

---

# TRABAJO DE DIPLOMA

---

Planeación estratégica para la Línea  
de Negocios Centros Culturales de  
ARTEX S.A, Sucursal Holguín 2014-  
2017

---

Autora: Yaneisi Gutiérrez Gómez  
Tutores: Lic. Iliana Guevara Del Valle

---

Holguín, 2014

## DEDICATORIA

*A mi madre por su paciencia y dedicación, y por darme buenos ejemplos en la vida.  
A todas las personas que me han apoyado a lo largo de mi carrera, los que me quieren, me respetan, me aprecian, y los que son importantes para mí.*

## AGRADECIMIENTOS

*Se me hace muy difícil expresar con palabras el agradecimiento que siento por las personas que me han ayudado en el transcurso de mi carrera universitaria, en la elaboración en la investigación y en mi vida en general. Voy a intentar hacerlo, sin que se me quede nadie. Ahí voy:*

*Primeramente dar gracias a Dios, por responder mis peticiones*

*A mi madre por permitirme vivir, por su apoyo incondicional, por sus esfuerzos y sacrificios diarios y confiar en mí, principalmente en cada uno de los momentos en que emprendo vuelo para algo nuevo en mi vida.*

*A mis abuelas que son mi luz.*

*A mis primos Yudith, Yordanka, Yordan y Carlos Alberto que siempre han estado apoyándome como hermanos aunque los años nos lleven por caminos distintos.*

*Agradezco con toda sinceridad la realización de este trabajo a mi tutor Iliana Guevara del Valle por su sabiduría, paciencia y dedicación.*

*A Jorge Otero por la ayuda incondicional durante el transcurso de la investigación y sobre todo por su amistad.*

*A las profesoras Elisa Leva e Hidelvis por su apoyo incondicional en los últimos años de la carrera y a Jorge Portelles por obligarme a superarme.*

*A todos mis familiares y amistades por su confianza.*

*A todas las personas que tienen que ver en mi vida.*

*A todos los que alguna vez me ayudaron y a los que no también, y a los que no me soportan, gracias, para Uds. cada día trato de ser mejor, MILES DE GRACIAS*

## **RESUMEN**

La presente investigación se efectuó en la Línea de Negocios Centros Culturales de ARTEX S.A Sucursal Holguín perteneciente al MINCULT, con la intención de definir la planeación estratégica para su trabajo administrativo en el período 2014 – 2017.

Para desarrollar la planeación estratégica en la Línea de Negocios se utilizaron diferentes métodos teóricos como el histórico-lógico, analítico- sintético, inductivo-deductivo, hipotético-deductivo y de los empíricos, revisión documental, entrevista, observación y encuestas, mediante los cuales se fundamentó teóricamente el proceso de planeación estratégica; permitiendo afirmar su carácter estratégico y sistémico.

Se realizó una comparación teórica entre diversas metodologías y procedimientos de confección de planeación estratégica, asumiéndose el aportado por García Vidal y Guevara del Valle (2013), el cual se fundamenta en principios participativos, flexibles y adaptables, incluyendo ocho pasos que se adaptan a las condiciones de la organización objeto de estudio.

Las principales conclusiones se sostienen en el perfeccionamiento del proceso administrativo, posibilitando un análisis de la visión, la misión y la interacción entre las áreas de resultados claves y sus procesos. Además, de definir las principales estrategias para la organización enfocadas a cumplirse en un período de tres años y la evaluación de los principales riesgos que enfrenta la línea de negocio para lograr el cumplimiento de sus objetivos. De manera general constituye un documento integrador de acciones concretas que apoyará a los directivos de la línea de negocios en el proceso de toma de decisiones para optimizar su gestión y alcanzar resultados económicos favorables.

## **ABSTRACT**

This research was conducted in the line of Business, Cultural Centers ARTEX S.A, branch office Holguin belonging to the MINCULT, with the intention of defining the strategic planning for administrative work in the period 2014-2017.

To develop strategic planning in Business Line were used different theoretical methods as the historical – logical, the analytical - synthetic, inductive - deductive, hypothetical - deductive and of the empirical; document review, interview, observation and surveys, by means of which the process of strategic planning was theoretically based; allowing to affirm their strategic and systemic character.

A theoretical comparison between diverse methodologies and procedures of making of strategic planning was carried out, the one contributed by Garcia Vidal (2013) being assumed, which is based in flexible and adaptive principles, including seven steps that adapt to the conditions of the organization being studied.

The main conclusions are sustained in the improvement of the administrative process, facilitating an analysis the vision, the mission and the interaction between the areas of key results and their processes. Also, of defining the main strategies for the organization focused to be completed in a three year-old period and the evaluation of the main risks that it faces the business line to achieve the execution of their objectives. In a general way it constitutes an integrative document of concrete actions that will support to the directive of the agency in the process of taking of decisions to optimize their administration and to reach favorable economic results.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN .....	5
<b>1.1 Surgimiento y evolución histórico-teórica de la dirección estratégica.....</b>	<b>5</b>
1.1.1 Del concepto de estrategia a la dirección estratégica .....	9
1.1.2 Diferencias entre dirección y planeación estratégica.....	11
<b>1.2 Planeación estratégica. Definición y conceptos fundamentales.....</b>	<b>12</b>
1.2.1 La planeación estratégica en el sistema empresarial cubano .....	15
1.2.2 La importancia de la planeación estratégica en las empresas .....	17
<b>1.3 Metodologías y procedimientos utilizados para la elaboración de la planeación estratégica .....</b>	<b>18</b>
CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PARA EL DESARROLLO DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	20
<b>2.1 Diagnóstico del estado actual de la planeación estratégica en la organización .....</b>	<b>20</b>
<b>2.2 Estructura y características básicas que sustentan el procedimiento seleccionado para el diseño de la planeación estratégica.....</b>	<b>21</b>
CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO SELECCIONADO PARA ELABORAR LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA LÍNEA DE NEGOCIOS CENTRO CULTURALES ARTEX S.A SUCURSAL HOLGUÍN.....	20
<b>3.1 Aplicación del procedimiento para confeccionar la planeación estratégica de la Línea de Negocios Centros culturales de ARTEX S.A Sucursal Holguín .....</b>	<b>40</b>
CONCLUSIONES .....	61
RECOMENDACIONES .....	62
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	63
ANEXOS	

## **INTRODUCCIÓN**

En el contexto actual las empresas no pueden subsistir solamente haciendo un buen trabajo, tienen que hacer un trabajo excelente, si quieren tener éxito en un mercado de constantes cambios y de alta competencia. Los gerentes de las organizaciones deben poseer un amplio conocimiento sobre las distintas técnicas de planeación estratégica, que les permitan llevar a cabo una toma de decisiones adecuada frente a cada situación determinada que se presente, y que contribuya con el crecimiento de la organización, con el fin de lograr que ésta sea cada día más proactiva.

La planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre e indispensable en la conducción de los procesos sustantivos de las diferentes esferas de la vida social, permite proyectar y dirigir el desarrollo estratégico tanto de entidades de producción como de servicios. Su éxito consiste en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, sustentando sus actos y estableciendo así los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

CHIAVENATO en 1986 describe la planeación como “la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura”

La planificación empresarial puede considerarse como un proceso de toma de decisiones y acciones presentes que configuran al futuro de forma racional y de acuerdo con los objetivos.

En tales condiciones la economía tradicional sufre importantes transformaciones que requieren un reconocimiento de nuevas estrategias, que permitan a todos los actores desplegar una ardua labor en la búsqueda y aplicación de formas y métodos novedosos para proporcionar una respuesta positiva ante las restricciones del mercado.

Diversas han sido las aplicaciones que se le ha dado a la planeación estratégica desde sus inicios, resurgiendo como una respuesta a los nuevos retos impuestos por el propio desarrollo de las sociedades que complejizan el actuar de las organizaciones, llevándolas por caminos a veces inciertos y desorientadores, en medio de un entorno convulso, dinámico y muy cambiante.

Es así que, como paliativo a tanta incertidumbre, emerge la perspectiva estratégica de la dirección, la cual comenzó abrirse paso a escala internacional, constituyendo todavía en la actualidad el enfoque paradigmático y más recurrente para la conducción exitosa de los

sistemas organizativos. La misma, desde un principio hizo suya, de manera especial, los antecedentes de la Dirección por Objetivos DPO), lo que se explica por el hecho de que los Objetivos, asumidos como la expresión de los resultados que se pretenden alcanzar, representan el elemento de salida fundamental de todo proceso estratégico acometido en las organizaciones.

Hoy día Cuba, no está exenta de los cambios económicos del mundo. La planeación estratégica juega un papel fundamental en el accionar de las empresas estatales cubanas, en estos tiempos de altas incertidumbres. Una economía sin tales equilibrios frena el desarrollo; en el país se están realizando numerosas acciones encaminadas a alcanzar la excelencia en las producciones y los servicios, debido a esto se le otorga gran importancia a la planificación en los Lineamientos de la Política Económica del VI Congreso del PCC, donde se plantea:

01. El sistema de planificación socialista continuará siendo la vía principal para la dirección de la economía nacional, y debe transformarse en sus aspectos metodológicos, organizativos y de control. La planificación tendrá en cuenta el mercado, influyendo sobre el mismo y considerando sus características (2011, p.10).

05. La planificación abarcará el sistema empresarial estatal, la actividad presupuestada, las asociaciones económicas internacionales, y regulará otras formas de gestión no estatales que se apliquen y será más objetiva en todos los niveles. Los nuevos métodos de planificación cambiarán las formas de control sobre la economía. La planificación territorial tendrá en cuenta también estas transformaciones (2011, p.11).

07. Lograr que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas eficientes, bien organizadas y eficaces, y serán creadas las nuevas organizaciones superiores de dirección empresarial. Se desarrollará la cooperación entre las empresas para garantizar mayor eficiencia y calidad. Se elaborará la norma jurídica que regule todos estos aspectos (2011, p.11).

Valorando los lineamientos citados, la necesidad de implementar en las organizaciones cubanas el proceso de dirección estratégica para alcanzar una alta eficiencia, eficacia y calidad en la gestión empresarial.

La Línea de Negocios Centros Culturales de ARTEX S.A indiscutiblemente ha respondido a los requerimientos dentro del sector. En el intercambio realizado con el consejo de dirección de la empresa precisa que a pesar de contar con la planeación estratégica a nivel de grupo empresarial la misma no se adecua a las principales necesidades y

características de la línea de negocios. No obstante en los últimos años ha presentado algunas irregularidades, ya que intercambio realizado con el consejo de dirección de dicho organismo, se percibe la ausencia de una herramienta de trabajo efectiva para los directivos, y aunque permite de forma limitada tener bien clara cuál es el objeto social de la organización, estratégicamente constituye una debilidad, pues tanto la Misión, la Visión y el Objeto Social están totalmente despersonalizados de las particularidades de la entidad, no incentivan ni proyecta el sentido de pertenencia que puedan desarrollar cada uno de los trabajadores con los objetivos de la organización.

Analizados los puntos antes expuestos se plantea como **problema profesional**: la ausencia de un documento rector que integre las acciones propias del proceso de planeación estratégica para la Línea de Negocios Centros Culturales de ARTEX S.A., Sucursal Holguín. Debido a que es de vital importancia para la entidad dar solución a la situación existente, se define como **objeto de investigación**: la dirección estratégica.

El **objetivo general** de esta investigación consiste en diseñar y proponer la planeación estratégica para la Línea de Negocios Centros Culturales de ARTEX S.A., Sucursal Holguín, que permita armonizar las acciones aisladas que actualmente se desarrollan en la entidad para la toma de decisiones.

Para desarrollar el trabajo se plantea como **objetivos específicos** los siguientes:

1. Construir el marco teórico-referencial de la investigación derivado de la consulta de la literatura actualizada sobre el objeto de estudio y el campo de acción.
2. Revisión bibliográfica de varias metodologías para la planeación estratégica que se ajuste a las condiciones concretas del entorno empresarial cubano y específicamente a la Línea de Negocios Centros Culturales de ARTEX S.A., Sucursal Holguín.
3. Describir y caracterizar las fases del procedimiento seleccionado para el diseño de la planeación estratégica.
4. Aplicar parcialmente el procedimiento seleccionado para la confección de la planeación estratégica de la Línea de Negocios Centros Culturales de ARTEX S.A., Sucursal Holguín.
5. Presentar conclusiones y recomendaciones

Para facilitar el desarrollo de la investigación se definió como **campo de acción**: la planeación estratégica. La **idea a defender** es la siguiente: el diseño de la planeación estratégica mediante la aplicación del procedimiento seleccionado brinda a la Línea de Negocios Centros Culturales de ARTEX S.A., Sucursal Holguín. A una útil herramienta de trabajo para

conducirse ante las nuevas exigencias del modelo económico cubano en el período 2014 - 2017.

Los métodos empleados en el desarrollo de la investigación estuvieron determinados a partir del cumplimiento de las tareas investigativas planteadas, destacándose los que a continuación se relacionan:

**Métodos Teóricos:**

- Análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de la literatura especializada y la consulta a expertos en los temas tratados para el diagnóstico estratégico,
- Inductivo-deductivo: en el planteamiento de la idea fundamental que se defiende en la investigación,
- Histórico-lógico: para estudiar la evolución y el comportamiento actual de la dirección y planeación estratégica en el entorno empresarial.

**Métodos Empíricos:**

- Revisión documental: herramienta utilizada a lo largo de todo el proyecto investigativo, especialmente en la etapa de comparación teórica de las metodologías, procedimientos y sus componentes con las características del campo de acción,
- Entrevista y observación directa: utilizadas básicamente en la justificación del problema profesional, además de la utilización de herramientas habilitadas en función de los indicadores previstos en el procedimiento para la planeación estratégica,
- Encuestas: se aplican a los directivos para identificar los valores humanos y empresariales presentes en los trabajadores.

El trabajo está estructurado en tres capítulos, el primero, donde se hace una fundamentación teórica del objeto de estudio y campo de acción. En el segundo se describe el procedimiento utilizado, y en el tercero se brindan los aportes concretos de la investigación en el campo de acción, mediante el procedimiento escogido para el diseño de la planeación estratégica en la entidad objeto de estudio. Posee además conclusiones y recomendaciones, así como la bibliografía consultada y un cuerpo de anexos de necesaria inclusión.

La significación práctica es el diseño de la planeación estratégica que contribuirá a mejorar la planificación, organización, dirección y control de los objetivos de la Línea de Negocios Centros Culturales de ARTEX S.A., Sucursal Holguín en el período 2014 - 2017.

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN**

Este capítulo tuvo como propósito la realización del análisis de los aspectos fundamentales que sirven de soporte a la concepción estratégica, a partir de la revisión de diferentes fuentes bibliográficas relacionadas con el tema. Cuenta con tres epígrafes destinados a concebir el tema como un sistema funcional y desarrollador de efectos positivos en materia de planeación estratégica.

El primero de ellos se destina al surgimiento y evolución histórica de la dirección estratégica, además de los referentes teóricos que posibilitan la inserción de la planeación estratégica en dicho sistema y acto seguido su desarrollo en Cuba; comparándose diversas metodologías y procedimientos habilitados a tales efectos, así como la selección de la que se asume para esta investigación, con la finalidad de organizar un concepto práctico y eficaz en vías de administrar convenientemente los intereses y recursos corporativos.

### **1.1 Surgimiento y evolución histórica de la dirección estratégica**

El empleo de la estrategia data desde la antigüedad y nace en el campo militar, se introduce en el mundo académico por Von Newman, en 1944 con la “Teoría de los Juegos”, en la teoría de la dirección desde 1962 y en la pedagogía en 1987, convirtiéndose en la herramienta de dirección más empleada en el mundo.

La práctica y el estudio sistemático de este tema demuestran que no existe modelo universalmente aplicable, ya que cada sector o empresa tiene sus particularidades que lo singularizan, por ello la generalización de modelos particulares de dirección estratégica aplicados en otros sectores, industrias o países traen consigo los errores y fracasos propios.

A lo largo de la historia, diferentes autores han expresado sus conceptos sobre Dirección Estratégica, existiendo diversidad de criterios pero con elementos tocantes en cuanto a capacidad de desarrollo y sentido del comportamiento de una organización en consecuencia del entorno en que se desenvuelve.

Peter Drucker, quien hace ver que el término Estrategia está referido a un proceso que comprende al espacio que debe cubrir una organización, desde el negocio en que en el presente está y en el que debería estar, según la planificación realizada para un determinado período de tiempo futuro, (Drucker, 1980).

Para Hax y Majluf: “la dirección estratégica tiene, como objetivo último, el desarrollo de los valores corporativos, las capacidades directivas, las responsabilidades organizativas y los

sistemas administrativos que relacionan la toma de decisiones estratégica y operativa de todos los niveles jerárquicos y de todas las líneas de autoridad de negocio y funcionales de una empresa.” (1984)

Hermida, J., Serra, R., Kastika, E.: Plantean que las ideas sobre los conceptos de Estrategia pueden visualizarse como pertenecientes a dos áreas, las que denominan “hard” y “soft”. Perteneciendo a la primera área conceptos relativos a problemas de mercado, competencia y también a los relacionados con las características del medio que se enfrenta, como por ejemplo, de crecimiento, declinación, recesión, y turbulencias. Como pertenecientes a la segunda área se mencionan temas relativos a la participación y creatividad del equipo directivo, conducta de las personas, motivación hacia logros y características propias de una empresa determinada. (1992)

Marina Menguzzatto (1995) plantea que en los años 90 la teoría de la dirección se enriqueció por el resultado del proceso acumulativo de aportaciones y filtraje de principios, postulados y propuestas procedentes de las diferentes escuelas o enfoques y motivado éste por una continua contratación empírica de las mismas. También señala que los factores que han guiado la teoría de la dirección hasta el enfoque estratégico han sido:

La constante evolución de las características del entorno:

- Aumento de la competencia,
- El mayor dinamismo e intervención del factor humano,
- La validez de los objetivos económicos.

