

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO
CENTRO DE ESTUDIOS DE GESTIÓN
ORGANIZACIONAL

**REFORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA
ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA MUNICIPAL
DE COMERCIO DE HOLGUÍN**

Tesis en opción al título de Master en Dirección

Autor: Lic. JAIME JOSÉ ENSEÑAT MARTÍNEZ

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



Holguín, 2016

RESUMEN

La actividad económica está sujeta a cambios sustanciales por lo que es imprescindible contar con métodos que faciliten la previsión de estos cambios y una orientación en lo que en cuanto a comportamiento administrativo se refiere para alcanzar resultados superiores.

La presente investigación se efectuó en la Empresa Municipal de Comercio Holguín perteneciente al Grupo Empresarial de Comercio Holguín, con la finalidad de reformular la estrategia organizacional en el periodo 2016 hasta 2018.

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

Se realizó una comparación teórica entre diversas metodologías y procedimientos para el diseño de la estrategia organizacional, aportando la triangulación de las ARC, procesos y objetivos, y fundamenta en principios participativos, flexibles y adaptables, que incluye tres fases, análisis estratégico, reflexión estratégica y proyección estratégica, 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 el período 2016 hasta el 2018 y la evaluación de los principales riesgos que enfrenta la organización para lograr el cumplimiento de sus objetivos.

SUMMARY

The economic activity is subject to substantial changes for what is indispensable to have methods that facilitate the forecast of these changes and an orientation in what refers to reach superior results as for administrative behavior.

The present investigation was made in the Municipal Enterprise of Trade Holguín belonging to the Managerial Group of Trade Holguín, with the reformular purpose the organizational strategy in the period 2016 up to 2018.

To develop the organizational strategy in the mentioned company, different theoretical methods were used as the historical-logical, analytic - synthetic and inductive - deductive and of the empiric ones, documental revision, interviews, observation and surveys, by means of which it was based the strategic process theoretically; allowing to affirm their strategic and systemic carácter that was carried out a theoretical comparison between diverse methodologies and procedures for the design of the organizational strategy, contributing the triangulation of the ARC, processes and objectives, and it bases in principles participativos, flexible and adaptive, that it includes three phases, strategic analysis, strategic reflection and strategic projection that adapt to the conditions of the organization study object.

The main conclusions are sustained in the improvement of the administrative process, facilitating an analysis of 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 the period 2016 until the 2018 and the evaluation of the main risks that it faces the organization to achieve the execution of their objectives.

DEDICATORIA

A MIS PADRES, QUE LOS INVOCO EN CADA MOMENTO DIFÍCIL

A MI ESPOSA, PORQUE SIN ELLA NO PODRÍA SER LO QUE SOY HOY

A MI NIETA GRETTEL, QUE ME MOTIVA CON SU CARIÑO

AGRADECIMIENTOS

AL CENTRO DE ESTUDIOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

A LOS PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

AL PROFESOR LISANDRO POR SU EXIGENCIA Y FE EN LO QUE HACE

A MI TUTOR VILARIÑO POR SU AYUDA COMO PROFESOR Y AMIGO

A MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO

INDICE

INTRODUCCION	1
CAPÍTULO 1 MARCO TEORICO PRACTICO REFERENCIAL SOBRE EL PROCESO DE DISEÑO DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	6
1.1 La dirección estratégica y el sistema de dirección y de gestión empresarial.	7
1.1.1 Evolución y conceptos del sistema de dirección y de gestión empresarial	7
1.1.2 Principios que sustentan el sistema de dirección y de gestión empresarial	9
1.2 La estrategia organizacional. Concepto y evolución.	15
1.2.1 La estrategia desde una perspectiva teórica	17
1.3 Metodologías y procedimientos para el diseño de la estrategia organizacional Evaluación del diseño de la estrategia organizacional	20
1.3.1 Componentes del diseño de la estrategia organizacional	21
1.4 Diagnóstico del estado actual de la estrategia organizacional de la Empresa Municipal de Comercio Holguín.	30
CAPÍTULO 2 PROCEDIMIENTO PARA LA FORMULACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA EN LA EMPRESA MUNICIPAL COMERCIO HOLGUÍN EN EL PERIODO 2016 HASTA EL 2018	34
2.1 Procedimiento para el proceso de reformulación de la Estrategia Organizacional	34
2.2 Aplicación del procedimiento para la reformulación de la estrategia empresarial en la Empresa Municipal Comercio Holguín en el periodo 2016 hasta el 2018	57
CONCLUSIONES	73
RECOMENDACIONES	74
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

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

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

La dirección estratégica como herramienta gerencial ha sido abordado por numerosos estudiosos del tema a nivel internacional (Mintzberg (1993), Porter (1998), Gárciga (1999), Drucker (2005), Guerra (2007), Ronda (2006, 2012), Gómez–Villanueva (2010), Vinaixa (2010), Rodríguez (2010), Zheng (2010), Díaz (2012), Kietchel (2012), Vilariño (2013), Planellas (2014)), demostrándose la importancia de concebir el pensamiento estratégico como una conducta empresarial permanente.

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

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

Al inicio de la década de 1970 muchas escuelas de administración ya habían incorporado cursos de política empresarial en sus planes de estudios, donde se consideró tanto a la organización en su conjunto como en su entorno, fueron incluidos temas relacionados con la ética y la responsabilidad social, así como el impacto potencial de los acontecimientos políticos, legislativos y económicos en la actuación satisfactoria de una organización.

En la década de 1980 se asume el nombre de administración estratégica y con la ayuda de consultores norteamericanos en el año 1986, comienza a introducirse la Política Empresarial en Cuba como una de las técnicas novedosas de dirección.

El año 1987 marca el inicio de cambios en la política empresarial, al introducirse el Perfeccionamiento Empresarial desde organizaciones del MINFAR donde alcanzó resultados relevantes de organización, disciplina y eficiencia en la gestión, extendiéndose a empresas pertenecientes al Sistema Empresarial Estatal mediante el Decreto-Ley No. 187/1998, conocido como Bases del Perfeccionamiento, promulgándose además en el 2007 el Decreto - Ley No. 252 sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano (SDG) y se dictó Decreto No. 281 Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano.

En el transcurso del año 1995 se inserta la Dirección por Objetivos (D.P.O) y en el año 2000 la inserción de los valores compartidos (Ronda Pupo, 2003; Portuondo Vélez, 2008). Son varias las empresas que se han incorporado a aplicar una estrategia organizacional de forma sistémica a fin de lograr efectividad en sus procesos, pero la mayoría solo tiene una vaga idea de lo que significa planear estratégicamente.

Entendiéndose políticamente por el estado lo expuesto anteriormente, fueron aprobados en el 6to Congreso del partido en el 2011 los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, dirigidos hacia la actualización del nuevo modelo económico cubano, permiten que los esfuerzos empresariales se guíen hacia la eficiencia como objetivo principal, siendo el primero de estos “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...”

En el 7mo Congreso del Partido efectuado en el 2016, se presentó el proyecto de Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, todos sometidos a un proceso de consulta popular, donde en el artículo número 101 se expone: “En el sistema de dirección de la economía está rediseñada la planificación socialista como vía principal, con un enfoque integral en función del desarrollo económico y sostenible, (...). **Se prioriza el aseguramiento de la eficiencia y las metas estratégicas**”.

Partiendo las apreciaciones en los lineamientos, las empresas del sector del comercio deben orientarse hacia las necesidades del entorno utilizando las herramientas pertinentes para proyectar la estrategia organizacional, situación a la que no es ajena la Empresa Municipal de Comercio Holguín.

En esta empresa, a partir del diagnóstico realizado mediante revisión de documentos, también al aplicar una lista de chequeo para conocer el estado de la estrategia organizacional, se corrobora que:

- No se tuvo en cuenta un proceder adecuado de cómo elaborar una estrategia atendiendo al deber ser, exponiendo a continuación algunas de las dificultades encontradas.
- Deficiente proyección estratégica para el período anterior y su trascendencia al nuevo periodo 2016-2018.
- La planeación revisada adolece de las metas y medios para alcanzarlas.
- Insuficiencias en la elaboración de la estrategia desde la etapa análisis, limitándose el crecimiento económico de la entidad.
- Insuficiencias en el diseño de los objetivos estratégicos pues carecen de identificación con la segmentación estratégica y los procesos fundamentales.
- Los valores medulares perduran en el largo plazo.

Los resultados de este diagnóstico previo refleja la situación problemática que da sostén al desarrollo de la presente investigación, conduce a declarar como **problema científico** el siguiente: insuficiencias en la formulación de la estrategia organizacional de la Empresa Municipal de Comercio Holguín, limita la efectividad de sus procesos fundamentales.

Partiendo de lo expuesto, se propone como **objeto de la investigación** el sistema de dirección y gestión de la Empresa Municipal de Comercio Holguín.

El **objetivo general** que persigue la investigación es reformular la estrategia organizacional de la Empresa Municipal de Comercio Holguín, adecuándola a los procesos fundamentales que realiza, para accionar con más efectividad sobre su desempeño.

Por tanto el **campo de acción** es el proceso de reformulación de la estrategia organizacional de la Empresa Municipal de Comercio Holguín en el periodo 2016 hasta 2018.

Como posible respuesta anticipada al problema profesional, se sugiere la siguiente **idea a defender**: al reformular la estrategia organizacional de la Empresa Municipal de Comercio Holguín, se propiciará mayor efectividad de los procesos fundamentales.

Los **objetivos específicos** que se fijaron son los siguientes:

- Elaborar marco teórico-práctico referencial de la investigación, comenzando por analizar las problemáticas y enfoques que atraviesa el objeto y campo de investigación.
- Confrontar científicamente las metodologías de la estrategia encontrada para determinar las insuficiencias y regularidades que permitan elegir la apropiada, atendiendo al carácter de la entidad objeto de estudio.
- Reformular la estrategia organizacional de la Empresa Municipal de Comercio Holguín.

El **aporte a la práctica de la investigación** subyace en el perfeccionamiento de la estrategia que permita la implementación parcial de la estrategia organizacional de la Empresa Municipal de Comercio Holguín como un documento rector, que propicie el funcionamiento estable de la organización en todos sus procesos, situándola en el contexto de la actualización del modelo económico cubano, así como podrá servir para que se aplique en el resto de las empresas que conforman el Grupo Empresarial de Comercio Holguín.

Durante el desarrollo de la investigación se utilizaron los siguientes métodos:

De nivel teórico: el histórico – lógico; en el estudio de la transformación de los patrones establecidos para desarrollar el tema objeto de estudio, el análisis – síntesis;

para el análisis de la información obtenida y la elaboración de las conclusiones, inducción- deducción; al partir de pronóstico particulares para llegar a los generales y viceversa, y el hipotético – deductivo; empleado en la formulación de la hipótesis investigativa, en el diagnóstico del desempeño del objeto de estudio práctico y el arribo a conclusiones.

De nivel empírico: Técnicas de trabajo en grupo, entrevistas, observación directa, consulta y análisis de documentos. Además; tormenta de ideas y encuestas para la recopilación de información.

Estructura del informe: Este trabajo investigativo está compuesto además de esta introducción en dos capítulos; las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. Todos dirigidos a satisfacer los requerimientos de una investigación científica.

CAPÍTULO 1 MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL SOBRE EL PROCESO DE DISEÑO DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

El propósito de este capítulo es transitar por el camino en que se sostiene el hilo conductor que se observa en la figura 1, con el fin de la elaboración del marco teórico práctico referencial sobre el proceso de diseño de la estrategia organizacional donde se pueda integrar y sistematizar los elementos teóricos existentes para la elaboración de la estrategia que pueda resultar válida para la realización de este estudio.

El desarrollo del proceso de investigación científica se efectúa con el fin de satisfacer necesidades sociales a través de la transformación del objeto de la investigación. Por este motivo, se examina detenidamente la caracterización del objeto en que se deja ver el problema, para lograr establecer el marco teórico práctico referencial de la investigación (ver figura 1), que es el suceso del resultado del estudio, la organización y la consideración de un conjunto de opiniones o juicios que respondan con anticipación a lo que indica el objeto de la investigación.

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

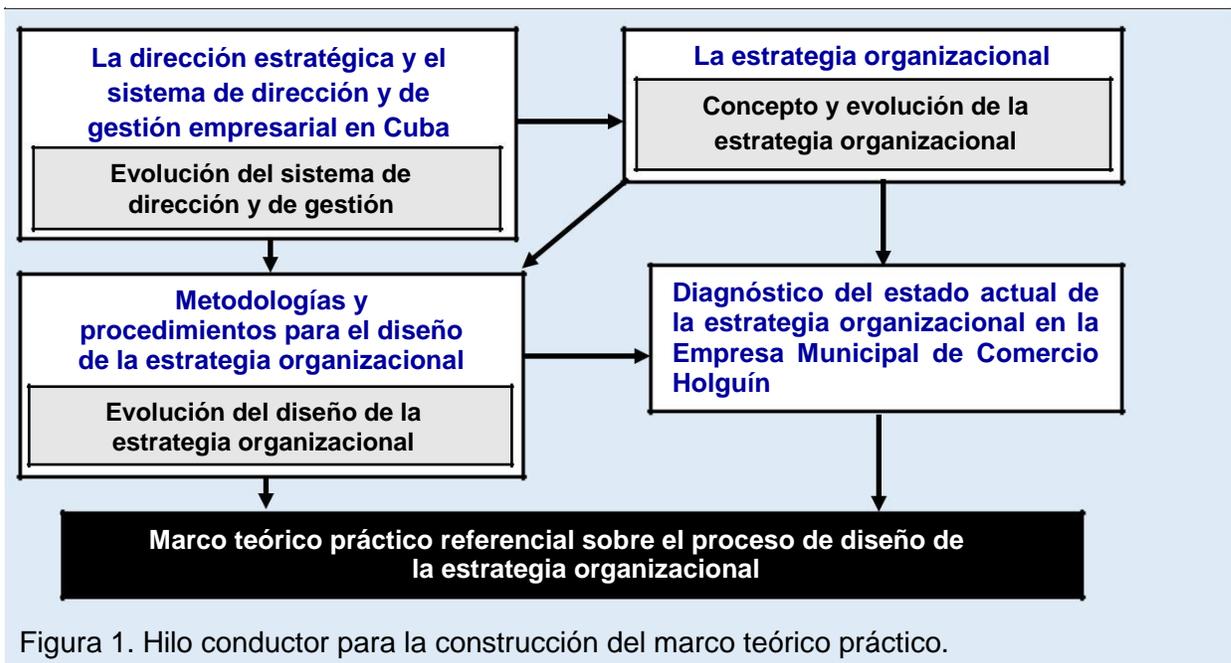


Figura 1. Hilo conductor para la construcción del marco teórico práctico.

1.1 La dirección estratégica y el sistema de dirección y de gestión empresarial

La DE puede concebirse como una estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones de la empresa, reflexión que se fundamenta en una nueva cultura organizacional y una nueva actitud de la dirección, donde ya no se trata de copiar las dificultades por un entorno turbulento sino ir a su encuentro, donde se huye de lo improvisado en busca de lo analítico y de lo formal (Menguzzato, 1995).

Esta forma de dirección es un intento de mejorar la dirección y gestión de una organización utilizando las estrategias para guiar sus acciones, pero integrando las nociones de preparación de la puesta en marcha y de asignación de los recursos.

A mediados de los años 80, encontrándonos en el denominado proceso de rectificación de errores y tendencias negativas, nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz 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".¹

A partir de los múltiples métodos y herramientas que se utilizan en la dirección y gestión empresarial, descrito como "jungla administrativa"², la dirección de la revolución, comenzó a necesitar de un diseño que abarcara un nuevo sistema de gestión empresarial, en sustitución de modelos implementados en el país y provenientes de la Unión Soviética y del antiguo campo socialista de Europa del Este, que diera la posibilidad de desarrollar nuestra economía en las condiciones actuales.

1.1.1 Evolución y conceptos del sistema de dirección y de gestión empresarial

Al abordar el origen del sistema de dirección y de gestión empresarial cubano (SDGE) tiene sus orígenes en el Perfeccionamiento Empresarial³ (PE) data de 1986, cuando en la empresa militar industrial (MINFAR) Comandante Ernesto Che Guevara en Manicaragua, comienza a experimentar con la aplicación de nuevas formas de gestión y dirección empresarial.

¹ Discurso en el Acto por el 26 de Julio, documento digital.

² Koontz, H. (1961) The Management Theory Jungle. Journal of the Academy of Management. Vol. 4. no. 3. USA.

³ Redacción del Comité Central del PCC.(1998), Revista Cuba Socialista. El Perfeccionamiento Empresarial Sus Principios., La Habana, No 11, 3ra época, Pág. 18-28

En el año 1986, con la ayuda de consultores norteamericanos, comienza a introducirse la Política Empresarial en Cuba como una de las técnicas novedosas de dirección. El año 1987 marca el inicio de cambios en la Política Empresarial en Cuba, al introducirse el PE a empresas pertenecientes al MINFAR, donde alcanzó resultados relevantes de organización, disciplina y eficiencia en la gestión, extendiéndose al entramado empresarial cubano mediante el Decreto-Ley No. 187/1998, conocido como las Bases del Perfeccionamiento. Promulgándose además el Decreto - Ley No. 252 sobre la continuidad y el fortalecimiento del SDGE y se dictó Decreto No. 281 Reglamento para la Implantación y Consolidación del SDGE.

