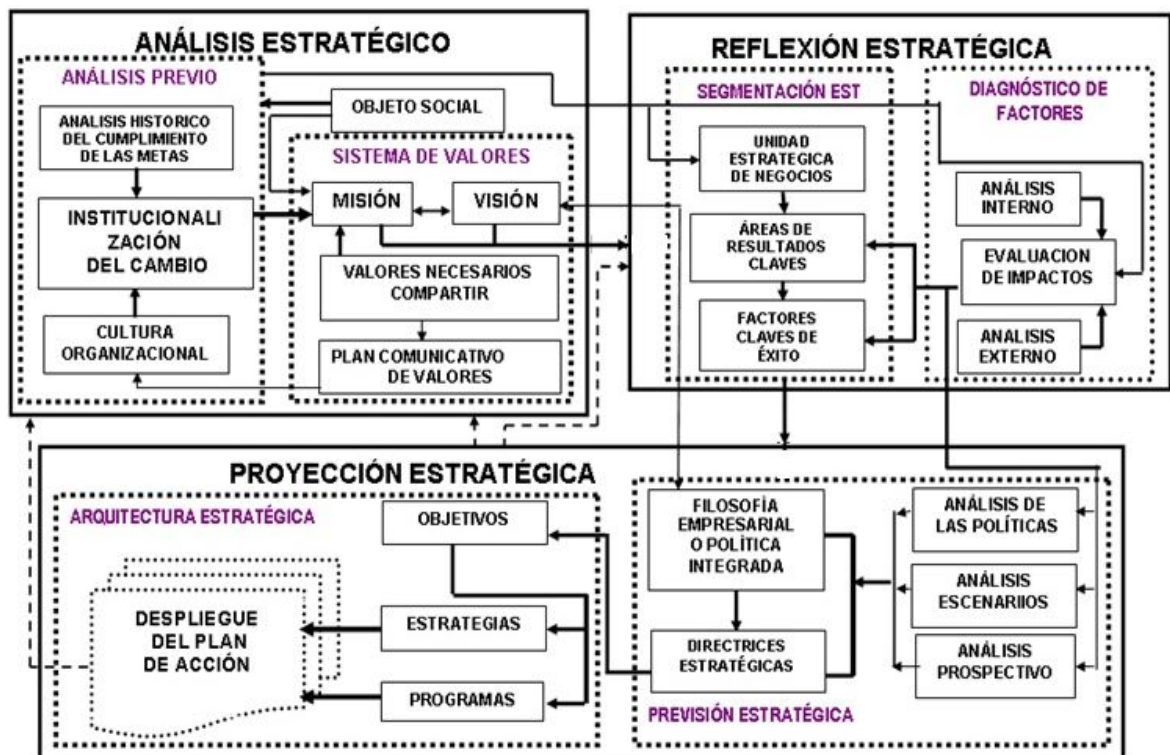
CAPÍTULO 2 PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

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 (2011).

2.1 Procedimiento para la elaboración de la estrategia organizacional

El mismo consta de tres fases: análisis estratégico, reflexión estratégica, y proyección estratégica. Además tiene seis etapas y para cada una de ellas los pasos correspondientes (Figura 6).

Figura 6. Representación gráfica del procedimiento para elaborar la estrategia organizacional



Fuente: Tecnología elaborada por Vilariño Corella (2011)¹⁹

¹⁹ Obra protegida: Registro en el Centro Nacional de Derechos de Autor (CENDA): 2 3 2 8 – 2 0 1 1

2.2 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.

Procedimiento	Herramientas utilizadas
<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de la relación entre el Objeto Social y las actividades que se realizan en la Empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión documental - Consulta a expertos
Resultados a obtener: <ul style="list-style-type: none"> - 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 diseñe, 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.

Procedimiento	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 Expertos - 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, Conferencia-taller, Informatización de la información - Reunión con los principales dirigentes, obreros más destacados y personal de más experiencia - Técnicas para generar ideas, Reunión con Grupo de Expertos
Resultados a obtener : <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 Expertos 	

Es evidente que se requiere de un conocimiento profundo que nos de una aproximación lo más fiel posible a la realidad que vive la organización, si bien estamos en presencia de un análisis puramente económico financiero para detallar aquello que favorecerá o perjudicará como 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.

Procedimiento	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
Resultados a obtener: <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 de 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.

Procedimiento	Herramientas utilizadas
<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de la Misión existente en la organización - Formulación 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 - Consulta a expertos utilizando la Tabla Comparativa - Técnicas para generar ideas
Resultados a obtener: Formulación 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.

Procedimiento	Herramientas utilizadas
<ul style="list-style-type: none">- Análisis comparativo de la Visión existente, si es necesario la definición de la nueva Visión de la organización	<ul style="list-style-type: none">- Revisión documental- Consulta a expertos- 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.

2.3 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.

Procedimiento	Herramientas utilizadas
<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de la 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 expertos - Técnicas para generar ideas
Resultados a obtener: <ul style="list-style-type: none"> - La formulación de los FCE que nos 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. Ésto, a la vez que nos 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 debe 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 sustantivos o funcionales de la organización.

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

Procedimiento	Herramientas utilizadas
- Análisis de la situación existente con relación a las ARC - Delimitación de cada ARC - Determinación de las ARC	- Revisión documental - Consulta a expertos - Técnicas para generar ideas
Resultados a obtener: - 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 definidos²⁰.

Proceso	ARC	Objetivos	Criterio de medida	Indicadores	Grado de consecución	Nivel de desempeño	Evaluación
	1						

²⁰ Gárciga Marrero, Rogelio J.: Formulación Estratégica. Un enfoque para directivos. Ed. Félix Varela. La Habana 2006. 121-124 p.

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

Es necesario que se logre identificar en qué consiste la efectividad de los procesos, pues ello indicará que podremos realizar 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 los 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.²¹

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

²¹ Ídem 1

– 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.

Procedimiento	Herramientas utilizadas
<ul style="list-style-type: none"> – Análisis de la situación interna en la empresa – Identificación y evaluación de los 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 – Aplicación de encuestas reducidas – Consulta a expertos
Resultados a obtener: <ul style="list-style-type: none"> – El diagnóstico de la situación interna de la empresa 	

Una vez terminado este proceso estaremos 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 nos permiten identificar el contexto actual del microentorno y 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)²²:

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 enfermedades como cáncer, asma, contaminación de suelos, 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.

²² 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.

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, la madurez del sector, el riesgo del sector (Cinco Fuerzas de Porter).

Otra herramienta muy usada es la Matriz BCG. El nombre de la misma proviene de la empresa consultora Boston Consulting Group²³, 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 que las que primarán, de lo contrario no habrá compromiso generado por el nivel de participación cuando este es muy bajo.

²³ Ídem 4

Procedimiento	Herramientas utilizadas
<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de la situación externa existente en el entorno de la empresa - Identificación y evaluación de los 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.
Resultados a obtener: <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 estaremos 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 7), donde el análisis para la selección de los factores se realiza mediante el pareamiento con sus propias 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.

Procedimiento:

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 alcance 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]

Figura 7. Matriz de Saaty

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

- 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 8).






Para ello se aplica la ecuación






$$F(i; e) = \frac{IO(sev) + Ef(vinc)}{CRO(react)} * \omega(i; e)$$






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

ENLACE ENTRE FACTORES (VINCULO)				
				
MUY FUERTE 5	FUERTE 4	DEBIL 3	MUY DEBIL 2	NEUTRA 1

IMPACTO DE LA RELACIÓN O SOBRE LA ORGANIZACIÓN (SEVERIDAD)				
				
DINÁMICO 5	ACTIVO 4	SESGADO 3	PASIVO 2	REBOTE 1

CAPACIDAD DE RESPUESTA ANTE EL IMPACTO (REACTIVIDAD)				
				
MUY ALTA 5	ALTA 4	BAJA 3	IMPRECISA 2	NO REACTIVA 1

PERCEPCION DE LA RELACIÓN (PESO ESPECIFICO)				
				
MUY PESADO 5	PESADO 4	MEDIANO 3	LIGERO 2	ANULADO 1

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

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

$CRO_{(reac)}$ 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

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 la matriz DAFO.