La Dirección Estratégica puede concebirse como...una nueva actitud de la Dirección, donde ya no se trata de “capear” las dificultades traídas por un entorno turbulento, sino ir a su encuentro, donde se huye de lo improvisado en busca de lo analítico y de lo formal. Es también un intento de mejorar la dirección y la gestión de una organización, utilizando la estrategia para guiar sus acciones, pero integrando las nociones de preparación de la puesta en marcha y de asignación de recursos (Menguzzato, M. y J. Renau, 1991)

La dirección estratégica se encarga de la complejidad derivada de situaciones ambiguas y no rutinarias con implicaciones sobre la totalidad de la organización más que sobre operaciones específicas. Esto es uno de los principales desafíos para los directivos, que están acostumbrados a gestionar día a día los recursos bajo su control. Esto puede llegar a constituir un serio problema, debido a la formación típica que han podido recibir los directivos durante años para realizar funciones operativas y tomar responsabilidades de este tipo. (Mintzberg y Quinn 1995)

Dado que la dirección estratégica se caracteriza por su complejidad, también es necesario tomar decisiones y realizar juicios a partir de la concepción de los problemas más difíciles. Sin embargo, la formación básica de los directivos suelen estar enfocada a emprender acciones o realizar detalladas planificaciones o análisis. (Johnsony Scholes, 2001)

La dirección estratégica según Álvarez H. (2000) se compone de tres ramas o columnas principales: planeamiento estratégico (estrategia competitiva y análisis de portafolio); cultura organizacional (valores compartidos y desarrollo de la dirección) y arquitectura organizacional (estructura y sistemas). El postulado básico consiste en la armonía entre estrategia, estructura, sistema y cultura.

La dirección estratégica es el conjunto de decisiones y actos usados para formular e implementar estrategias específicas que conseguirán que la organización se adapte a su entorno de forma competitivamente superior, para poder alcanzar sus metas. (Draft L., 2006).

Bueno Campos E.: (1993) La dirección estratégica se estructura en tres partes netamente diferenciadas, en las que deberán participar agentes y expertos externos e internos. Estas son:

- Análisis estratégico,
- Planificación estratégica,
- Implantación y control estratégico.

La primera representa el proceso de diagnóstico externo e interno, es decir, de estudio cruzado de las amenazas y oportunidades del entorno con las fuerzas y debilidades de la organización. La segunda atiende a la función característica de la formulación y elección de la estrategia, típica del enfoque estratégico de las décadas anteriores. La tercera responde al “sistema de acción estratégica”, integrando la gestión, la puesta en práctica con su correspondiente coordinación, así como el consiguiente control de los problemas estratégicos y las soluciones alcanzadas.

Para G. Dess y G.T. Lumpkin (2003), la dirección estratégica tiene cuatro grandes atributos:

- Se dirige a las metas y objetivos globales de la organización,
- Implica la inclusión en la toma de decisiones múltiples grupos de interés de la empresa,

- Requiere incorporar tanto la perspectiva del corto como la del largo plazo,
- Supone el reconocimiento de interrelaciones entre eficacia y la eficiencia.

Ronda y Marcané definen a la dirección estratégica como: "... el proceso iterativo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de maniobras, que garantiza una interacción proactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social". (Ronda, P. G. y J. Marcané, 2004)

Inicialmente la investigación en dirección estratégica se centró en intentar identificar algunas situaciones competitivas, estrategias o estilos de dirección que podían ser asociadas de forma consistente con elevados rendimientos. Sin embargo, los resultados empíricos, en general, mixtos e insatisfactorios aconsejan abandonar la idea de que existan estrategias universalmente apropiadas. En vez de ello parece más sensato reconocer que cualquier estrategia es sólo apropiada en un conjunto reducido de circunstancias o contingencias (García Vidal, 2005).

Gárciga, R.J. (2011) plantea que "el enfoque actual de dirección estratégica aspira a sustituir los enfoques parciales por otros más integradores. En primer lugar vincula la reflexión estratégica y en la propia ejecución los aspectos técnico-económicos y lógico-rationales a las cuestiones políticas e intereses de actores. Luego articula el análisis de los factores del entorno a las variables internas de la organización. Presta por último, atención al tránsito de lo estratégico a lo operativo. "

Hoy, a las puertas del siglo XXI, no es posible hablar sobre un modelo o patrón único, ideal y universal de planificación estratégica que sea válido para grupos de empresas y entornos. Se sabe por la práctica que para aquellas empresas que operan en entornos más estables y no sujetos a una alta intensidad de cambios, la planificación puede ser más detallada y a más largo plazo. Si la circunstancias a las que se enfrenta una organización cambian rápidamente y de forma fundamental, con la presencia de un flujo de problemas de carácter nuevo, la planificación puede ser más corto plazo y con elementos menos detallados. (Gárciga, 2011)

En la actualidad muchas empresas han comprendido que la planificación estratégica, no puedes ser, ni tienen por qué serlo, totalmente abarcadora, y culminar en un plan exhaustivo extendido a todas las áreas. Muchas prefieren centrarse en áreas de resultados claves y focalizar su atención en un conjunto limitado de problemas realmente estratégicos. (Gárciga, 2011)

La dirección desde inicios del siglo XX, el desarrollo de la tecnología, la información y el conocimiento, los impactos y retos que enfrentan las empresas han generado la necesidad de la creación e implementación de un enfoque de dirección flexible, innovador, proactivo y motivador, capaz de lograr el compromiso de los recursos humanos para el logro eficiente y eficaz de la misión de las organizaciones, surgiendo así el enfoque estratégico en la dirección como vía de solución eficiente a esos retos, el que se ha expandido por varios países del mundo y se emplea en organizaciones públicas, privadas, de servicios, etc... lo cual lo sitúa en la manera de dirigir más empleada en el mundo contemporáneo. (Ronda, P. G. y J. Marcané, 2004)

### **1.1.1 Conceptualización teórica de la dirección estratégica**

El concepto de estratégica que hoy conocemos tuvo su origen hace aproximadamente 2500 años y bajo los valores de la cultura militar en China, en el libro "El Arte de la Guerra" escrito por el estratega SunTzu," se introdujo en el campo académico por *Von Newmany Morgersternen* 1944, con la teoría de los juegos, y en el campo de la teoría de la dirección se anuncia en Estados Unidos de América en el año 1962, y fue expuesto en el libro *Estrategias corporativas*, de *Ansoff*, (1965), y con el transcurso del tiempo se ha ido adaptando prácticamente a todos los campos de la vida.

En una investigación realizada por *Ronda* (2002), a partir de la revisión de 36 definiciones diferentes del concepto estrategia, abordado por distintos autores entre 1962 y 2002, se identifican tres grupos de tendencias en este concepto:

- El primer grupo de autores considera la estrategia como respuesta a la necesidad de una herramienta de dirección que facilite la adaptación de la organización a un entorno turbulento y que garantice la proactividad para evitar ser sorprendida por los cambios constantes. *Tabatorni* (1975), *Ansoff* (1976), *Hoffer* (1978), *Quinn* (1991), *Mintzberg* (1993), *Le Blanc* (1993), *Harper* (1994), *Saravia* (1994), *Certo* (1994) y *Wright* (1996)

*Igor Ansoff* plantea que la estrategia "Es el proceso de acoplamiento entre una organización y su entorno (los ámbitos producto y mercado)" (1965), "La estrategia proporciona un amplio concepto del negocio de la empresa, señalando pautas específicas con las que la empresa puede dirigir la búsqueda y suple los objetivos de la empresa con

reglas de decisión que acortan el proceso de selección de las oportunidades más atractivas" (1976)

- Un segundo grupo evidencia la influencia que había tenido el éxito de la dirección por objetivos desde 1954 y argumenta la estrategia como vía para lograr el cumplimiento de metas organizacionales. Andrews (1962), Menguzzatto (1984), Paz (1984), Halten (1987), Stoner (1989), Koontz (1992), Steiner (1991), Porter (1992), Lambin (1994).

Kennet Andrew "Es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas establecidas de tal manera que definen en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere que sea"(1977)

- El tercer grupo incluye las definiciones que centran la atención en el término competencia. Esta tendencia se acentúa en la década del 90 del siglo XX. Los conceptos de este grupo se refieren a la rivalidad, combate o necesidad de derrotar a oponentes en el campo de batalla. Quinn (1991), Porter (1992), Mintzberg (1993), Ohmae (1993), Harper (1994), Londoño (1995).

Para Porter (1980) "Es crear una posición competitiva que sea favorable y sostenible en el tiempo (ventaja competitiva)"

Menguzzato, M., (1991) plantea que la dirección estratégica puede ser definida "como una estructura teórica para la reflexión de las grandes opciones de la empresa, que se sustenta en una nueva cultura y actitud de los directivos, que escapa de la improvisación en busca de lo analítico y que integra el plazo de lo estratégico a lo operativo de forma sistemática y coherente"

El proceso de la Dirección Estratégica así descrito abarca la creación de las estrategias como resultado integrado de las aspiraciones de la entidad, sus características, capacidades y limitaciones, y los eventos potenciales favorables y desfavorables del entorno, y la implementación consecuente como resultado de la interacción de un soporte organizacional conformado por los planes de acción, programas y presupuestos a lo largo de toda la entidad, un sistema informativo y de control tanto preventivo como correctivo, la motivación y preparación del personal, el proceso de comunicar y compartir el diseño

estratégico, la estructura organizativa, el liderazgo y una cultura organizacional congruentes con dicho diseño. (VILARIÑO)

### **1.1.2 Diferencias entre dirección y planeación estratégica**

En la bibliografía revisada se confirmó que existe una diferencia entre la planeación estratégica y la dirección estratégica, aparte de los resultados positivos o negativos de la primera, surgió un cierto desencanto debido a que apareció una serie de deficiencias que algunos autores atribuyen a la mayor complejidad de la empresa y su entorno, se basa en las variables económicas y tecnológicas obviando las variables psicosociopolíticas y es enfocada a la atención sobre las relaciones empresas-entorno. Esta se ajusta a la organización, en cambio la dirección estratégica, además de tener en cuenta las variables referidas abarca una mayor cantidad de factores internos. La segunda abarca una mayor cantidad de factores internos tales como la estructura organizativa, el liderazgo, la cultura, los recursos humanos y su coordinación y movilización y factores externos. Aparece con el objetivo de abarcar la totalidad del problema estratégico, en donde su fase de formulación de la estrategia empresarial recoge básicamente la planeación e incluye su implementación y control de la estrategia.

Menguzzato plantea, que la Planeación Estratégica aparece como un ataque sólo parcial al problema estratégico y que puede considerarse que la Dirección Estratégica cubre las deficiencias de ésta (Menguzzato, 1991)

La planeación estratégica sólo abarca el proceso de formulación de la estrategia y la dirección estratégica las tres fases, es decir, la formulación, la implantación y el control, pero que los autores, al parecer, para dar otra connotación le empezaron a llamar dirección al proceso similar en características que al de planeación. (Ronda, P. G. y J. Marcané, 2004)

De manera general se puede considerar que la dirección estratégica cubre las deficiencias de la planificación estratégica.

Después de haber analizado los aspectos principales del surgimiento y conceptualización de la dirección estratégica, la autora de esta investigación arriba a la conclusión que “la dirección estratégica es un conjunto de procesos y decisiones de mejora que admite formular e implementar estrategias específicas en una organización, las cuales les

permitirán su permanencia en su entorno competitivo, complementando sus aspectos internos y externos”

## **1.2 Planeación estratégica. Definición y conceptos generales**

Las distintas observaciones sobre las definiciones que se han realizado del concepto estrategia a lo largo del tiempo, y en función de las distintas dimensiones críticas que se ponen en juego al definirla, nos hacen percibir la estrategia como un concepto multidimensional que abarca todas las actividades críticas de la empresa, proporcionándole un sentido de unidad, dirección y propósito, y que facilita los cambios necesarios inducidos por su entorno.

Veamos escuetamente alguna de las definiciones más significativas y las diferentes matices que nos presentan:

Menguzzato y Renau: “el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno, y la selección del compromiso estratégico entre estos dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa” (Menguzzato, M. y Renau, J. J. 1991)

Para Gray, D.H establece que es: “Asignación de recursos a una serie de actividades programadas para alcanzar un conjunto de metas en un entorno dinámico y competitivo” (Gray, D.H. 1987)

Para George A. Steiner, es: La planeación estratégica es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que precedieran a la adquisición, uso y disposición de los recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos. Éstos, en los procesos de planificación estratégica, engloban misiones o propósitos determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa (Steiner, 1991)

Bouettinger, H., plantea: “La planificación estratégica puede considerarse un arte, que como el requiere de tres componentes: la visión e imaginación del artista el conocimiento y maestría del oficio, y la comunicación eficaz” (Bouettinger, H., 1975)

Mintzberg plantea: “La planificación es el modelo más utilizado por las empresas para la formulación y puesta en práctica de la estrategia, ya que se exige continuamente en las reuniones de los consejos de administración, sirve de soporte a las memorias anuales y

apoya los acuerdos con las empresas financieras o con las autoridades gubernamentales” (Mintzberg, 1994)

Para Rugman: “Es el procesos de evaluar el ambiente de la empresa y sus fuerzas normales para determinar después actividades a corto y largo plazo”(Rugman, Alan M 2006)

Gárciga, R.J. (2011) refiere que “La planeación estratégica trata de mantener a la organización siempre adaptada al entorno, pero no como una respuesta pasiva a su impacto, sino de forma anticipante, de manera que la empresa, empleando al máximo sus recursos y capacidades, puede aprovechar convenientemente las oportunidades y minimizar las amenazas”

De manera general se plantea que: "La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía" (Vilariño C. 2007).

Tomando como referencia las citas anteriores podemos argumentar que la planeación estratégica es un proceso ordenado que trata de mantener a la organización siempre adaptada al entorno, dirige los recursos e ideas en función de favorecer el futuro deseado y es una herramienta que permite la toma de decisiones de la alta dirección.

A continuación se mencionan una serie de conceptos importantes para la planeación estratégica encontrados en el siguiente documento: “Comportamiento organizacional”. Enrique Zayas Miranda – Universidad de Holguín. Cuba. Mayo 2002.

Misión: se considera la misión como la célula básica de una entidad, o sea, la misma constituye el corazón de toda organización. Es la razón de ser de una empresa, declaración de credo, de propósito, de filosofía, de creencias, de principios empresariales.

Visión: es una representación de cómo la organización debe ser en el futuro ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios y accionistas importantes. En su origen, la visión es casi por completo intuitiva. Es la herramienta administrativa que permite, como base en los acontecimientos del presente, proyectar hacia el futuro a la organización.

Valores compartidos: Son los pocos valores críticos que deben servir de eje en el funcionamiento de cada entidad. Los valores compartidos son los pocos valores críticos que tienen mayor peso o que más impactan a la misión y la visión de la organización, por lo

que hay que someterlo a un proceso de destilación para encontrar aquellos pocos que se quieren jerarquizar.

**Áreas de resultados claves (ARC):** son áreas o categoría esenciales para el rendimiento efectivo en la institución o empresa. Los logros dentro de estas son necesarios para que su institución o empresa lleve a cabo con éxito su misión y para que cumpla con las expectativas generadas.

**Diagnóstico estratégico:** el propósito de este diagnóstico consiste en identificar y evaluar debilidades y fortalezas organizativas en las áreas funcionales de la empresa e identificar y evaluar amenazas y oportunidades que ofrece el entorno.

**Oportunidades:** Son aquellas situaciones que presentan en el entorno de la empresa y podría favorecer al logro de los objetivos organizacionales. Se trata de eventos, tendencias o acontecimientos latentes que se manifiestan en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que pueden ser aprovechados convenientemente para el cumplimiento de la misión.

**Amenazas:** son limitaciones, problemas, acontecimientos latentes en el entorno, una acción no se puede evitar ni provocar, pero cuya ocurrencia puede afectar el funcionamiento del sistema y crear dificultades o impedir el cumplimiento de la misión de la organización.

**Fortalezas:** son los principales factores propios de la organización que constituyen puntos fuertes en los cuales puede apoyarse para aprovechar las oportunidades o reducir el impacto negativo de la amenaza, para el cumplimiento de la misión.

**Debilidades:** Principales factores de la organización que constituyen aspectos débiles que es necesario superar para lograr los mayores niveles de efectividad en el cumplimiento de la misión.

**Escenarios:** Es la descripción de los posibles entornos en que funcionará la organización durante el futuro, a medio plazo y que ofrezcan influencias en su comportamiento. Lo que se espera que suceda no lo que se desea, sobre la base de los factores claves, considerando los implicados y tomando en las amenazas y oportunidades.

**Objetivos estratégicos:** son declaraciones cuantitativas o cualitativas de las aspiraciones de un individuo o grupo de individuos dentro de una organización. Reflejan un estado futuro deseado de una organización o de uno de sus elementos. Representan las metas que se persiguen, que prescriben un ámbito de eficacia definido y sugieren la dirección a los esfuerzos organizacionales.

## **El ámbito de la planeación**

La planeación se puede realizar tomando en cuenta diferentes enfoques, el señor Rusell L. Ackoff (1991), los clasifica de la siguiente forma:

**Planeación satisfaciente:** Es tratar de lograrlos objetivos en forma correcta y oportuna sin realizar un gran esfuerzo en buscar un lugar aceptable pero sin que sea el óptimo, es elaborar un plan factible, este estilo típico de la empresa que solo se preocupa por su supervivencia.

**Planeación óptima:** Es esforzarse por realizar las cosas lo mejor posible, considerando todos los elementos necesarios, utilizando las mejores técnicas matemáticas. Este tipo de planes no son prácticamente alcanzables, pero pueden ser sumamente útiles.

**Planeación adaptativa:** Busca conjugar los objetivos individuales con los colectivos, su importancia radica en la participación de los ejecutivos en el proceso de formulación. El conocimiento del futuro debe ser clasificado en tres tipos: certidumbre, incertidumbre e ignorancia, denominada como planeación comprometida, contingente y sensible. Trata de una planeación prospectiva (crear un futuro deseado), y no una planeación retrospectiva que está encaminada a corregir las deficiencias causadas por las decisiones tomadas con anterioridad.

Estas posiciones las podemos encontrar entrelazadas en la práctica administrativa. El ámbito de la planeación es extenso y se aplica en cualquier área funcional, está presente en todas las fases del proceso, más bien dicho, está presente en el acto administrativo.

### **1.2.1 Evolución de la planeación estratégica en Cuba**

En Cuba, la planificación, como componente consustancial a la esencia del sistema socio-económico, comenzó aplicarse en el año 1960, con la llamada planificación material y su sistema de planes, incluyendo los de largo plazo.