En el 1995 se inserta además la Dirección por Objetivos (D.P.O) y en el año 2000 la inserción de los valores compartidos (Ronda Pupo, 2003; Portuondo Vélez, 2008).

Al concederse a las empresas las funciones y facultades que estas necesitan para la administración de forma acertada o adecuada de su patrimonio, así como concepciones en la actividad que desarrollan en su conjunto, se logran mejores resultados, como incremento en los niveles de ventas, mayores utilidades, aumento de la productividad del trabajo, mayor control de los recursos, entre otros, lo que confirma que el perfeccionamiento empresarial es la experiencia más coherente y prometedora que se ha desarrollado para hacer eficiente la empresa socialista.

En consecuencia, en junio de 1989 el Buró Político del PCC, en reunión conjunta con el Comité Ejecutivo del consejo de Ministros, acordaron extender y ampliar estas experiencias de manera progresiva a todo el sistema empresarial de las FAR, decidiéndose este mismo año por el ministro de esta organización militar, que toda organización empresarial que surgiera en el sistema empresarial de ese Ministerio se concibiese bajo los principios que establecen las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial en las FAR.

Debemos entender que el Perfeccionamiento Empresarial (PE) no constituye una tarea más a realizar entre las muchas que afectan el sistema empresarial cubano, ni siquiera la solución a problemas parciales referidos a aspectos laborales o salariales, sino un proceso sistémico e integral, sometido a cambio constante, en busca de mejorar de forma continuada los resultados y que exige nuevas actitudes y competencias en aquellos, que a lo largo de la cadena de mando empresarial, asumen la responsabilidad

de llevarlo a cabo; y en la masa de trabajadores, una comprensión y aceptación de sus principios básicos, que aseguren, en todos, la participación y la voluntad de mejoramiento operacional.

La Resolución Económica aprobada por el V Congreso del PCC expone: “El empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a nuestras características y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas, así como el amplio uso de todas las posibilidades de las tecnologías y servicios de información y las telecomunicaciones, deben constituir prioridad del país, a los fines de garantizar la mayor eficiencia en la gestión y los procesos productivos”.

En 2007, a raíz del VI Congreso PCC, como parte de este proceso de asimilación del pensamiento empresarial avanzado, se promulga el Decreto - Ley No. 252 sobre la continuidad y el fortalecimiento del SDGE cubano y el Decreto No. 281 Reglamento para la Implantación y Consolidación del SDGE.

Al aplicar el sistema, cada empresa estudiará como un todo integral los sistemas que lo componen (18). Los mismos son: Sistema de Organización General, Sistema de Contratación Económica, Sistema de Métodos y Estilos de Dirección, Sistema de Contabilidad, Sistema de Atención al Hombre, Sistema de Control interno, Sistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios, Sistema de Relaciones Financieras, Sistema de Gestión de la Calidad, Sistema de Costos, Sistema de Gestión del Capital Humano, Sistema de Precios, Sistema de Gestión Ambiental, Sistema de Gestión de la Innovación, Sistema de Mercadotecnia, Sistema de Planificación, y Sistema de Comunicación Empresarial.

1.1.2 Principios que sustentan el sistema de dirección y de gestión empresarial

El SDGE se rige por los principios siguientes⁴:

- a) el diseño e implantación del SDGE, en función de priorizar los intereses y el cumplimiento de lo establecido por el país, por encima de contradicciones sectoriales e intereses particulares de las entidades;

⁴ Consejo de Estado. (2007) Decreto -Ley No. 252, Gaceta Oficial de la República, ciudad de La Habana, a los siete días del mes de agosto de 2007, “Año 49 de la Revolución”

- b) la combinación adecuada, armónica y oportuna, de las decisiones que son tomadas centralmente por el Gobierno con aquellas que se delegan al sistema empresarial. Cada organización recibe el nivel de autoridad necesaria y acorde a ello se le exigen las responsabilidades correspondientes;
- c) la empresa estatal es el eslabón fundamental de la economía y sistemáticamente deberá potenciar su nivel de organización, disciplina, eficiencia y aporte al Estado. Para el logro de este principio la dirección empresarial está obligada a administrar eficientemente los recursos financieros y materiales, así como liderar su personal;
- d) no existen en las entidades que apliquen el sistema problema sin solución; deben encontrarse a las mismas alternativas, decidiendo la implantación de aquellas que resulten social, económica, práctica y legalmente más viables;
- e) las entidades que aplican el sistema responden a los intereses de la sociedad, generando productos y servicios en función de sus necesidades en cantidad y calidad, financian sus gastos con sus ingresos de forma eficiente, creando un excedente que aportan a la sociedad. El ahorro generado en la gestión de la empresa debe ser aportado prioritariamente al Estado;
- f) la implantación del SDGE demanda la permanente coordinación al interior de la empresa, implicando a todos los procesos y factores que la integran; el estudio constante para la toma de decisiones utilizando la información actualizada; que se precise los detalles, meditar y pensar bien cada acción, actuar con rapidez y no perder nunca un minuto. Tienen que combinarse adecuadamente la responsabilidad individual y la colectiva. Los jefes responden por su actuación ante un solo jefe;
- g) cada empresa, de acuerdo con su tecnología, diseña su estructura y sistemas organizativos, evaluando permanentemente nuevas formas de organización, redimensionando aquellos procesos que no alcancen los niveles de rentabilidad previstos, así como los que han perdido su competitividad.

Cuando como resultado de este proceso se declaren trabajadores disponibles, ninguno quedará abandonado a su suerte, el Estado por la vía del presupuesto asegurará las garantías salariales que corresponda. La empresa es la máxima responsable de gestionar nuevas alternativas de empleo o estudio para estos trabajadores;

- h) no se trasladan estructuras, ni sistemas de una empresa a otra, sino que de acuerdo a sus características y teniendo en cuenta los principios, enmarcamiento y procedimientos establecidos en la ley, cada entidad diseña su sistema organizativo como un traje a la medida;
- i) la empresa es un sistema constituido por varios sistemas a su vez que deben actuar como un todo integrado; todas las transformaciones que se produzcan en ella tienen que garantizar que no se pierda la integralidad, la estabilidad y el cumplimiento de sus objetivos supremos;
- j) las empresas deben evaluar permanentemente los resultados alcanzados, utilizar como métodos el diagnóstico y el autocontrol, buscando mejorar sistemáticamente su actuación. La evaluación de la gestión debe corresponderse con la misión asignada; existirán empresas a las cuales se les mide y exige el cumplimiento de su desempeño por incrementar sus niveles de venta y aportes, otras que funcionen con márgenes pequeños de rentabilidad, o por la calidad de los servicios que prestan, o por el cumplimiento de indicadores propios que miden el desempeño de cada actividad;
- k) cada empresa debe consolidar la implantación del SDGE, lo que se obtiene a partir de establecer un proceso de mejora continua de la gestión en cada milímetro que se avance en ella. Consolidar el Perfeccionamiento Empresarial, significa su correcta implantación, avanzar en todos los frentes y sistemas de la gestión empresarial;
- l) la idoneidad demostrada es el principio que permite evaluar y decidir la incorporación de los trabajadores a la empresa, su permanencia y promoción, así como el derecho a incorporarse a cursos de capacitación. La implantación del principio de idoneidad demostrada, conlleva al establecimiento del principio de que el mejor derecho lo tiene el mejor trabajador;
- m) que todos los trabajadores pertenecientes al sistema empresarial que aplica el Perfeccionamiento Empresarial, devenguen sus salarios sobre la base del Principio Socialista: “de cada cual según su capacidad, a cada cual, según su trabajo” vinculando para ello su salario a los resultados reales de la producción de bienes y servicios y al aporte real que cada trabajador ofrece en la gestión de la empresa. En la aplicación de este principio debe garantizarse una correspondencia adecuada entre el salario pagado a los trabajadores y lo que recibe el Estado como concepto de aporte;
- n) se premian los resultados y no los esfuerzos, por lo que la estimulación colectiva e individual y el reconocimiento moral, se realizan en correspondencia con la eficiencia obtenida en la

- empresa, con el aporte que esta ofrece a la economía nacional y en función de la contribución individual de cada trabajador;
- o) trabajar aplicando métodos de dirección colectiva, debiendo ser los dirigentes audaces y rápidos en el proceso de toma de decisiones, desarrollando el poder de escucha y aprendiendo permanentemente de los que más saben en la empresa, con independencia del cargo u ocupación que desempeñan;
 - p) fortalecer las relaciones entre la administración y las organizaciones políticas y de masas, basadas en el respeto mutuo, la cooperación y el análisis de los problemas con filosofía colectiva en la lucha por cumplir las metas productivas y de servicios con la mayor eficiencia e incrementar los aportes a la Sociedad Socialista;
 - q) los cuadros de dirección cumplen un rol fundamental en el logro de los objetivos del proceso de implantación del SDGE, dado que por sus habilidades y constante preparación, contribuyen al logro de las metas propuestas y la creación de la responsabilidad colectiva por éxito del sistema;
 - r) la organización sindical cumple un importante papel como impulsor de la producción y los servicios. Ésta, con su actuación, constituye un elemento catalizador para el incremento de la eficiencia económica. La combinación armónica de todos los factores que participan en la gestión empresarial, asegura el éxito de la implantación del sistema y su consolidación;
 - s) la activa participación de los trabajadores en todo el proceso es fundamental para lograr consolidar los sistemas de gestión y alcanzar un alto reconocimiento social. El Perfeccionamiento Empresarial debe convertirse en el sistema de la participación;
 - t) la atención al hombre y su motivación constituyen elementos fundamentales que sustentan el sistema, encontrándose en el centro de toda actividad humana, por lo que es necesario implantarla tanto en lo relativo a sus condiciones de vida y de trabajo como en cuanto a su participación en la dirección, creando un clima de trabajo socialista de ayuda y cooperación entre todos los trabajadores;
 - u) la planificación empresarial constituye herramienta fundamental de la dirección de la empresa para el logro de sus objetivos y el incremento de los aportes a la sociedad socialista. Como regla, el plan anual de la empresa es aprobado por el Jefe del Organismo o el Presidente del Consejo de la Administración Provincial, según corresponda;

- v) las utilidades después de impuesto en las entidades que implantan el Perfeccionamiento Empresarial pertenecen totalmente al Estado Cubano. El Gobierno aprobará, de proceder, la creación de reservas en esas entidades;
- w) la innovación tecnológica y la generalización de los logros de la ciencia y la técnica, son elementos básicos en la elevación de la eficiencia y el incremento de los aportes a la sociedad socialista; como norma sólo deberán divulgarse los resultados cuando sean realidades evitando de esta forma la creación de promesas que puedan no cumplirse, o promesas cumplidas que luego se descuidan, olvidan y abandonan;
- x) las entidades que aplican el Perfeccionamiento Empresarial deben tener su propio sistema de información, compatibilizado con los intereses del entorno y los propios que genera la gestión, creando en los dirigentes la cultura de evaluar por los resultados;
- y) las entidades deben ser ejemplo del cumplimiento y conocimiento de la legalidad socialista y trabajarán permanentemente por enfrentar las ilegalidades y manifestaciones de corrupción, así como con las causas y condiciones que la provocan.

La finalidad de este sistema es lograr en las organizaciones superiores de dirección, empresas y otras entidades que se decida un significativo cambio en su organización interna, su gestión integral y resultados de eficiencia que les corresponde⁵. En la medida que se implementa e implanta el SDGE, se necesita la permanente coordinación al interior de la empresa, lo cual implica a todos los procesos y factores que la integran, utilizándose correctos métodos de dirección, aplicando seriamente la regla de la buena escucha, entendiendo que en la organización existen personas que conocen muy bien todos los intrínquilos de la misma y de ellas debemos aprender, pudiendo ser simples trabajadores.

Para ello los jefes de áreas de regulación y control deben jugar el papel que le corresponde en el logro de los objetivos del SDGE, atendiendo a sus habilidades y preparación, logrando con esto las metas que se proponen y coadyuvando la

⁵ Ídem 4

responsabilidad colectiva, a fin de que no se pierda la integralidad, la estabilidad y el cumplimiento de los objetivos.

En la Introducción a los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el 6to Congreso del Partido, se hace una valoración sobre el estado de la economía y problemas a resolver, señalándose en el orden interno factores que han estado presente los que no han permitido un mayor desarrollo, destacándose dentro de otros la baja eficiencia y la descapitalización de la base productiva y la infraestructura.

Se expone que más allá de los objetivos planteados en la Resolución Económica del V Congreso, en el período fue necesario reorientar algunas políticas para enfrentar los complejos problemas derivados del entorno internacional, así como los que en el orden interno se presentaron, adoptándose diversas medidas para el manejo de la economía, con las cuales no se habían resuelto los principales problemas que limitaban el desempeño de la economía, indicándose el otorgar “mayores facultades, en el marco del plan, a las empresas⁶.”

En los lineamientos de estas políticas, se refrenda en el número ocho: “El incremento de facultades a las direcciones de las entidades estará asociado a la elevación de su responsabilidad sobre la eficiencia, eficacia, y el control...”, así mismo el lineamiento 15 indica que: “El Perfeccionamiento Empresarial se integrará a las políticas del Modelo Económico a fin de lograr empresas más eficientes y competitivas”⁷.

A partir de estas definiciones, ya el sistema empresarial estatal cubano, puede, sin estar definida su aprobación a integrar el Sistema de Dirección y Gestión, ir implementando los sistemas que lo agrupan, lo que significa un aporte al SDGE, ya que en la medida en que se introduzcan estos, las empresas van fortaleciendo todo sus sistemas integrados, encontrándose mejor posesionadas hacia lo interno y externo de la organización.

⁶ VI Congreso del PCC. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Aprobados el 18 de abril de 2011

⁷ Ídem. 6

1.2 La estrategia organizacional. Evolución y concepto

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

En la primera perspectiva, la estrategia es “el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión”. En esta definición, el vocablo “programa” implica un papel activo, racional y bien definido que desempeñan los administradores al formular la estrategia de la organización.

En la segunda perspectiva la estrategia es “el patrón de las respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo”. Conforme a esta definición, toda organización cuenta con una estrategia (no necesariamente eficaz) aun cuando nunca

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

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

haya sido formulada de modo explícito. Esta visión de estrategia es aplicable a las organizaciones cuyos administradores son reactivos - aquellos que responden pasivamente y se ajustan al entorno sólo cuando surge la necesidad".¹²

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

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

1.2.1 La estrategia desde una perspectiva teórica

Según estudios empíricos de Ronda (2008), realizado sobre la perspectiva teórica de la dirección estratégica a través de expertos de varios países de América, Latinoamérica y Europa, realizado por medio de encuestas, utilizándose el análisis de clúster, arrojó significativos resultados para la aproximación a la estrategia organizacional.

El 81 % de los investigadores mostró consenso al plantear que existe un cuerpo teórico amplio y suficiente para considerarla como una perspectiva teórica sólida.

Sobre la existencia de consenso entre los autores sobre la definición del concepto estrategia el 37 % de los expertos planteó que no existe consenso entre los autores que

¹² Idem 10

han abordado la definición del concepto estrategia, el 35 % consideró lo contrario, mientras que el 28 % se abstuvo a tomar una posición al respecto. Los resultados muestran que no hay consenso entre la comunidad científica sobre este aspecto aunque el criterio de que predomina el disenso fue superior en las repuestas de los investigadores inquiridos”.

Mintzberg (1987) opina “que la no mayoritaria opinión sobre el concepto estrategia se motiva a la naturaleza humana, la que insiste en buscar una definición para cada concepto, el campo de la dirección estratégica no puede ofrecer una única definición. En el mundo este término se ha usado implícitamente de varias maneras aunque tradicionalmente ha sido definida formalmente en una sola. Reconocer que múltiples definiciones pueden ayudar a los practicantes a investigadores maniobrar a través de este complejo campo de acción”.

En la literatura sobre este tema varios autores, en sus obras, abordan este aspecto. “La estrategia se estudia con distintos enfoques por concepción y metodología. De hecho, ni siquiera existe un concepto común de estrategia; la misma palabra se puede utilizar enfatizando distintos aspectos de la misma”. (Cuervo García, 1995)

Los autores (Guerras - López, 2007; Guerras - Navas, 2007) exponen que “la diversidad de términos para referirse al concepto estrategia es reconocida por varios autores en sus obras”, mientras Guerras y Navas señalan que “Son muy numerosas las definiciones que se han presentado de estrategia por parte de diversos autores sin que por ello se haya llegado a un consenso sobre el significado del término.

En el caso de Bracker (1980) por su parte señala: “Desde su aparición, en el viejo testamento, el concepto estrategia ha sido principalmente un conflicto semántico. Numerosos autores han centrado, en gran medida, su atención en el concepto estrategia, pero han errado a la hora de investigar su evolución histórica de forma comprensible. Esta omisión, al favorecer solamente los enfoques contemporáneos, ha creado una confusión entre profesionales y estudiantes en un mismo grado”.