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

2.4 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 previsividad de la organización ya que tributará a la vez que interactúa con el sistema de control interno al aportar los riesgos.

- Construcción del escenario²⁴

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 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 de 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

²⁴ 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.

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, recrudecimiento 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.

Procedimiento	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 experto - Técnicas para generar ideas - Dinámica de grupo
Resultados a obtener: <ul style="list-style-type: none"> - Escenarios contruidos 	

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 empresarial 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.

Procedimiento	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 expertos
– Resultados a obtener: 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 nos hemos propuesto 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.

Procedimiento	Herramientas utilizadas
<ul style="list-style-type: none"> – Revisión de la Visión declarada teniendo en consideración 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: Visión adaptada a las condiciones reales	

Después de haber elaborado la Filosofía Empresarial y saber hacia dónde queremos dirigirnos en un futuro, estaremos 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 estables que le ofrezcan una vigencia duradera en el tiempo.

Procedimiento	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 expertos – Técnicas para generar idea
Resultados a obtener: 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 nos 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 (ARC) 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.

Procedimiento	Herramientas utilizadas
<ul style="list-style-type: none"> – Análisis de los Objetivos existente 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 expertos – Trabajo en grupo – Técnicas para generar ideas
<p>Resultados a obtener:</p> <p style="padding-left: 40px;">Las metas que se persiguen en la organización, es decir, los Objetivos Estratégicos y sus criterios de medidas</p>	

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.

2.5 Aplicación parcial del procedimiento para la elaboración de la estrategia organizacional en la unidad empresarial de base flora y fauna de Holguín (UEB-FFH)

La organización objeto práctico de investigación se adscribe al ministerio de la agricultura a través de la empresa nacional para la protección de la flora y la fauna.

– Caracterización de la UEB-FFH

La UEB-FFH, se crea mediante la Resolución No. 34 de 28 de enero de 2011, emitida por el Comandante de la Revolución Guillermo García Frías, Director de la Empresa Nacional para la Protección de la Flora y la Fauna, con domicilio legal en Calle 5ta, No. 177 altos, entre 2da y 4ta, en el Reparto Peralta del municipio y provincia Holguín, con facultades, funciones y atribuciones que le confieren las normas sobre la unión y las empresas estatales de subordinaron nacional y demás que se establecen en la legislación vigente.

– Objeto social

Objeto Social de Flora y Fauna fue aprobado por la Resolución No.364 dictada por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP) con fecha el 22 de mayo de 2014, donde:

1. Brindar servicios de protección y conservación de las especies exóticas de la flora y la fauna;
2. Producir y comercializar animales de ganado mayor y productos comerciales, genéticos y de trabajo; así como leche, carnes y productos agropecuarios.

A partir de la aplicación de la resolución 134:2013 Indicaciones para la definición y modificaciones de los objetos sociales, se han definido Actividades complementarias y de apoyo a las previstas en el objeto social de la Empresa Nacional para la Protección de la Flora y la Fauna (Enpff), que fueron aprobadas mediante la Resolución No. 81, emitida por el Comandante de la Revolución Guillermo García Frías, en su condición de Director General de la Empresa, con fecha el 23 de junio de 2014, las que a continuación se relacionan:

1. Desarrollar y ejecutar proyectos de conservación y protección de la flora y la fauna, suelo, prevención y combate contra incendios, plan de manejo operativo, educación ambiental, vigilancia y protección, manejo de la conservación y administración que son financiados por el Presupuesto del Estado.
2. Comercializar recursos naturales de las especies de la flora y la fauna endémicos y exóticos, peces ornamentales, rocas, raíces, organismos

acuáticos, entre otros, en consonancia con lo establecido por el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, así como los subproductos derivados de los mismos.

3. Producir y comercializar forraje para alimento animal ya sea empacado o mediante el pastoreo.
4. Producir y comercializar gallos de lidia, aves, así como derivados de las producciones agropecuarias, entre los que están helados, quesos, dulces, jugos –incluye guarapo–, embutidos, piensos, productos apícolas, pieles, monturas, polainas, bastos, fustas, cintos, calzado de trabajo, entre otros.
5. Producir y comercializar productos forestales, madera aserrada y rolliza, postes, leña, carbón vegetal, guano, yaguas, plantas ornamentales, flores, y producciones artesanales derivadas de estos como muebles, souvenir, arreglos florales, confecciones y accesorios de madera.
6. Realizar ferias de gallos de lidia, así como actividades de equitación, carreras de equinos y subastas de ganado.
7. Brindar servicios turísticos de caza, pesca deportiva, científicos y de naturaleza como el ecoturismo, aventura, agroturismo, turismo rural, ecuestre, cicloturismo, arqueológico, histórico, cultural y espeleológico; actividades deportivas, recreativas, acuáticas como navegación, buceo, snockers, entre otras; así como actividades especializadas en forma de complemento al servicio turístico de naturaleza.
8. Brindar servicios de guía turístico.
9. Brindar servicios de transportación de carga y pasajeros.
10. Alquilar locales y escenarios naturales.
11. Diseñar, construir, reparar y dar mantenimiento a instalaciones rústicas así como otras labores de construcción, montaje y decoración que le sean complementarias. Brindar servicios de construcción, reparación y mantenimiento de viviendas a los trabajadores del sistema de flora y fauna y terceros vinculados a esta.

12. Brindar servicios gastronómicos y de restaurantes.

13. Brindar servicios de comedor, cafetería, recreación, hospedaje y restaurante a los trabajadores del Sistema de Flora y Fauna y terceros vinculados a este.

– Clientes

Estudiantes y especialistas de las ciencias naturales, instituciones, personas naturales, turistas, agencias de viajes, atletas de deportes hípicas, criadores de équidos así como criadores de gallos de lidia.

– Proveedores

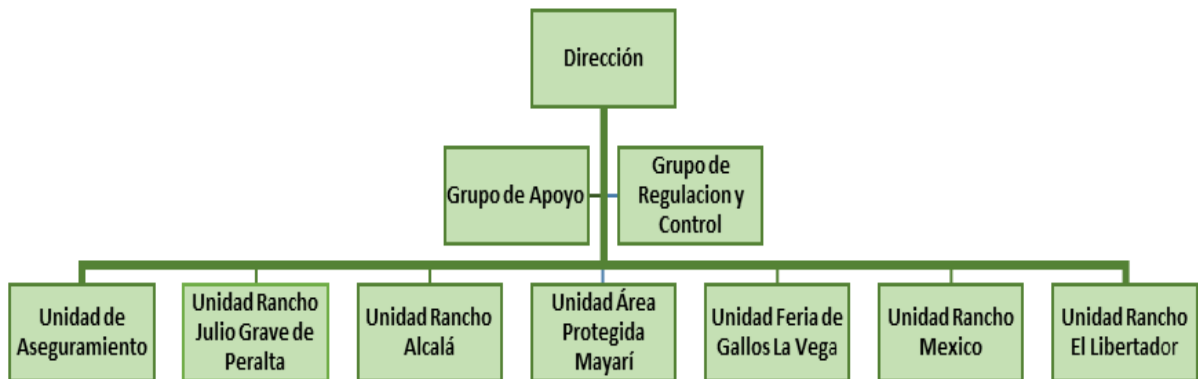
Los proveedores fundamentales son la Empresa de Inseminación Artificial, Labiofam.S.A, Gelma, Industria de Piensos.

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

– Estructura organizativa de dirección de la UEB-FFH

La estructura organizativa, cuya representación gráfica es el organigrama en la figura 9 aporta una visión de sus características fundamentales, es decir, plana por poseer pocos niveles.