El 26 de julio de 1984, en el discurso pronunciado por el Comandante en Jefe Fidel Castro 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 Ministerio de Educación Superior, en adelante MES, comenzar los intercambios sobre temas gerenciales con un grupo de especialistas norteamericanos. A partir de esta fecha se inició la preparación en técnicas de dirección mediante la selección de 26 especialistas entre profesores del Ministerio de

Educación Superior y directivos de empresas, los que posteriormente replicaron mediante cursos y talleres en las Instituciones de Educación Superior en todo el país.

En 1992 se comenzó el primer programa de Maestría en Dirección, versión “tropicalizada” de los Master on Business Administration que se imparten en países anglosajones, adaptado a las condiciones de Cuba. En los organismos del Estado se crearon Centros de Capacitación Gerencial que imparten cursos y talleres a los dirigentes de sus entidades adscritas con claustros propios o la colaboración de las universidades (Codina Jiménez, 1998).

Durante la década del 90 del siglo XX, la gerencia de las organizaciones afrontó ante sí el desafío simultáneo de transitar hacia nuevas formas de gestión en función de la inserción de la economía al mercado internacional, en medio de una transición de paradigmas gerenciales a escala mundial. Se comenzó entonces la introducción de enfoques y prácticas gerenciales universalmente reconocidas en la práctica de la administración, sin dejar de considerar que no se trataba de una asimilación acrítica, sino de su adecuación a nuestras condiciones y objetivos en la consolidación del socialismo, donde la empresa no solo juega el rol de sustentar la base económica, sino que también es la célula de las relaciones sociales de producción. (Blanco Rosales H, 2000)

En 1995, se comenzó a introducir la dirección por objetivos y a partir del año 1997 se estableció, como política de Estado, la utilización de la dirección estratégica en todas las entidades que componen el sistema estatal cubano. También, se comenzaron a desarrollar esfuerzos de investigación interesantes por varios autores en esta área (Del Toro Ríos JC. Planificación estratégica en las entidades del Estado. La experiencia cubana. 2003. Observaciones no publicadas). (Blanco Rosales H, 2000) (Ronda 2004)

La herramienta de gestión estratégica más difundida en el ámbito cubano es la dirección por objetivos; sin embargo, se conoce de algunas organizaciones que han comenzado a incursionar exitosamente en la implementación del cuadro de mando integral (CMI), como: INTERMAR, Cienfuegos, (Soler González RH., 2006) la consultoría RADO & Asociados, GET Varadero, (Nogueira Rivera D., 2006) el Centro de Inmunología Molecular, la empresa Cuba Petróleos (CUPET) y SEPSA, Cienfuegos,( González Hernández G, 2006) y en el Centro de Estudios Contables, Financieros y de Seguros, así como una interesante aplicación de esta en los sistemas de control interno.

### **1.2.2 Importancia de la planeación estratégica**

La importancia de la Planeación Estratégica radica en que es un proceso de evolución sistemática de la naturaleza de negocio, en el cual se definen los objetivos a largo plazo, se identifican las metas y objetivos cuantitativos, se desarrollan estrategias para alcanzar dichos objetivos y se localizan recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

El pensamiento estratégico de empresas es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permite a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El propósito del pensamiento estratégico es ayudar a explorar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que prepararlos para un probable mañana único. (Tobar Arias K.E. 2007)

La Planeación Estratégica es esencial para que la alta dirección y demás ejecutivos cumplan con sus responsabilidades. Introduce un conjunto de herramientas para la toma de decisiones en una organización, permite que la misma este en capacidad de influir en su medio ambiente. Proporciona una base objetiva para la asignación de los recursos escasos hacia las actividades de alta prioridad y la reducción de conflictos internos que pudieran surgir cuando es solamente la subjetividad la base para las decisiones importantes. Permite establecer estrategias para aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las debilidades internas. (López Acosta. N.N 2000)

#### **Ventajas de la planeación estratégica**

La Planeación Estratégica permite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas y por consiguiente puede controlar su destino.

El proceso de planeación estratégica sienta la base para que todos los gerentes y empleados de la empresa puedan ver el cambio como una oportunidad y no como una amenaza. (López Acosta. N.N 2000)

La autora de esta investigación arriba a la conclusión de que “la planeación estratégica es el procesos de desarrollo y ejecución de herramientas que facilitan a los dirigentes el cumplimiento de sus responsabilidades de forma eficiente, facilitando la comunicación en la organización, y establece sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas a corto o largo plazo”

### **1.3 Metodologías y procedimientos utilizados para la elaboración de la planeación estratégica**

Existen múltiples modelos válidos para la confección de la planeación estratégica, cada empresa se debe adaptar a sus propias necesidades básicamente centradas en las condiciones reales internas las relaciones con el entorno inmediato, así como las posibles implicaciones de este con los estándares empresariales nacionales.

Varios son los autores que proponen modelos de planeación estratégica; para el complemento teórico y científico del presente estudio se analizaron un total de diez modelos propuestos en diversos escenarios, a partir de las cuales se distinguen equitativamente las fases o etapas en cada uno de los casos así como los procedimientos y (o) herramientas utilizados, de las que se resumen los siguientes indicadores en el (anexo I). Es indiscutible que cada modelo posee las características y propiedades adecuadas a las organizaciones para las cuales fueron creados, lo que permite confirmar que no existe un modelo universal a ser aplicado en el mundo como receta a las deficiencias en la dirección de las empresas.

La evaluación de los modelos de dirección estratégica permitió establecer que el análisis DAFO se ha mantenido común en casi todos. Lo anterior demuestra que determinar las amenazas y oportunidades externas y las debilidades y fortalezas internas es un paso imprescindible para lograr la determinación de las estrategias adecuadas para una organización.

De forma general se puede decir que los modelos adolecen de un enfoque de procesos, carecen en su coexistencia de la interrelación que debe existir entre las ARC y los procesos, además de un análisis que permita evaluar los riesgos asociados al plan, sustentado en la ley 60, que define en su sección segunda Gestión y Prevención de Riesgos, en el artículo 11 establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos, vinculando los mismos con los procesos, actividades y operaciones, y permitiendo evaluar las principales vulnerabilidades, para complementar el modo en que habrán de gestionarse y una vez identificados los mismos, se tipifican todos los que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos.

Teniendo en cuenta los aspectos antes analizados, la autora de la investigación determinó que la metodología propuesta por García Vidal y Guevara del Valle (2013) es la más idónea para realizar la planeación estratégica en la Línea de Negocios de ARTEX S.A. Sucursal

Holguín, pues el mismo presenta una propuesta sencilla pero coherente que satisface las necesidades de la entidad objeto de estudio. La caracterización integral de cada una de las fases integrantes del procedimiento se encuentra detallada en el capítulo II del presente informe técnico.

## **CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PARA EL DESARROLLO DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Con el propósito de ofrecer una solución práctica al problema profesional de la investigación, el capítulo presenta, de forma detallada, el procedimiento seleccionado para desarrollar la planeación estratégica en una organización empresarial. Con este fin se conforma el contenido del siguiente apartado, que estará integrado por:

- Diagnóstico del estado actual de la planeación estratégica en la entidad objeto de estudio
- Estructura y caracterización de cada uno de los pasos del procedimiento propuesto, incluyendo objetivo y herramientas.

### **2.1 Diagnóstico del estado actual de la planeación estratégica en la organización**

La Línea de Negocios Centros Culturales de ARTEX S.A Sucursal Holguín se encarga esencialmente de la asistencia y venta de excursiones y giras, de hoteles de diferentes categorías, autos, boletería aérea y otros servicios turísticos. Al cierre del primer trimestre del año 2014 se desarrolló un diagnóstico en el que se detectaron una serie de dificultades que limitan los resultados en su gestión integral, siendo las deficiencias más significativas:

- Deficiencia con los medios de transportación
- Desabastecimiento de productos líderes para los servicios de la gastronomía en los centros
- Inestabilidad con la fuerza de trabajo por certificados médicos
- Incumplimiento del plan de ingresos en CUC de los centros
- Deficiencia de mantenimiento de los centros, lo que llevo al cierre parcial de la Batería de Fernando VII, El Colonial y Rio
- El equipamiento tecnológico obsoleto, provoca roturas y desactualización de los sistemas.
- Disminución del presupuesto del talento artístico con respecto al año anterior
- La línea de negocio no cuenta con una adecuada estrategia de capacitación en cuanto a la superación idiomática requerida por algunos cargos
- Insuficiente monitoreo de la satisfacción al cliente a través de encuestas, lo que afecta la retroalimentación que debe existir entre el cliente externo y la dirección de la línea de negocio

- Carencia de Sistema de Gestión de la Calidad.

A partir del conocimiento de las mayores dificultades, como resultante de la revisión de documentos, la observación no participativa, controles a las diferentes funciones y áreas, actas del órgano de dirección y resúmenes de las auditorías, se pueden resumir en cuatro problemáticas esenciales distinguidas por:

1. No existencia de la planeación estratégica a nivel de la línea de negocio, siendo la misma un requerimiento del sector empresarial a partir de los lineamientos del VI Congreso del PCC.
2. No se tienen definidos ni interrelacionados los procesos con las Áreas de Resultados Claves para definir objetivos.
3. Aunque existe un Plan de Prevención de Riesgos no está estimada la probabilidad de ocurrencia de los mismos.
4. Aplicación de métodos tradicionales para el proceso de diseño estratégico que genera escasa participación y compromiso **Dirección por objetivos**

Del análisis realizado se infiere la necesidad de la empresa de una herramienta que le permita planificar y controlar su proceso administrativo para una efectiva gestión y de esta manera dar cumplimiento a las exigencias del nuevo modelo económico aprobados en el VI Congreso del PCC, a través de los lineamientos referidos a la planificación en el sector empresarial y al sector del turismo. Teniendo en cuenta el diagnóstico anterior se presenta el procedimiento seleccionado para la elaboración de la planeación estratégica de la organización objeto de estudio.

## **2.2 Estructura y características básicas que sustentan el procedimiento seleccionado para el diseño de la planeación estratégica**

El procedimiento tiene un carácter orientador, sobre una serie de pasos lógicos y concretos que deben seguirse en el proceso de formulación de estrategias. Además se muestran los aspectos fundamentales y las herramientas a utilizar en cada paso del modelo.

### **Fundamentos del procedimiento**

Para la confección del procedimiento para desarrollar la planeación estratégica, se han revisado minuciosamente diferentes trabajos acordes al tema, ejemplos de ellos son varias tesis de grado realizadas por Pupo y Selva (2003), Díaz de Zayas (2007), Pereda López (2007), Hernández González (2007), Lozano Morera y Molina Ortiz (2007), la tesis de maestría de Sánchez Paz (1999), Hiller Ceballos (2011), Pablos Solís (2007), tesis de doctorado de Machado Noa (2003), Pérez Campaña (2005), García Vidal (2006), Alfonso

(2007) y Ronda Pupo (2002) quién realizó importantes valoraciones de varias metodologías de dirección estratégica que fueron también objeto de estudio para la confección de la propuesta metodológica realizada por la autora. De todas estas experiencias se ha seguido la lógica VMOEP (Visión, Misión, Objetivos, Estrategias y Planes de Acción) de la Kansas HealthFoundation (2000), la cual se puede observar en la figura 2.1.



Fig. 2.1 Lógica MVOEP

La propuesta de procedimiento para la planeación estratégica en una organización hacia el logro de la efectividad de la misma, está basada en la integración de una serie de pasos, con la intención, de facilitar a quienes realizan estos procesos que pueda evaluar la situación que presenta la empresa objeto de análisis y tomar un conjunto de medidas a manera de un esquema capaz de llevar a la organización hacia un desempeño favorable.

El procedimiento que se propone para perfeccionar, es pues, importante para lograr la efectividad de la empresa. Es por ello, que se diseñó para que permita, eficacia y eficiencia en el proceso de gestión de las organizaciones; el cual se presenta a continuación:

Sus principales objetivos son:

1. Elaborar e implementar el procedimiento para el desarrollo de la planeación estratégica.
2. Sensibilizar, promover y facilitar las interacciones entre todos los actores que conforman la empresa sobre los aspectos del entorno y su impacto en la planificación y ejecución de sus respectivas gestiones.
3. Propiciar la integración entre elementos esenciales de la planeación para una actuación que favorezca la gestión en la empresa.

La premisa fundamental para la aplicación es el compromiso de los involucrados a todos los niveles para facilitar el trabajo en equipos y la motivación del personal que conduzca a la aplicación de los resultados que se obtengan.

### **Contenido del procedimiento propuesto**

Para la aplicación de la metodología y obtener el provecho que se desea como resultado

de esto es menester la aplicación de técnicas como las de trabajo en grupo, solución de problemas, desarrollo de reuniones y generación de ideas. Es necesario contar con destrezas de trabajo en equipo las que habitualmente no están bien desarrolladas para tratar de lograr un clima favorable que permita analizar los problemas sin apegos a las áreas que pertenecen los miembros del grupo, ya que en buena medida las soluciones están influidas por las partes que tienen algo que ganar o perder con ellas y que sólo ven una arista del problema global. En el empleo de este procedimiento se eslabonan de la forma siguiente los pasos, métodos y las tareas que deben desarrollarse en la realización de la investigación, éstos son:

### **Paso 1: Caracterizar a la organización**

**Objetivo:** Presentar los elementos más significativos que permiten conocer en donde se desarrollará el estudio.

**Descripción:** En el transcurso de la aplicación del procedimiento debe trabajarse bajo la perspectiva del paradigma dialéctico en el cual se sostiene que el conocimiento es un producto de la interrelación sujeto - objeto, donde la “verdad” de los procesos sociales no puede ser descubierta sobre la base de posiciones instrumentalistas, sino que es la resultante del empleo de métodos teóricos y empíricos cuantitativos y cualitativos en los que desempeñan un importante papel los aspectos ideológicos y axiológicos y tiene espacio el conocimiento intersubjetivo.

Por la razón anteriormente planteada se considera necesario realizar una caracterización de la entidad donde se aplique el procedimiento con el objetivo de resumir de forma sintética la situación interna de la organización y de su contexto socio - cultural y así poder prestar atención al Principio de la Objetividad de la Administración (García Vidal, 2006); esta caracterización debe contener en lo fundamental los elementos que siguen:

1. Grado de integración: Es importante conocer la integración de la organización, es decir, si es una instalación individual o si por el contrario pertenece a una cadena, a un grupo empresarial o posee algún tipo de asociación. En el caso que así sea, deberán caracterizarse, pues un grupo de atributos esenciales parten de la imagen corporativa que ofrece la cadena o grupo.
2. Descripción del perfil general de la entidad: En este paso se procederá a identificar aquellos aspectos que permiten conocer el perfil de la organización y el modo en que las personas se coordinan y la posición que cada uno ocupa.
3. Caracterizar los clientes internos: El cliente interno constituye el recurso más

importante para el desarrollo de cualquier unidad de servicio, por lo que sobre sus necesidades y expectativas debe sustentarse toda estrategia que se trace, de ahí la importancia e incluso la necesidad de “conocerlo” en cuanto a edad, sexo, formación académica, antigüedad en el puesto de trabajo, en la organización, en la cadena y/o en el sector, dominio de idiomas extranjeros, procedencia social, personas que dependen de él, entre otras características que se consideren necesarias. Para ello puede resultar de mucha utilidad el inventario de personal, en caso de que exista y esté debidamente actualizado, apoyado por entrevistas a los trabajadores.

4. Caracterización de los clientes externos: Como es conocido, los clientes externos son todas aquellas personas o instituciones que no forman parte de la organización, pero sobre quienes repercuten los productos y servicios que esta ofrece, por lo que resulta conveniente distinguir y caracterizar todos los tipos de clientes externos que posea la misma. Estos clientes pueden caracterizarse a través de diversas variables tales como edad, sexo, gusto, preferencias, poder adquisitivo, idiosincrasia, cultura, motivos de compra, repitencia, entre otros elementos. Kotler (2000).

5. Caracterización de los competidores: Raras veces los detallistas se encuentran en situación de monopolio, al contrario, su crecimiento depende de adquirir parte de la cuota de participación de la competencia, por lo que generalmente rivalizan con numerosos competidores. Por ello que para conseguir, conquistar y mantener la lealtad de los clientes, los detallistas tienen que identificar, controlar y ajustarse a las características de la competencia, a través de la obtención de información sobre sus estrategias y la comparación constante con sus productos y (o) servicios, precios, canales de comunicación, promociones, etc. Esto permite identificar ventajas y desventajas competitivas, anticipar futuros movimientos y reacciones, lanzar “ataques” más precisos, así como preparar “defensas” más fuertes. (Ibarra Mirón, 2003).

6. Caracterización de los proveedores: Las relaciones con los proveedores forman parte de la espiral de las actividades de la calidad, por lo que es necesario crear una relación con ellos que asegure al producto comprado, el alcance de aptitud de uso necesario, con calidad, formalidad, eficiencia y con una mínima inspección de entrada, pues estos productos son parte de la base para poder conformar un servicio de calidad. Se deben definir los principales proveedores, que son aquellas empresas e individuos que proporcionan los recursos necesarios para la elaboración de los productos y (o) servicios, así como conocer los productos que ofertan, su calidad, oportunidad y precio. Es de gran

importancia conocer sus características, necesidades, capacidad de contratación y facilidades de pago, entre otros aspectos.

7. Caracterizar la situación económica - financiera de la entidad: Se realiza con el propósito de conocer el estado económico - financiero de la organización, lo que permite crear una valoración concreta de la situación actual. Esta etapa es muy importante cuando se va a implantar por primera vez este tipo de estudio; al continuar con el desarrollo cíclico de la metodología, sólo debe actualizarse, ya que pudieran aparecer variaciones en los datos reflejados.