Según (Ronda Pupo, 2008b) “se observa que a nivel internacional, para hacer referencia al tema de la estrategia empresarial, se utilizan indistintamente por los autores, los términos estrategia, planeación estratégica, dirección estratégica,

formulación estratégica, administración estratégica o gestión estratégica sin que exista un término único para referirse a dicho proceso”.

Atendiendo a estas variantes del concepto estrategia, aportados por números estudiosos y gurúes en dirección, los que no se han puesto de acuerdo en relación al concepto, se hace necesario incorporar todos los términos hasta ahora definidos en el sistema empresarial cubano, a fin de poder entender cuando se expliquen los vocablos por las autoridades y al mismo tiempo cuando nos dirigimos hacia nuestros subordinados, tener identificado el significado de estrategia, muy difundido hoy en día en nuestro país en todos los niveles de dirección, sirviéndonos estos conceptos no solo para entender sino para saber implementar una estrategia en nuestras empresas.

Debido a la diversidad dimensional que aborda como concepto el término estrategia, puede considerarse multidimensional, ya que al abarcar las actividades fundamentales de la organización, le otorga un fuerte sentido de integración, orientación y propósito, que propicia a la vez la pertinencia y adecuación a la necesaria actitud estratégica organizacional inducida desde su entorno.

El autor declara afiliación con el término **estrategia empresarial** (EE) al considerarlo con total pertinencia ante los retos del SDG¹³ en el cual se le orienta de forma reiterativa a las organizaciones como guía para la gestión empresarial y como premisa a los diferentes sistemas declarados como componentes del propio sistema.

La EE es el producto de un esfuerzo disciplinado, con definición y orientación precisa, sustentado en la derivación de sus objetivos y la declaración completa de las estrategias y programas correspondientes de una empresa, con la definición de las responsabilidades individuales y recursos para su realización.

A partir de la complejidad en las aproximaciones conceptuales y definiciones expuestas se define *que la estrategia empresarial es un proceso proyectado, armónico con el*

¹³ El Decreto No. 281 (2007) Reglamento para la implementación del SDG, se plantea en su Artículo 64 sobre las principales funciones que deben cumplir las organizaciones superiores, en la función número 12 se define que las organizaciones de dirección deben definir y revisar periódicamente su **estrategia empresarial** (...). En el Artículo 164 se expresa que: Cada empresa u organización superior de dirección que aplica el sistema de dirección y gestión, deberá utilizar como herramienta de dirección la elaboración de su estrategia integral. En las empresas u organización superior de dirección que aplican el nuevo sistema se diseña, aprueba y existe una sola **estrategia empresarial**, que integra todas las áreas y unidades empresariales de base.

*entorno en que se desenvuelve y dirigido al sostenimiento de una empresa que integra recursos y voluntades de manera razonable para lograr un desempeño efectivo, coherente con la responsabilidad de la organización ante su objeto social.*¹⁴

Como proceso, el diseño de la EE recorre una serie de fases que en su desarrollo conducen a encontrar soluciones estratégicas y es en este ámbito donde la toma de decisiones es permanente para poder adaptarse a la dinámica y a la complejidad del entorno, para responder ante el mismo con el desempeño esperado. Para Ronda (2007) el desempeño organizacional esperado en cualquier tipo de entidad de carácter lucrativo o no, se alcanza a partir de haber logrado la arquitectura estratégica particular y su implantación efectiva, y como antecedentes la exploración estratégica y la reflexión estratégica.

1.3 Metodologías y procedimientos para el diseño de la estrategia organizacional.

Evaluación del diseño de la estrategia organizacional

El diseño de una estrategia empresarial, desarrollada en forma sistemática, surge a partir de un sinnúmero de elementos que repercuten en el adecuado proceso de toma de decisiones y es con este enfoque estratégico formal que la toma de decisiones es más efectiva, con mayor connotación como elemento esencial en el proceso administrativo de la alta dirección y no en una técnica aislada de dicho proceso (Beyer, 1981; Strategor, 1995; Johnson - Scholes, 1996; Sosa, 2003; Ronda, 2004/2007).

Para explicar el proceso de diseño de una estrategia en cualquier institución sea lucrativa o no, existen dos vías para valorar o considerar este según estudios realizados, es decir, desde la perspectiva racional y desde un enfoque más intuitivo, considerándose la estrategia como un proceso de aprendizaje por la organización, reconociéndose la intuición de gran importancia al existir más creatividad, experiencia y participación por los directivos intermedios y los trabajadores.

Este proceso, de abajo hasta arriba, se basa en la experiencia de los directivos, en su habilidad y creatividad, en su sensibilidad para captar los cambios del entorno y en la atención a los detalles. (Menguzato - Renau, 1984; Ronda Pupo, 2003; Expertos MES,

¹⁴ Asumido desde Vilariño Corella (2013)

2004; Guerras, L. - Navas, J. E., 2007; Portuondo Vélez, 2008; Carreto. J, 2009; Pellegrini, 2012; Vilariño Corella, 2010)

La consulta bibliográfica de varias propuestas metodológicas para la confección de la estrategia organizacional en las organizaciones, nos permitió examinar aportes y limitaciones en cada uno de los casos, facilitando una adecuada conceptualización de los procedimientos a utilizar.

Al diseñarse la estrategia organizacional, los integrantes de la organización deben conocer que este diseño es un proceso de aprendizaje ininterrumpido, primando los conocimientos y habilidades de sus diseñadores, los que deben aplicar la filosofía de aprender-aprender que permitirá la adquisición, difusión y utilización de conocimiento para el desarrollo de la organización.¹⁵

Como resultado de la consulta realizadas, observamos la coincidencia de las principales etapas y tendencias en el ordenamiento de un grupo de elementos; aunque no todos los autores las citan en el mismo orden, siendo estas la misión, visión, factores claves para el éxito, determinación de las áreas de resultados clave (ARC), escenarios, valores, objetivos, formulación de estrategias, plan de acción y retroalimentación correspondiente.

1.3.1 Componentes del diseño de la estrategia organizacional

Misión: se considera por los autores revisados que 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 y de principios empresariales.

Toda organización tiene una misión con una doble caracter: uno económica y otro social, depende –claramente- el segundo del primero. Mientras que la dimensión económica hace referencia a la necesidad crítica de ser rentable, la dimensión social hace referencia a aspectos inespecíficos como generar empleo, desarrollar profesionales, como aspectos específicos según el sector y la actividad a la que se dedica: enseñar, asegurar, etc.

¹⁵ Aramayo Prieto Armando. (2005, septiembre 1). Diseño de la estrategia empresarial. <http://www.gestiopolis.com/disenio-estrategia-empresarial/> [revisado (13 de mayo de 2016)].

Procedimiento para elaboración de la misión. Iniciación y atención por la alta dirección

- Participación y compromiso de otros niveles de dirección y representantes de los trabajadores.
- Preparación del equipo en su conceptualización.
- Elaboración de la expresión de la misión.
- Revisión y retroalimentación¹⁶.

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 de acontecimientos del presente proyecta hacia el futuro la organización. La visión es un conjunto de valores y definición de un estado deseado ideal que se pretende alcanzar. La formulación de la visión de las organizaciones ha evolucionado en cuanto a la posición en los modelos de dirección estratégica contemporáneos.

La principal fuerza de la visión no radica en su descripción anticipada del futuro deseado, sino en un proceso colectivo que sustituye el sueño o las indicaciones de una persona para convertirse en los deseos factibles y compartidos de un colectivo. Esta concepción fortalece el liderazgo debido a que el líder logra transmitir y retroalimentar su visión de futuro al colectivo, compartiendo el consenso que exprese los anhelos, deseos e intereses colectivos.¹⁷

“Evaluación de la información. Consiste en evaluar toda la información obtenida , es decir, las fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades, los valores compartidos, los factores claves de éxito y las áreas de resultados claves.

Definición y validación de la visión. Posterior al análisis de la información se recomienda realizar tormenta de ideas mediante la cual se definirá la expresión de la visión, validándose a través de técnicas para lograr consenso”.

-Retroalimentación y fijación

¹⁶ Ronda Pupo, Guillermo A. Dr. C. Folletos Gerenciales. Estado del arte de la investigación en dirección estratégica: un estudio empírico. Año XII, no. 11. Noviembre. p 12. 2008

¹⁷ Idem 15 p 16

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 logro¹⁸.

-Valores Compartidos

Son los pocos valores críticos (ver tabla 2) que deben servir de eje en el funcionamiento de cada entidad. Los valores compartidos son los que tienen mayor peso o que más impactan a la misión y la visión de la organización por lo que hay que someterlos a un proceso de destilación para encontrar aquellos pocos que se quieren jerarquizar.

“Para lograr que los valores compartidos sean una herramienta estratégica de dirección se diseña la Matriz de Evaluación de Valores Compartidos.

La matriz de valores compartidos es un procedimiento sencillo que posibilita la definición de los valores instrumentales para lograr la alineación de los valores compartidos reales con los valores ideales de la organización.

Tabla 2. Valores Compartidos. Elaboración propia

Valores compartidos existentes	Definir los valores compartidos necesarios	Establecer los valores instrumentales para alcanzar los valores necesarios
Se aplican herramientas para su diagnóstico e identificación Se evalúan en relación con la posición estratégica interna y externa de la empresa y la necesidad de aprendizaje. Se ordenan y listan mediante votación ponderada.	Se emplean los criterios de expertos Se tiene en cuenta la posición estratégica interna y externa de la empresa, la necesidad de aprendizaje y los valores reales La situación operativa.	Se definen para cubrir la brecha entre los valores existentes y los necesarios.

-Diagnóstico

Varios autores aseguran y coinciden que la etapa de diagnóstico estratégico (*Menguzzato y Renau, 1984; Ronda Pupo, 2003; Expertos, MES, 2004; Guerras, L. y Navas, J. E., 2007; Portuondo Vélez, 2008; Carreto. J, 2009; Pellegrini, 2012; Vilariño*

¹⁸ Idem 14

Corella, 2013) es fundamental en el proceso de formulación de la estrategia, etapa que contempla el análisis interno de la empresa y el de su entorno y que constituye la base y punto de partida del proceso formal, analítico y racional en el enfoque de la planificación estratégica.

- Análisis del entorno: Previsión y Prospectiva

Este debe realizarse empleando una serie de técnicas diferentes según las necesidades derivadas de las características del entorno a estudiar.

El entorno en relación con la empresa ha evolucionado; en un inicio era estable hasta en estos momentos turbulentos, lo que ha supuesto una alteración en el comportamiento de los factores del entorno. Por lo que, un entorno estable, se requiere para su análisis de unos modelos, que partiendo de acontecimientos y situaciones pasadas permitan conocer la evolución futura de los factores.

En un entorno turbulento, en el que abundan cambios que suelen ser rápidos, no esperados y desconectados de la experiencia pasada, los modelos a emplear para su análisis no pueden basarse en hechos o acontecimientos pasados, ni pueden partir de la hipótesis de una permanencia en el comportamiento de factores.

Esta situación hace que sea necesario tener en cuenta lo que es previsión y prospectiva para el análisis de un entorno estable o uno turbulento. De acuerdo con lo expuesto, se define a continuación lo que es proyección, previsión y prospectiva.

- La proyección: se entiende como la prolongación hacia el futuro de una situación pasada realizada de acuerdo con determinadas hipótesis de extrapolación de tendencias. Una proyección pasa a ser una *previsión* cuando va acompañada de una probabilidad.
- La previsión: consiste en la aspiración acompañada de un cierto grado de confianza (probabilidad) de la evolución de unas variables hacia un horizonte dado. Se trata de una apreciación cuantificada a partes de datos del pasado y que será generalmente válida si se producen cambios en el entorno y éstos son muy lentos, es decir, se cumple la hipótesis de permanencia estructural.
- La prospectiva: es un panorama de futuros posibles, o sea, de escenarios no improbables, teniendo en cuenta las tendencias del pasado y la confrontación de

proyectos de actores, es decir, el futuro se explica tanto por la acción de las personas como por los determinismos del pasado.

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

-El escenario en las organizaciones

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

Estos métodos tienen por objeto definir un estado futuro de un sistema conocido actualmente (por lo menos parcialmente) ¹⁹ e indicar los distintos procesos que permiten pasar del estado presente a la imagen futura. (Menguzzato y Renau, 1984; Ronda Pupo, 2003; Expertos MES, 2004; Guerras, L. y Navas, J. E., 2007; Portuondo Vélez, 2008; Carreto. J, 2009; Pellegrini, 2012; Vilariño Corella, 2008; 2013)

- La construcción de la base

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

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

-Elaboración de los escenarios. Utilidad de los escenarios.

¹⁹ Ídem 4

Con la base ya construida, en relación a las variables fundamentales y de las vías posibles de evolución de éstas, se comienzan a plantear las cuestiones claves para el futuro. Se contestará a dichas cuestiones claves con unas hipótesis relativas a las situaciones futuras posibles y a los caminos que conduzcan de las situaciones actuales a estas situaciones futuras.

A cada escenario le corresponde un grupo de hipótesis que provocan incertidumbres, asignándose probabilidades para reducir estas. Para hacer probable las hipótesis, cabe utilizar métodos conocidos con la denominación genérica de “métodos de expertos”. Los dos más empleados son el método *Delphi* y el método de impactos cruzados.

El método de escenarios es sumamente útil ya que no se limita a entender el entorno y sus vínculos con las organizaciones y la evolución de éstas, este se convierte en un instrumento valioso ya que proporciona una flexibilidad necesaria en la administración de la empresa actual.

Permite reducir el desfase entre el tiempo necesario y el tiempo disponible para actuar estratégicamente en un entorno turbulento, donde es posible la formulación de estrategias contingenciales, correspondientes a los distintos escenarios retenidos, También a la oportunidad de realizar un verdadero control estratégico, manteniendo la vigilancia de la evolución de las variables claves para la organización, de las estrategias de actores, de la validez de las hipótesis, y la pertinencia de los escenarios.

-Matriz para la evaluación de los factores estratégicos

Para identificar la orientación estratégica frente al entorno, esta técnica es utilizada como una perspectiva de desarrollo de las capacidades internas.

Con esta técnica se construye una directriz estratégica a manera de una solución estratégica que no es más que la precisión de los factores de actuación a los cuales se llega identificando las fuerzas favorables y desfavorables con que tendrá que enfrentarse la organización en los próximos años, tanto internos como externos a la organización. (Vilariño Corella, 2013)

Existen formas para identificar las fuerzas que actúan tanto dentro como fuera de la organización, siendo una de ellas la construcción de la matriz para la evaluación de impactos de los factores estratégicos, tanto internos (o propios) como fortalezas y

debilidades, y externos como amenazas, oportunidades. Estos cuatro grupos de elementos que se definen como:

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

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

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

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

-La segmentación estratégica

Esta facilita definir dentro de las organizaciones y de acuerdo a su mercado, su competencia y procesos internos lo que sigue (Menguzzato y Renau, 1984; Ronda Pupo, 2003; Expertos MES, 2004; Guerras, L. y Navas, J. E., 2007; Portuondo Vélez, 2008; Carreto. J, 2009; Pellegrini, 2012; Vilariño Corella, 2013):

-Unidad Estratégica de Acción o de Negocios

Al adentrarnos en el concepto de unidad estratégica se hace necesario ilustrar algunas ideas básicas contenidas en este. Las empresas con múltiples actividades o negocios su posición competitiva global no existe, sino una posición competitiva de la empresas en cada actividad.

Cada actividad se desarrolla en un entorno competitivo específico y requiere competencias distintas, por lo que plantea una situación de decisión y acción diferente en cada actividad.

Puede y suele existir similitud de algunos factores de éxito necesarios entre una actividad y otra, por lo que es posible reagrupar estas actividades a fin de aprovechar

las posibles sinergias, así como para no multiplicar el número de situaciones distintas en la empresa, y de esta forma reducir el trabajo de los directivos.

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

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

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

-Áreas de Resultado Clave (ARC)

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

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

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

considerarse como la guía de acción que permite la concentración y asignación de los recursos a fin de alcanzar los objetivos propuestos.

-Objetivos Estratégicos

Objetivo es el resultado que se desea o necesita dentro de un período de tiempo específico. Es un valor aspirado por un individuo o un grupo dentro de una organización, una clase específica de un propósito fundamental y define en forma más concreta a éste o a una parte del mismo, es un estado futuro deseado de un negocio o de uno de sus elementos. A pesar de que el objetivo debe lograrse en el futuro, se determina un lapso específico para su realización. (*Menguzzato y Renau, 1984; Ronda Pupo, 2003; Expertos MES, 2004; Guerras, L. y Navas, J. E., 2007; Portuondo Vélez, 2008; Carreto. J, 2009; Pellegrini, 2012; Vilariño Corella, 2013*).