Figura 9. Organigrama de la UEB-FF



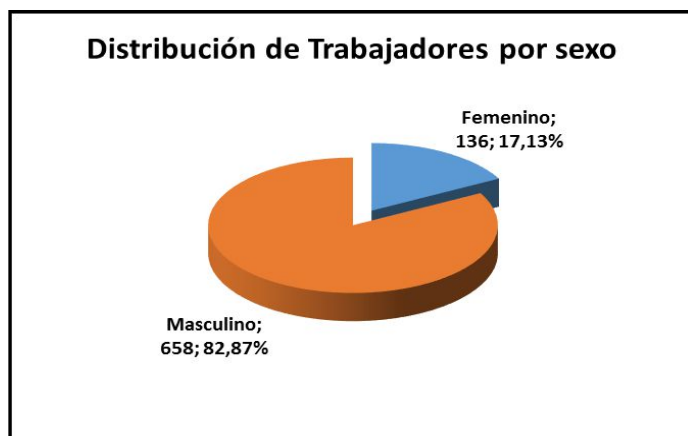
La coordinación entre las divisiones de trabajo se desarrolla con buenos resultados lo cual propicia un mejor proceso de toma de decisiones y un mejor control sobre las acciones. Esta estructura responde a los requerimientos del diseño estratégico.

La UEB-FFH, controla el trabajo de siete Unidades Administrativas, distribuidas en 26 362.3ha que incluyen diversos y complejos ecosistemas de la provincia, donde se materializa el trabajo de los principales procesos de la UEB.

– Caracterización del capital humano

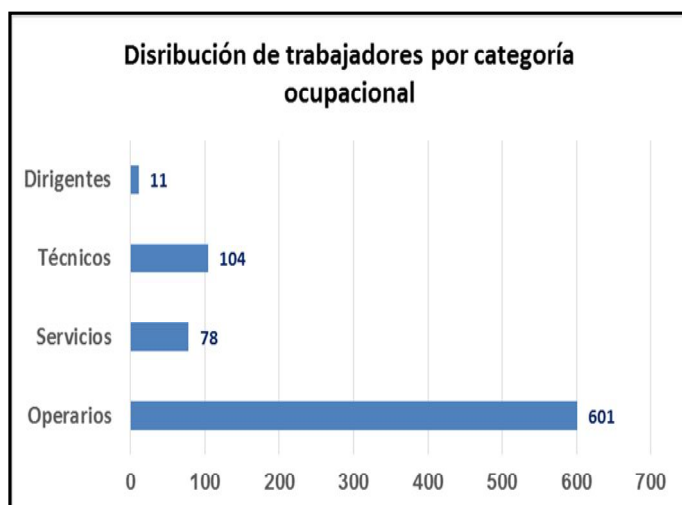
La UEB-FFH tiene una plantilla aprobada de 842 trabajadores y de ella cubierta 794 para un 94.3%, de ellos 136 son mujeres representando el 17.1%.

Figura 10. Distribución trabajadores por sexo de los trabajadores en la UEB-FFH



El grupo (Figura 10) de mayor predominio es el sexo masculino con el 82.87% debido a las características y condiciones de trabajo, centrado en las actividades Agropecuarias y conservación de la flora y de la fauna.

Figura 11. Distribución por categoría ocupacional en la UEB-FFH



La categoría ocupacional (Figura 11) de los operarios es mayoritaria representando el 75.69%, en correspondencia con la actividad desarrollada por la organización.

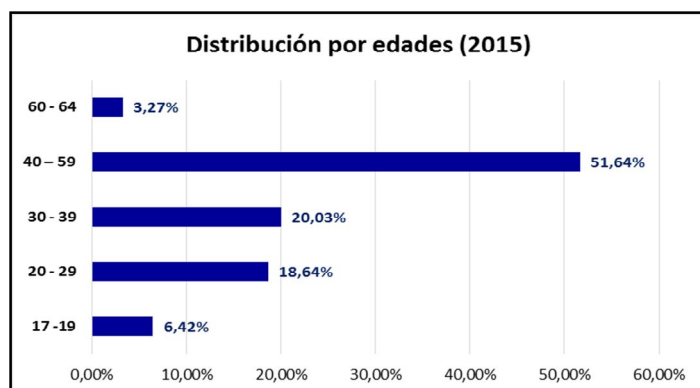
El 51.64% de los trabajadores están comprendidos entre los 40 y 59 años de edad (Figura 12), de lo que se infiere que requiere de una

cantera para entrenar en los factores decisivos y los procesos, a la vez que se requiere de un reforzamiento de la cultura.

– Selección del equipo de trabajo

El equipo de trabajo (Tabla 1), el cual juega un papel muy importante en las decisiones para un diseño estratégico por lo que al seleccionarlos se tuvo en consideración la experiencia y conocimiento de los procesos.

Figura 12. Distribución trabajadores por edades en la UEB-FFH



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.

Este equipo de trabajo que asegurará el compromiso ha sido seleccionado por el propio Consejo de Dirección, quedando integrado por los trabajadores siguientes:

Tabla 1. Composición del equipo de trabajo para desarrollar el proceso

Consejo de Dirección Ampliado UEB Flora y Fauna Holguín		
No	Nombre y Apellidos	Cargo
1	Keilan Aguilera López	Directora UEB
2	José Luís Dominguez Velásquez	Jefe Dpto. Genética- Equina
3	Lionny Rodríguez Osorio	Jefe Dpto. Contable-Financiero
4	Josefa I. Peña García	Jefe Dpto. de Personal
5	Yunia Montero Osorio	Esp. Cuadro
6	Michel Almarales Estupiñán	Técnico en Seguridad y Protección
7	Yoandra Ricardo Ávila	Esp. Conservación
8	Pedro Estrada Proenza	Esp. Turismo
9	Alina Bermúdez Godales	Asesora Jurídica
10	Gleidys Fernández Medina	Auditor
11	Mariano Samada Arruebo	Director Unidad Área Proteg. Mayarí
12	Yoel R. Rodríguez Rodríguez	Director Unidad Rancho Julio G. de
13	Luis Sidney Peña Ricardo	Director Unidad Rancho Alcalá
14	Erlin Perdomo	Director Unidad Rancho México
15	Diosvanis Serrano Martínez	Director Unidad Rancho El Libertador
16	Enrique C Emir Pérez	Director Unidad Feria de Gallos la Vega
17	Carlos Luis Cutiño Alfaro	Director Unidad de Aseguramiento

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. La fuente demostrativa está en la tabla 2.

Tabla 2. Cumplimiento de los objetivos estratégicos 2010-2015

Años	Objetivos			Acciones		
	Total	Cumplidos	%	Total	Cumplidos	%
2010	15	5	33.33	91	67	73.63
2011	15	8	53.33	89	72	80.90
2012	14	9	64.29	85	69	81.18
2013	13	8	61.54	82	68	82.93
2014	12	7	58.33	79	62	78.48
2015	12	7	58.33	79	60	75.95
Promedio	13	7	54.86	84	66	78.84

Tras haber aplicado la lista de chequeo y evaluar los resultados del cumplimiento de los objetivos estratégicos de 2010 hasta 2015 es posible vincular que dichos resultados recibe la influencia de la falta de una estrategia empresarial propia. Sí queda claro a partir de los resultados que la organización cumple con su objeto social.

- Determinación de la muestra por cada uno de los 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 UEB-FFH.

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:

$N = 794$ La población serán todos los trabajadores de la UEB-FFH (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)

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

$$n = 157$$

Ksc: Es el coeficiente por cada estrato del por ciento de población a encuestar

$$Ksc = \frac{n}{N} = 0.1979798 = 0.2$$

Los resultados arrojaron la necesaria aplicación de las encuestas que asegura el 5% de error máximo permisible para una muestra de 168 trabajadores.

En la tabla siguiente (Tabla 3) se muestra el desglose por los estratos correspondiente.

Tabla 3. Estratos para la aplicación de encuestas

Categoría Ocupacional	Cantidad de Trabajadores	Coeficiente por estrato (Ksc)	Coeficiente de aplicación x Total trabajadores del estrato	Cantidad de trabajadores a encuestar en el estrato
Directivos	11	0,2	2,2	11*
Técnicos	104	0,2	20,8	21
Operarios agropecuarios	601	0,2	120,2	120
Servicios	78	0,2	15,6	16
Total General	794	0,2	158,8	168*

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

- El Sistema de Valores. Revisión y propuestas novedosas de Misión, Visión y Valores compartidos.

Al realizar la revisión correspondiente al sistema de valores de la organización se detecta que constituyen los valores propios del OSDE lo cual reduce la visión estratégica de la organización.