8. Análisis gráfico de las cargas patrimoniales de la empresa, para el que se recomienda la siguiente estructura:

**Activo = Pasivo + Capital (A = P + C)**

**Donde:**

**P + C: Orígenes y Activo: Destino**

**Sin orígenes no hay destinos**

**P + C; para que existan activos han de existir las correspondientes fuentes de financiamiento.**

**P + C es el origen del activo, pero no trabajan directamente para que la empresa desarrolle su actividad.**

<b>A C T I V O</b>	<b>FIJO</b>		<b>O R I G E N</b>	<b>C A P I T A L</b>	Capital Social
	<b>C I R C U L A N T E</b>	<b>Stock</b>		<b>E X I G I B L E</b>	<b>Reservas</b>
		<b>Cliente</b>			Largo plazo
		<b>Efectivo</b>			Corto plazo

Métodos y herramientas posibles a utilizar: Revisión documental, entrevistas no estructuradas, estadística básica, Balance General

**Paso 2: Orientación hacia el futuro**

**Objetivo:** Definir la visión.

**Descripción:** Se define la visión entendida esta, como la declaración general que define el estado futuro en que desea estar la organización para lograr un acercamiento al cambio de

su situación actual. Es una consecuencia del problema raíz que impide su cambio y la consecución de su Meta. La visión constituye el opuesto del problema fundamental a superar. La Visión, una vez declarada, se convierte en el objetivo fundamental hasta que cambie dicho problema fundamental momento en el cual debe ser reformulada en atención a las mismas generalidades expuestas antes (García Vidal, 2006).

Cuando se desarrolla una visión de futuro es útil ver a la organización de forma imparcial y con una perspectiva exterior. Considerar los puntos de vistas de todas aquellas personas y organizaciones que se relacionan con la visión

Procedimiento para elaboración de la visión

1. Evaluación de la información: Consiste en evaluar toda la información obtenida en el paso anterior.
2. Definición y validación de la visión: Posterior al análisis de la información se recomienda realizar una tormenta de ideas mediante la cual se definirá la expresión de la visión, validándose a través de técnicas para lograr consenso.
3. Retroalimentación y fijación: Por último, es recomendable realizar una retroalimentación misión-visión donde se comprueba si el resultado que se desea obtener es compatible con la misión definida, si realmente contribuye a su materialización y si está en manos de la organización, su logro.

Formato de trabajo en equipo:

Visión de futuro	
¿Cuál es la situación actual de la empresa? ¿Cuál es el problema más serio que impide que la empresa funcione mejor?	¿Cómo queremos que sea la empresa en tres años?

Es necesario que una vez redactada la visión se evalúe la misma teniendo en cuenta criterios tales como: acotada en el tiempo, innovadora, convincente, realizable y concisa.

Métodos y herramientas posibles a utilizar: Trabajo en grupo, Tormenta de ideas, Votación Ponderada (Calviño, 1998; García Vidal, 2009; García Vidal & Zayas Miranda, 2011; Kansas Health Foundation, 2000; Marengo, 1995).

### **Paso 3: Declaración de la misión**

**Objetivo:** Definir y (o) reformular la misión.

**Descripción:** Se analiza y aclara la misión de la organización, entendida ésta como la

manera eficaz de presentar la combinación de medios, de forma cualitativa, que identifica la manera en que una organización pretende obtener su visión y sus resultados finales diferenciándose del resto de su tipo. Sin la declaración de la Misión es fácil que el uso de los medios se vuelva difuso y que los subsistemas operen con propósitos cruzados (García Vidal, 2006). De manera general la misión sirve de guía en la toma de decisiones cohesionada y coherente con respecto a los medios con que cuenta la organización esbozando, en la mayoría de los casos, el elemento diferenciador que evidencia la notabilidad de la organización que caracteriza. (García Vidal, 2006; Campbell y Yeung, 1991; Guerreo y Díaz, 2000; Martínez, 1997; Morrissey, 1995, 2003).

Procedimiento para elaboración de la misión

1. Iniciación y atención por la coordinación.
2. Preparación del equipo en su conceptualización.
3. Elaboración de la expresión de la misión.
4. Revisión y retroalimentación.
5. Aprobación y compromiso.

Hoja de trabajo para aclarar la misión

A continuación se presentan algunas preguntas genéricas (Morrissey, 1995) que le ayudarán a identificar los factores por incluir en su declaración de la misión o para analizar y revisar la que ya exista. Aunque no se incluirán necesariamente las respuestas a todas estas preguntas en la declaración final, responderlas requiere el pensamiento estratégico, y sus respuestas serán útiles en otras partes de su proceso de planeación estratégica.

1. ¿Por qué existimos (cuál es nuestro propósito básico)?
2. ¿Cuáles son o deberían ser nuestras principales ofertas?
3. ¿Cuáles son o deberían ser nuestros principales procesos?
4. ¿Cuáles son o deberían ser nuestros principales públicos objetivos?
5. ¿Qué consideraciones especiales tenemos con respecto a los siguientes participantes (como sean aplicables)?

Formato para el trabajo en equipo:

Misión			
Valores	Ventajas	Posición	Diferenciación
¿Qué puntos,	¿Qué es lo que hace	¿Qué nos da un	¿Qué es lo original o

<p>prioridades y valores filosóficos son o deberían ser importantes para el futuro de nuestra organización y que deberíamos compartir?</p>	<p>que nuestros clientes vengan a nosotros?</p>	<p>lugar dentro de la comunidad?</p>	<p>lo distintivo acerca de nuestra organización?</p>

La aplicación principal de la declaración de la misión es su papel orientador a partir del cual se derivan estrategias, modelos, definiciones y consecuencias prácticas de actuación, que constituyen la funcionalidad de la organización de manera que todo lo que se decida decidir pueda ser puesto a prueba en su compatibilidad con la misión de la organización. Su declaración de la misión debe ser un documento visible que pueda permitir a todos los miembros enfocar sus esfuerzos de una manera que sustente la meta de la organización. La Misión se refiere al estado en que debe operar la propia Organización como sistema en aras de alcanzar la Visión que se ha propuesto conseguir. En lo externo, la declaración de la misión proporcionará una comunicación a grupos de clientes mayoritarios, proveedores y comunidad financiera, así como a su consejo de administración, sus dueños, su casa matriz y sociedad en general. Aunque su propósito principal no es el de un documento de comunicación comercial, la declaración de la misión puede servir con ese fin si ha sido preparada adecuadamente. Es necesario aclarar que la declaración de Misión deberá ser revisada tomando en cuenta la Visión definida en el paso anterior.

Métodos y herramientas posibles a utilizar: Trabajo en grupo, Tormenta de ideas (Calviño, 1998; García Vidal, 2009; García Vidal & Zayas Miranda, 2011; Kansas Health Foundation, 2000; Marengo, 1995), consultar además Bowman (1995), Morrissey (1995 y 2003), Fry (1986) y SDV Consultores (2003).

#### **Paso 4: Presentación de los procesos**

**Objetivo:** Identificar y definir procesos

**Descripción:** Se trata de determinar cuáles son los procesos. En esta fase inicial, los procesos no se crean: están presentes, y el objetivo es detectarlos y listarlos. Al no existir una lista “catálogo” de procesos a cada organización le corresponde determinar sus propios procesos en función de:

- sus usuarios,

- la naturaleza de sus actividades, y
  - su visión y misión.
1. Al elaborar una lista de procesos, pondrá de relieve ante todos los procesos de realización que son por lo general los más visibles y conocidos de todos. Luego se definirán los procesos de apoyo y, finalmente, los procesos de dirección.
  2. Es conveniente listar todos los procesos que existen. Luego hay que retener los más importantes para evitar la dispersión. Hay que concentrarse en los procesos significativos para el grupo.
  3. Los procesos de dirección se toman en cuenta necesariamente ya que influyen en todos los otros procesos del organismo.
  4. En algunos casos de organismos y en particular los que funcionan de modo integrado con sus clientes y (o) proveedores, el perímetro de algunos procesos puede rebasar las fronteras del organismo. Una vez que se describan sus características y se designe su monitor, será conveniente tratarlos integralmente teniendo en cuenta las actividades propias de los proveedores y usuarios.

Un proceso se caracteriza por:

- un título,
  - un comienzo (acción desencadenante, actividad inicial, etc.),
  - una o más resultados en forma de uno o más productos que buscan satisfacer al(los) cliente(s) del proceso claramente identificado(s),
  - una cadena de actividades que contribuyen a dar valor agregado al resultado del proceso,
  - actores en términos de función o profesión, sobre todo con el monitor del proceso,
  - recursos:
    - humanos, en lo relativo a las competencias necesarias para llevar a cabo una actividad,
    - financieros,
    - materiales (equipos, softwares, etc.), e
    - informativos (datos de la profesión, experiencia, conocimientos, práctica, etc.).
5. Corresponde al organismo definir los límites de cada proceso y optar por agrupar algunos y reducir otros(ver figura 2.2)

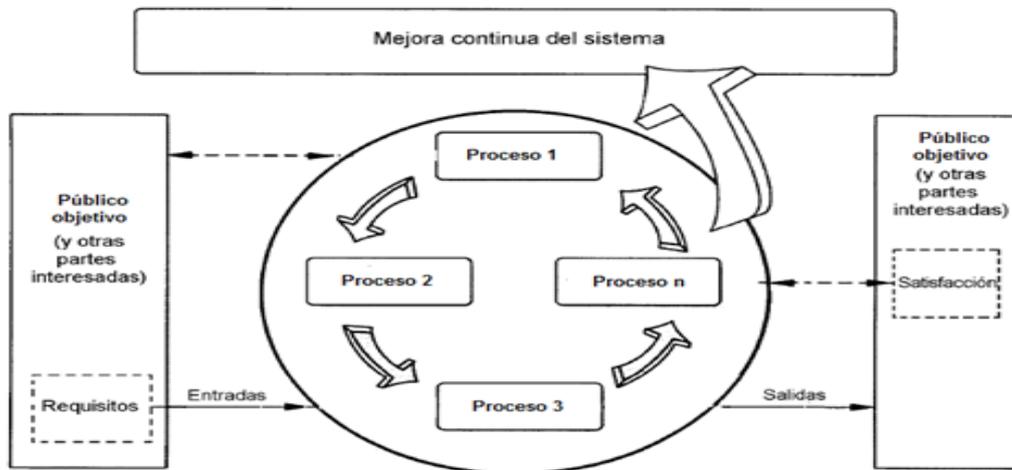


Figura 2.2: Propuesta de mapa de proceso

Formato a utilizar

Nombre del proceso	Categoría

Métodos y herramientas posibles a utilizar: Trabajo en grupo, Tormenta de ideas (Calviño, 1998; García Vidal, 2009; Marengo, 1995), Consultar además Bowman (1995), Morrissey (1995 y 2003), Fry (1986) y SDV Consultores (2003).

### Paso 5: Análisis de interacciones

**Objetivo:** Definir las interacciones entre procesos y áreas de resultado clave para definir objetivos.

**Descripción:** Con los resultados de los pasos anteriores y en un trabajo de grupo a través de una tormenta de ideas se determinan las Áreas de Resultado Clave (ARC) que apoyarán la marcha de los procesos definidos, es necesario recordar al grupo de trabajo que estas:

- Son ámbitos de acción en los que la empresa necesita alcanzar mejores resultados para lograr el éxito.
- No pueden ser muchas, solo las esenciales, y su redacción podemos expresarla en dos o tres palabras.
- Fijan prioridades sobre las que se deben concentrar los esfuerzos.
- Son aspectos de la gestión en los cuales, si el grupo actúa bien, se garantiza el éxito.
- No son objetivos en sí mismos, pero posibilitan orientarse en qué esferas deben obtenerse resultados.

- Pueden incluir aspectos estratégicos y operativos.

En aras de facilitar el trabajo del grupo se sugiere la aplicación de la Técnica de Grupo Nominal se lleva a cabo en las fases siguientes:

1. Definir la tarea

En forma de pregunta, por escrito de manera visible para el grupo, asegurando que la cuestión sea comprendida por todos.

2. Generar ideas

Trabajando en silencio, los miembros del equipo escriben sus ideas en tarjetas, a razón de 1 idea por tarjeta, durante un tiempo limitado.

3. Registrar ideas

Una vez finalizada la fase anterior, el facilitador de la técnica recoge las tarjetas y lee cada una de las ideas aportadas. Cada idea se escribe en una pizarra u otro dispositivo

4. Clarificar ideas

Se da oportunidad a los participantes de explicar las ideas aportadas y de solicitar aclaraciones sobre aquellas expresadas por otros miembros del grupo.

5. Hacer la selección

Una vez que se cuenta con una relación de ideas definitiva, es el momento de llevar a cabo la votación que dará lugar a su jerarquización.

6. Determinar la prioridad

Se procede a la suma de las puntuaciones otorgadas a cada idea. La que posee una puntuación mayor será la considerada como más importante por el grupo. Es la que tiene mayor prioridad.

Puede utilizarse el modelo que sigue como forma de visualizar el resultado final del trabajo en grupo:

Área de Resultado Clave	Contenido

Una vez determinadas han de establecerse los parámetros para evaluar cada ARC se debe analizar su interrelación con los procesos anteriormente definidos, con una perspectiva de su contribución al desempeño del proceso, la misión y visión identificada. Esta contribución podría ser evaluada con una escala de 1 a 5 donde 1 representa una contribución baja y 5 una contribución alta. El formato a utilizar se muestra a continuación:

Áreas de Resultado Clave			
Procesos	ARC <sub>1</sub>	ARC <sub>2</sub>	ARC <sub>n</sub>

P <sub>1</sub>			
P <sub>2</sub>			
P <sub>n</sub>			

Del análisis de estas interrelaciones el trabajo del equipo se orientará a la formulación de objetivos, la cual transita por dos momentos:

1. Definición del resultado (objetivo) que debe alcanzarse.
2. Determinación del indicador que se utilizará como “criterio de medida”.

A continuación se presentan algunos principios fundamentales que rigen la definición de los objetivos

1. Deben ser entendidos por todos los implicados y poder ser verificados. Cuando no puedan ser cuantificables, deben definirse los criterios para evaluar su logro.
2. Es uno de los elementos más importantes de la efectividad de la planificación pues entre más participen los subordinados, mayor compromiso existirá en el cumplimiento de los objetivos.
3. Es necesario integrar el mayor número de aspectos relacionados, de manera que en una formulación se consideren las tareas para el aseguramiento de este.
4. Es necesario que sean decisivos, retadores y factibles, que todos los esfuerzos se orienten hacia ellos, pero que sean posibles de alcanzar.

Para esclarecer este momento podría utilizarse el formato siguiente:

<b>Objetivo</b>	
<b>Aclarar qué se quiere conseguir</b>	
<b>Variables que muestren los logros</b>	
<b>Indicador</b>	

Métodos y herramientas posibles a utilizar: Trabajo en grupo, Tormenta de ideas (Calviño, 1998; García Vidal & Zayas Miranda, 2011; Kansas Health Foundation, 2000; Marengo, 1995), Consultar además Bowman (1995) y Morrissey (1993 y 1995).

### **Paso 6: Trazado de estrategias**

**Objetivo:** Analizar los facilitadores e inhibidores existentes para definir el comportamiento estratégico a seguir.

**Descripción:** Tomando como base la visión y la misión definidas se procede a realizar el estudio de los factores internos y externos que tienen influencia en la consecución de lo establecido como objetivos. Construir una matriz de este tipo es una tarea relativamente sencilla y de ahí su popularidad. Procesarla e interpretarla convenientemente, para de ella derivar los lineamientos estratégicos fundamentales, ya es algo mucho más complejo, y por ello esta insistencia en la necesidad de utilizarla con extremo cuidado y sin precipitaciones.

En el diagnóstico interno, se deben identificar todos los factores que favorecen y obstaculizan los procesos sustantivos y los elementos motrices que presentan en tal relación los elementos que se pueden dinamizar. Se busca definir además, cuales son las necesidades concretas. El diagnóstico externo permite la identificación de aspectos y tendencias del contexto que signifiquen oportunidades y amenazas para la relación y la identificación de problemas en los diferentes actores que puedan resultar de mayor importancia para el desarrollo.

Es necesario partir de la identificación de cuatro grupos de elementos que más tarde se analizan conjugadamente.

**Fortalezas:** Identificación de los principales factores propios de una organización, que constituye puntos fuertes en los cuales apoyarse para trabajar hacia el cumplimiento de la misión. Tomados de actividades reales realizadas en los procesos de proyección estratégica en diferentes entidades.

**Debilidades:** Identificación de los principales factores de la organización, que constituyen aspectos débiles que son necesario superar para lograr mayores niveles de efectividad.

**Oportunidades:** Se trata de los factores que pueden manifestarse en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que posibilitan aprovecharlos convenientemente si se actúa en esa dirección.

**Amenazas:** Los Factores del entorno sobre los cuales no se puede pretender impedir o provocar cambios, pero que si ocurren pueden afectar el funcionamiento del sistema y dificultar e impedir el cumplimiento de la misión.

Los cuatro elementos o factores se articulan en una matriz de doble entrada.

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FORTALEZAS</b>		
<b>DEBILIDADES</b>		

La recopilación de la información para la preparación de la matriz se puede hacer de la forma siguiente:

1. Se trabaja en dos grupos, dividiéndose el equipo de la alta dirección y otros implicados para que un grupo trabaje las fortalezas y debilidades (el interior de la organización), y otros las amenazas y oportunidades (el entorno de la organización), se pueden hacer cuatro equipos uno por factor; esto es optativo de quien dirija la actividad pues existen

varias técnicas para preparar la matriz DAFO. Normalmente se utiliza la tormenta de cerebros, con sus requerimientos correspondientes.

2. El resultado del trabajo de los grupos se trae a una plenaria para validar las propuestas. Se procede por las técnicas de reducción de listado y agrupaciones a simplificar la cantidad de elementos que serán utilizados en la matriz, las propuestas que se eliminan se encierran en ( ).

3. La reducción y agrupación es fundamental por la cantidad de combinaciones posibles, teniendo en cuenta que son 4 factores como entradas (DAFO), cuatro entradas para cada elemento implicaría 64 combinaciones. En la práctica no se debe trabajar con más de 4 ó 5 combinaciones, pues se hace muy compleja la matriz.

4. Se articulan las entradas por cada elemento formándose la base de la matriz, estableciéndose una malla.

5. Se comienzan a combinar unas propuestas con otras en el siguiente orden: Fortalezas con oportunidades/fortalezas con amenazas y debilidades con oportunidades/debilidades con amenazas.