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

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

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

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

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

-Estrategia

No existe en la actualidad ninguna definición universalmente aceptada sobre el concepto de estrategia; el término es utilizado con diversas acepciones por muchos autores y administraciones. Gran parte de la confusión que prevalece en este campo proviene de los usos contradictorios y las incongruentes definiciones.

Diversos son los autores que definen la estrategia como un conjunto lógico de decisiones para tomar un determinado curso de acción para lograr objetivos, algunos la definen como conjunto de acciones organizadas para orientar la institución hacia el logro de un objetivo determinado, mientras que otros la definen como conjunto de objetivos y políticas de la institución.

La estrategia es como un gran puente bajo el cual subyacen todas las acciones, tácticas y operaciones de aquella; es el marco de referencia que delimita el campo de acción corporativo y que permite integrar las actividades y los propósitos de las diversas áreas de la empresa y del personal en particular, al señalarle los alcances, limitaciones y prioridades del quehacer empresarial y su incidencia en las actividades de cada uno. En la práctica de las organizaciones cubanas se presentan varias deficiencias en la estrategia organizacional, tales como:

- Insuficiente dominio conceptual, herramental y tecnológico por parte de los actores internos y los asesores vinculados al proceso estratégico.
- Insuficiencias en de manera explícita las estrategias en nuestras organizaciones.
- Insuficiente pensamiento estratégico de los actores internos.

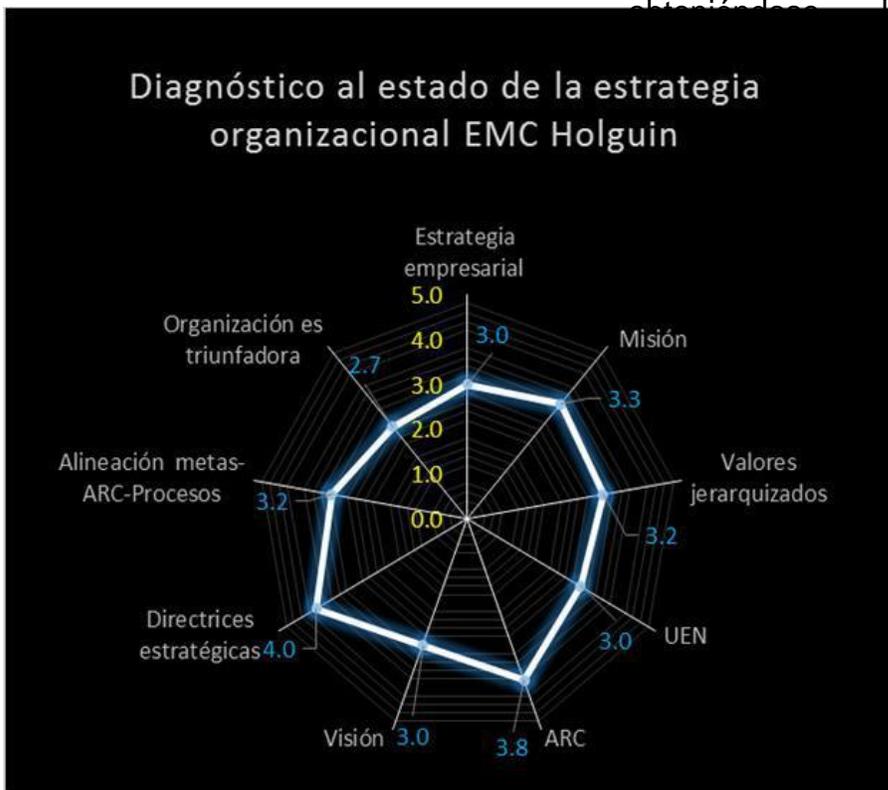
1.4 Diagnóstico del estado actual de la estrategia organizacional de la Empresa Municipal de Comercio Holguín

Para elaborar el diagnóstico del objeto de estudio ante la situación problemática se utilizaron técnicas como lista de chequeo, dinámica de grupos, análisis documental (evaluación del cumplimiento de los objetivos parciales y anuales).

Para el diseño y proyección estratégica de la Empresa Municipal de Comercio Holguín, se optó en su Consejo de Dirección por recibir servicios de consultores adiestrados en este tema, lo que se llevó a vías de hecho a partir de la contratación entre la entidad y la consultoría.

Si bien es cierto que se desplegó todo un trabajo por los consultores contratados y el Consejo de Dirección, no existió todo un movimiento alrededor de esta tarea, al existir un bajo nivel de motivación de los cuadros y trabajadores, una fuerte resistencia al cambio, altos niveles de centralización, bajo nivel de preparación entre los jefes en relación con aspectos humanos, no tener los trabajadores sentido de pertenencia ni cultura definida de valores que unifique el comportamiento de las personas.

Al no existir de forma intencionada una acertada implantación de lo planeado, se realizó revisión a toda la documentación que se posee y se entrevistaron los fundamentales cuadros para ganar claridad del proceso desarrollado con fin de obtener un diagnóstico que permita encauzar o perfeccionar la estrategia organizacional 2016 al 2018, obteniéndose los resultados que siguen:



(ver figura 2)(Anexo 1)
 -Está formulada la misión de la empresa, ratificada la que se poseía en el 2012 en la proyección estratégica 2013 al 2016, donde se aprecia que esta no se ha actualizado a tono con los cambios efectuados en la entidad a partir de la

Figura 2. Resultados de la lista de chequeo

reestructuración de su Objeto Social aprobado por el Ministerio de Economía y Planificación, el que desautoriza los servicios de gastronomía popular dentro de las actividades que desplegaba la empresa.

-No es una visión adaptada a las posibilidades y potencialidades de la empresa, al no plantearse las fortalezas de sus jefes y empleados, no adapta las posibilidades que ofrece la misma.

-Los valores compartidos que se recogen en la Planeación Estratégica 2013 al 2016, identifican los éticos-morales, mezclándose con los organizacionales que de por si son escasos según lo observado, siendo los últimos de gran importancia para las metas y funcionamiento de la organización.

-Las cantidad de encuestas realizadas para definir los valores éticos-morales y organizacionales a los diversos cargos no tuvieron en cuenta la segmentación de los trabajadores, centrándose fundamentalmente en los trabajadores a nivel de la sede de la empresa y no en la base.

-Las Áreas de Resultados Claves se declaran de la siguiente forma: Dirección, Comercial, Gestión de Capital Humano y, Contabilidad y Economía.

- Posee un diagnóstico al que denominaron análisis estratégico, donde expusieron los factores internos (fortalezas y debilidades) y los externos (Oportunidades y amenazas) elaborando la matriz de factores internos (MEFI) y la matriz de factores externos (MEFE), no obstante consideramos que en los factores externos faltó profundizar, ya que una empresa de este tipo tiene mayores oportunidades y amenazas.

-Los escenarios se encuentran declarados, sin embargo el escenario de contingencia declarado no se adapta a la empresa.

-Los Objetivos estratégicos están declarados en el documento revizado, sin embargo solo se plasma un objetivo estratégico y también por Áreas de Resultados Claves, siendo estos últimos los mismos que se proyectaron en el 2012, no se han actualizado; como el de implantar y consolidar para el 2012 el Sistema de Gestión de Capital Humano.

-Las estrategias no se encuentran declaradas.

Conclusiones Capítulo 1

El estudio y análisis de la documentación y bibliografías revisadas, nos permite entender que el vocablo estrategia es una palabra muy utilizada globalmente en los ámbitos políticos, militares y organizacionales de todos los países del mundo y que designa el desarrollo hacia lo interno de la visión desde la perspectiva donde es utilizada y su vinculación con el entorno.

La formulación de estrategias organizacionales en la vida de las organizaciones cubanas, está amparada políticamente y estatalmente a partir de las resoluciones económicas del Partido con los lineamientos y del Estado a través del sistema de gestión empresarial, como un diseño estratégico indispensable, con el fin de alcanzar efectividad en la gestión para lograr un desarrollo de sostenimiento de la actividad económica y social de la nación.

Los métodos o razonamientos para la sucesión del diseño de estrategias organizacionales, se dirigen hacia la misión, visión, valores, análisis estratégicos, matriz DAFO, escenarios, segmentación estratégica, objetivos y planes de acción. La estrategia estudiada de la Empresa Municipal de Comercio Holguín, se orienta solamente al cumplimiento de los objetivos, faltando evaluaciones sistemáticas en las que participen de forma comprometida los principales directivos a fin actualizar y declarar las estrategias de la organización.

CAPITULO 2 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL SOBRE EL PROCESO DE DISEÑO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL

El presente capítulo ofrece la propuesta metodológica para cumplir con el proceso de diseño de la planeación estratégica organizacional 2016 hasta 2018, en relación con el objeto y campo de acción de la investigación. La misma fue el resultado del estudio de diversas metodologías existentes, optando por la metodología Proceso de Diseño e Implementación de una Estrategia Empresarial en Organizaciones de Producción y los Servicios del autor Vilariño Corella (2008), atendiendo a las realidades objetivas de la Empresa Municipal de Comercio Holguín, adecuándola a los procesos que realiza, para accionar con más efectividad sobre su desempeño, perfeccionando la estrategia empresarial diseñada en el período 2013 hasta el 2016.

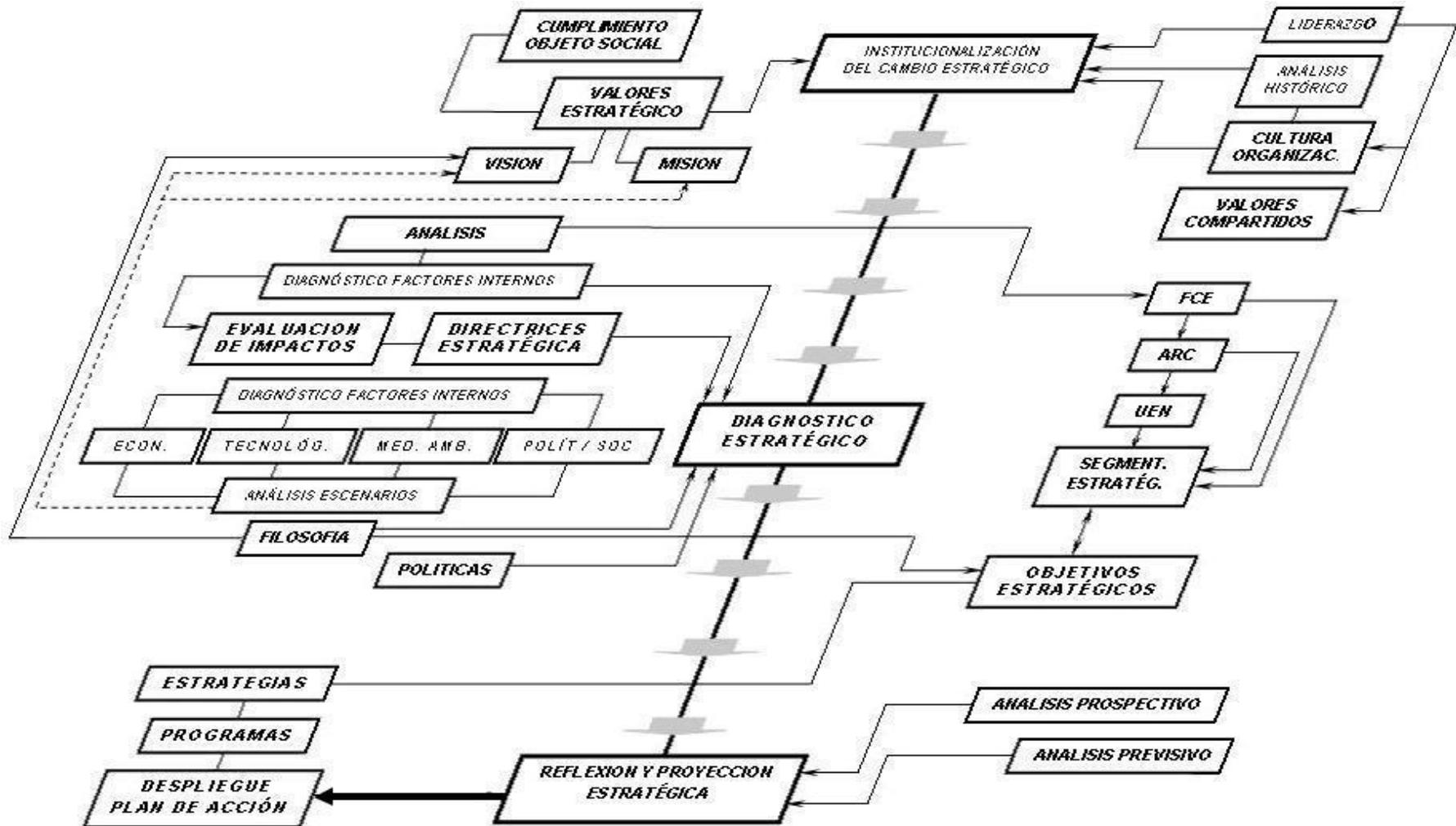
2.1 Procedimiento para el proceso de reformulación de la Estrategia Organizacional

Es por ello que se proponen algunos procedimientos específicos y herramientas esenciales, con la intención, sobre todo, de facilitar a quienes ejecutan este proceso, logren evaluar adecuadamente la situación interna y externa que presenta la organización objeto de análisis, permitiéndole asumir decisiones estratégicas que conduzcan a la empresa hacia un desempeño más favorable ante su propio entorno..

Estos procedimientos responden a un orden lógico e iterativo; constan de tres fases: Análisis estratégico, Reflexión estratégica, y Proyección estratégica. Además tiene nueve etapas y para cada una de ellas los pasos correspondientes, adecuados por el Vilariño: 2008 y se representa en la figura 3.

La secuencia de este proceso se ve reflejada en el modelo diseñado donde se asume la formulación de la estrategia organizacional con mayor pertinencia, la integración de los procedimientos específicos y su iteratividad estará introducida completamente en la lógica de interacción de los pasos en que se interconectan las fases.

Figura 3. Procedimiento para la elaboración de la estrategia organizacional para empresas de producción y los servicios.



En resumen, podemos reafirmar que se puede lograr demostrar que el estado de las organizaciones es perfectible cuando se asumen los retos impuestos por una nueva visión estratégica²⁰. Para el análisis previo y preparación para el diseño de la estrategia se efectuó estudio de varios autores sobre el tema, se proponen algunos procedimientos sobre este proceso a fin de evaluar la situación interna y externa que presenta la empresa objeto de análisis y tomar un conjunto de medidas a manera de estrategias capaces de llevar a la empresa hacia un entorno más favorable.

Cada día el entorno empresarial se vuelve más turbulento, elevando el nivel de incertidumbre que caracteriza toda actividad en las organizaciones, incidiendo en el caso de nuestro país con mayor fuerza a partir del férreo bloqueo y amenazas, aún cuando en la actualidad, las relaciones internacionales presenten alguna mejoría relativa a partir del restablecimiento de las relaciones con los Estados Unidos de América.

Vilariño Corella (2008) se pregunta ¿Conocen nuestras organizaciones hasta qué punto los cambios del entorno amenazan o pudieran llegar a amenazar su desempeño?

Las que han venido aplicando una política empresarial han evolucionado en su manera de actuar y pensar ante los retos, enfocando su trabajo en la eliminación de debilidades y fortaleciendo sus capacidades logrando reducir los efectos del entorno, alcanzando niveles de eficiencia y eficacia. Otras continúan sin comprender el porqué del cambio y la necesidad de actuar anticipadamente ante las exigencias del mercado.

De lo anterior se desprende que el análisis estratégico tiene como objetivo definir la posición estratégica externa e interna de la organización, es decir, el predominio de amenazas u oportunidades en el aspecto externo o las fortalezas o debilidades en el plano interno, lo que permitirá lograr la institucionalización del cambio y determinar los valores necesarios a compartir

Para alcanzar lo deseado, esta fase tiene como principales objetivos:

- Realizar un análisis de los principales antecedentes de la empresa
- Concienciar para reducir la resistencia al cambio a través de conversatorio
- Conocer cuáles son las creencias que predominan en dicha organización

²⁰ Idem 14

- Lograr el compromiso a todos los niveles, el trabajo en equipos y la motivación del personal.

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

Procedimientos	Herramientas utilizadas
<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de la relación entre el Objeto Social y las actividades que se realizan en la Empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión documental - Consulta a expertos
<p>Resultados a obtener:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Total correspondencia del actuar de la organización con lo estipulado en su Objeto Social - Enfoque de las Estrategias hasta ese momento 	

El análisis histórico nos lleva a realizar un análisis de los macro indicadores en los períodos que anteceden y que se correspondan con el largo plazo, es decir, en correspondencia con los criterios de medidas diseñados.

En caso de ser necesario, para no poner en riesgo las metas de la organización, se asumirán los valores obtenidos para que al cierre del período que se diseña se logre el equilibrio con las metas acumuladas planificadas y si los valores no son indiferentes, distribuirlos entre los períodos restantes.

Este análisis se realiza con los macro indicadores, o sea, ventas totales, ingresos totales, gastos totales, fluctuación de la fuerza laboral, entre otros.