– Visión actual para la UEB-FFH

“Somos una empresa de referencia nacional e internacional en la conservación y desarrollo sostenible del patrimonio natural y del fondo genético equino de Cuba”. Valorada la retroalimentación, la organización analiza la Visión para evaluar si se dirige hacia donde se habían propuesto llegar al finalizar el período y si a su vez seguía siendo posible luego de analizar el comportamiento de las variables fundamentales y los escenarios donde se moverá la organización en el futuro (Ver tabla 4).

Tabla 4. Componentes de diagnóstico de la Visión

Componentes	Si	En cierta medida	No
Expresa lo que queremos para el futuro		x	
Descrita en presente	x		
Motivadora		x	
Fácil de captar y recordar		x	
Compatible con la misión	x		
Original			x
Única			x
Ambiciosa		x	
Enmarcada en el tiempo			x

Ante el resultado obtenido de siete (7) criterios parciales y negativos se procede a realizar una nueva propuesta de visión:

“Somos referencia nacional en la conservación y desarrollo sostenible del patrimonio natural del territorio”. No obstante, al analizar la expresión de la nueva propuesta de visión realizamos una propuesta a su vez de los valores organizacionales a la UEB atemperados a ella.

– Valores operacionales actuales

Honestidad, responsabilidad y Fidelidad, Profesionalidad, Ejemplaridad, Dignidad Nacional. Los Valores están elaborados por la empresa nacional (para la institución declarada compartida). No se definió las formas de manifestación ni de control para evaluar su avance. Los valores no están expresados en las dimensiones particulares

en correspondencia al nivel individual, por lo que no hay justeza en el nivel de participación de cada miembro.

Existe una comunicación espontánea, no un plan de la comunicación, los diseños elaborados a nivel central del manual de comunicación existen como propuesta de formas de manifestación, no por haber participado los trabajadores de la UEB en este proceso clave de diseño, por lo que no todos se sienten representados y comprometidos con el mismo. Se desarrolló el proceso de selección, reducción y filtraje de los valores. Posteriormente en el equipo de la dirección se definieron los valores medulares (Anexo 2) y desarrollado el plan comunicativo (Anexo 3).

– Valores Organizacionales propuestos

- Valores Éticos: Responsabilidad
- Valores Prácticos: Profesionalidad
- Valores Desarrollo: Compromiso social, conciencia ambientalista

Luego del análisis y determinados los valores organizacionales se realiza la derivación hasta los valores necesarios a jerarquizar por los miembros de la organización y que quedarán presentes en la Misión bien de forma implícita o explícita. Como resultados del proceso quedan seleccionados como valores jerarquizados:

- Conciencia ambientalista
- Compromiso Social

– Valores definidos como medulares

Durante el proceso de selección de los valores medulares se alcanzan los resultados siguientes aportados por los trabajadores componentes de la muestra, de lo que se aprecia:

Profesionalidad

Votos : 168

Muy necesarios: 158

Medianamente necesarios: 10

Poco necesarios: 0

Del total de los votos en la primera ronda: Seleccionado

Valores medulares

Responsabilidad

Votos : 168

Muy necesarios: 151

Medianamente necesarios: 17

Poco necesarios: 0

Del total de los votos en la primera ronda: Seleccionado

Compromiso social

Votos : 168

Muy necesarios: 167

Medianamente necesarios: 1

Poco necesarios: 0

Del total de los votos en la primera ronda: Seleccionado

Conciencia ambientalista

Votos : 168

Muy necesarios: 163

Medianamente necesarios: 5

Poco necesarios: 0

Del total de los votos en la primera ronda: Seleccionado

– Misión actual para la UEB-FFH

“Conservar y desarrollar los recursos naturales de las áreas protegidas y el fondo genético equino del país con una estrategia de uso sostenible, contribuyendo al desarrollo medio ambiental de las áreas rurales”. La Misión indica pertenencia a la razón de ser. Aunque la comunicada por la institución superior no se encuentra enmarcada en la territorialidad de la UEB-FFH. En su diagnóstico se analizaron los componentes de la Tabla 5. Ante el resultado obtenido de siete (7) criterios negativos se procede a realizar una nueva propuesta de la misión:

“La unidad empresarial de base flora y fauna, satisface necesidades de protección y conservación de los recursos naturales en las áreas protegidas y el fondo genético equino, con un personal calificado que se distingue por el compromiso y el cuidado del medioambiente en las áreas rurales del territorio holguinero”.

Componentes	Sí	En cierta medida	No
Orientada al cliente			x
Necesidades que satisface		x	
Auto Concepto			x
Capacidades distintivas que nos prestigian (Calidad, Tecnología, Capital Humano)			x
Orientada al futuro			x
Creíble	x		
Simple, clara y directa			x
Motivadora		x	
Original			x
Única			x
Ambiciosa	x		

Tabla 5. Componentes de diagnóstico de la misión

El diagnóstico estratégico

Luego de haber realizado la selección de los factores estratégicos de mayor influencia para la organización (Ver tabla 6), cuyo proceso de selección se realizó aplicando técnicas grupales declaradas en el procedimiento. Para iniciar se realizó una tormenta de ideas para 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, la cual se declara a continuación.

Tabla 6. Selección de factores estratégicos para la UEB-FFH

Factores estratégicos internos	v	s	R	w	Selecc
Fortalezas:					
Completamiento del equipo de dirección.	5	5	4	5	12,50
Liderazgo del Director.	5	5	1	5	50,00
Atención al hombre.	5	5	5	5	10,00
Sentido de pertenencia que logra el compromiso de los trabajadores.	5	5	4	5	12,50
Empresa ambientalista con potencialidades productivas de importancia para el país.	5	5	5	5	10,00
Capacidad de exportar productos de la Flora y la Fauna autóctonos.	5	4	4	3	6,75
Trabajadores experimentados.	5	5	5	5	10,00
Desarrollo de la genética animal.	5	2	1	5	35,00
Diversidad y riqueza de la Flora y la Fauna Cubana.	1	2	1	5	15,00
Presencia de la UEB-FFH en más del 50% del territorio.	2	2	1	3	12,00
Debilidades:					
Falta de un Sistema de Gestión certificado que avale la gestión de la calidad.	5	5	5	5	10,00
No estar en perfeccionamiento.	5	5	5	5	10,00
Falta de una política financiera y de precios que evite la descapitalización.	5	5	1	5	50,00
Insuficiente preparación de los cuadros y sus reservas.	5	5	5	5	10,00
Personal no motivado por los sistemas de pago y con alto % de envejecimiento.	5	5	2	4	20,00
Recursos materiales y equipamiento que garantizan la producción, envejecido e insuficientes y con deficiente suministro (Obsolescencia de la infraestructura).	5	5	2	4	20,00
Dispersión geográfica con instalaciones abiertas que dificulta el control.	5	2	1	4	28,00
Bajo nivel de informatización y dificultades en la comunicación organizacional	5	5	3	4	13,33
Deficiente autocontrol en la gestión,	5	5	5	5	10,00
Falta de un sistema de gestión de la mercadotecnia.	4	4	3	5	13,33
Factores estratégicos externos	v	s	R	w	Selecc
Oportunidades:					
Lineamientos.	5	5	3	5	16,67
Potencialidad en el desarrollo del turismo naturaleza.	5	4	5	4	7,20
Participación en ferias Internacionales.	3	3	1	4	24,00
Relaciones con las organizaciones reguladoras del entorno.	4	4	4	5	10,00
Apertura de las relaciones con países interesados en el consumo de nuestros productos y servicios.	4	4	3	5	13,33
Potencialidad en la ejecución de inversiones que posibiliten el incremento y diversificación de nuestras producciones y servicios.	4	4	3	5	13,33
Convenios de colaboración y proyectos internacionales.	4	4	3	5	13,33
Posible ampliación de los servicios a entidades no estatales y personas naturales.	5	5	5	4	8,00
Posibilidades de servicios comprados a cuentapropistas.	5	5	5	4	8,00
Amenazas:					
Disponibilidad financiera.	3	5	5	5	8,00
Afectaciones provocadas por fenómenos climáticos.	5	1	1	5	30,00
Bloqueo que provoca la sistemática pérdida en el mercado.	5	1	1	5	30,00
Limitaciones del proceso inversionista que retrasan el desarrollo de la organización.	3	4	1	5	35,00
Bajas turísticas que afectan el nivel de ventas.	3	4	1	5	35,00
Plagas y enfermedades.	5	4	4	5	11,25
Mercado de trabajo	5	5	4	5	12,50

Estrategia maestra o directriz estratégica para la UEB-FFH 2016-2018

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. 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.