6. En este proceso se definen las combinaciones que más incidencia tienen en el desarrollo de las actividades en el plan estratégico, marcándose con una X este impacto o utilizándose una ponderación. Este análisis permite comprobar que determinados elementos aunque son importantes, no tienen el mismo grado de incidencia que otros por lo que a los efectos de este análisis de los lineamientos estratégicos pueden ser congelados, se pueden “arrastrar” después y concentrar la atención en los más trascendentes.

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	Intentar aprovechar al máximo las posibilidades ¿Cómo potenciando la F es posible aprovechar la O? ¿Permite la F aprovechar la O?	Protegerse de las amenazas apoyándose en las fortalezas ¿Cómo potenciando la F se hace posible atenuar el impacto de la A? ¿Permite la F atenuar el impacto de la A?
<b>DEBILIDADES</b>	Reducir o eliminar para aprovechar las oportunidades ¿Cómo atenuando o eliminando la D es posible aprovechar la O? ¿Impide la D aprovechar la O?	Resistir sin tener que ceder para no perder posiciones ¿Cómo atenuando o eliminando la D impido el impacto de la A? ¿La D provoca que la A afecte o acentúa su impacto?

7. La lógica del procedimiento de análisis de la matriz se basa en interpretar los cuadrantes con el criterio siguiente.

	Paso 1: Preparar un perfil de la empresa: dominio geográfico.		
	Paso 2: Identificar y evaluar los factores del ambiente externo. Paso 3: Preparar pronósticos, escenarios, hacer predicciones y evaluación del futuro.		
Paso 4: Preparar una auditoria de los factores del ambiente interno.	Paso 5: Planear alternativas Paso 6: Hacer elecciones estratégicas, considerar también tácticas y acciones. Considerar también Planes de contingencia.	Enumerar Oportunidades (O) Considerar riesgos (Paso 2 y 3)	Enumerar Amenazas (A) (Paso 2 y 3)
	Enumerar Fortalezas (F) (Paso 4)	FO Ofensiva Maxi-Maxi (Pasos 5 y 6)	FA Defensiva Maxi-Mini (Pasos 5 y 6)
	Enumerar Debilidades (D) (Paso 4)	DO Adaptativa Mini-Maxi (Pasos 5 y 6)	DA Supervivencia Mini-Mini (Pasos 5 y 6)

Figura 2.3: Lógica de construcción de la Matriz DAFO

Las estrategias deben ser comunicadas para un desempeño efectivo de aquellos que deben ponerlas en práctica. En el trabajo en grupo puede utilizarse el formato que sigue:

Comunicación de la estrategia				
Estrategia	Implicados	Qué se le comunicará	Con qué instrumentos	Quién es el responsable

Métodos y herramientas posibles a utilizar: Trabajo en grupo, Tormenta de ideas, DAFO (Calviño, 1998; García Vidal & Zayas Miranda, 2011; Kansas Health Foundation, 2000; Marengo, 1995), DAFO (Alkhafaji, 2003; Andrews, Boyne, Law, & Walker, 2011; Ansoff, 1987)

### **Paso 7: Planes de acción**

**Objetivo:** Confeccionar un plan de acción para el despliegue de las estrategias establecidas.

**Descripción:** Se entiende por un plan de acción aquel formado por el conjunto de las actividades que se deberán ejecutar para facilitar el logro de las metas establecidas con

anterioridad. La finalidad de los planes es hacer posible el cumplimiento de los objetivos. Estos son la expresión completa del objetivo que persigue, es decir lo que se propone hacer y lo que se piensa obtener de esta acción. La elaboración de planes de acción es un proceso que no termina cuando se adopta un plan, sino que este tiene que ejecutarse. El plan de acción contempla los siguientes aspectos, actividad a desarrollar, aseguramiento, fecha tope, responsables, entre otros (ver figura 2.4).



**1. Desarrollar un plan de acción compuesto de pasos de acción que traten todos los cambios propuestos.** El plan debe ser completo, claro y actualizado. Además el plan de acción debe incluir información e ideas que se hayan generado durante la lluvia de ideas acerca de los objetivos y las estrategias. ¿Cuáles son los pasos que debe tomar para llevar a cabo los objetivos mientras se cumple la visión y la misión? Es el momento en que todos los componentes del modelo VMOEA se reúnen. Mientras en el plan se dirigen las metas generales que se quieren realizar, los pasos de acción ayudarán a determinar las acciones específicas que se llevarán a cabo para ayudar a estructurar una visión real. Aquí se encuentran algunas de las guías a seguir para escribir los pasos de acción.

Los miembros del grupo determinan:

- *Qué acción o cambio ocurrirá,*
- *Quién lo llevará a cabo,*
- *Cuándo tomará lugar, y por cuánto tiempo,*
- *Qué recursos se necesitan para llevar a cabo el cambio,*
- *Comunicación (quién sabrá qué).*

**2. Revisar el plan de acción completo, y cuidadosamente verificar que está completo.** Asegurarse de que cada propuesta de cambio ayudará a realizar la misión.

También es importante estar seguros de que el plan de acción, como un todo, ayudará a completar la misión.

**3. Hacer el seguimiento.** Una parte difícil (determinar qué hacer) está terminada. Ahora se necesita ponerlo en funcionamiento.

**4. Mantener a todos informados acerca de qué es lo que está teniendo lugar.** Comunicar a los involucrados cómo fueron utilizadas sus aportaciones. A nadie le gusta sentir que su juicio y sabiduría han sido ignorados.

**5. Mantener registrado lo que se ha hecho (y en qué medida se ha hecho bien).** Mantenga siempre un registro de lo que el grupo ha realizado hasta la fecha. Si el cambio comunitario (un nuevo programa o política) ha requerido un tiempo o recursos sustanciales, es también buena idea evaluar qué se ha hecho, ya sea formal o informalmente.

Debe mantener varias preguntas en mente para el grupo y para los demás:

- *¿Se está haciendo lo que se dijo que se haría?*
- *¿Se está haciendo bien?*
- *¿Lo que se está haciendo hace avanzar la misión?*

Estas preguntas se pueden dirigir informalmente (preguntar al grupo de trabajo, hablar con amigos y otras personas), así como formalmente, mediante encuestas y otros métodos de evaluación.

Se sugiere el siguiente formato:

Objetivos	Indicador	Estrategia (s)	Acciones	Fecha	Responsable

Se recomienda que el grupo de trabajo evalúe los riesgos involucrados en la implementación del plan. Se sugiere el siguiente formato de trabajo:

Análisis de los riesgos					
¿Qué riesgos pueden ser identificados	Evaluación del riesgo			Medidas a Aplicar	Responsable
	(1) Impacto (1 – 5)	(2) Probabilidad de ocurrencia (0 – 1)	(1*2) Resultado		

Los riesgos identificados que obtengan los resultados más elevados serán a los que deberán prestar mayor atención los directivos de la empresa.

Métodos y herramientas posibles a utilizar: Trabajo en grupo, Tormenta de ideas (Bolaño Rodríguez, Alfonso Robaina, Ramírez Moro, & Hernández Rodríguez, 2011; Calviño, 1998; García Vidal & Zayas Miranda, 2011; Kansas Health Foundation, 2000; Marengo, 1995).

### **Paso 8: Impacto de la planeación**

**Objetivo:** Analizar el impacto en las cargas patrimoniales derivados de la aplicación del plan propuesto.

**Descripción:** Se analizará el Balance General de la empresa 1 año después de aplicado el plan propuesto y se calcularán las variaciones de las cargas patrimoniales en este período. Se realizarán los análisis pertinentes en función de evaluar el impacto en dichas cargas como resultado de la aplicación del plan implementado.

**Métodos y herramientas a utilizar:** Balance General

Con este paso termina la exposición del procedimiento diseñado. Para un análisis gráfico de la misma ver la figura 2.5



Figura 2.5: Procedimiento para la planeación estratégica

La esencia y funcionamiento de este procedimiento se caracteriza por su integralidad y profundidad, pues no se basa en criterios reduccionistas en el análisis de las variables que investiga sino en un criterio mucho más amplio y abarcador, que contiene conceptos tales como la coherencia, la organicidad, la visión de sistema y la adaptabilidad a las condiciones reales de la organización, lo que debe garantizar un funcionamiento dinámico de la misma no atada a un determinado esquema o modelo de desarrollo, que puede funcionar hoy para un determinado entorno, sin embargo puede ser disfuncional cuando cambien las condiciones de este último.

El procedimiento propuesto puede utilizarse como un método de consultoría por

consultores externos, en caso de que así sea, es menester que una vez terminada su labor profesional, los miembros de esta se hayan apropiado del método de aplicación del proceso como tal. En el caso de que el consultor sea interno dejará en manos de los actores directos el control del proceso y solo intervendrá nuevamente si lo designan para hacerlo o si su presencia es necesaria en momentos posteriores contribuyendo de esta manera al Aprendizaje Organizacional.

### **CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO SELECCIONADO PARA ELABORAR LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA LÍNEA DE NEGOCIOS DE CENTROS CULTURALES DE ARTEX S.A, SUCURSAL HOLGUÍN**

El presente capítulo tiene como objetivo mostrar el resultado de la aplicación del procedimiento seleccionado (García Vidal & Guevara del Valle, 2013) para elaborar la planeación estratégica de la Línea de Negocios de Centros Culturales de ARTEX S.A., Sucursal Holguín, perteneciente al MINCULT, a través del cumplimiento práctico de cada uno de los pasos. El capítulo está estructurado en un epígrafe que presenta los principales resultados de la investigación realizada.

#### **3.1 Aplicación del procedimiento para confeccionar la planeación estratégica de la Línea de Negocios de Centros Culturales de ARTEX S.A. Sucursal Holguín**

##### **Caracterización de la Línea de Negocios de Centros Culturales de ARTEX S.A., Sucursal Holguín**

La Empresa de Promociones Artísticas y Literarias ARTEX S.A., fue constituida por la sociedad mercantil cubana mediante la escritura número 96, el 4 de febrero de 1989, con personalidad jurídica propia y residencia en La Habana, actualmente es la principal promotora y comercializadora de productos y servicios culturales cubanos; abarca en su gestión un amplio espectro de la creación artística nacional.

ARTEX S.A. cuenta con una Casa Matriz, nueve Agencias y Divisiones que aglutinan las principales líneas de negocios de la empresa y trece Sucursales, que atienden las unidades distribuidas, dentro del territorio nacional, con diversas actividades de perfil propio en el ámbito mercantil, que fueron incorporadas al núcleo inicial, a fin de ganar competitividad, imagen y fortaleza. Su amplia Red Comercial, constituida por Tiendas y Centros Culturales, se extiende a lo largo de todo el país, con una fuerte presencia en las principales ciudades y destinos turísticos. En ellos se oferta una amplia gama de productos en los que se integran la funcionalidad, el valor estético y lo más genuino de la cultura cubana.

##### **Las Agencias, divisiones y entidades estratégicas de ARTEX S.A. son:**

**Bis Music:** Casa Discográfica

**Ediciones Cubanas:** Agencia exportadora, importadora y distribuidora de la más amplia oferta de literatura, revistas, periódicos, materiales de oficina, papelería y otros impresos como postales, pósteres, carteles de cine, mapas, etc.

**Comercial Lauros:** Desarrolla proyectos con artistas de las Artes Visuales para la impresión de sus obras a diversos soportes.

**Clave Cubana:** Agencia de representaciones artísticas de un amplio catálogo de la música popular e incluye presentaciones individuales y espectáculos.

**Musicalia:** Agencia de representaciones artísticas de variado formato de música popular bailable e instrumental y produce espectáculos musicales, danzarios y circenses.

**D'arte:** Agencia comercializadora de Servicios Técnico Profesionales del arte y la cultura.

**Paradiso:** Agencia de Turismo Cultural

**Soy cubano:** Agencia que promociona y comercializa productos y servicios de la cultura a través de internet.

**Enseñarte:** Agencia que brinda servicio de alojamiento y restauración.

Un sitio privilegiado para tomarle el pulso a Cuba es la ciudad de Holguín, área geográfica con un amplio abanico de atractivos turísticos, se le conoce también como la ciudad de los parques por su diseño urbanístico y su patrimonio histórico. Es cuna de ilustres pintores y escritores, tierra de tradiciones culturales como Romerías de Mayo y otros importantes eventos culturales que la han convertido en una fuerte plaza para el desarrollo y rescate de lo más genuino de la cultura cubana, donde sobresale nuestra música por su inigualable sabor y ritmo.

La Sucursal de Holguín surge 6 de junio del año 1994, a través del acuerdo No 57 de la Junta General de Accionistas, con su propio centro de costo y contable, se subordina a la Casa Matriz, y esta al Ministerio de Cultura, actualmente está ubicada en la calle Línea No 49 Reparto Zayas, Holguín. Comercializa el Producto Cultural Cubano, y la Línea Imagen Cuba, presta Servicios Gastronómicos en los Centros Culturales debidamente aprobados por el MINCULT. Cuenta con cuatro Líneas de Negocios, las cuales son.

- Ventas mayoristas
- Ventas minoristas
- Centros Culturales y servicios
- Agencia de Viajes PARADISO.

Como parte de la consolidación y desarrollo de los Centros Culturales y con el objetivo de profundizar y diversificar el contenido de los proyectos que en los mismos se desarrollan, se propicia el establecimiento de relaciones de cooperación entre esta línea de negocios y otras de la empresa, así como convenios con otras entidades del Sistema de la Cultura

para la ampliación de bienes y servicios que se ponen a disposición de visitantes nacionales y extranjeros.

Esta entidad tiene como objeto social: (Todas las operaciones contenidas en el objeto social se efectúan en pesos cubanos y en pesos convertibles)

- Brindar servicios artísticos y de representación de cualquier manifestación cultural.
- Prestar servicios de cualquier espacio en los centros culturales para actividades artística-culturales y de locaciones en interés de la cultura a personas naturales y jurídicas.
- Prestar servicios de alimentación en eventos y actividades culturales organizadas por el sistema de cultura a personas naturales y jurídicas vinculadas a dichas actividades.

Los Centros Culturales, integradores de lo más representativo de los productos y servicios de ARTEX, se clasifican, según el género con el que definen sus presentaciones artísticas, en Casas de la Trova, Centros Folklóricos y Centros de Espectáculos, tipifican la región donde se encuentran logrando un sello característico y auténtico en cada establecimiento.

La Línea de Negocios Centros Culturales cuentan con una plantilla aprobada de 61 trabajadores y está cubierta con 51 trabajadores, siendo las categorías ocupacionales las siguientes: 3 cuadros, 38 de servicios y 10 operarios. De los cuales 15 son mujeres y 36 hombres, 3 universitarios, 16 técnicos de nivel medio, 30 preuniversitarios y 2 de secundarios básicos. De ellos 3 militantes en el PCC y 1 es militante de la UJC. La composición por edades de los empleados y administrativos es del 49% entre los 30 y los 40 años, el 39% entre 40 y 50 años y el 12% mayor de 50 años. El 55 % de la fuerza laboral lleva más de 10 años en la entidad. De manera general se puede decir que la fuerza laboral posee un nivel de escolaridad medio, no existe un equilibrio entre los sexos, siendo un personal joven en su mayoría pero con una gran estabilidad laboral y experiencia. Todo lo anterior hace que sus recursos humanos de la entidad sea una fortaleza de esta.

Para la comercialización de los servicios que integran la cartera de la línea negocios, existen instalaciones distribuidas en distintas áreas geográficas de la provincia, donde existen atractivos naturales y arraigo de tradiciones culturales. Esta línea consta de cinco Centros Culturales, distribuidas en los municipios de Holguín, Gibara y Sagua de Tánamo estos son:

- La Casa de la Trova “El Guayabero”, en la ciudad de Holguín
- Salón del Benny More, en la ciudad de Holguín

- La Batería “Fernando VII, en la ciudad de Gibara
- Río Cristal, en la ciudad de Gibara
- El Colonial, en la ciudad de Sagua de Tánamo

**Los servicios básicos de la cartera de esta Línea de Negocio son:**

- Presentaciones de artistas en vivo: en este sentido se procurará priorizar las unidades del catálogo de la empresa y profesionales de los territorios,
- Realización de tertulias literarias o encuentros sobre temas culturales,
- Servicios Técnico-Profesionales en materia cultural (cursos, talleres, seminarios y otros),
- Servicios gastronómicos como complemento a los proyectos culturales que se desarrollan en cada una de estas instalaciones,
- Servicios culturales y gastronómicos a eventos y actividades,
- Otros servicios.

Para desarrollar estas actividades cuenta con una estructura organizativa (anexo II)

Los principales clientes de la Línea de Negocios hasta el cierre de marzo 2014 fueron: el público nacional, principalmente el contemplado en el rango etario entre los 25 y 45 años, sobresale la entrada en parejas, lo que condiciona el desarrollo de un ambiente agradable e íntimo y sin omitir la presencia de visitante extranjeros provenientes del Polo Turístico Canadienses, ingleses y de turismo libre y de ciudad, en los centros ubicados en la ciudad.

Los principales proveedores hasta el cierre del mes de marzo de 2014 fueron: Bucanero S.A, Comercializadora ITH, Brascuba S.A, Pesca Caribe, EmberHolg, Ember Santiago, Cubaron, Havana Club, Tecnoazúcar, Papas and Co.

Los principales competidores de la línea de negocios son las siguientes organizaciones: Casa de la Música Holguín de la compañía EGREM, Club Siboney, Caverna de los Beatles, Bar La Cascada y Jazz Club de la Empresa Provincial de Establecimientos Especiales de Servicios (EPEES), todos con ofertas culturales no tan variada pero lo aventajan en sus ofertas en moneda nacional, cuentan con buena posición geográfica y ambientes mucho más personalizados, El Cabaret Nocturno, Terraza 1720, Discoteca del Pico Cristal, de Palmares, Terraza del Hotel Pernik de la Empresa Islazul.

Hay que mencionar además que aunque esta empresa fue creada para generar utilidades en divisa también tiene aprobado por el Ministerio de Comercio Interior y el de Finanzas y Precios, ciertas actividades que generan ingresos en moneda nacional, siendo los más

representativos los que se generan en los centros culturales, estando entre los más significativos el cobro de Cover y la venta de módulos culturales, contando para ello con una tasa de conversión bastante amplia, amparada a nivel de sucursal por la Instrucción No.3 emitida por el presidente de ARTEX S.A, el 16 de diciembre del 2004. El objetivo de obtener estos ingresos en moneda nacional (CUP) es fundamentalmente, cubrir los costos y gastos que se generan en esta moneda, siendo el más representativo el gasto de salario, otro objetivo además es que las personas que no tengan acceso a la moneda libremente convertible (CUC) puedan acceder fácilmente a los servicios ofrecidos.