Es una manera rápida y sencilla de demostrar a un grupo de personas que la organización está o no atravesando problemas en su funcionamiento. Es necesario que se analicen de tres a cinco años como mínimo.

Procedimiento	Herramientas utilizadas
<ul style="list-style-type: none"> - Análisis del desempeño Histórico de la Organización - Diagnóstico de las creencias y presunciones básicas en la organización - Evaluación de las encuestas mediante Procesador Estadístico - Motivación y convencimiento para asumir el cambio - Creación de Grupo de Expertos - Definir el cambio necesario (Cambio de creencias o cambio de imagen y cultura) - Discusión y aprobación del cronograma de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión documental, encuesta de valores, encuesta estado de la estrategia empresarial - Análisis de los Macro-Indicadores de Gestión - Encuesta liderazgo legitimador - Encuesta cultura organizacional actual y la preferida atendiendo a la coherencia necesaria entre las variables "soft" y "hard" - Encuestas de Liderazgo y Estilo Dirección, informática y Matriz Acción-Visión - Análisis de los resultados, Conferencia-taller, Informatización de la información - Reunión con los principales dirigentes, obreros más destacados y personal de más experiencia - Técnicas para generar ideas, Reunión con Grupo de Expertos - Reunión con el Grupo de Expertos
<p>Resultados a obtener :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estado actual de la organización y análisis de los principales antecedentes de la empresa - Creencias básicas que predominan en dicha organización - Compromiso de todos los niveles hacia el proceso de cambio, trabajo en equipos y motivación del personal - Creación del Grupo de Expertos 	

En el paso correspondiente al análisis de los Valores compartidos, se realizará un diagnóstico a través del cual definir si los valores propuestos alcanzan la magnitud tal

que sea suficiente para declarar si están compartidos o deben permanecer porque no alcanzan esta categoría.

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

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

Los valores deben expresarse en las dimensiones particulares en correspondencia al nivel donde pertenezca, así se tendrá justeza en la evaluación del nivel de participación de cada miembro.

Una de las vías más acertadas está en definir esas dimensiones y las formas concretas de manifestación identificadas con la responsabilidad de cada nivel.

Aquí es sumamente importante desarrollar el Plan Comunicativo (Anexo 2) para que conjuntamente con la propuesta de formas de manifestación y la certeza de haber participado en un proceso clave por los miembros de la organización cada miembro se vea representado y comprometido.

En los Valores Estratégicos y Operativos, es necesario lograr establecer la coherencia con la direccionalidad estratégica, así como con aquellos cambios que se han originado en la organización y que denotan un ascenso en las propuestas de la visión estratégica.

De cualquier forma, la revisión de la Misión debe realizarse de forma prioritaria y siempre tratar de que aunque el análisis no conduzca a la reformulación, sí implique una nueva interpretación en el momento más oportuno que ha de indicar pertenencia.

Procedimiento	Herramientas utilizadas
<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de la Misión existente en la organización - Formulación de la nueva Misión favorecida por el análisis del Objeto Social y los Valores Necesarios a Compartir 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión documental - Consulta a expertos utilizando la Tabla Comparativa - Técnicas para generar ideas
<p>Resultados a obtener:</p> <p>Formulación de la Misión de la empresa ajustada a las nuevas características</p>	

En el caso de la Visión se seguirá el mismo procedimiento que para la Misión.

Procedimiento	Herramientas utilizadas
<ul style="list-style-type: none"> - Análisis comparativo de la Visión existente, si es necesario - Definición de la nueva Visión de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión documental - Consulta a expertos - Técnicas para generar ideas
<p>Resultados a obtener:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Correspondencia entre la Visión de la empresa y sus potencialidades reales. 	

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

El Diagnóstico Estratégico mantendrá su vinculación con la naturaleza del Diseño de la Estrategia Corporativa, pues realmente a ella es a quien responderá en todo momento y mantener un alto nivel de actualización es necesidad de primer orden.

Aunque ella responde a momentos diferentes, sí debe iniciarse a partir del Análisis Funcional, que será esencialmente la principal fuente de origen de los Factores Internos, sobre los que pesará en gran medida la forma en que estos han ido ejecutando las acciones, tributando al logro de los objetivos de la organización.

Constituye un paso muy importante el Análisis Funcional pues son varias las herramientas que se podrán emplear para realizar el análisis y esto estará en dependencia de la tipificación de las estrategias.

Procedimientos	Herramientas utilizadas
<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de la situación interna existente en la empresa - Identificación y evaluación de los factores internos - Confección de la matriz de evaluación de los factores internos 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión documental - Encuestas - Análisis funcional - Cadena de valor - Perfil estratégico - Técnicas para generar ideas - Aplicación de encuestas reducidas - Consulta a expertos - Técnicas para generar ideas - Utilización del Software "Matriz de Pareamientos Cruzados"
<p>Resultados a obtener:</p> <p>El diagnóstico de la situación interna de la empresa</p>	

La Segmentación Estratégica posee fuertes nexos con las Áreas Funcionales, pues en la derivación de las estrategias estas alcanzan las acciones específicas para lograr una efectiva implantación de la estrategia. Es importante definir aquellos Factores Claves de Éxito (FCE) que tendrán gran repercusión en lo competitivo.

Los FCE incluye aquellos elementos que dadas las características del sector de actividad donde la organización se desempeña resultan determinantes para la obtención de resultados eficaces y sostenibles. Responden a la pregunta ¿cuál es el secreto del triunfo en el sector de actividad? y son los pocos puntos de apoyo que permiten mover a la organización en la dirección estratégica correcta.

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

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

Procedimientos	Herramientas utilizadas
Análisis de la situación existente con relación a las FCE	Revisión documental Consulta a expertos
Delimitación de cada FCE	Técnicas para generar ideas
Determinación de las FCE	Técnicas para generar ideas Consulta a expertos
<p>Resultados a obtener:</p> <p>La formulación de los FCE que nos permiten concentrar esfuerzos y recursos y conocer el estado actual de la empresa.</p>	

Otro paso que se debe de tener en cuenta durante la segmentación estratégica es la determinación de las Áreas de Resultados Claves, que no son más que aquellas áreas que definen el perfil y califican de manera decisiva el desempeño de la organización.

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

- Son elementos de salida de la organización y
- Elementos de carácter interno que facilitan el funcionamiento mismo de la organización

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

Por otra parte, la necesidad de dividir la empresa en Áreas de Negocios, o lo que es lo mismo, descomponerla en segmentos estratégicos, está determinada por no existir una posición competitiva global.²¹

Un segmento estratégico organizacional, denominado también Unidad Estratégica de Negocio, está constituido por un área de negocio específica y diferenciada del resto de las actividades empresariales.

Cada unidad estratégica se caracteriza por una combinación única de FCE y por un conjunto de competencias, habilidades y recursos específicos, es decir que para cada una de estas unidades estratégicas son diferentes los clientes, los proveedores, los competidores, etc.

La finalidad de la segmentación estratégica es definir las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) y poner de relieve los diferentes campos de batalla competitiva a una

²¹ Gárciga Marrero, Rogelio J.: Formulación Estratégica. Un enfoque para directivos. Ed. Félix Varela. La Habana 2006. p 121-124

escala adecuada, creándose una unidad de análisis en la que se pueda fundamentar mejor el pensamiento y actitud estratégica.

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

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

Este análisis se realiza para determinar en qué posición se encuentra la empresa para aprovechar las oportunidades que este nos brinda y eliminar las amenazas existentes.

Los factores externos nos permiten identificar el contexto actual del micro entorno y macro entorno en el que se desenvuelve la organización para conocer cuáles son los factores más ventajosos, así como aquellos que representan problemas, es decir, las oportunidades y las amenazas. En esta etapa se pretende obtener información que muestre la situación externa de la organización y de esta manera definir los factores que mayor connotación e influencia ejercen sobre la misma. Para el análisis externo se utilizan las siguientes técnicas:

En el Análisis del macro entorno (entorno competitivo específico u operativo) las Variables del macro entorno (Análisis SEPTA o de las Dimensiones)²²

- Dimensión Tecnológica: Aparición de nuevas tecnologías, posibilidad de adquisición o no, desarrollo de programas que eleven el rendimiento de los procesos
- Dimensión Económica: Situación económica del país, elevación o decrecimiento del PIB, desarrollo de programas de medidas que beneficien al país
- Dimensión Sociocultural: Situaciones que favorezcan la elevación del nivel de conocimiento de los trabajadores de la organización, relaciones con entidades científicas, condiciones que eleven la calidad de vida de los trabajadores
- Dimensión Político legal: Aplicación de políticas extraterritoriales o nacionales que dificulten o favorezcan el desempeño de las organizaciones, fortalecimiento de relaciones con otros países, guerras, situaciones de tensión en zonas hacia donde se comercializa el producto
- Dimensión Ambiental: Aplicación de políticas gubernamentales en materia medioambiental, incremento o disminución de índices de enfermedades como cáncer, asma, contaminación de suelos, ríos, poblados, entre otros

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

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

²² Se define SEPTA: Dimensiones-Tecnológica, Ambiental, Socio cultural, Político y Económico- en. Vilariño Corella.(2010. 2006. p. 100.

El entorno competitivo, específico u operativo es aquel que tiene que ver con el mercado donde compite la Empresa. Aquí hay que analizar: El tamaño del mercado, la demanda del mercado, la evolución de la demanda (la capacidad de compra), la diferenciación de los productos y la competencia, sus características, sus estrategias, sus cuotas de mercados, la posición competitiva de la empresa, la madurez del sector, el riesgo del sector (Cinco Fuerzas de Porter).

El entorno competitivo es un elemento esencial para la empresa, por lo que su conocimiento y el estudio de su evolución son cuestiones claves a la hora de diseñar una estrategia de empresa.

Los componentes del entorno competitivo (o fuerzas competitivas) se pueden agrupar en cinco (5) grupos.

- Competidores Potenciales (Posibles entradas de nuevas empresas)
- Grado de Rivalidad del Sector
- Existencias de Productos Sustitutos
- Poder de Negociación de los Clientes
- Poder de Negociación de los Proveedores

Cada una de estas cinco fuerzas competitivas, así como sus distintas combinaciones, influyen sobre los resultados a obtener, por lo que su conocimiento permitirá poder determinar qué tipo de entorno competitivo o sectores, en cuales la empresa quiera estar y que otros conviene abandonar, en suma que estrategias se deben adaptar.

En cuanto a la relación Posición Competitiva – Madurez del Sector, esta se puede determinar si se aplica la matriz de igual nombre creada por Arthur D´ Little.³⁶ Según este autor cada empresa pertenece a una zona determinada en el mercado donde compite y según sea esta así serán las estrategias a trazar en la organización.

Las zonas y las estrategias a seguir son las siguientes:

Zona I. Desarrollo Natural

- Dedicar recursos para continuar y/o potenciar el desarrollo de las actividades para mantener la posición competitiva

- Estrategias de diferenciación (calidad, servicios, distribución, costos, I+D)
- Estrategias financieras y de management

Zona II. Desarrollo Selectivo

- Desarrollo de las UEN que generen mayores ingresos

Zona III. Abandono

Venta

Para realizar este análisis hay que agrupar los productos o servicio que la entidad provee en grupos más o menos homogéneos que constituyan las UEN principales. Al colocar cada una sobre la matriz que UEN el cuadrante según sea su posición.

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

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

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

Procedimientos	Herramientas utilizadas
<p>Análisis de la situación externa existente en el entorno de la empresa</p> <p>Identificación y evaluación de los factores externos</p> <p>Confección de la matriz de Evaluación de los factores externos</p>	<p>Revisión documental.</p> <p>Encuestas.</p> <p>Análisis TASPE.</p> <p>Matriz BCG.</p> <p>Trabajo en grupo.</p> <p>Técnicas para generar ideas.</p> <p>Utilización del Software "Matriz de Apareamiento Cruzados".</p>
<p>Resultados a obtener: El diagnóstico de la situación externa de la empresa</p>	

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

El análisis estratégico se realiza a través de la matriz DAFO la que permite el diseño de las estrategias de acuerdo a la situación general de la empresa. Para esta matriz la selección de tres o cuatro factores es suficiente, pues de seleccionarse indistintos en cantidad, puede generar matrices de impacto que generan discrepancias con el cumplimiento de las metas, pues en el cuadrante donde predominen la cantidad de factores seleccionados, estos pueden poseer mayor cantidad de impactos que propician una selección subjetiva. Se recomienda la utilización de la Matriz de Saaty o de Triangulación. De esta matriz se derivan aquellas directrices estratégicas que tengan mayor impacto en la organización para el cumplimiento de la Misión de las que se derivarán los objetivos estratégicos y las respectivas estrategias fundamentales.

- Estrategia FO para el cuadrante "Ofensivo" se basa en el uso de las fortalezas internas de la organización con el objetivo de aprovechar las oportunidades
- Estrategia FA para el cuadrante "Defensivo" se basa en la utilización de las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas
- Estrategia DO para el cuadrante "Adaptativo" tiene como objetivo la mejora de las debilidades de la organización valiéndose de las oportunidades externas
- Estrategia DA para el cuadrante "Supervivencia" tiene como objetivo eliminar las debilidades de la empresa y eludir las amenazas externas

Procedimiento	Herramientas utilizadas
<ul style="list-style-type: none"> - confección de la matriz DAFO - Formulación de las Estrategias <p>Maestras</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Técnicas para generar ideas - Trabajo en grupo - Procedimiento para la Medición de impactos
<p>Resultados a obtener: La ubicación estratégica de la empresa y se determinará el tipo de estrategia a seguir</p>	

- Análisis Estratégico

En las organizaciones es imprescindible conocer los eventos del macro y micro entorno y su manera de manifestación, lo cual permitirá saber cómo pueden influir los mismos en los valores de los miembros de la organización y en las potencialidades necesarias para poder cumplir la misión y lograr la visión y, en relación con ello, establecer los valores necesarios para enfrentar dichos eventos sin que impacten de manera negativa el sistema de creencias y valores básicos de los integrantes de la organización.

Para realizar el diagnóstico estratégico, debe iniciarse por el análisis estratégico el cual tiene como objetivo la definición de la posición estratégica externa e interna de la organización, es decir, el predominio de amenazas u oportunidades en el aspecto externo o las fortalezas o debilidades en el plano interno. El diagnóstico estratégico tiene tres niveles; el diagnóstico del macro entorno o global, el del micro entorno y, finalmente, el diagnóstico interno de la organización.

Para la realización del diagnóstico se diseñan las matrices de evaluación de los impactos externos e internos. Las mismas serán diseñadas en función de lograr la proactividad necesaria e ir teniendo en cuenta la implantación desde la fase de planeación, por ello se emplean como indicadores, el impacto y la capacidad de respuesta al impacto, los cuales se evalúan a partir de las capacidades de la organización y tienen en cuenta las variables que luego son protagonistas en esa fase.

En el Análisis de los Impactos Externos, su objetivo es determinar la posición estratégica externa de la organización, utilizándose los procedimientos que siguen:

Listar los factores del macro y micro entorno que intervienen en la organización (proviene del análisis del macro y el micro entorno)

Determinar la forma de manifestación de cada factor del macro y micro entorno en relación con la organización como amenaza u oportunidad. Se le asigna un valor cero (0) si es una oportunidad y uno (1) si es una amenaza.

Es necesario destacar que la vulgarización de la DAFO como herramienta para la determinación de estrategias y su amplia divulgación, no ha sido favorecedora de

mantener la separación natural que permite diferenciar la Matriz DAFO y la Matriz de evaluación de los impactos internos y externos.

Para definir los factores será necesario determinar el producto de operaciones entre el valor que definen el enlace entre los factores (vínculo), el impacto de la relación sobre la organización vinculándose con los aspectos ambientales (severidad), la capacidad reactiva ante el impacto (reactividad), y el peso específico otorgado a cada factor. Estas son las cualidades que se combinan con la matriz de Saaty.

La ecuación para el cálculo será

$$F_{(i,e)} = \left(\frac{IO_{(sev)} + Ef_{(vín)}}{CRO_{(reac)}} \right) \alpha(i,e)$$

$$F_{(i,e)} = \left(\frac{IO_{(sev)} + Ef_{(vín)}}{CRO_{(reac)}} \right) \alpha(i,e)$$

- donde
- $IO_{(sev)}$ es el impacto sobre la organización y que se define como la severidad
 - $Ef_{(vín)}$ es el enlace entre los factores el cual se define como vínculo
 - $CRO_{(reac)}$ es la capacidad de reacción frente a tales efectos se define como reactividad
 - $\alpha(i,e)$ es el peso específico o grado de importancia del factor

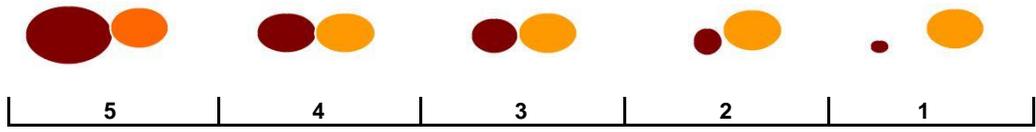
Tabla 3 Escala para evaluar los factores internos o externos de la organización

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

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

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

PERCEPCIÓN DE LA RELACIÓN (PESO ESPECÍFICO)				
○	○	○	○	○
MUY PESADO	PESADO	MEDIANO	LIGERO	ANULADO



En los escenarios, su análisis juegan un papel fundamental dentro del diagnóstico ya que se desarrollan a partir de la identificación de las principales hipótesis que se puedan formular, o sea, de los acontecimientos que pueden perjudicar o beneficiar a la organización en su macro entorno, es decir, aquellas dimensiones en que opera la entidad (tecnológico, ambiental, económico, político y social).