Logran 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, tanto las generadoras de ingresos como las que son financiadas por el Estado:

1. Unidad “Aseguramiento”
2. Unidad “Feria de Gallos La Vega”
3. Unidad “Rancho México”
4. Unidad “Rancho Julio Grave de Peralta”
5. Unidad “Rancho El Libertador”
6. Unidad “Rancho Alcalá”
7. Unidad “Área Protegida Mayarí”

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

1. UEN “Aseguramiento”

2. UEN “Feria de Gallos La Vega”
3. UEN “Rancho México”
4. UEN “Área Protegida Mayarí”
5. UEN “Rancho Alcalá”

Se definieron como las áreas de resultados claves (ARC)

Áreas de Resultados Claves diseñadas

1. ARC Desarrollo y conservación de la flora y la fauna
 2. ARC Desarrollo del Capital Humano
 3. ARC Desarrollo y conservación de la genética equina y vacuna.
 4. ARC Dirección y gestión organizacional
- Los Factores Claves del Éxito.

No tienen definidos los FCE ni el conjunto de competencias, habilidades y recursos específicos de manera formal aunque en la práctica conocen en una de estas unidades estratégicas sus diferentes clientes, los proveedores, los competidores.

Después de haber realizado el diagnóstico, aplicando las técnicas de trabajo en grupo correspondientes, se determinan los factores claves de éxito.

- FCE Sostenibilidad de los procesos,
 - FCE Turismo de naturaleza,
 - FCE Conservación de recursos naturales,
 - FCE Gestión de la Calidad,
 - FCE Diversificación de los servicios,
 - FCE Certificación de procesos,
 - FCE Sistema Integrado de Gestión
- Los procesos en la UEB-FFH

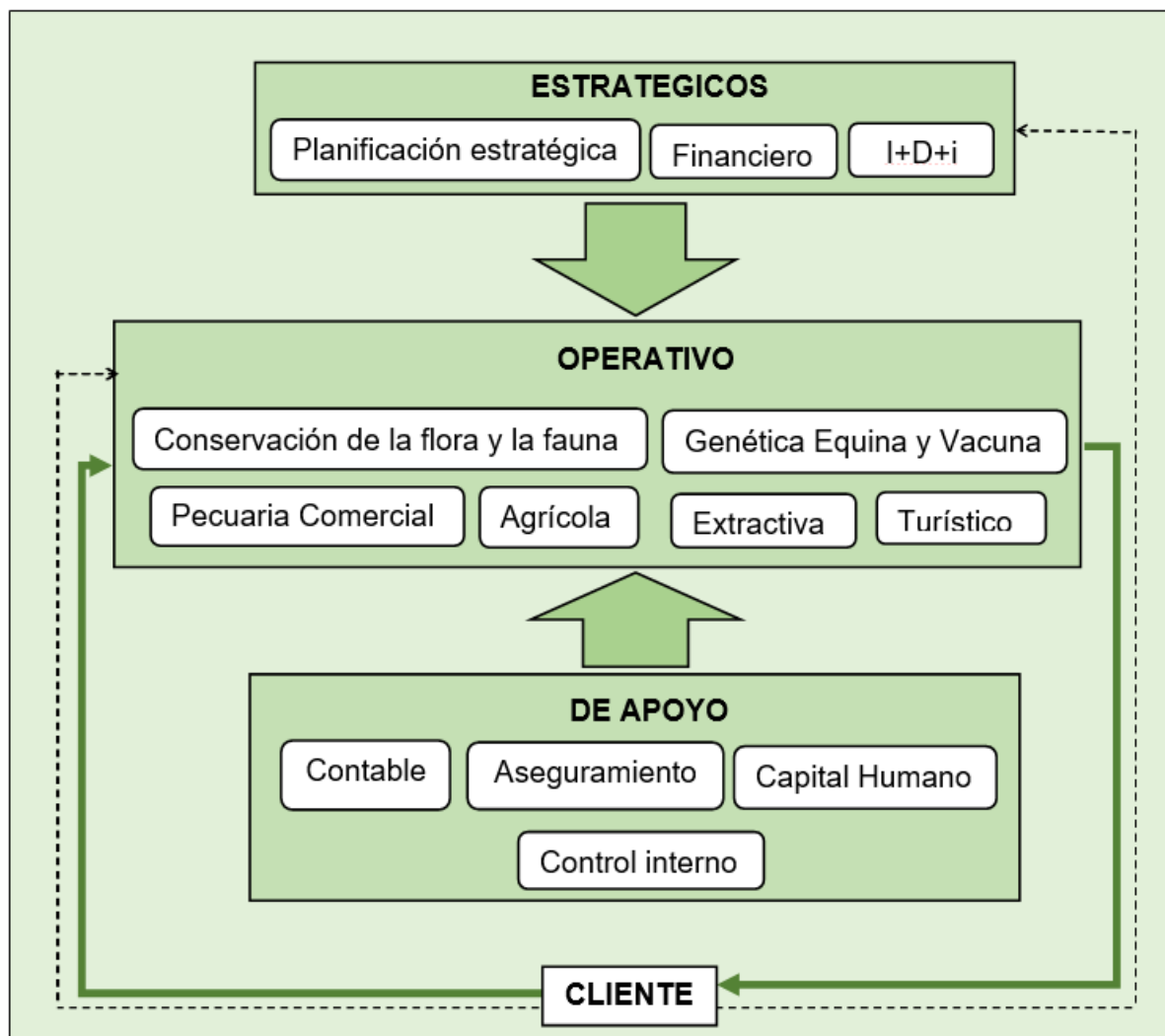
Se diagnosticó a través de revisión de documentos que la organización no cuenta con un mapa de procesos, así como no se han identificado los procesos de la organización. Luego de instruir para la selección de los procesos se realizó la selección de los mismos.

Procesos estratégicos

1. Planeación estratégica.
 2. Financieros.
 3. I+D+i.
- Procesos operativos
4. Conservación de la flora y la fauna.
 5. Conservación de Genética Equina y Vacuna.
 6. Pecuaria Comercial: Que tiene concebido como subprocesos, el desarrollo del Equino No racial, Mular, Vacuno no racial, Ovino, Cunícola, Porcino tradicional, Avícola (ceba- ponedora) y Gallos de Lidias.
 7. Agrícolas: Que tiene concebido como subprocesos, la producción de viandas, granos, hortalizas y frutales, producción de materia orgánica y producción pastos y forrajes.
 8. Extractiva: Que tiene concebido como subprocesos, la producción de madera aserrada en diferentes categorías, producción de parles de madera (Kit-A), de construcciones rústicas y la producción de carbón vegetal.
 9. Servicios turísticos: En las áreas protegidas se utilizan las potencialidades en función del desarrollo del turismo, como prestatarios de servicios en diferentes Modalidades como Senderismo de naturaleza, Actividades Ecuestres y Servicios complementarios de Gastronomía.
- Procesos de apoyo
1. Contable
 2. Aseguramiento
 3. Capital Humano
 4. Control Interno

Como muestra de la representación sistémica de la organización y enfocada en la red de sus procesos se diseñó el mapa de procesos (Figura 13) para la UBE-FFH.