Para comprobar la salud financiera de la línea se realizó el análisis de algunos informes financieros presentados en consejos de dirección y de los estados financieros hasta el cierre del mes de marzo de 2014, comparándose los valores reales con los planificados para el período tanto en CUC como en CUP. Se mostró las salidas más significativas de la misma en ambas monedas, como resultado de los servicios prestados. En la **Tabla 3.1** se muestra el comportamiento de los indicadores tanto en CUC como en CUP, y en el **Tablas 3.2** se muestra la distribución del total de ingresos y gastos por cada centro cultural.

<b>Tabla 3.1 Análisis de los resultados económicos</b>						
<b>INDICADORES</b>	<b>Acumulado hasta cierre de marzo de 2014 en CUC</b>			<b>Acumulado hasta cierre de marzo de 2014 en CUP</b>		
	<b>PLAN</b>	<b>Real</b>	<b>%</b>	<b>PLAN</b>	<b>Real</b>	<b>%</b>
<b>Total Ingresos</b>	<b>144500,00</b>	<b>136625,00</b>	<b>94,55</b>	<b>1143270,00</b>	<b>1366863,00</b>	<b>119,6</b>
<b>Total de Gastos</b>	<b>26883,00</b>	<b>23803,00</b>	<b>88,54</b>	<b>396318,00</b>	<b>364949,00</b>	<b>92,09</b>
<b>Utilidad</b>	<b>45957,00</b>	<b>44620,00</b>	<b>97,09</b>	<b>746952,00</b>	<b>1001914,00</b>	<b>134,1</b>

<b>Tabla 3.2 Ingresos y gastos en CUC</b>						
<b>CENTROS CULTURALES</b>	<b>Gastos</b>			<b>Ingresos</b>		
	<b>Plan</b>	<b>Real</b>	<b>%</b>	<b>Plan</b>	<b>Real</b>	<b>%</b>
<b>Salón Benny More</b>	<b>14897,00</b>	<b>11969,00</b>	<b>80,345</b>	<b>43540,00</b>	<b>53 310,00</b>	<b>127,34</b>
<b>Casa de la Trova "El Guyabero"</b>	<b>2953,00</b>	<b>3707,00</b>	<b>125,533</b>	<b>32230,00</b>	<b>28 960,00</b>	<b>89,88</b>
<b>El Colonial</b>	<b>2481,00</b>	<b>2049,00</b>	<b>82,588</b>	<b>18110,00</b>	<b>14 980,00</b>	<b>82,74</b>
<b>Rio de Cristal</b>	<b>3436,00</b>	<b>2675,00</b>	<b>77,852</b>	<b>27450,00</b>	<b>18 900,00</b>	<b>68,86</b>
<b>Batería Fernando VII</b>	<b>3116,00</b>	<b>3406,00</b>	<b>109,307</b>	<b>23170,00</b>	<b>18 460,00</b>	<b>79,68</b>

<b>Tabla 3.2 Ingresos CUP</b>			
<b>CENTROS CULTURALES</b>	<b>Plan</b>	<b>Real</b>	<b>%</b>
<b>Salón BENNY MORE</b>	405000,00	494965,00	122,214
<b>CASA TROVA EL GUAYABERO</b>	193350,00	209845,00	108,531
<b>EL COLONIAL</b>	182200,00	203966,00	111,946
<b>RIO DE CRISTAL</b>	174000,00	189725,00	109,037
<b>BAT FERNANDO VII</b>	176000,00	221850,00	126,051

Después de analizar los indicadores se arribó a la conclusión de que al cierre del primer trimestre de 2014 la situación económica de la línea de negocio fue desfavorable con las cuentas en CUC; hasta el mes de febrero existió un sobre cumplimiento de las utilidades pero en el mes de marzo se vio muy afectado el cumplimiento del de ingreso debido a que el 61% de sus ventas pertenecen al subgenerico cerveza y en la fábrica Bucanero S.A. existieron problemas productivos y con la materia prima, y solo pudieron vender a la empresa el 30% de la demanda solicitada. Estos factores incidieron que se deteriorara el plan deseado con un incumplimiento de los ingresos hasta el mes en un 5.45 % dado por una disminución del 11,457 % de los gastos y un incumplimiento de un 2,81% de las utilidades. Las cuentas en CUP se muestra un sobre cumplimiento de las utilidades en un 34,13%, dado a una disminución en un 7.81 % de los gastos y un cumplimiento de un 19,557 % de los ingresos. De manera general se puede afirmar que la línea de negocio está siendo rentable en lo que va de año.

En la distribución del total de ingresos y gastos por cada centro cultural, se puede observar que el Salón del Benny More es la más rentable en CUC; cumple los ingresos planificados y no genera tantos gastos y los cinco centros cuentan con ingresos representativos en cuanto a la CUP.

Según el Balance General del mes de marzo al cierre del primer trimestre del año 2014 las cargas patrimoniales se comportan como se muestra en la siguiente figura:

<b>ACTIVO</b>	<b>FIJO</b> 971 726,81 CUC		<b>ORÍGENES</b>	<b>CAPITAL PROPIO</b>	<b>CAPITAL SOCIAL</b> 1 521 622, 48 CUC
	<b>CIRCULANTE</b>	<b>CLIENTE</b> 516 926, 45 CUC			<b>EXIGIBLE</b>
		<b>OTRAS CUENTAS POR COBRAR</b> 25 444, 55 CUC		<b>CORTO PLAZO</b> 26 629,13 CUC	
		<b>EFFECTIVO</b> 41 478, 69 CUC			
<b>1 555 576, 50 CUC</b>					

El total de activos en el período fue de 1 555 576, 50 CUC, valor que está en constante y ágil funcionamiento para que la línea de negocio logre sus fines, estos activos están divididos por un lado en activos fijos, con un valor de 971 726, 81 CUC, que no son más que las inversiones de larga vida técnica o de prolongada permanencia en la organización, y por otro lado en activos circulantes con un valor de 583 849. 69 CUC que son las inversiones de corta duración, las que deben transformarse en dinero lo más rápido posible, por su parte estos están divididos en 41 478, 70 CUC en efectivo, que es el dinero que posee la línea de negocio disponible de inmediato para su operación; 25 444,55 CUC de cuentas por cobrar internas y 516 926,45 CUC de otras cuentas por cobrar, es decir, que presentará un beneficio a corto plazo. Por otra parte el capital social de la misma en el período fue de 957 262,61 CUC que fue el valor inicial que le aportaron los accionistas para que pudiera operar. Por último el capital exigible o pasivo tuvo un valor de 1 521 622,48 CUC, que representa las deudas con proveedores e instituciones financieras, se divide en 7 324,89 CUC a largo plazo y 26 629,13 CUC a corto plazo.

Para la realización de este análisis y a solicitud de la empresa, la investigadora se reunió con el consejo de dirección de la misma, en el cual a consideración de estos fue conformado un equipo de trabajo de 10 trabajadores con mayor experiencia, incluyendo al gerente, los especialistas en gestión artística, gestión de compra y servicios gastronómicos, y comercial, esto permitió la realización de un diagnóstico profundo, lo que ha procedido de un intercambio de ideas y opiniones, se llegó a un consenso en cada uno de los pasos que se visualizarán a continuación.

## **Paso 2. Orientación al futuro**

Concebir el futuro implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura, y por sobre todo discernir entre lo que ella es hoy, y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a su capacidades y oportunidades.

La **Visión** definida en la Línea de Negocio es:

“Ser líder en Cuba y para el mundo de la oferta más integral y profesional de servicios culturales y gastronómicos cubanos, transmitiendo expresiones de autenticidad e identidad nacional a sus clientes”

Después de un análisis de trabajo en equipo en conjunto con el consejo de dirección, se llegó a la conclusión de que la visión actual es muy abarcadora con respecto a la metas alcanzar por parte de la organización en el próximo período, por lo que se reformula la siguiente propuesta que debe cumplirse para el año 2017:

“Ser líder en el territorio de los servicios culturales y gastronómicos cubanos, expresando autenticidad e identidad nacional a sus clientes”

## **Paso 3. Declaración de la misión**

La **misión** actual de la línea de negocio es:

“Creación de espacios para la promoción y comercialización de proyectos integrales de unidades artísticas de alto contenido cultural y las ofertas complementarias de otros servicios culturales y gastronómicos para satisfacer al visitante nacional y extranjero, garantizando el financiamiento de la cultura”

Para el estudio de la misión al igual que en el análisis anterior, se realizó un trabajo en equipo, en conjunto con el consejo de dirección de la empresa, el cual permitió arribar a la conclusión de que la misión definida es un poco extensa y estaba desactualizada en cuanto a los valores compartidos; para la elaboración de una propuesta se tuvo en cuenta las encuestas realizadas a los trabajadores (anexo III) en cual se determinaron y se conceptualizaron un total de siete valores necesarios a compartir en la organización, de ellos, se decidieron incluir en la misión: sentido de pertenencia, creatividad y profesionalidad, por constituir valores fundamentales en el desarrollo de cualquier empresa; por lo que se formula la siguiente propuesta:

“Brindar los servicios de culturales y gastronómicos, garantizando con eficiencia la satisfacción del cliente, utilizando un capital humano creativo, innovador y con sentido de

pertenencia consolidando ARTEX S.A Sucursal Holguín como el facilitador de la promoción y comercialización de proyectos integrales de unidades artísticas de alto contenido cultural y las ofertas complementarias”

#### **Paso 4. Presentación de los procesos**

A través de la revisión documental se concluyó que no se tienen identificados los procesos, por lo que la autora de la investigación realizó un intercambio con el equipo de trabajo donde les expuso las bases teóricas referidas a la definición y clasificación de los mismos. Este análisis permitió a los integrantes del equipo mediante una tormenta de ideas se listaron y clasificaron los procesos que se ejecutan actualmente en la línea de negocio en procesos de dirección, de realización y de apoyo, así como su secuencia e interacción. Estos se relacionan a continuación:

Proceso de Dirección	Proceso de Realización	Proceso de Apoyo
Planeación Estratégica	Diseño del producto artístico	Contabilidad Financiera
Planeación Estratégica Comercial	Servicio gastronómico	Contratación
		Logística
		Compra
		Capital Humano

Con esta información, la autora hace una propuesta de mapa de procesos (anexo IV)

#### **Paso 5. Análisis de las interacciones**

Mediante un trabajo en grupo y a través de una tormenta de ideas se determinaron las áreas de resultado claves (ARC), que apoyarán la marcha de los procesos definidos

##### Áreas de Resultados Claves Línea de Negocios

ARC I: Eficiencia y Rentabilidad

ARC II: Desempeño de los trabajadores y desarrollo gerencial

ARC III: Calidad de los servicios y profesionalidad

ARC IV: Defensa de la Revolución

Luego de haber determinado las ARC se realiza una interacción con los procesos definidos, con una perspectiva de su contribución al desempeño de los procesos, este análisis y los resultados obtenidos se muestran en (ver tabla 3.3)

Sobre la base del estudio de estas interacciones se formulan los objetivos de trabajo por ARC y la vinculación con los lineamientos de la política económica del país, aprobados por el VI Congreso del PCC.

<b>Tabla 3.3 Interrelación ARC y procesos</b>				
Procesos	Áreas de Resultados Claves			
	Eficiencia y Rentabilidad	Desempeño de los trabajadores y desarrollo gerencial	Calidad de los servicios y profesionalidad	Defensa de la Revolución
Planeación Estratégica	5	4	4	5
Planeación Estratégica Comercial	5	5	5	5
Diseño del producto artístico	5	4	5	5
Servicio gastronómico	5	4	4	5
Contratación	5	5	5	5
Capital Humano	5	4	4	5
Compra	5	5	3	5
Contabilidad Financiera	5	5	5	5
Logística	5	5	5	5

### **Objetivos de trabajo:**

#### ARC I: Eficiencia y rentabilidad

Objetivo: Cumplir con el plan de aporte al MINCULT mediante una gestión comercial, economía y financiera eficiente.

Lineamientos: 5, 7, 20, 22, 41, 42, 43, 140, 143, 163, 170

Criterios de medida:

- 1.1 Lograr un ingreso de 590 000.00 CUC y 4500 000.00 CUP.
- 1.2 Alcanzar la cifra de 199 900.00 CUC de utilidades.
- 1.3 No sobrepasar el nivel de gastos totales por encima de los 97 800.00 CUC.
- 1.4 No tener cuentas por cobrar a clientes nacionales en más de 30 días.
- 1.5 Mantener un índice por debajo de 0.90 de correlación salario medio –productividad.

#### ARC II: Desempeño de los trabajadores y desarrollo gerencial

Objetivo: Trabajar para que los Recursos Humanos se constituyan en uno de los elementos principales de la eficiencia y competitividad mediante el incremento de su desempeño profesional y valores éticos, donde su satisfacción personal se alcance desde su realización profesional.

Lineamientos 10, 12, 138, 139, 257, 261

Criterios de medida:

- 1.1 Lograr un cumplimiento del 90% del plan de capacitación aprobado.

1.2 Cumplir con las acciones del plan de atención y emulación al trabajador; en correspondencia con la Política Integral de Atención al Hombre.

1.3 Mantener una reserva de cuadro listas en la Dirección de la Línea de Negocio.

1.4 Mantener la condición de aceptable en auditorias y cumplir al 90% el plan de inspecciones.

1.5 Lograr un 90% de participación en las actividades convocadas por los factores del centro.

#### ARC III: Calidad de los servicios y profesionalidad

Objetivo: Elevar el nivel de satisfacción de clientes a partir del fortalecimiento de la programación artística y la consolidación de la calidad del servicio.

Lineamientos: 10, 12, 138, 139, 255, 257, 258, 259, 261, 265 y 267

Criterios de Medidas:

1.1 Mantener bajos niveles de quejas y reclamaciones.

1.2 Perfeccionar el sistema de control de la calidad que permita dar seguimiento al 100% de las reclamaciones, evaluando su impacto económico.

1.3 Lograr un nivel de satisfacción del 90% de los clientes encuestados.

1.4 Realizar acciones mensuales de actualización sobre la calidad del servicio.

#### ARC IV: Defensa de la Revolución

Objetivo: Participar activamente en la defensa de la Revolución en los planos económico, político y social, cumpliendo con los principios que establece el control interno.

Lineamiento: 8

Criterios de medida:

1.1 Cumplir Plan de Inspecciones para el año 2014.

1.2 Aplicar al menos dos veces al año las guías de Control Interno.

1.3 Realizar al menos una Inspección mensual a cada centro de acuerdo a la Resolución 21.

1.4 Realizar al menos 1 inspección sorpresiva al mes.

1.5 Alcanzar resultados de aceptables en no menos del 90% de los controles.

### **Paso 6. Trazado de estrategias**

Una vez determinados los objetivos de la Línea de Negocio, el equipo de trabajo procede a realizar a través de una tormenta de ideas un estudio de los factores internos y externos

que influyen en el desempeño de los procesos. Para un mejor trabajo en equipo, estos se dividieron en dos grupo fundamentales, un grupo se dedicó a trabajar las fortalezas y debilidades (el interior de la organización) y otro las amenazas y oportunidades (el entorno de la organización). Una vez determinados los factores que más influían mediante una tormenta de cerebros se procedió a la reducción del listado, y derivado de esto se validan las propuestas siguientes:

#### Fortalezas

F<sub>1</sub>: Capacidad financiera para el pago a proveedores de forma independiente y con el presupuesto asignado,

F<sub>2</sub>: Alto nivel de automatización de los centros para la realización de los procesos,

F<sub>3</sub>: Posicionamiento en el mercado de los centros culturales,

F<sub>4</sub>: Contar con prestaciones artísticas en vivo y de aceptación por parte del cliente,

F<sub>5</sub>: Tener ubicado en el centro de la ciudad a los 2 centros de mayor volumen de ingreso y los mismos se encuentran cerca del polo turístico,

F<sub>6</sub>: Ventas en las dos monedas CUC y CUP.

#### Oportunidades

O<sub>1</sub>: Alto nivel adquisitivo de la mayoría de los clientes repitentes,

O<sub>2</sub>: Prioridad dada por el estado cubano al desarrollo de la industria turística en los lineamientos de la política económica lo que influye crecimiento del mercado internacional,

O<sub>3</sub>: Gran interés por las raíces y tradiciones cubanas que propician la sostenibilidad de los centros culturales,

O<sub>4</sub>: Contar con una agencia de viajes PARADISO dentro de la empresa que promociona los servicios de la línea de negocios,

O<sub>5</sub>: Pertenecer al ministerio de cultura, que propicia prioridad del talento artístico.

#### Debilidades

D<sub>1</sub>: No cuenta con una planeación estratégica en la línea de negocios,

D<sub>2</sub>: Equipamiento de audio, luces y NTIC de mala calidad,

D<sub>3</sub>: Poca capacidad para refrigerar los productos congelados,

D<sub>4</sub>: El mobiliario no satisface la demanda de algunos centros y poca durabilidad del mismo.

D<sub>5</sub>: Falta de preparación del personal, fundamentalmente en idioma y técnicas de servicio,

D<sub>6</sub>: No cuenta con transportación propia para realizar gestiones adecuadas de la actividad,

D<sub>7</sub>: Bajo presupuesto para gestionar el talento artístico,

D<sub>8</sub>: Insuficiencia en la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.

### Amenazas

A<sub>1</sub>: Fortalecimiento de la competencia por la existencia de varios centros nocturnos en la ciudad con similares características,

A<sub>2</sub>: Pocas agrupaciones con gran poder de convocatoria dentro del territorio,

A<sub>3</sub>: Deficiencia con los abastecimientos por parte de los proveedores Bucanero y los Portales,

A<sub>4</sub>: La política de precios existente que no permite la venta de productos a precios más asequibles,

A<sub>5</sub>: Agudización de la crisis económica internacional.

Luego de llegar a un consenso de los factores internos y externos que están presentes en el desempeño de los procesos, el equipo de trabajo realiza una matriz (DAFO), (ver tabla 3.4), en la cual se combinan las propuestas anteriores, a través de una tormenta de ideas, marcando con una (x) las combinaciones que más impacto tienen en el desarrollo de las actividades.