El escenario²³ es la descripción de un estado futuro que determina las condiciones que definen el entorno en que la organización estará inmersa. La idea básica de este método es identificar las tendencias y las incertidumbres del presente, y con la combinación de ambas visualizar mundos futuros que sean coherentes internamente y resulten posibles.

Se clasifican de tres maneras:

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

²³ Bases Metodológicas y conceptuales básicos para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivo basada en valores. Colectivo de autores. Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección. Ministerio de Educación Superior. Ciudad de La Habana. Septiembre de 2004. Primera edición. pp. 83.

Procedimiento	Herramientas utilizadas
<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de los resultados alcanzados en la etapa anterior (prospectiva) - Elaboración de escenarios 	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo en grupo Consulta a experto Técnicas para generar ideas Dinámica de grupo
<p>Resultados a obtener: El diseño de los escenarios</p>	

Como quiera que los escenarios tengan como finalidad identificar futuros alternativos posibles acerca de los problemas que se estudian, ellos representan un punto de partida para la formulación estratégica y a partir de aquí definir la filosofía de la organización.

La filosofía empresarial como una de las etapas fundamentales en el proceso de Planeación Estratégica, es un arma poderosa si se quiere elevar el desempeño de manera general en la organización. Sirve de fuente de inspiración convirtiendo las actividades diarias en motivaciones y a los trabajadores en colaboradores activos en busca de los propósitos empresariales, eleva la motivación y el compromiso.

Recordemos que no es lo mismo "dirigir personas" que "dirigir a personas". La diferencia radica en el grado de motivación y compromiso que tengan las personas, el dirigir personas a este nivel resulta fabuloso si se quiere llevar a cualquier organización hacia estadios superiores.

La filosofía empresarial abarca cuatro grandes temas:

- Va dirigida al trabajo y las relaciones con los Grupos Primarios (proveedores, clientes, la comunidad e instancias de nivel superior)
- Es una declaración de Objetivos Generales sobre el desempeño esperado, expresado en términos de crecimiento y rentabilidad
- Es una definición de las políticas empresariales básicas (logística, calidad, recursos humanos). Son el reflejo del estilo de dirección

- Está estrechamente relacionada con la ética. Es una declaración de los Valores Necesarios a Compartir, definen las creencias, reglas y el comportamiento de las personas y la organización

Procedimiento	Herramientas utilizadas
Análisis de los resultados etapas anteriores Filosofía Empresarial enfocada a: Nuestro Propósito y Alcance Nuestro Capital Humano Nuestros Clientes Nuestros Proveedores Nuestra Comunidad Nuestro Crecimiento Nuestro Beneficio Nuestro Liderazgo en el Mercado Nuestra Calidad	Revisión de la documentación Técnicas para generar ideas Consulta a expertos
Resultados a obtener: Definición de la Filosofía Empresarial	

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

Procedimiento	Herramientas utilizadas
Revisión de la Visión declarada teniendo en consideración los elementos de la Reflexión Estratégica De ser necesario redefinir la Visión	Consulta a expertos Técnicas para generar ideas Consulta a expertos
Resultados a obtener: Una Visión adaptada a las condiciones reales de la organización	

Después de haber elaborado la Filosofía Empresarial y saber hacia dónde queremos dirigirnos en un futuro, estaremos en condiciones de elaborar las políticas que son las que regirán el comportamiento de la organización en el período.

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

Una buena política debe:

- Establecer criterios de decisión que no limiten la creatividad de los procesos estratégicos y contribuyan a elevar la eficiencia y eficacia de la toma de decisiones
- Fomentar la coherencia de los esfuerzos para el cumplimiento de la Misión, la Visión y los Objetivos
- Responder a asuntos claves y estables que le ofrezcan una vigencia duradera en el tiempo.

Procedimiento	Herramientas utilizadas
- Análisis de las políticas	Revisión documental Trabajo en grupo
- Corrección o ajuste de las políticas	Consulta a expertos Técnicas para generar idea
<p>Resultados a obtener:</p> <p>Conjunto de políticas que permite ganar mayor claridad acerca del rumbo a seguir y posibilita una mayor participación e independencia en la toma de decisiones</p>	

En la Reflexión y proyección estratégica los Objetivos Estratégicos permitirán planear que se quiere lograr en el futuro y se trazarán las Estrategias que definirán el conjunto de acciones y tareas que nos proporcionarán la llegada exitosa.

Un objetivo es un punto hacia el cual se quiere llegar. Se trazan después de haber estudiado los problemas internos y externos y para todas las áreas vitales de la empresa.

Estos deben establecerse por Áreas de Resultados Claves (ARC) partiendo del concepto de que estas constituyen aquellas áreas o aspectos del trabajo de la empresa que resultan decisivas para su subsistencia y desarrollo y trazarse teniendo en cuenta a todos los Factores Claves de Éxito (FCE) definidos en la segmentación estratégica.

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

Procedimiento	Herramientas utilizadas
<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de los Objetivos existente en la entidad y su relación con las ARC y los FCE definidos en la Segmentación Estratégica - Elaboración de los nuevos Objetivos Estratégicos con sus criterios de medidas según el resultado obtenido en el análisis prospectivo 	<ul style="list-style-type: none"> Revisión documental Consulta a expertos Trabajo en grupo Técnicas para generar ideas Técnicas para generar ideas Consulta a expertos
<p>Resultados a obtener:</p> <p>Las metas que se persiguen en la organización, es decir, los Objetivos Estratégicos y sus criterios de medidas</p>	

Esta es la última etapa del proceso de diseño de la Estrategia Corporativa, pero a pesar de ser la última no es la de menor importancia, por el contrario, es de una gran importancia, pues a partir de ahora comienzan a implantarse todos las salidas del proceso de Planeación Estratégica, y es precisamente el Despliegue de las Estrategias

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

2.2 Aplicación del procedimiento para la reformulación de la estrategia empresarial en la Empresa Municipal Comercio Holguín en el periodo 2016 hasta el 2018

En este capítulo se presenta la propuesta metodológica para implementar el procedimiento, donde se integran los análisis por fases y etapas, definiendo objetivos, tareas y herramientas de apoyo atendiendo a lo configurado en la figura 3.

De acuerdo con su autor (Vilariño Corella, C. 2008), este proceso de planeación estratégica es el resultado del análisis y evaluación de las propuestas que han sido más implementadas hasta la actualidad y teniendo como fundamento el estudio de varios de los principales autores del tema quedando bien esclarecido que la planeación estratégica debe constituir un proceso participativo en diferentes niveles de la organización.

Es por ello que se proponen algunos procedimientos y herramientas esenciales, con la intención, sobre todo, de facilitar a quienes ejecutan este proceso, logren evaluar adecuadamente la situación interna y externa que presenta la organización objeto de análisis, permitiéndole asumir decisiones estratégicas que conduzcan a la empresa hacia un desempeño más favorable ante su propio entorno.

En resumen, podemos reafirmar que se puede lograr demostrar que el estado de las organizaciones es perfectible cuando se asumen los retos impuestos por una nueva visión estratégica.

Partiendo del Objeto Social aprobado, la entidad ofrece el servicio de ventas minoristas de bienes, teniendo como clientes a todo público interno y externo que desee adquirir algo de lo que se oferta en la red comercial.

La estructura organizativa posee varios niveles, que van desde el Director, Sub Directores, Especialistas y Jefes de Unidades Básicas, poseyendo varios niveles,

descentralizándose el control económico, donde las unidades básicas poseen cierta autonomía. (ver Anexo 3)

El sistema de dirección de la Empresa Municipal de Comercio Holguín, está conformado por varios procesos o elementos que actuando de forma interdependiente contribuyen a la coordinación e integración de las actividades de la empresa y sus dependencias (Unidades Básicas) y al cumplimiento de sus objetivos y propósitos de la misma.

La empresa controla todo el trabajo de las 12 Unidades Básicas, que abarcan los 21 Consejos Populares del municipio Holguín, en un radio de acción de 652 Km²

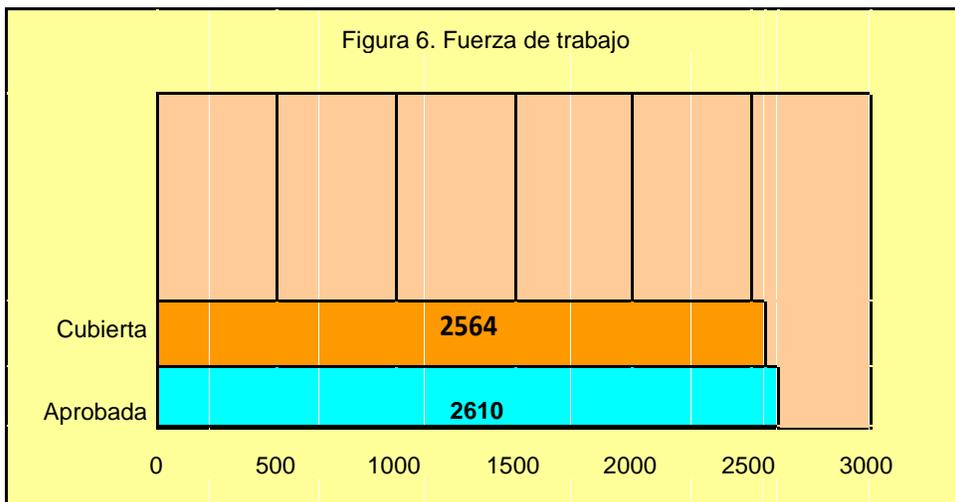
-Clientes

Todas las personas naturales nacionales y extranjeras que radican o no en la provincia de Holguín.

-Proveedores

- Son proveedores fundamentales la EMPA, Universal, Cárnico, Pesca, Industria Láctea, Torrefactora de Café, Industria de Materiales de la Construcción así como otras entidades productiva.

-Caracterización del capital humano



El 97,72 % de la fuerza de trabajo está cubierta, existiendo 46 plazas sin cubrir, las que corresponden a serenos y trabajadores de servicios.

-Figura 6. Fuerza de trabajo de la empresa

Por sexos, el femenino está ligeramente más representado con el 56,50 %.

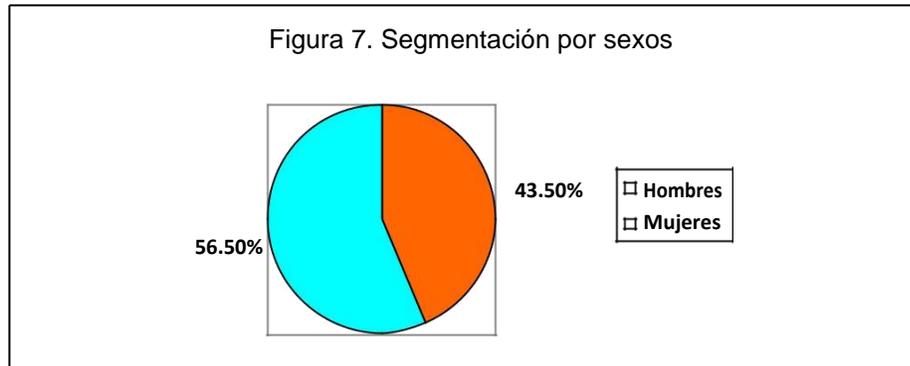
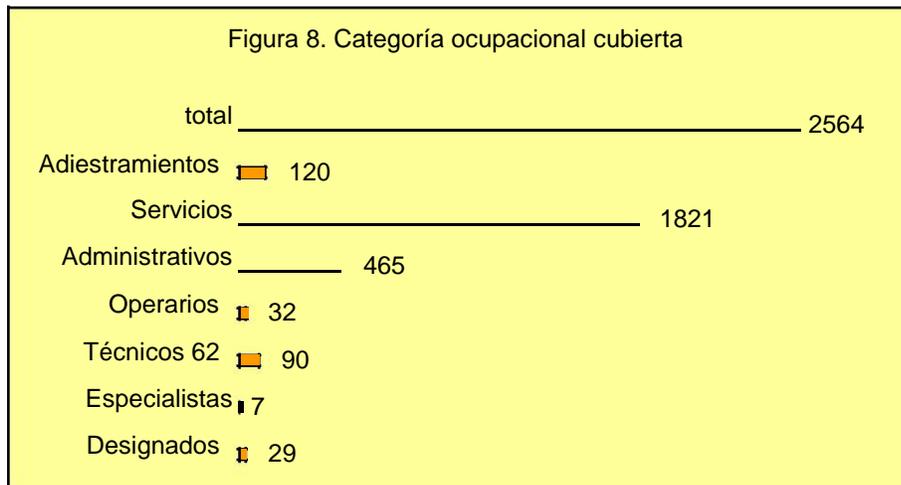


Figura 8. Categoría ocupacional cubierta



-Los trabajadores directos a los servicios representan el 71,01 %, los que están dirigidos por un 19,27 % entre designados (incluye los cuadros y funcionarios) y administradores (18,14 %).

Se tomó como fuente de información el comportamiento de los Objetivos de trabajo en el periodo 2013 hasta el 2016 observados en la tabla 4.

Tabla 4. Comportamiento de los Objetivos de Trabajo

Años	Objetivos			Acciones		
	Total	Cumplidos	%	Total	Cumplidas	%
2013	4	4	100	18	16	89
2014	4	3	75	18	12	67
2015	4	3	75	18	9	50

2.1 Implementación parcial del procedimiento para perfeccionar la estrategia empresarial en la Empre Municipal de Comercio Holguín

El procedimiento que se describe a continuación obedece a cada una de las fases diseñadas para desarrollar la planeación estratégica y sus etapas.

Análisis histórico

La Empresa Municipal de Comercio Holguín constituida mediante la Resolución No. 26/13 emitida por la Presidenta de la Asamblea Provincial del Poder Popular en fecha 28 de enero de 2013 y en su Resuelvo Primero dispuso la denominación de la Empresa Municipal de Comercio de Holguín; subordinada e integrada al Grupo Empresarial de Comercio de Holguín subordinado este al Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular de Holguín.

Partiendo del Objeto Social aprobado, la entidad ofrece el servicio de ventas minoristas de bienes, teniendo como clientes a todo público interno y externo que desee adquirir algún producto alimenticio o no alimenticio de los que se ofertan en la red comercial.

La organización cuenta con una fuerza de trabajo cubierta de 2564 trabajadores, las figuras 6,7 y 8 ofrecen los datos generales.

El nivel educacional predominante de los trabajadores de la entidad es el de técnico medio y bachiller de acuerdo a lo que corresponde en el contenido de trabajo definido por cargos. (Tabla 5)

No obstante los miembros del Consejo de Dirección son Universitarios así como los jefes de Unidades Básicas.

Nivel educacional	Cantidad	%
Bachiller	731	29
Técnicos medios	1453	57
Universitarios	42	1
Máster	1	-
Otros	337	13
Total	2564	100

Tabla 5. Nivel educacional predominante.
Elaboración propia

A pesar de ser una de las más importantes empresas del territorio Holguinero como provincia, dados los altísimos niveles de venta que realiza, su amplia red comercial,

donde son atendidos más de un millón de habitantes, su equipamiento tecnológico es insuficiente y obsoleto, los medios de medición son rústicos, los medios de pesaje datan de más de 60 años, posee como transporte administrativo un solo auto y una moto, lo que implica dificultades serias ante las tareas gubernamentales y partidistas.

Realiza oferta de productos por más de 1250 renglones, realizándose las operaciones contables a mano desde inicia la contabilización de los recursos, o sea, la red comercial.

La gestión de la administración es asumida por la propia entidad, por lo que se garantiza que exista fluidez en las informaciones a emitir, sin embargo no se tiene implementado un sistema informativo coherente, lo que ocasiona dificultades e insuficiencias con el entorno tanto interno como externo.

La misión declarada por la empresa es la que sigue: Satisfacemos con servicios de calidad y personal calificado las necesidades de la población, ofertando en la red minorista productos alimenticios e industriales, así como servicios de la gastronomía popular, protegiendo los derechos de los consumidores.

A criterio de este autor y partiendo del diagnóstico realizado a la organización, la misión declarada no está actualizada ya que ratifica la que poseía en el 2012 en la proyección estratégica 2013 al 2016, donde se aprecia que esta no se ha actualizado a tono con los cambios efectuados en la entidad a partir de la reestructuración de su Objeto Social aprobado por el Ministerio de Economía y Planificación, el que desautoriza los servicios de gastronomía popular dentro de las actividades que desplegaba la empresa, por lo que se redefinió como parte de la implementación de este procedimiento.