Figura 13. Mapa de procesos para UBE-FFH



La Filosofía Organizacional

La organización objeto práctico de la investigación no posee una filosofía organizacional descrita, tampoco una política integrada. Mediante técnicas y métodos participativos se definió la filosofía organizacional, quedando como:

Filosofía organizacional unidad empresarial de base flora y fauna Holguín

En nuestra organización, damos muestra de responsabilidad social al mejorar la eficiencia de la UEB-FFH a través del incremento de los ingresos, la efectividad de

los procesos para reducir costos, la adquisición de recursos con pertinencia y la efectividad económico-financiera. Perfeccionando el sistema de gestión del Capital Humano, mejorando los niveles de competencia de los trabajadores, incrementando la ética profesional en el desempeño organizacional, implantando un sistema de Seguridad y Salud del Trabajo, con el objetivo de incrementar la productividad. Fortalecemos el sistema de gestión de la calidad a través del desarrollo de la capacidad de innovación, el incremento de la satisfacción del cliente interno, el efectivo tratamiento a sugerencias, quejas y reclamaciones y la implantación de la documentación del Sistema de Gestión Integrada; mostrando permanentemente el liderazgo y la responsabilidad de la alta dirección en su compromiso y la mejora continua para incrementar la satisfacción del cliente externo. Perfeccionando el servicio prestado, mejorando el impacto de la comercialización, protegiendo al cliente como valor agregado, e implementa el nuevo sistema de Dirección y de gestión en cada una de sus Unidades Administrativas de Base. Accediendo a niveles superiores de Seguridad, consolidando las etapas previstas de preparación para la defensa y certificando los sistemas de seguridad oportunamente. Avanzamos en la ejecución del proceso de implantación del Sistema de Dirección y Gestión, auditándolo sistemáticamente y como principal objetivo el logro de nuestras metas para el crecimiento, el mantenimiento de las relaciones beneficiosas con nuestros proveedores, con los medios económicos suficientes para satisfacer las necesidades de las correspondientes partes interesadas. Nuestro éxito se manifiesta en nuestro colectivo de trabajadores, con alto nivel de compromiso y comprensión, con plena congruencia con los principios que rigen la organización, para que se sientan motivados a contribuir al cumplimiento de las metas. Es expresión permanente su compromiso con la comunidad de la que forma parte incuestionable y a la que retribuye con el cuidado y conservación de su medio ambiente.

– El escenario más probable

Escenario probable para la ejecución de la estrategia organizacional para la UBE-FFH (Tabla 7).

Tabla 7. Escenario probable para la ejecución de la estrategia organizacional para la UBE-FFH

Tendencia	Impacto	Reto
<p>El mejoramiento de los resultados económicos favorece la ejecución de los procesos claves, se introducen tecnologías novedosas, y bajo las condiciones ambientales estables, la situación política y social se mantiene segura.</p> <p>Crecimiento del turismo en el país y crece la demanda de productos especializados con atributos relacionados a la conservación de recursos naturales.</p> <p>Crece demanda de productos y servicios de alta calidad y se erige como ventaja competitiva un Sistema de gestión de la Calidad que propicie la certificación de procesos. La efectividad de las organizaciones impone alcanzar la integración de los sistemas.</p>	<p>Crecimiento notable de las acciones de turismo de naturaleza generan un incremento de los ingresos.</p> <p>Aumento de las cazas furtivas, tala indiscriminada de los bosques forestales a consecuencia de la actividad de cuentapropistas. Por la estabilidad de las condiciones climáticas persiste la sequía, incrementándose los incendios forestales.</p> <p>Disminución del financiamiento para el desarrollo y conservación de la flora y la fauna</p> <p>Crecimiento cuota del mercado en los productos y servicios establecidos.</p> <p>Aparecen nuevos productos, las ventas y los ingresos crecen. Se cumple con los requisitos de los clientes y se eleva la eficacia, eficiencia y competitividad</p> <p>Incrementa la madurez de la organización en la mejora continua hacia la calidad total en beneficio de las partes interesadas. Se establecen las bases para las futuras mejoras</p>	<p>Lograr un personal competente, para lo cual es necesario determinar las necesidades de capacitación.</p> <p>Desarrollar Programas de Administración, actividad forestal y suelo, prevención y combate contra incendio, vigilancia y protección, educación ambiental y manejo para la conservación de las áreas protegidas.</p> <p>Promover el turismo de naturaleza como posible fuentes de ingresos para el desarrollo y conservación de los recursos naturales de las áreas protegida.</p> <p>Implementación de un SGC a partir de las NC ISO 9001:2015</p> <p>Los requisitos de entrada y salida de cada proceso sean coherentes con los requisitos de calidad definidos para que los procesos sean gestionados con eficiencia y eficacia.</p> <p>Comprometer y motivar por el cumplimiento de los requisitos del proceso y del cliente, y para ello asegurar la implementación de un SGI a partir de las NC PAS:99 2008</p>

Proyección estratégica para la UEB-FFH

La proyección estratégica (Ver anexo 4) se centra en la declaración de los objetivos a largo plazo que darán respuesta a la directriz estratégica propuesta. La propuesta de proyección estratégica, facilita su visualización con la aplicación práctica para dos 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 logró al desarrollar los objetivos por ARC identificadas con los procesos.

2.6 Evaluación parcial de los resultados de la aplicación del procedimiento para el desarrollo de la estrategia organizacional de la UBE-FFH

Los resultados alcanzados por la UBE-FFH en el primer periodo denota buenos resultados (ver tabla 8) en los dos procesos sustantivos (genética equina y conservación) lo cual nos indica que hay un buen nivel de efectividad en dichos procesos propiciando el cumplimiento de la idea a defender a partir de la ejecución de las acciones pertinentes.

Tabla 8. Evaluación del impacto de la estrategia organizacional parcialmente implementada

Indicadores	Plan 2016	Real (cierre sept 2016)	Pronóstico
80% de gestación de las hembras bajo plan de reproducción	60%	53%	62%
Natalidad del 80%	50%	44%	51%
Supervivencia del 90%	70%	71%	75%
33% Área boscosa	10%	9%	10%
Viveros necesarios para cubrir 40ha	3ha	2.7ha	3ha
Forestación y reforestación 120ha	10ha	9ha	10ha

En correspondencia a la evolución de los principales indicadores como reflejo de la efectividad de la ejecución de los procesos desde los cuales se derivan, se aprecia un crecimiento significativo que se refleja en la tabla 9.

Tabla 9. Evolución principales indicadores de la UEB-FFH (cierre sept 2016)

Periodización de resultados en los principales indicadores								
Indicadores	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Pronóstico Cierre año
Ventas netas	110,0	106,0	108,5	103,3	108,6	92,3	96,6	101
Ingresos totales	113,0	106,0	110,0	106,5	110,3	92,9	99,1	104
Gastos totales	112,6	103,6	113,0	108,2	102,4	96,6	98,8	101
Promedio de trabajadores	89,9	81,9	94,3	88,7	89,1	87,9	89,7	90

CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO 2

1. Las propuestas metodológicas revisadas para la formulación de las estrategias organizacionales cumplen las fases tradicionales de análisis previo, reflexión estratégica y proyección o arquitectura de objetivos.
2. La organización objeto de estudio desarrolló la dirección por objetivos emanada del OSDE, aplicando íntegramente el diseño estratégico para ese nivel lo cual limitó el desarrollo esperado.

CONCLUSIONES GENERALES

1. Desde la Resolución Económica del 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 UEB-FFH 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 y proyectar los objetivos a largo plazo por lo que se cumple la idea a defender.