Tabla 3.4 Matriz DAFO										
	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>3</sub>	O <sub>4</sub>	O <sub>5</sub>	A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	A <sub>3</sub>	A <sub>4</sub>	A <sub>5</sub>
F <sub>1</sub>						X		X		
F <sub>2</sub>		X		X	X	X				
F <sub>3</sub>	X	X	X	X	X	X	X			
F <sub>4</sub>	X	X	X	X	X	X	X			X
F <sub>5</sub>	X	X	X	X	X	X	X			X
F <sub>6</sub>	X					X	X		X	X
D <sub>1</sub>		X		X	X	X		X		
D <sub>2</sub>		X		X	X	X	X			
D <sub>3</sub>		X		X	X	X				
D <sub>4</sub>		X		X	X	X	X			X
D <sub>5</sub>		X		X	X	X				
D <sub>6</sub>		X		X	X	X	X	X		
D <sub>7</sub>	X	X		X	X	X	X			
D <sub>8</sub>		X		X	X	X	X			X

Derivado del estudio de las combinaciones, el equipo se dispone a interpretar los cuadrantes con mayor incidencia, sin obviar los de menos incidencias. De este análisis se

Tabla 3.3 Matriz DAFO concluye que las estrategias aparecen repetidas, por lo que se realiza una depuración y resultado de este razonamiento se elaboran las estrategias que mayor incidencia tengan para el desempeño efectivo de la organización. Estas son:

- Mantener un buen desempeño económico a través de una alta capacidad financiera y una efectiva gestión del talento artístico,
- Potenciar la imagen corporativa a través de la preparación del Capital Humano,
- Implementar un Sistema de Gestión de la Calidad.

### **Paso 7: Plan de acción**

Determinadas las estrategias, el equipo de trabajo mediante un intercambio de ideas y en consenso con el consejo de dirección procede a la realización de un plan de acción (ver tabla 3.4) que en función de las estrategias derivadas dará cumplimiento a los objetivos formulados tomando como base la visión y misión antes propuestas. Luego de realizado el mismo, según el procedimiento propuesto el grupo de trabajo procede a analizar los principales riesgos involucrados en la implementación del plan según el formato evidenciado en dicho procedimiento (ver tabla 3.5), el mismo define los posibles riesgos por áreas, el impacto de ocurrencia según la importancia del mismo, la probabilidad de que ocurra, las posibles medidas a aplicar y el resultado derivado para que el grupo otorgue prioridad a los de mayor incidencia que pueda obstaculizar el cumplimiento efectivo del plan.

### **Paso 8: Impacto de la planeación**

Este paso de la metodología no se llegó a realizar porque requiere que la planeación esté totalmente implementada para poder comparar al cabo de un año la variación de las cargas patrimoniales de la línea de negocio.

Tabla 3.4 Plan de Acción					
Objetivos	Indicador	Estrategia	Acciones	Fecha	Responsable
Cumplir con el plan de aporte al MINCULT mediante una gestión comercial, económica y financiera eficiente. (Lineamientos: 5, 7, 20, 22, 41, 42, 43, 140, 143, 163, 170)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr un ingreso de 590000,00 CUC y 4 500 000,00 CUP.</li> <li>• Alcanzar la cifra de 199900,00 CUC de utilidades.</li> <li>• No sobrepasar el nivel de gastos totales por encima de los 97800,00 CUC.</li> <li>• No tener cuentas por cobrar a clientes nacionales en más de 30 días.</li> <li>• Mantener un índice por debajo de 0,90 de correlación salario medio – productividad.</li> </ul>	Mantener un buen desempeño económico a través de la capacidad financiera y efectiva gestión del talento artístico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar por no tener cuentas por cobrar y pagar envejecidas en ambas monedas y mantenemos sin cuentas,</li> <li>• Elevando la responsabilidad y la ética de las entidades y sus jefes vencidas,</li> <li>• Controlar el plan de comercialización de los servicios,</li> <li>• Incrementar las presentaciones del catálogo de la empresa,</li> <li>• Lograr una adecuada relación calidad/precio para incrementar la competitividad en el mercado.</li> </ul>		Gerente y Contador B Especialista Principal
Trabajar para que los Recursos Humanos se constituyan en uno de los elementos principales de la eficiencia y competitividad mediante el incremento de su desempeño profesional y valores éticos, donde su satisfacción personal se alcance desde su realización profesional. (Lineamientos 10, 12, 138, 139, 257, 261)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr un cumplimiento del 90% del plan de capacitación aprobado.</li> <li>• Cumplir con las acciones del plan de atención y emulación al trabajador; en correspondencia con la Política Integral de Atención al Hombre.</li> <li>• Mantener una reserva de cuadro listas en la dirección de la línea de negocio.</li> <li>• Mantener la condición de aceptable en auditorías y cumplir al 90% el plan de inspecciones.</li> <li>• Lograr un 90% de participación en las actividades convocadas por los factores del centro.</li> </ul>	Potenciar la fuerte imagen corporativa a través de la preparación Capital Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizando la formación y capacitación continuas del personal que respondan al desarrollo de la organización,</li> <li>• Estimular la creatividad de los colectivos laborales para fortalecer su participación en la solución de los problemas.</li> <li>• Cumplir con el Programa de Salud Ocupacional referido a los chequeos médicos de los cargos que realizan tareas de manipulación de alimentos; así como el control de las enfermedades crónicas no transmisibles,</li> <li>• Establecer las coordinaciones necesarias con las Instituciones Especializadas que garanticen el Plan de Capacitación y/o acciones de interés empresarial que se proyecten por</li> </ul>		Directora y Especialista A en Gestión de Recursos Humanos

			extraplan; así como mantener un chequeo y exigencia más sistemática del cumplimiento del Plan de Capacitación.	
<p>Elevar el nivel de satisfacción de clientes a partir del fortalecimiento de la programación artística y la consolidación de la calidad del servicio.(Lineamientos: 10, 12, 138, 139, 255, 257, 258, 259, 261, 265 y 267)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener bajos niveles de quejas y reclamaciones.</li> <li>• Perfeccionar el sistema de control de la calidad que permita dar seguimiento al 100% de las reclamaciones, evaluando su impacto económico.</li> <li>• Lograr un nivel de satisfacción del 90% de los clientes encuestados.</li> <li>• Realizar informaciones mensuales de actualización sobre la calidad del servicio.</li> </ul>	<p>Implementar un sistema de Gestión de la calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar los medios de transporte y comunicación para eliminar las deficiencias para realizar las gestiones de los Centros Culturales,</li> <li>• Consolidar la cooperación con otras empresas dentro del sector para garantizar mayor eficiencia y calidad en los servicios Consolidar proyectos con la colaboración de PARADISO para garantizar mayor eficiencia y calidad en los servicios,</li> <li>• Realizar mantenimiento periódico al equipamiento de audio y luces,</li> <li>• Renovación del mobiliario en los Centros Culturales.</li> </ul>	<p>Gerente y Especialista en Gestión Artística, Especialista en Servicio Gastronómico y Especialista en Gestión de Compra y Directores de los Centros</p>
<p>Participar activamente en la defensa de la Revolución en los planos económico, político y social, cumpliendo con los principios que establece el control interno.(Lineamiento: 8)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir plan de inspecciones para el año 2014,</li> <li>• Aplicar al menos dos veces al año las guías de Control Interno.</li> <li>• Realizar al menos una Inspección mensual a cada centro de acuerdo a la Resolución 21</li> <li>• Realizar al menos 1 inspección sorpresiva al mes.</li> <li>• Alcanzar resultados de aceptables en no menos del 90% de los controles.</li> </ul>	<p>Potenciar la fuerte imagen corporativa a través de la preparación Capital Humano</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concluir el proceso de implementación de los documentos rectores de la defensa,</li> <li>• Elevando la responsabilidad sobre la eficiencia, eficacia y el control en el empleo del personal, los recursos materiales y financieros que se manejen,</li> <li>• Prestar atención a la habilitación de los Grupos de Seguridad Interna en las entidades que los requieran, dando cumplimiento a los dictámenes emitidos por el MININT en los plazos establecidos con los requisitos exigidos,</li> <li>• Continuar la realización de comprobaciones y supervisiones</li> </ul>	<p>Gerente</p>

---

			<p>planificadas o sorpresivas a las medidas de Seguridad y Protección,</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Continuar desarrollando la preparación profesional en el puesto de trabajo de los Jefes de Grupos de Seguridad Interna dirigida a fortalecer el conocimiento de los procedimientos de actuación y los riesgos identificados de las instituciones donde prestan servicios, mediante comprobaciones y evaluaciones periódicas.</li></ul>		
--	--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

**Tabla 3.5: Análisis de los riesgos**

ACTIVIDAD O AREA	POSIBLES MANIFESTACIONES NEGATIVAS	Evaluación de riesgos			MEDIDAS A APLICAR	RESPONSABLE	FECHA DE CUMPLIMIENTO
		(1) Impacto (1-5)	(2) Probabilidad de ocurrencia (0-1)	(1*2) Resultado			
Gerencia de Centros Culturales	Gastos en exceso en la atención a los artistas.	2	0.2	0.4	Efectuar la atención a los artistas según el Manual de Procedimientos y la VMK-1/2012.	Gerente de Centros Culturales.	30 de cada mes
	Efectuar presentación artística sin contrato con la Agencia Artística.	4	0.2	0.8	Velar que los artistas sean representados por Agencias Artísticas y que medie entre ellos un contrato de servicios artísticos.	Especialista Artístico	15 y 30 de cada mes
	Efectuar pago al talento artístico sin haberse presentado en el centro.	5	0.3	1.5	Confeccionar el Modelo de Orden al programa y Control de actividades diarias	Especialista Artístico	30 cada mes
	No cumplir con lo que se establece en las normas de cada ficha de costo, para la elaboración de los alimentos, de los cocteles y bebidas por tragos.	3	0.6	1.8	Hacer cumplir con lo que establecen las Fichas de costo y cartas técnicas.	Director de Centro Cultural	cada mes
	Introducción de mercancías ajenas al inventario del centro.	3	0.4	1.2	Realizar inventarios físicos, así como revisión del control de lotes de forma periódica.	Director de Centro Cultural	30 cada mes
	Productos vencidos o sin calidad en el área de venta	4	0.1	0.4	Revisar control de productos perecederos, así como pasar al área de merma los productos deteriorados en el momento que ocurre el deterioro como lo establece el Manual de Normas y procedimientos.	Director de Centro Cultural	30 d cada mes

	No cobrar a los clientes lo establecido en el listado oficial de precios	4	0.5	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar correctamente las circulares de precio en correspondencia con las circunstancias de las mercancías,</li> <li>• Cumplir los requisitos establecidos en la obtención de la base de datos en los sistemas automatizados en las fechas programadas,</li> <li>• Comercializar los productos aprobados en el nomenclador del comercio interior, estando controlado y exhibiéndose correctamente las mercancías a comercializar.</li> </ul>	Director de Centro Cultural	30 d cada mes
<b>Director del Centro Cultural</b>	Cobro indebido del cover en los Centros Culturales o sustracción de efectivo de los COVER vendidos.	4	0.4	1,6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar control sorpresivo donde se cuenten los clientes contra Matriz del talonario de cover,</li> <li>• Controlar constantemente número inicial y final del orden de los tickets entregados al portero, recibiendo al final del día, la liquidación de efectivo con las matrices utilizadas y el resto de los tickets no utilizados dejando constancia del número de orden recibido.</li> </ul>	Director de Centro Cultural	30 d cada mes
	Diferencia en los inventarios de útiles y medios básicos asignados al centro.	4	0.8	3.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar conteo de medios básicos según lo establece la ley,</li> <li>• Responsabilizar a cada trabajador mediante acta de Responsabilidad Material.</li> </ul>	Director de Centro Cultural	30 cada mes
	Violación de las normas de protección al consumidor.	5	0.4	2	Verificar el cumplimiento de la Protección y Derecho de los Consumidores y canalizar sus quejas, sugerencias y opiniones.	Director de Centro Cultural	15 cada mes
	Deterioro de productos por irregularidades en su almacenamiento y proceso de venta.	3	0.7	2,1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar porque las Comisiones de Merma y Destrucción cumplan con sus funciones establecidas,</li> <li>• Chequear la manipulación de la mercancía.</li> </ul>	Especialista en Compras	25 cada mes

	Retención, sustracción o apropiación indebida del efectivo en caja.	<b>5</b>	<b>0.4</b>	<b>2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confeccionar la Liquidación de Cajero, al término de cada turno o día de trabajo y que constituye el soporte documental del dinero recaudado, ya sea en efectivo o mediante cualquier otro instrumento de pago,</li> <li>• Realizar arqueo de caja de forma sorpresiva.</li> </ul>	Director de Centro Cultural	15.30 cada mes
	Dejar el centro sin la alarma conectada o entregar al agente de seguridad según corresponda.	<b>4</b>	<b>0.3</b>	<b>1,2</b>	Velar por el funcionamiento adecuado de las alarmas de las Unidades (conectar las alarmas y colocar los sellos debidamente).	Director de Centro Cultural	10.20.30 cada mes
	Faltante de productos en almacén o área de venta.	<b>4</b>	<b>0.7</b>	<b>2.8</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener el control de las mercancías realizando el conteo del 20 % mensual y el 100 % al cierre del año fiscal,</li> <li>• Tener las tarjetas de estiba actualizadas todo el tiempo,</li> <li>• Controlar las Facturas cuando se reciben mercancías en el almacén o en las unidades y en el caso de las transferencias que los datos de la documentación sean estrictamente correctos.</li> </ul>	Director de Centro Cultural	15,.30 cada mes
	Deterioro constructivo del centro	<b>3</b>	<b>0.8</b>	<b>2.4</b>	Crear condiciones en los Centros Culturales para que en temporadas ciclónicas y de intensas lluvias pueda protegerse el 100% de la mercancía y medios.	Gerente Centros Culturales.	Día 30 cada mes

<b>Economía y RRHH</b>	Incluir en la pre nómina a trabajadores que no formen parte del registro o que hayan causado baja de la entidad. Alterar las incidencias en los registros primarios de asistencia, o los por cientos de penalización en los modelos de control de limitaciones laborales.	<b>5</b>	<b>0,1</b>	<b>0,5</b>	Revisar la pre nómina contra el registro primario de asistencia, reporte de tiempo trabajado o análisis periódico de asistencia, modelos de control de limitaciones laborales, plantilla de cargos, registros de contratos y los modelos: Movimiento de Nóminas, Notificación de Licencias y Subsidios y Notificación de Descanso Retribuido.	Gerente de Recursos Humanos	Trimestral
	Cambios en las cifras de plan previstos para cada etapa y por índices de ingresos, costos, gastos y beneficios.	<b>5</b>	<b>0,1</b>	<b>0,5</b>	Chequeo periódico de las cifras de plan con relación al pago de la estimulación	Gerente Económico	Trimestral
	Sobre-ejecución del presupuesto de gastos aprobado.	<b>4</b>	<b>0,2</b>	<b>0,8</b>	Análisis sistemático del comportamiento de los gastos, velando que las solicitudes de pago estén en correspondencia con las partidas del presupuesto.	Gerente Económico	Trimestral
	Movimientos no autorizados de activos fijos tangibles. Pérdida o extravío de medios básicos. Existencia de medios básicos sin inventariar.	<b>4</b>	<b>0,3</b>	<b>1,2</b>	Realizar revisión sorpresiva de comprobación de existencia y correcta ubicación de los medios básicos.	Gerente Económico	Trimestral

## CONCLUSIONES

Como resultado de esta investigación pudo arribarse a las siguientes conclusiones generales:

1. El estudio bibliográfico realizado en la construcción del marco teórico referencial de esta investigación confirma la importancia de la planeación estratégica para las organizaciones actuales hacia el logro de la eficiencia.
2. La planeación estratégica constituye un documento rector de las funciones generales de la administración.
3. Como resultado del proyecto investigativo se pudo analizar la visión y misión de la Línea de Negocio, se listaron los procesos y se presentaron las áreas de resultados claves para precisar su interacción y en consecuencia redactar los objetivos para cada una de las mismas.
4. A través de la aplicación de la matriz DAFO se determinaron las principales estrategias que permitieron desplegar un plan de acción, además de analizar los riesgos asociados al mismo basados en la Resolución 60 de Control Interno y de esta manera prever posibles escenarios.
5. Se determinó a partir de los resultados derivados del análisis de los riesgos que la Línea de Negocio debe conceder mayor prioridad a la diferencia en los inventarios de útiles y medios básicos asignados a los centro, al deterioro de los productos por irregularidades en su almacenamiento y proceso de venta, al faltante de productos en almacén o área de venta y al deterioro constructivo de los centro pues son los riesgos de mayor probabilidad de ocurrencia y por tanto que más pueden afectar la efectiva implementación del plan.
6. De manera general la presente investigación ofrece una herramienta eficaz y ventajosa que contiene objetivos, estrategias y acciones para que la Línea de Negocio Centros Culturales de ARTEX S.A Sucursal Holguín optimice su gestión ante las nuevas exigencias del modelo económico cubano en el período 2014-2018.