La visión declarada por la empresa es: Somos una empresa eficiente que presta servicios de comercialización de productos de la canasta básica, alimenticios, industriales y de la red gastronómica con calidad, a la población.

Está formulada la misión de la empresa, ratificada la que se poseía en el 2012 en la proyección estratégica 2013 al 2016, donde se aprecia que esta no se ha actualizado a tono con los cambios efectuados en la entidad a partir de la reestructuración de su Objeto Social aprobado por el Ministerio de Economía y Planificación, el que

desautoriza los servicios de gastronomía popular dentro de las actividades que desplegaba la empresa.

Al igual que la misión, no está actualizada a partir de su Objeto Social, expresando incorrectamente su acción ya que los servicios no se prestan en nuestro caso, sino, se ofrecen. Decidiendo redefinir la misma como parte de la implementación de este procedimiento.

Es una entidad estructurada de acuerdo a las necesidades de la descentralización, sin embargo las estructuras intermedias como Unidades Básicas no han sido convertidas en Unidades Empresariales de Base, ocasionando trastornos administrativos que van desde la responsabilidad individual hasta la colectiva. Al ser una empresa auto financiada, el presupuesto de ingresos y gastos es elaborado por esta, sin embargo no se da una correcta utilización a este, existiendo necesidades que no se cumplen.

Existe un alto deterioro de la red comercial y locales administrativos, lo que va en perjuicio de la satisfacción de los trabajadores, ofertando una imagen corporativa deprimente ante los clientes, estando limitadas las acciones constructivas de reparaciones y mantenimientos y mucho más las inversiones; aun cuando se cuenta con suficiente capital para poder ser ejecutadas, ya que dependen de las aprobaciones de planes desde el nivel del Grupo Empresarial de Comercio Holguín, el cual a partir de las cifras que entrega panificación provincial, decide que se va hacer, claro está que las limitaciones de la industria de materiales de la construcción son altas y no responden a las necesidades acumuladas desde hace varios años.

Como empresa estatal socialista debe acogerse a los principios declarados en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y en la Conceptualización del Modelo Económico Cubano del 6to y 7mo Congresos de Partido.

Con el fin de comenzar con la formulación de la estrategia en la fase de planeación, se comenzó con el inicio de los análisis a desarrollar, como un primer paso, el Director de la entidad con el apoyo del autor de esta investigación, seleccionó un grupo de trabajadores dentro de la empresa, con experiencia en las diversas actividades que desarrolla la entidad, dentro de ellos al Consejo de Dirección en pleno, donde expuso el

abarcador desempeño que cada uno debe desplegar en esta etapa, comprometiendo a estos en la seriedad con que deben enfrentar las tareas y con el fin de llegar a la conciencia de los restantes trabajadores, a partir de la necesidad de diseñar una estrategia en la empresa que se actualice con los tiempos en que corre la actualización del modelo económico cubano.

Posteriormente fueron convocados los trabajadores de la sede de la empresa (161) así como los responsables de la dirección de las Unidades Básicas, los que fueron informados del estudio que desarrollaría y la importancia de contar con una planeación estratégica en momentos de cambios cruciales desde el punto de vista de la conceptualización del modelo económico que vive el país, y analicen con profundidad todas las decisiones para el diseño estratégico de entidad.

El grupo de trabajo que debe asegurar el compromiso se seleccionó por el Consejo de Dirección de la empresa. Lo integran los trabajadores que se observan en la tabla 6: Tabla 6. Integrantes del grupo de trabajo para guiar y desarrollar el proceso.

Grupo de trabajo de la Empresa Municipal de Comercio Holguín		
1.	Rubén Infante Zaldívar	Director
2.	Lourdes González Canelles	Sub Directora Comercial
3.	Javier Pérez Díaz	Sub Director Supervisión y Control
4.	Eduardo Portelles Viquez	Jefe U/B 3
5.	Maximino Leyva Lopez	Jefe U/B 4
6.	Abelardo Planas Osorio	Jefe U/B 5
7.	Miguel Amat Santiesteban	Jefe U/B 9
8.	Mayra Ricardo Pupo	Especialista Alimentos
9.	Jaime José Enseñat	Sub Director General.

La discusión y aprobación del cronograma de trabajo para el proceso de implementación de la planeación estratégica fue desarrollado en el Consejo de Dirección del mes de julio. Se evidencia un compromiso de la alta dirección con el mismo y el consenso en la necesidad de contextualizar la cultura organizacional actual al nuevo modelo económico cubano.

La resistencia cultural atraviesa el resto de las fases horizontalmente, pues permite crear un ambiente de comprensión de la importancia estratégica de implementar estrategias adaptadas a las circunstancias actuales de la entidad, caracterizada por un proceso de cambios permanente.

Se desarrollaron charlas educativas sobre la estrategia como instrumento organizacional de avanzada, aunque los resultados de esta etapa no serán visibles a corto plazo; pues la resistencia cultural al cambio es inherente a las personas y modificar comportamientos acumulados durante años resulta extremadamente difícil.

Cultura organizacional

Esta etapa nos permitió diagnosticar el tipo de cultura predominante en la Empresa Municipal de Comercio Holguín, por medio de la utilización de instrumentos empíricos de investigación como la encuesta de diagnóstico de la cultura organizacional (anexo 4) y las entrevistas a las personas de mayor experiencia en la entidad. El objetivo es precisamente definir si la entidad es o no proclive al trabajo con las estrategias que se diseñarán como parte de la investigación.

La encuesta se les aplicó a 1794 trabajadores, o sea, el 70 % de los cargos ocupados incluidos los miembros del equipo de trabajo, arrojando los resultados siguientes:

-El 82,14 % de los encuestados consideran que el jefe es una persona firme, decisiva pero justa en las decisiones y generosa con los subordinados. Que no tiende a utilizar su autoridad para obtener beneficios de poder. En general ofrece oportunidades reales a sus subordinados.

-El 71,46 % afirma que los trabajadores se enfrentan solos a los problemas y responsabilidades inherentes a su tarea, evitándoles conflictos a sus superiores. En general son cumplidores y con elevado sentido de pertenencia

-El 78,95 % respondieron que en la entidad las personas “que lo hacen bien” son conscientes y responsables de sus obligaciones formales. Se preocupan por la realización del trabajo y por las necesidades de los demás

-El 69,62 % afirma que en la entidad se trata al individuo como si su tiempo y energía estuviese formando parte de un verdadero equipo de trabajo, que aporta sus capacidades al logro de un objetivo común

-El 88,732 % de los encuestados considera que los conflictos son controlados por la intervención de los superiores y eventualmente fomentados por ellos para mantener su poder.

-La comunicación es percibida como deficiente por más del 60 % de los trabajadores; quienes afirman que las órdenes fluyen de arriba hacia abajo como una pirámide e interrumpe el intercambio funcional entre niveles.

Se aprecia una cultura predominante (Anexo 5) juicio definido al emplear la matriz de acción-visión para caracterizarla. Esta surge como una necesidad práctica de incrementar el control, aparejado al establecimiento de normas y procedimientos de rutina. En la entidad, los directivos se encuentran muchas veces desmotivados por la falta de autonomía en la toma de decisiones a nivel empresarial. Todo esto conlleva a que no exista rapidez estratégica y se visualice una elevada inoperatividad en el aprovechamiento de oportunidades diversas. La cultura predominante es la burocrática.

-Etapa 3. Misión, visión, valores compartidos

Esta etapa incluye la redefinición de la misión y la visión organizacional, de acuerdo al objeto social aprobado para la empresa objeto de investigación y la realidad presentada por el entorno. Además, se presentan los valores a compartir en la organización; producto de la consulta a través de entrevistas con los trabajadores. La misión declarada no está correctamente redactada al no tener en cuenta los cambios de su Objeto Social, ya que ratifica el que se poseía en el 2012 en la proyección estratégica 2013 al 2016; objeto que se reestructuro por el MEP; el que desautoriza los servicios de gastronomía popular dentro de las actividades que desplegaba la empresa.

La misión reestructurada se muestra a continuación:

La Empresa Municipal de Comercio Holguín es una organización que satisface las necesidades de nuestros clientes con servicios de calidad y excelencia a partir del

personal calificado que posee, ofertando en su red comercial productos alimenticios y no alimenticios, teniendo como máxima la protección al consumidor.

La visión al igual que la misión, no está actualizada a partir de su Objeto Social, expresando incorrectamente su acción ya que los servicios no se prestan en nuestro caso, sino, se ofrecen. Decidiendo el equipo de trabajo proponer la siguiente para redefinir la misma como parte de la implementación de este procedimiento: “Somos una empresa efectiva en sus procesos que ofrece a nuestros clientes productos y servicios de calidad”. En entrevistas efectuadas a un 20 % de los trabajadores (anexo 6), a fin de que seleccionaran los valores que perciben como compartidos en la actualidad y de igual forma los que desean comiencen a ser compartidos por el colectivo, arrojé los resultados que siguen:

Tabla 7. Valores deseados por los trabajadores. Elaboración propia

Valores éticos	Valores prácticos	Valores de desarrollo
Patriotismo	Excelencia	Profesionalidad
Honestidad	Eficiencia	Reconocimiento
Prestigio	Eficacia	Autonomía
Solidaridad	Organización	Liderazgo
Fidelidad	Disciplina	
Honradez	Competitividad	

La integración de los elementos estratégicos anteriormente definidos permite establecer una guía de implementación efectiva desde el punto de vista organizativo. La relación entre misión, visión y valores define el trazado de objetivos y estrategias organizacionales contextualizadas al entorno de la entidad.

Análisis interno

En la etapa se diagnosticaron los factores internos que influyen directamente en el desempeño organizacional de la entidad, utilizándose como instrumentos la entrevista y la revisión documental (con aquellos trabajadores de más experiencia en la entidad). El listado de factores internos (evaluados en debilidades o fortalezas según su impacto en la gestión organizacional) se muestra en el Anexo 7 del presente informe técnico.

En sentido general se percibe una media fluctuación de la fuerza de trabajo fundamentalmente entre jóvenes que llevan de uno a cinco años en la empresa, migrando hacia otras entidades por mejoras individuales al ser llamativas las ofertas, no obstante una gran parte del personal (con más de cinco años de trabajo) la fluctuación se ve disminuida, denotando que en la medida que transcurre el tiempo, los trabajadores se van adaptando a las condiciones que ofrece la empresa y van adquiriendo cierta pertenencia con la entidad.

La entidad en sentido general cumple con las normativas de ventas establecidas por el Ministerio del Comercio Interior, existiendo buenas relaciones entre los públicos internos de la empresa y los externos, recibándose pocas denuncias y quejas de los clientes en relación con la inmensa cantidad de operaciones y tareas que realiza la empresa, favoreciendo un clima organizacional efectivo para el logro de las metas.

Existe una elevada estabilidad en los cuadros y administradores, valorándose la gestión de forma muy positiva por los trabajadores, Grupo Empresarial de Comercio Holguín, órganos del poder popular, Partido y entidades de la economía global.

La gestión con los proveedores se ampara bajo la contratación económica, poseyendo los autorizados documentos que los acreditan para la firma de los contratos y sus respectivos análisis en su ejecución.

En relación al control interno implementado en la entidad se han obtenido logros notables, resultando declarada de aceptable la evaluación en dos controles nacionales, así como posee la contabilidad certificada desde hace más de doce años, lo que la posiciona dentro del sistema empresarial de la provincia como una empresa con control.

La entidad despliega su trabajo a partir de la planeación estratégica que posee, la cual presenta insuficiencias en su proyección, además de que desde su elaboración en el año 2013, apenas se ha trabajado con ella integralmente, resumiéndose su gestión en el cumplimiento de los Objetivos de Trabajo.

La gestión de la comunicación en la empresa es totalmente insuficiente al no existir un sistema de información previamente implementado, aunque se trabaja en ello. No se

tiene implementado el sistema de gestión de la calidad, lo que limita un enfoque gerencial basado en procesos.

No se realizan estudios del impacto de agentes externos como Grupo Empresarial y Consejo de Administración Municipal para el trazado de estrategias, lo que disminuye la objetividad de estas en función de la realidad de la empresa, lo que unido a una cultura organizacional predominantemente burocrática, limita la creatividad de los directivos en la búsqueda de oportunidades que incrementen el enfoque hacia los consumidores actuales y potenciales.

Análisis externo

Se analizaron en esta etapa los factores que afectan desde el entorno organizacional la gestión de la Empresa Municipal de Comercio Holguín, los que se instituyen como oportunidades o amenazas de acuerdo al impacto que tienen en el cumplimiento de la misión y objetivos de la entidad. El listado de factores externos (evaluados en amenazas u oportunidades según su impacto en la gestión organizacional) es mostrado en el anexo 7 de la presente investigación.

Hasta la fecha la principal oportunidad brindada por el entorno resulta que la entidad no tendrá cambios en su funcionamiento en el reordenamiento que está haciendo el comercio interior en Cuba, es decir, se queda como empresa con sus respectivas unidades aún en período de crisis económica (ya se tienen experiencias aplicadas en el período especial de principio de los años 90), significando que en lo social, la entidad garantiza las ventas de los productos alimenticios y no alimenticios normados (canasta básica).

El sistema de reaprovisionamiento está organizado y contratado, realizándose las correspondientes demandas a los proveedores por los incumplimientos de las entregas de productos pactados.

Se tiene a nivel de la empresa montado todo un sistema de supervisión y monitoreo a programas del comercio, el que es apalancado con el sistema de inspección estatal del poder popular.

De forma general la situación económica que atraviesa el país, impacta negativamente en la gestión de ventas, pues existen incumplimientos de productos muy demandados por los clientes y no está a la altura de la entidad solucionarlos.

Filosofía organizacional

En esta etapa se analiza el estilo propio de la entidad para cumplir con sus objetivos, basado fundamentalmente en el comportamiento.

La cultura organizacional que existe en la empresa es predominante burocrática y se caracteriza por establecer los objetivos de trabajo una vez al año los que se desarrollan desde el plan de trabajo individual como instrumento para su control.

Este actuar resulta inefectivo ya que regularmente deben plantearse variantes en relación a las fluctuaciones de tareas que se modifican o se incrementan desde las orientaciones de los niveles superiores.

Con independencia a la autonomía que tiene la empresa en la toma de decisiones, los cambios de tareas que se adicionan o modifican, afectan directamente la planificación estratégica, pasando de tareas importantes a tareas urgentes.

Esta etapa incluye el desarrollo de las políticas organizacionales a nivel práctico, preestablecidas estas en la Conceptualización del Modelo Económico y Social, donde se expone en el número 101: “En el sistema de dirección de la economía está rediseñada la planificación socialista como vía principal, con un enfoque integral en función del desarrollo económico y sostenible, (...). Se prioriza el aseguramiento de la eficiencia y las metas estratégicas”.

Por estos motivos, el actuar del sistema empresarial debe guardar correspondencia con las políticas, con el fin de que la efectividad de las empresas sea observable, favoreciendo el control de los recursos y canaliza el pensamiento de los miembros de la organización para que sea compatible con los principales elementos del proceso de formulación estratégica.

Objetivos estratégicos

En la etapa se integra los objetivos estratégicos definidos a partir del diagnóstico desarrollado en la fase precedente a partir del plan de presupuesto que elabora la entidad con el fin de ahorro, lo que constituye una ventaja competitiva en la actual crisis económica.

El grupo de trabajo, alcanzado el consenso, definió que los objetivos deben ir dirigidos a atenuar las debilidades relacionadas con la pobre utilización de la planeación estratégica (solucionada con la propia investigación), el sistema de gestión de la calidad y el desconocimiento de los procesos organizacionales. El factor salario juega un papel preponderante en el actuar de los trabajadores, quedando demostrado que existen muchas oportunidades no explotadas en la gestión de ventas que redundarían en los beneficios económicos que nos brinda en sistema de pago por resultados.

El sistema de control es de suma importancia para el logro de las metas de la organización, por lo que se instituye como instrumento rector para el logro de los objetivos.

Para definir los objetivos, el grupo de trabajo consultó la base legal a su disposición relacionadas alguna de ellas como sigue:

- Instrucción 1 del Presidente del Consejo de Estado y de Ministro.
- Ley 107/09 de la Contraloría General de la República.
- Reglamento de la Ley 107/09 Contraloría General de la República.
- Resolución No. 60 del 2011 de la Contraloría General de la República.
- Resolución 308/09 del Ministro de Comercio Interior que establece el Sistema de Gestión Integrado de Control.
- Ley 106/2014 Código de Trabajo
- Resolución No. 8 del 2005 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, establece el Reglamento General sobre Relaciones Laborales.
- Resolución No. 54 del 2005 del Ministerio de Finanzas y Precios, establece los elementos generales que deben contener los documentos normativos sobre contabilidad en las entidades, como parte del Sistema de Control Interno.