RECOMENDACIONES

1. Concretar la proyección estratégica para la organización.
2. Introducir los resultados como buena práctica a implementar en el sector.
3. Difundir los resultados obtenidos mediante talleres y publicaciones científicas

BIBLIOGRAFIA

- Aceves, V. (2005). Dirección estratégica. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Acle, T. (1993). Planeación Estratégica y Control Total de Calidad. México D. F: Editorial Grijalbo S. A.
- Álvarez, CM. y Virginia-Sierra (1983): Metodología de la investigación científica, Edit. Ciencias Sociales. La Habana.
- Álvarez, M. (2006). Manual de la planeación estratégica. México: Editorial Panorama.
- Amador- Posadas, F (2012): Planeación Estratégica. Disponible en <ftp://microeco/Asignaturas de la Carrera. Dirección Estratégica.> (Consultado: Marzo de 2012).
- Andrew, K. (1977). El concepto de Estrategia de la Empresa. España: Editorial de la Universidad de Pamplona.
- Ansoff, H. I. (1965). Corporate Strategy. Estados Unidos: Editorial McGraw. Hill.
- Ansoff, H.I.(1993): Planeamiento Estratégico, nueva tendencia de la Administración. México, Editora Trillas.
- Ansoff, I. H. (1965). Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York: McGraw Hill.
- 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.
- Aramayo Prieto, Armando. (2005, septiembre 1). *Diseño de la estrategia empresarial*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/disenio-estrategia-empresarial/>
- 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.
- 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,.
- Blanco, R.H. (1998). Antes, durante y después de la estrategia. Dirección por objetivos y dirección estratégica. La experiencia cubana, 157-162.
- 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.
- Brandenburger, A.M. (2004). The principles of strategy: a perfect model of ghost enterprise. Economicsnewspaper on line
- 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.
- Carreto, Julio (2009)., <http://Planeación-Estratégica.blogspot.com>. [fecha de consulta: 17/07/2016]
- Chandler, A. (1962). Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise. Cambridge, Massachusetts: M.I.T Press. Cambridge, MA: MIT Press.
- 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.
- Cuervo, G. (1995). La dirección estratégica de la empresa. En dirección de empresas de los noventas. Madrid: Editorial Civitas.
- Cuesta SantoS, A.(2005.): Tecnología de gestión de recursos humanos. Segunda ed., Ed. Academia.
- 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.

- Dess, G., y Lumpkin, G. (2003). Dirección estratégica. Aravaca, España: Editorial Mc Graw Hill.
- 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
- Drucker, P. (2005). Gestionarse a sí mismo. Harvard Business Review, 15 (2), 1-11.
- Evoli, J.(2012): Planeación Estratégica, <http://www.inta.gov.ar>. (Consultado: Abril de 2012).
- 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.
- 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.
- Gárciga Marrero, R. J.(2001): Formulación Estratégica: Un enfoque para directivos. Ed. Félix Varela, La Habana, 2001, pp. 270.
- Gimber, X. (1998).El enfoque estratégico de la empresa. Madrid: Editorial Deusto S.A.
- 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>
- Gregory G. Dess , y G.T. Lumpkin, (2003),Dirección estratégica, Ed. Mc Graw Hill 2003, Pág. 8.
- Guerras, L. Á., y Navas, J. E. (1998). La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones (1 ed.). Madrid: Civitas.
- 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).
- Guerras, L., y Navas, J. E. (2007).La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones (4ta ed.) Madrid: Thomsom Civitas.
- Harper, S.C. (2000). Planificación: base de la gestión anticipatoria. Harvard Deusto Business Review, 28 (7), 23-25.
- Hoetker, G. (2006). The Use of Logit and Probit Models in Strategic Management Research: Critical Issues. Strategic Management Journal, 26 (2), 331–343.
- Horacio-Olivera, E. (2003). Estrategia, Planeamiento estratégico, Dirección estratégica y Pensamiento estratégico Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa
- 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.
- Jarillo, J.C.(1992): Dirección Estratégica, Ed. Mac Graw Hill, España, 1992.
- Jiménez, A. C. (2007). Antecedentes sobre los estudios y preparación en técnicas del management en Cuba. Retos de la Dirección, 1(1), 5-17.
- Journal1980–2009: the role of cooperation. Scientometrics, 85 (1), 821–848.
- Koontz, H. y Weihrich, H. Elementos de Administración, Edición del Ministerio de Educación Superior,.Educación Superior, La Habana, 1991.
- Kotler, P. (1998). Escogiendo estrategias para el cambio. Folletos Gerenciales, 4, pp 10 – 28.
- Learned, e., Chrisentensen, R., Andrews, K., y Guth, W. (1965). Business Policy: Text and Cases. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Loane, S. (2006). International entrepreneurship in small and medium size enterprises: Orientation, environment and strategy. International Small Business Journal 6 (24), 328–333.
- Loreda, V., y Palacios, A. (2003). Implementación de las Estrategias. Unpublished Folletos Gerenciales.
- 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.
- Mintzberg, Henry. (1997): El proceso estratégico. Pearson Educations. P: 159

- Morrissey, 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).
- Navajo, P. (2009). Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Ediciones Madrid.
- 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.
- Newman, V., y Morgenstern, O. (1947). *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton: Princeton University Press.
- Ohmae, Kenichi. (1983) *The Mind of the Strategist*. Harmondsworth: Penguinbooks,
- PCC, S.c.d. (2011). Lineamientos de la política económica y social del partido y la Revolución. Retrieved from www.gacetaoficial.cu.
- PCC. Congreso 5: (1997) La Habana. Resolución Económica / Partido Comunista de Cuba. Ed. Política, Ciudad Habana, 1997.
- 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).
- Pérez, J. 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. 2008.
- 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.
- Porter, M. (2004). *Estrategia competitiva* (3ra ed.). México D. F: C.E.C.S.A Producciones.
- Porter, M. E. (1983). Industrial Organization and the Evolution of Concepts for Strategic Planning: The New Learning. *Managerial and Decision Economics*, 4(3), 172.
- 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.
- 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.
- 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.
- Rodríguez, J. (2004): *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*: Editorial Thomson.
- 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.
- Ronda Pupo, G. A. (2007): *Dirección Estratégica. Constructo y dimensiones* (3ed.) La Habana: Editorial Futuro.
- Ronda Pupo, G. A. (2008): Estado del arte en la investigación en dirección estratégica: un estudio empírico. *Folletos Gerenciales*, p 5-24.
- 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.
- Ronda Pupo, G. A. (2010): Los pilares que sostienen la Dirección Estratégica, Disponible en: <http://www.gestiopolis.com>. (Consultado: Febrero de 2010)

- 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.
- 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
- Ronda, G., y Guerras-Martín, L. (2010). Dynamics of the scientific community network within the strategic management field through the Strategic Management
- 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>
- Ronda-Pupo, G.: (2006). Dirección estratégica, constructo y dimensiones. La Habana: Ediciones Futuro.
- 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.
- 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.
- Ronda-Pupo, G. A., y Marcané-Laserra, J. Á.: (2004). La efectividad de la implantación de la dirección estratégica. Folletos Gerenciales, 5-11.70.
- 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.
- 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.
- Sánchez Paz, N. (2012): Fundamentos y Métodos Generales de Planificación. Apuntes para un texto, Disponible en: <ftp://microeco/asignaturasdelacarrera/FundamentosdePlanificación>. (Consultado: Abril de 2012).
- Schendel, D. (2002). The strategy purpose in the organizations leaders. Cuadernos de administración. 34 (1), 207
- Steiner, G.A. (1999). Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber. México: Ed. Compañía Editorial Continental, S.A.
- Stoner, J. (2005). Administración (7ma. ed.). La Habana: Editorial Alejo Carpentier.
- Strategor (1995): Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad. Ed. Intereditions, Paris, 1995. pp. 530. TZU, S. (1883). The Art of War. New York: Dell Publishing.
- Thompson, A. (2004). Administración estratégica (13ra ed.). México DF: Editorial Prentice-Hall.
- 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.
- Vilariño-Corella, C. (2006). *Las Estrategias Competitivas: lo esencial para la gestión estratégica*. Revista electrónica ciencias Holguín.
- 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”.
- 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:

- 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”*,
- 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”*.
- 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].
- 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.
- 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>.
- 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. Lista de chequeo para la evaluación del Estado de la Estrategia Organizacional. [Vilariño Corella, C, 2006]

Estimado compañero: En estos momentos se realiza un estudio de la estrategia empresarial viene aplicando como parte de su estrategia para enfrentar los constantes cambios del entorno. Es por esta razón que acudimos a su experiencia con la finalidad de recoger datos que nos permitan conocer el estado actual de esta política así como el nivel de comprensión que se tiene de las mismas. *Gracias.*