## RECOMENDACIONES

Derivadas del estudio realizado, así como de las conclusiones generales expuestas anteriormente, se recomienda:

1. Incluir la planeación estratégica de la Línea de Negocio Centros Culturales de ARTEX S.A Sucursal Holguín como manual de referencia para los trabajadores, dando cumplimiento a lo establecido en la instrucción No. 1 y por el Decreto No. 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros “Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión”.
2. Realizar la aplicación total del procedimiento propuesto en la Línea de Negocio, dada su efectividad para encausar el proceso administrativo.
3. Mantener y perfeccionar la implementación de la planeación estratégica a través de la valoración de los cumplimientos de los objetivos estratégicos por áreas de resultados claves.
4. Analizar sistemáticamente en las reuniones del grupo y consejos de dirección el impacto de las estrategias y la importancia de su cumplimiento para desempeño de la organización.
5. Realizar un Plan de Marketing que le permita a la línea de negocio encausar las acciones comerciales de una manera más efectiva y obtener la posición en el mercado de la organización.
6. Divulgar los resultados de la investigación a través de la participación en eventos y en publicaciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alkhafaji, A. F. (2003). *Strategic Management Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment*. New York: The Haworth Press.
- Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J., & Walker, R. M. (2011). Strategy Implementation and Public Service Performance. *Administration & Society*, 43(6), 643-671.
- Ansoff, I. (1987). *Corporate Strategy*. London: Penguin Books.
- Arias, K. E. T. (2007). *Elaboración de un plan estratégico para la empresa Rhenania S.A ubicada en la ciudad de Quito*. Escuela Politécnica Nacional, Quito.
- Bolaño Rodríguez, Y., Alfonso Robaina, D., Ramírez Moro, A., & Hernández Rodríguez, A. A. (2011). Método de identificación-medición-evaluación de riesgos para la dirección estratégica. *Ingeniería Industrial*, XXXII(2), 162-169.
- Boettinger, H.M (1975) Is mManagement Really an Art, en HarvardBusiness Review, no.53, EstadosUnidos, pp. 54 - 64.
- Bueno, E., Casani, F., & Lizcano, J. L. (1999). Formulación de la Estrategia Empresarial: un análisis de las dinámicas del proceso estratégico. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, Nro 100, pp. 195 - 217.
- Cabra, A. C., & Hurtado, S. P. (2004). *Manual de Planeación Estratégica*. Unpublished Trabajo de grado, Universidad de la Sabana, Bogotá-Colombia.
- Calviño, M. (1998). *Trabajar en y con grupos. Experiencias y Reflexiones Básicas*. La Habana: Editorial Academia.
- Campos, E. B., Porta, J. I. D., & Piqueras, J. R. (1993). Fundamentos teóricos de la Dirección Estratégica. *Real sociedad Económica de amigos del país*, p. 21.
- Casate, R. (2007). La dirección estratégica en la sociedad del conocimiento. Parte I. El cuadro de mando integral como herramienta para la gestión. *ACIMED*, v.15
- Chávez, R. M. A., Mejía, F. E., & Grant, G. A. (2011). El rol de la dirección estratégica en las empresas. *Ciencia Administrativa 2011-1* p 29 -31.

Evoli, J. Planeacion estratégica 2013, from

<http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane2.shtml#ixzz2je7y0AMf>

Fernández Sánchez, E. (2002). DIRECCIÓN ESTRATÉGICA: UNA SÍNTESIS.

*Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 8, p. 13 - 38.*

Gallego, S. E. B. (2012). La importancia de la Planeación Estratégica basada en la prospectiva para las organizaciones actuales. *Saber, Ciencia y Libertad, 5, p. 85 - 97.*

García Vidal, G. (2009). *Metodología para la determinación del rumbo estratégico de las entidades hoteleras del grupo empresarial gaviota S.A. del destino turístico Holguín.* . Paper presented at the VI Conferencia Científico Internacional de la Universidad de Holguín.

García Vidal, G., & Zayas Miranda, E. (2011). *El proceso de solución de problemas.* Retrieved Febrero, 2013, from <http://www.eumed.net/libros/2010f/870/index.htm>

Gárciga, R.J. (2011). *Formulación estratégica, un enfoque para directivos.* La Habana: Editorial Félix Varela, p. 264

Guerrero, R. A. (2005a). *La diversificación estratégica de la empresa turística: Una aproximación desde la teoría de recursos y capacidades.* Unpublished Tesis doctoral, Universidad de Alicante.

Guerrero, R. A. (2005b). *La Diversificación Estratégica de la Empresa Turística: Una aproximación desde la teoría de recursos y capacidades.* Unpublished Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Alicante.

Kansas Health Foundation. (2000). *VMOSA: An approach to strategic planning.* Wichita, KS: Kansas Health Foundation.

Marenco, A. (1995). *Dinámicas de grupo.* Managua: Editora UCA.

Mengussato, M. (1991) *La dirección estratégica de la empresa,* Ariel, España, p.83

- 
- Osorio, J. E. C., Ortegón, A. M. E., Restrepo, M. I. G., Zapata, K. A. M., Moreno, L. P. O., & Martínez, Y. A. O. (2007). *Planeación Estratégica Henry Mintzberg*. Colombia.
- Ronda-Pupo, G. (2002). *Modelo de Dirección Estratégica para órganos de seguridad y protección en el contexto cubano*. Unpublished Tesis presentada en opción al grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto superior politécnico "José Antonio Hechavarría", La Habana.
- 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 XVII(3). *Revista Cubana de Educación Superior*, 14-36.
- Ronda-Pupo, P., & J., M. . (2002). Las leyes que rigen la efectividad de la ejecución de la de dirección estratégica. . *Folletos Gerenciales* 7 (1), 23-28.
- Ronda, G., & Guerras-Martín, L. . (2010). Dynamics of the scientific community network within the strategic management field through the Strategic Management Journal 1980–2009. *Scientometrics*, 85 (1), 821–848.
- Ronda, G. A., & López, E. (2008). Empleo del Análisis de Redes Sociales para el estudio de la estructura de la relación entre definiciones del concepto estrategia elaboradas entre los años 1962 y 2003 *Revista hispana para el análisis de redes sociales*, Vol. 14.
- Ronda, P. G., & Marcané, J. . (2004). Modelo de integración estratégica: ¿cómo alcanzar la integración del nivel estratégico con el táctico y el operativo? [Electronic Version], from <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/modintegra.htm>
- Ronda Pupo, G., & 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.



- 
- Saavedra, J. (2005). Administración estratégica: evolución y tendencias. *Economía y Administración* 61 -75.
- Tobar, K. E. (2007). *Elaboración de un plan estratégico para la empresa Rhenania S.A ubicada en la ciudad de Quito*. Unpublished Proyecto previo para la obtención del título de Ingeniero Empresarial, Escuela Politécnica Nacional, Quito.
- Tortosa, E. (1994). La Dirección Estratégica en las entidades financieras. *Real Sociedad Económica de amigos del país*, p. 295 - 312.
- Velásquez., R. (2002). *Modelo de mejora continua para la gestión de la Seguridad e Higiene Ocupacional. Aplicaciones en empresas de la industria alimentaria*. Unpublished Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto superior pedagógico "José Antonio Echavarría, La Habana.
- Vera, F. R. Á. (1995a). *La planificación estratégica de las universidades: propuesta metodológica y evidencia empírica*. Unpublished Tesis doctoral, Universidad de las Palmas de Gran Canaria, Gran Canaria.
- Vera, F. R. Á. (1995b). *La planificación estratégica de las universidades: propuesta metodológica y evidencia empírica*. Unpublished Doctorado en Ciencias Económicas y Empresariales Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
- Vilariño, C. M. (2007). Las Estrategias Competitivas: lo esencial para la gestión estratégica. *Revista electrónica ciencias Holguín*.
- Vilariño, C. M. (2008). *Alternativa Metodológica para el diseño e implementación de la Estrategia Empresarial*. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
- Vilariño, C. M. (2011a). Dirección estratégica. Aspectos fundamentales La estrategia empresarial desde la perspectiva del sistema de dirección y de gestión empresarial cubano.
- Vilariño, C. M. (2011b). Diseño, Implementación y Control de la estrategia empresarial desde la perspectiva del sistema de dirección y de Gestión empresarial.





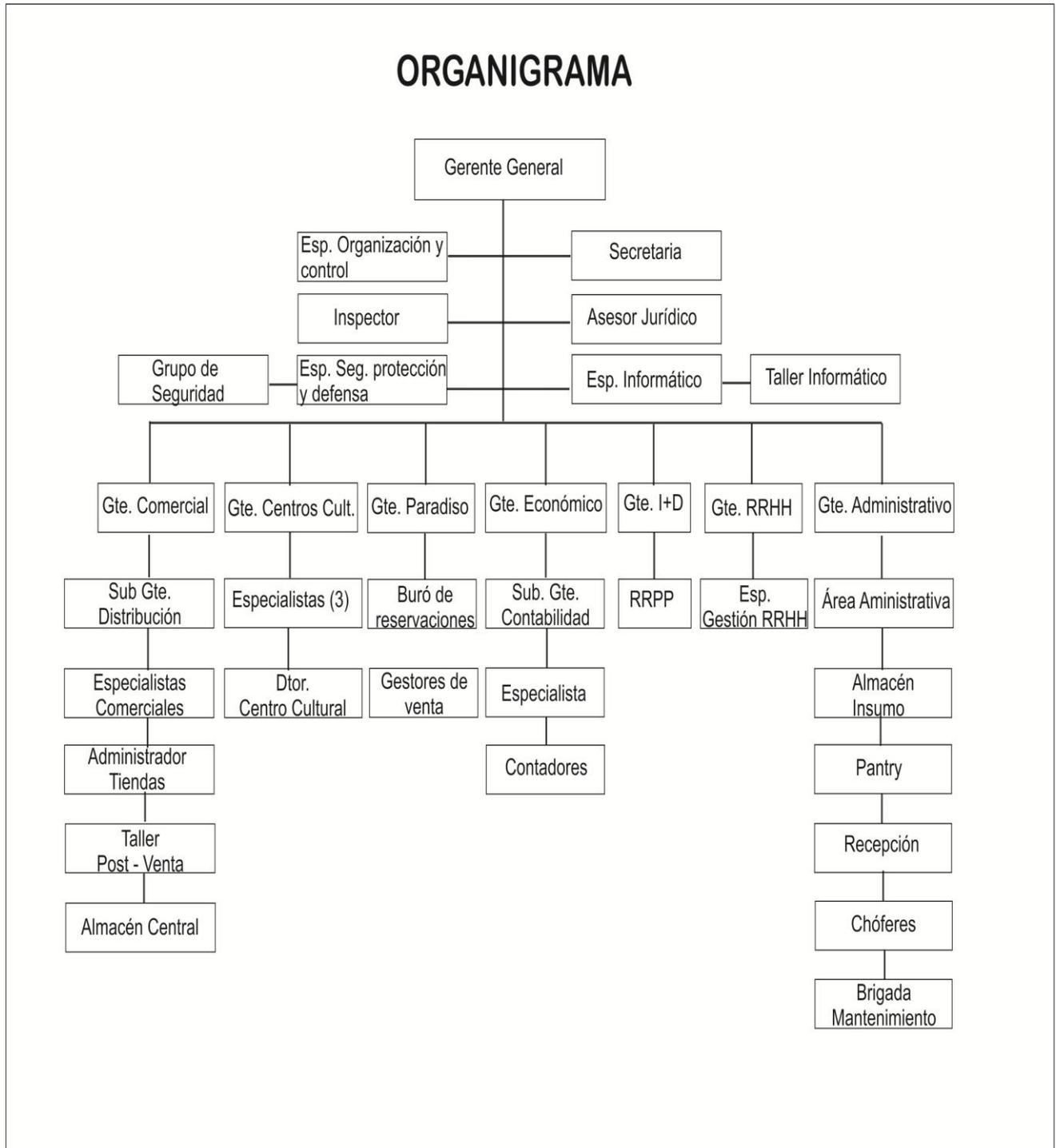
	Formulación de la estrategia Formulación de programas de acción Ejecución Feedback y control	
<b>Joaquín Rodríguez Valencia (1999)</b>	Actual postura estratégica Análisis del entorno Análisis interno Valores, aspiraciones de los gerentes Presiones y responsabilidad social Rango limitado de alternativas y de estrategias Plan estratégico Plan mediano plazo Plan corto plazo Implementación/ Resultados	Análisis DAFO Cadena de valor
<b>Rogelio Gárciga Marrero (1999)</b>	Análisis del entorno actual y futuro Análisis interno Visión ;Misión (cultura, profesión, principios) Objetivos generales estratégicos Análisis de las estrategias actuales Determinación de la brecha estratégica Formulación de las estrategias, evaluación y selección Implementación	Análisis DAFO
<b>Guillermo Ronda Pupo (2001)</b>	Análisis estratégico Aprendizaje para mejorar desempeño Valores compartidos Valores finales(misión, visión y objetivos) Formulación de la estrategia Implementación de la estrategia CONTROLESTRATÉGICOPROACTIVO	Matriz de evaluación de los efectos de los impactos Matriz de evaluación de valores compartidos Matriz para el aprendizaje Análisis de las cinco fuerzas de Porter
<b>Carlos Manuel Vilariño Corella (2011)</b>	Análisis estratégico. (externo e interno) Matriz DAFO Estrategias genéricas Análisis histórico Misión, oficio Valores jerarquizados UEN, FCE, ARC Problema estratégico Solución estratégica Escenarios Políticas Objetivos Criterios de medidas GAP Estratégico Estrategias, Análisis Viabilidad Planes de acción	Análisis DAFO



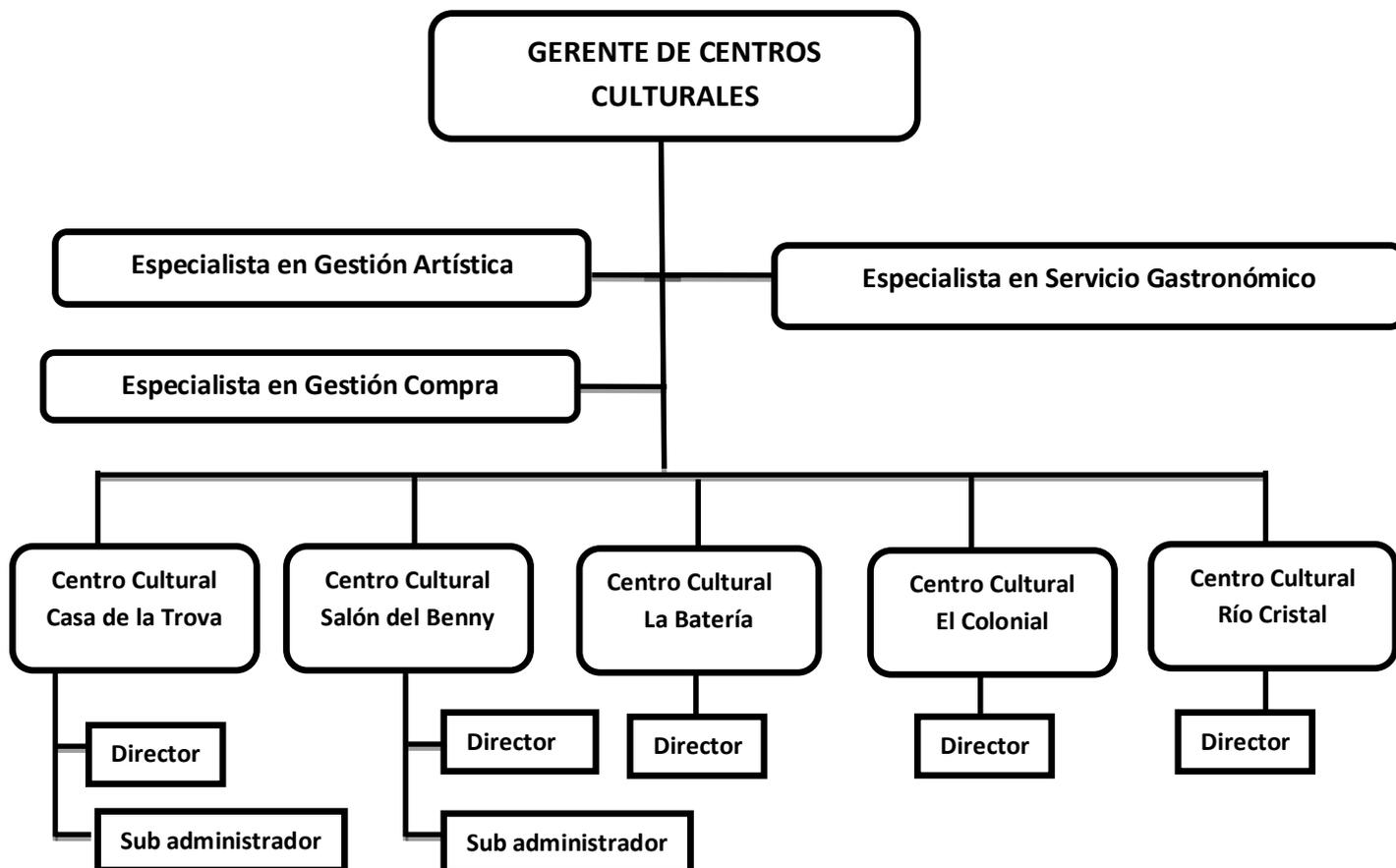
<b>Gelmar García Vidal e Iliana Guevara del Valle (2013)</b>	Antecedentes Visión Misión Procesos Interacciones (Procesos y ARC) Objetivos Análisis estratégico. (externo e interno) Estrategias Plan de acción Riesgos Análisis de la variación de las cargas patrimoniales	Análisis DAFO
--------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------

## Anexo II. Organigrama

### Organigrama Sucursal Holguín



### Organigrama Línea de Negocio Centros Culturales



### Anexo III. Encuesta para la determinación de valores compartidos

Estimados compañero:

Como parte de un estudio que se está realizando en su entidad para mejorar su desempeño organizacional, y con el objetivo de diagnosticar algunos elementos del Comportamiento Organizacional presentes en la misma, necesitamos su colaboración en el llenado de la siguiente encuesta, su respuesta es anónima y la veracidad de las mismas garantizará la confiabilidad de la investigación. Muchas Gracias.

Por favor seleccione de cada columna y marque con una **X SOLO UNO**, de los valores que UD. percibe en esta organización, y en el caso del valor marcado conceptualice según su perspectiva.

Valor Ético		Valor Práctico		Valor de Desarrollo	
Humildad		Excelencia		Creatividad	
Humanismo		Eficiencia		Profesionalidad	
Patriotismo		Sentido de pertenencia		Reconocimiento	
Honestidad		Eficacia		Autonomía	
Prestigio		Experiencia		Diálogo	
Solidaridad		Disciplina		Innovación	
Equidad/ imparcialidad		Responsabilidad		Confianza	
Fidelidad		Cumplimiento		Alegría	
Igualdad		Productividad		Armonía	
Sinceridad		Competitividad		Iniciativa	
Lealtad		Calidad		Crecimiento	
Otros. Especifique Cuáles.		Liderazgo		Desarrollo	

## Anexo IV. Mapa de procesos para la Línea de Negocios Centros Culturales ARTEX S.A, Sucursal Holguín