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 que permite enfrentar los cambios del entorno.						
La misma es el resultado de un estudio para mejorar nuestras potencialidades.						
Se nos establece como directiva o normativa del órgano superior.						
La mayoría de nosotros no tiene conocimientos sobre el tema.						
Realmente no necesitamos ese tipo de estrategia.						
2- Cuenta su organización con una Misión acorde a sus potencialidades.	Porque....	1	2	3	4	5
Fue redactada con amplia participación						
Se redactó en el ápice estratégico y luego se dio a conocer a los trabajadores.						
Cuando asumí la responsabilidad en la que me desempeño ya estaba declarada.						
Es la Misión que tenemos desde que nos fundamos.						
Está, pero no significa nada para nosotros.						
3-Cuenta la organización con valores necesarios a compartir jerarquizados	Porque...	1	2	3	4	5
Generalizan la actitud de nuestra organización						
Jerarquizamos los que la dirección estimó que más se deben manifestar en la empresa.						
Alguien los declaró y luego se publicaron.						
Son los mismos que tenemos hace varios años.						
No tenemos conocimiento de su existencia.						
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.						
Fueron definidos en el proceso de planeación en que se nos especificaron esas áreas						
Solo nos enfocamos en lo que dice nuestro objeto social.						
No tenemos conocimiento de dichas áreas.						
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 áreas de resultados claves.						
Se delimitaron en el ápice estratégico y luego se dio a conocer a los trabajadores.						
Cuando asumí el cargo ya estaban declaradas.						
Siempre hemos trabajado sin delimitarlas.						
No las hemos delimitado porque no tenemos conocimientos que nos permitan hacerlo.						
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.						
Se redactó en el ápice estratégico y luego se dio a conocer a los trabajadores.						
Alguien en la empresa la redactó por encargo de la dirección						
Cuando asumí el cargo ya estaba declarada.						
Nunca hemos tenido Visión declarada.						
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						
Se construyeron en la organización y se dieron a conocer						
Se construyeron y solo lo conocen los mandos intermedios						
No se desconoce la finalidad por falta de publicidad						
No sabemos si existen						
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						
Los objetivos anuales se identifican con los criterios de medida a largo plazo						
Las acciones de las ARC y las funciones están identificados con los objetivos del año						
Las acciones de mi actividad se ejecutan a partir de los problemas particulares del año						
Somos extraordinariamente operativos y no tienen que ver con los planes a largo plazo						
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						
Existe en la organización un grupo de personas que se dedican al análisis del entorno y luego lo hacen saber.						
Somos un colectivo unido que tiene muchas amenazas en el entorno y no contamos con las herramientas necesarias para enfrentarlas.						
No triunfamos debido a la gran cantidad de debilidades que tenemos.						
Actualmente sobrevivimos como podemos a los cambios del entorno sin necesidad de ser triunfadores.						

Anexo 2. Valores medulares

Valor	Alcance de su comportamiento y evidencia	Objeto de Control	Mecanismo de Control
Profesionalidad	La disciplina constituye una de las muestras más fehacientes de que la organización avanza sólidamente. Máximo aporte en el trabajo como contribución a la productividad y al desarrollo del perfeccionamiento organizacional. Capacidad de innovación. 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. Muestra cordialidad, afable, cuidadoso, ético. Poseedor de alternativas ante las restricciones.	Asistencia y puntualidad. Productividad. Horas extras. Ejerce la crítica constructiva. Busca y ejecuta la solución a los problemas	Tarjeta de asistencia. Reuniones. Despachos. Planes de Fórum. ANIR. BTJ.
Responsabilidad	Metas cumplidas e identificadas con las metas de la organización y de resultados superiores a los esperados, creando valores para desarrollar las capacidades de la organización en la gestión ambiental. Capacidad de innovación en favor del ambiente laboral y las condiciones de trabajo. Las ventas están vinculadas a las metas y a través de ellas se definen los surtidos planificados en correspondencia al objeto social. Tener conocimientos de nuestra responsabilidad social. Poner en práctica cada día nuestra capacidad de respuesta ante las adversidades dando lo mejor en pos del bienestar social de todos los cubanos. Somos responsables ante el trabajo y poseemos un alto sentido de pertenencia	Cumplimiento del plan operativo en el área se corresponde con el plan de del periodo y a su vez con el anual que se deriva del estratégico	Continuidad de los procesos y ritmicidad sostenida. Los planes se corresponden con las capacidades productivas disponibles
Conciencia ambientalista	Concienciación en cada trabajador, de que la innovación propicia la reutilización, recuperación y el reciclaje de un bien o un recurso aportando vida útil al mismo, sustituyendo nuevas adquisiciones y reduciendo las inversiones. Creación de nuevos recursos o productos a partir del reciclaje como vía para renovar y diversificar las producciones. Manifiestar en el trabajo diario su ocupación por reponer las condiciones naturales y actuar para la mitigación de impactos Negativos al percibir sobre recursos naturales en las áreas protegidas de relevancia ecológica, social e histórica cultural, y en especial a la protección y mantenimiento de la diversidad biológica y los recursos naturales.	Reconocimiento por la sostenibilidad de los procesos, así como declaración de producto sustentable.	Presencia de indicadores para ahorro de materia prima, agua, energía en áreas y puestos, medido en por ciento
Compromiso social	Eficiente aplicación de las normas y procedimientos en el desarrollo o ejecución de los procesos sustantivos, una excelente disciplina tecnológica, 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. Correcta evaluación del desempeño y los resultados justos en las decisiones. La mejora continua se transforma en cotidianidad. Trabajar para alcanzar resultados, con rapidez, buena comunicación, nivel de actualización en temas generales, teniendo en cuenta las preferencias y gustos del cliente, transmitiendo seguridad, confianza y ética, siendo transparente, preciso, con gran capacidad de resolución de problemas	Actividades con procedimientos específicos y para el proceso	Cantidad de rechazos o reclamaciones dentro del proceso Cantidad de quejas en que está involucrado. Evaluación del desempeño

Anexo 3. Plan Comunicativo del Sistema de Valores

IMPLICADOS	Mecanismo de Comunicación				
	Vallas	Plegables	Cartas	Boletines	Tarjetas
Alta Dirección	Declaración, publicación y certificación sistema de valores de la organización	Ser portadores del sistema de valores de la organización permanentemente.		Informar las principales historias y acontecimientos. Semanalmente.	
Dirección Intermedia	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. Proyección estratégica para la estrategia organizacional de UEB-FFH en el periodo 2016 hasta 2018

Proceso	ARC	Objetivos	Criterio de medida	Indicadores	Grado de consecución	Nivel de desempeño	Evaluación	Lineamientos
Genética Equina y Vacuna	Desarrollo genético	Desarrollar de manera sostenible el fondo genético equino	Desarrollar la técnica de inseminación artificial	80% de gestación de las hembras bajo plan de reproducción	2016-60% 2017-70% 2018-80%	Eficacia	< 70%: Mal 70% hasta 89%: Reg >90%: Bien	5, 152, 153, 167, 170, 192, 197, 199, 200, 247
				Natalidad del 70%	2016-50% 2017-60% 2018-70%	Eficiencia	< 70%: Mal 70% hasta 89%: Reg >90%: Bien	
				Supervivencia del 90%	2016-70% 2017-80% 2018-90%	Efectividad	< 70%: Mal 70% hasta 89%: Reg >90%: Bien	
Conservación de la flora y la fauna	Desarrollo y conservación de la flora y la fauna	Lograr la conservación de los ecosistemas forestales, los recursos hídricos y los suelos, para el mantenimiento, la restauración o recuperación de los valores naturales e históricos en las áreas protegidas.	Alcanzar la cobertura forestal adecuada utilizando el potencial de recursos existentes en las áreas protegidas	30% Área boscosa	2016-10% 2017-20% 2018-30%	Eficacia	< 70%: Mal 70% hasta 89%: Reg >90%: Bien	5, 133, 134, 138, 153, 167, 170, 196, 197, 200, 204, 243, 247. 260. 264
				Viveros necesarios para cubrir 40ha	2016-3ha 2017-10ha 2018-27ha	Eficacia	< 70%: Mal 70% hasta 89%: Reg >90%: Bien	
				Forestación y reforestación 120ha	2016-10ha 2017-30ha 2018-80ha	Eficiencia	< 70%: Mal 70% hasta 89%: Reg >90%: Bien	
				Porcentaje de ejecución de los planes de manejo.	2016-2018	Eficacia	< 70%: Mal 70% hasta 89%: Reg >90%: Bien	