- Resolución No. 28 del 2006 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, referente a regular el proceso de implantación de los nuevos calificadores de ocupaciones y cargos de amplio perfil; extender la aplicación del principio de Idoneidad Demostrada y establecer los planes de capacitación para que los trabajadores, cuando resulte necesario, alcancen los requisitos establecidos.
- Resolución No. 112 del 2007 del Ministerio de Finanzas y Precios, establece indicaciones que faciliten a las administraciones de las unidades presupuestadas y de las empresas que reciben transferencias presupuestarias corrientes y de capital, preparar y dirigir los procesos de consulta con los colectivos laborales en las etapas de elaboración, desagregación, ejecución, control y liquidación del Presupuesto del Estado.
- Resolución No. 20 del 2009 del Ministerio de Finanzas y Precios, establece los Procedimientos sobre los faltantes, pérdidas y sobrantes de bienes
- Manuales de procedimientos establecidos por la empresa.
- Decreto 315 XXXX sobre el tratamiento a productos ociosos y de lento movimiento.
- Instrucciones normativas sobre sistemas de venta.

Con el estudio realizado por parte del grupo de trabajo de la esencia de estos documentos rectores y la experiencia aportada por los integrantes con mayor tiempo en la organización, se definieron los objetivos que permiten hacer efectiva a nivel práctico la planeación estratégica diseñada para la empresa.

Estos constituyen un resultado directo del diagnóstico, que ubica a la entidad en una posición interna desfavorable, pero caracterizada por un ambiente externo mayormente estable.

A continuación se exponen los objetivos estratégicos definidos:

1. Implementar el sistema de dirección y gestión en la entidad a tenor de lo establecido en el Decreto 281/2007 en función de priorizar los intereses y el cumplimiento de lo establecido por el país, por encima de contradicciones sectoriales e intereses particulares de las entidades.

- Criterio de medida:

- Al terminar el año 2016 tener implementado el sistema informativo de la entidad el que se encuentra a más del 90 % de su elaboración.
 - Que el 100 % de los trabajadores conozca todo lo relacionado en lo que a cada cual interesa del sistema informativo.
2. Culminar en el mes de noviembre de 2016 la identificación de los fundamentales procesos que intervienen en las áreas de regulación y control.
- Criterio de medida:
- Tener definidos e identificados los fundamentales procesos de la entidad, los que se encuentran al 93 %, faltando el área de desarrollo.
3. Adecuar la Guía de Control Interno actualizada en septiembre del 2015 a la empresa, incorporando los procesos, actividades y operaciones.
- Criterio de medida:
- Que la Guía Adecuada a la empresa sea implementada y aplicada en todos los niveles al cierre del mes de diciembre de 2016.

Elaborar un plan para el año 2017 de presupuesto de ingresos y gastos coherentes que permita a la empresa poseer capital para el desarrollo de las estructuras y las tecnologías.

Aplicar en toda su extensión las encuestas establecidas por el MINCIN en relación con la satisfacción al cliente, exponiendo las variables para auto corrección de las debilidades encontradas.

CONCLUSIONES

El desarrollo de la investigación permite arribar a las siguientes conclusiones:

1. La fundamentación teórica del objeto y el campo de investigación permitió definir un consenso en cuanto a la posición teórica de los autores referidos a la estrategia organizacional, denotándose las regularidades y las deficiencias metodológicas respecto a los componentes y las fases para la formulación.
2. Se demostró la validez teórico – metodológica del procedimiento para desarrollar el diseño de la estrategia, a pesar de las limitaciones teóricas para el objeto de estudio práctico encontradas durante la búsqueda bibliográfica y que tiene como sustento la propuesta de Vilariño (2013) lo que propició el desarrollo del procedimiento para la formulación de la estrategia organizacional, que permite elevar la efectividad del proceso de toma de decisiones adaptada a este tipo de entidad y la integración sistémica esperada en ellas.
3. Se diagnosticó el comportamiento estratégico de la organización; lo que demostró la existencia de una cultura organizacional burocrática, deficiencias en la misión y visión, así como políticas de pobre alcance práctico.
4. Se definieron los preceptos básicos para lograr el alineamiento estratégico a corto plazo; a partir de la integración entre la estrategia organizacional diseñada y los requisitos del sistema de control interno que en la organización se encuentran insuficientemente implementados.
5. El conjunto de indicadores permite establecer un sistema de control adaptado a los requisitos de actualización que vive el universo empresarial, como parte de la conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista.

RECOMENDACIONES

Como parte de los resultados integrales de la investigación se recomienda:

1. Aplicar totalmente la estrategia organizacional en los plazos establecidos a partir de la construcción del programa de acción, aprovechando el elevado nivel de compromiso de la dirección y el sentido de pertenencia de los trabajadores.
2. Monitorear el cumplimiento de los principales indicadores como salida de los criterios de medida en los consejos de dirección, incluyendo a directivos de la empresa en las reuniones abiertas que se desarrollan con frecuencia trimestral.

BIBLIOGRAFIA

- Addison, N., & Burgess, G. (2007). Compliance with the Manual Handling Regulations amongst a Random Selection of Small Businesses in England. *Enterprise Social* 8 (1), 194-196. DOI: 10.1093/es/khm012
- Albert Díaz, M. E., & Hernández Torres, M. (2007). Sistema de control de gestión para la integración estratégica. *Revista Ingeniería Industrial*, 29 (1), 19-23.
- Alharna, R. (2001). *Perfeccionamiento empresarial, realidades y retos*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
- Anzola, S. (2002). *Administración de pequeñas empresas* (2 da ed.). México, D F: Ed. Mc Graw Hill.
- Aramayo Prieto, Armando. (2005). *Diseño de la estrategia empresarial*.
<http://www.gestiopolis.com/disenio-estrategia-empresarial/> [revisado (13 de mayo de 2016)].
- Avlonitis, J., & Panagopoulos, N. (2005). Antecedents and consequences of CRM technology acceptance in the sales force. *Industrial Marketing Management* 34(4), 355–368.
- Berbén, M. (2013). *Planeación estratégica para el Grupo Empresarial de la Construcción de Holguín*. Trabajo de diploma, Universidad de Holguín, Holguín.
- Betancourt, J (2002) *Gestión estratégica. Navegando hacia el cuarto paradigma. Aspectos conceptuales*. Editorial TG Red Ediciones. Venezuela.
- Bhaskaran, S. (2006). Incremental innovation and business performance: Small and medium-size food enterprises in a concentrated industry environment. *Journal of Small Business Management* 44(1), 64–80.
- Blanco-Rosales, H. (2011). *Estrategias empresariales en Cuba: Un acercamiento preliminar*. Paper presented at the VIII Conferencia Nacional GEAP-11, La Habana.
- Boyd, B. K., Gove, S., & Hitt, M. A. (2005). Research Notes and Commentaries: Consequences of Measurement Problems in Strategic Management Research: The Case of Amihud and Lev. *Strategic Management Journal*, 26, 368.
- Campdesuñer, R. (2013). *Conferencias para la escuela doctoral. Metodología de la investigación científica*. Conferencia. Universidad de Holguín. Holguín.
- Certo Samuel C y Peter, J. Paul. (1994) Dirección Estratégica. Tercera edición. IRWIN. 1994. p 6
- Cham, K. & Mauborgne, R. (2004). La estrategia del océano azul. *Harvard Business Review*. 26 (2), 2404-2408.
- Colectivo de autores (2004). *Gerencia: Los desafíos del siglo XXI*. Edit. Félix Varela. ISBN 959-258-796-5.
- Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista (2016).
- Consejo de Estado. Decreto -Ley No. 252, Gaceta Oficial de la República, ciudad de La Habana, a los siete días del mes de agosto de 2007, “Año 49 de la Revolución”
- Decreto 252/281(2007). *Decretos generales del Perfeccionamiento Empresarial*. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Disponible en www.gacetaoficial.cu
- Decreto No. 281 (2007) Reglamento para la implementación del SDG, se plantea en su Artículo 64 sobre las principales funciones que deben cumplir las organizaciones superiores, en la función número

- Díaz, I. (2012). *Estrategia Organizacional*. Folleto de consulta Diplomado de Gestión Empresarial. Universidad de La Habana. Cuba
- Dr. C. Ronda Pupo, Guillermo A. y Dr. C. Marcané Laserra, José Ángel. (2004) De la Estrategia a la Dirección Estratégica. Un Acercamiento a la Integración de los Niveles Estratégico, Táctico y Operativo.
- Drucker, P. (2005). Gestionarse a sí mismo. *Harvard Business Review*, 15 (2), 1-11.
- García-Vidal, G. (2005). *Contribución Epistemológica para la Administración*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.
- Gárciga Marrero, Rogelio J.: Formulación Estratégica. Un enfoque para directivos. Ed. Félix Varela. La Habana 2006. p 121-124
- Gárciga Marrero, Rogelio J.: Formulación Estratégica. Un enfoque para directivos. Ed. Félix Varela. La Habana 2006. 121-124 p
- Gárciga, J. (1999). *Formulación Estratégica. Un enfoque para directivos*. Editorial Félix Varela. La Habana.
- Gómez - Villanueva, J. E., Llonch-Andreu, J., & Criado, J. R. (2010). Influencia de la orientación al mercado en la función empresarial: su impacto en la capacidad de innovación y en los resultados de la Pyme española. *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*, 1(1), 46-67.
- Guerras, L., & Navas, J. E. (2007). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones* (4ta ed.). Madrid: Thomson Civitas.
- Ivanova, A., & Rangel, E. (2006). *Globalización y regionalización*. México: Ed. Universidad de Colima.
- Kietchel III, W. (2012). "The Management Century". *Harvard Business Review*.
- Kietchel, W. (2012). "The Management Century". *Harvard Business Review*.
- Koontz, H. (1961) The Management Theory Jungle. *Journal of the Academy of Management*. Vol. 4. no.3. USA.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2005). *Administración: Una perspectiva global – 11a Edición*: Ediciones McGraw Hill.
- Lafley, A.G; Martin, L.R; Rivkin, J.W; Siggelkow, N. (2012). "Bringing Science to the Art of Strategy". *Harvard Business Review*, September
- Lao, Y. (2013). *Procedimiento para el perfeccionamiento de las funciones de la administración de operaciones en la EMPA Holguín*. Tesis en opción al título de Máster en Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín, Holguín.
- Lazaridis, I. (2002). Cash flow estimation and forecasting practices of large firms in Cyprus: Survey findings. *Journal of Financial Management & Analysis*, 15(2), 62-68.
- Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución (2011).
- Martina Menguzzato y Juan José Renau. (1991) La Dirección Estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management. Editorial "Ariel Económica". Madrid. 1991. pp. 411.
- Martínez, O. (2011). Dictamen de la Comisión de Asuntos Económicos sobre el Plan de la Economía y el Presupuesto del Estado. Periódico Granma, Órgano Oficial del Comité Central del PCC, La Habana.
- Ministerio de Educación Superior. (2004) Bases Metodológicas y conceptuales básicos para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivo

- basada en valores. Colectivo de autores. Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección. Ciudad de La Habana. Septiembre de 2004. Primera edición. pp. 83.
- Mintzberg, H. (1993). *El proceso estratégico*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México
- Pérez-Campdesuñer, R. (2006). Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad del destino turístico holguinero. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas Universidad de Holguín, Holguín.
- Planellas, M. (2014). *Aproximación a la esencia de la estrategia: Presentación de un modelo de gestión estratégica*. Document presentado en el Diplomado FORGEC. Universidad de Holguín. Holguín.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York:Free Press.
- Porter, M.E. (1996). "What is Strategy?" *Harvard Business Review*, 31(3), 125 - 133.
- Porter, M.E. (1998). On Competition. Cambridge (Massachusetts): *Harvard Business School Press*.
- Prahalad, C (2004). El futuro ha llegado. *Special Management Program*, 12 (1), 1 - 3.
- Redacción del Comité Central del PCC, (1998) Perfeccionamiento Empresarial. Sus Principios. "Revista Cuba Socialista, La Habana, No 11, 3ra época, Pág. 18-28
- Reynoso, A. (2010). El alineamiento horizontal y vertical: factores claves para la implementación del tablero de comando. *Red de Cuadro de mando integral Latinoamericano*. Disponible en www.tablerodecomando.com.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10 ma. ed.). México: Pearson educación.
- Robinson, E. (2009). El enfoque estratégico en las organizaciones. *Red de Cuadro de mando integral Latinoamericano*. Disponible en www.tablerodecomando.com.
- Rodríguez Castillo, E. (2010). Aplicación de la planeación estratégica en el centro de investigaciones del níquel *Revista Ingeniería industrial*, 31(3), 32-38.
- Ronda Pupo, G (2004). *De la estrategia a la dirección estratégica. Modelo de Dirección Estratégica Integrada. Acercamiento a la complementación de los niveles estratégico, táctico y operativo. Primera parte*. Ciencias de la Información 35(1). p 3 -18.
- Ronda Pupo, Guillermo (2008) Folletos Gerenciales. Estado del arte de la investigación en dirección estratégica: un estudio empírico. Año XII, no. 11. Noviembre p10.
- Ronda Pupo, Guillermo A. Dr. C. Folletos Gerenciales. Estado del arte de la investigación en dirección estratégica: un estudio empírico. Año XII, no. 11. Noviembre. p 12. 2008
- Ronda, G. (2004). *Planeación y dirección estratégica integrada. Futuro de las MYPES*. Editorial PROCIENCIA Y CULTURA S.A. Perú.
- Ronda, G. (2006). *Dirección estratégica, constructo y dimensiones*. La Habana: Ediciones Futuro.
- Ronda, G. y Marcané Laserra, J. (2006). *Dirección estratégica integrada. Un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo*. Editorial Universitaria.
- Ronda, G., & Guerars-Martín, L. (2012). Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: A co-word analysis. *Strategic Management Journal*, 33 (1), 162 – 188. DOI: 10.1002/smj.948
- Ronda, G., & Guerras-Martín, L. (2010). Dynamics of the scientific community network within the strategic management field through the Strategic Management Journal1980–2009: the role of cooperation. *Scientometrics*, 85 (1), 821–848. DOI: 10.1007/s11192-010-0287-4

- Sánchez-Valladares, O. (2005). Acercamiento al liderazgo. Reflexiones. *Folleto Gerenciales*, 9 (3), 27-35.
- Stoner, James. (1995) Administración. Quinta Edición. © MES-Ciudad de la Habana. 2 partes
- Stoner, James. (1995) Administración. Quinta Edición. p 30
- Strategor. (1995). *Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de empresa*. Prólogo a la edición española de Mendoza, X; Barcelona: Masson, SA.
- Urriolagoitia, L; Planellas, M. (2007). "Sponsorship relationships as strategic alliances: A life cycle model approach". *Business Horizons*, 50(2).
- Velásquez, R. (2006). *Folleto de dirección estratégica*. La Habana: Editorial Universitaria. ISBN 978-959-16-0516.
- VI Congreso del PCC. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Aprobados el 18 de abril de 2011
- Vilariño Corella, C (2008) en: Estudios sobre desarrollo local, innovación social y género: En: Planeación estratégica, un reto para el desarrollo local. ISBN 978-959-270-092-5 Ed. Academia, La Habana, 2008. pp 82.
- Vilariño Corella, C. (2013). La estrategia empresarial: Diseño e implementación, un reto para el sistema de dirección y de gestión empresarial cubano. Editora Universitaria. Retrieved from www.libreroonline.com
- Vilariño, C. (2013). *La estrategia empresarial: Diseño e implementación, un reto para el sistema de dirección y de gestión empresarial cubano*. Editora Universitaria. Retrieved from www.libreroonline.com
- Vinaixa, J (2010) Entrepreneurship. Documentos digitales del Diplomado Europeo de Enseñanzas de la Gestión. Escuela Superior de Dirección y Administración de Empresas. Barcelona. España.
- Wassmer, U; Dussage, P; Planellas, M. (2010). "How to manage alliances better than one at a time". *MIT Sloan Management Review*.
- Wesler, B. (2012). ¿Por qué usted no tiene cientos de miles de clientes? Disponible en www.pymes-online.com
- Yli-Renko, H., & Janakiraman, R. (2008). How customer portfolio affects new product development in technology-based entrepreneurial firms. *Journal of Marketing Research*, 72 (9), 131–148.
- Zahay, D., & Peltier, J. (2008). Interactive strategy formation: Organizational and entrepreneurial factors related to effective customer information systems practices in B2B firms. *Industrial Marketing Management* 37(2), 191–205.
- Zheng, W., Yang, B., & Mc Lean, G. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research* 63 (1), 763–771.



Planeación Estratégica. Artículo revisado en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestraarvey.htm>. Revisado 1/10/2016 a 9:30 a.m.

Plan Estratégico. Artículo revisado en <http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/L/Larios%20Guadalupe-Plan%20estrategico.htm>. A las 5/09/2016 a 2:22 p.m.

Aramayo Prieto, Armando. (2005). *Diseño de la estrategia empresarial*. <http://www.gestiopolis.com/disenio-estrategia-empresarial/> [revisado (13 de mayo de 2016).

Planeación Estratégica. Artículo revisado en: <http://perso.wanadoo.es/ddragon/> (Revisado 12.04.2016)



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu



ANEXOS

Anexo 1 Lista de chequeo para la evaluación del estado de la Estrategia Organizacional. (Vilariño Corella,C, 2006)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Cont/..... Anexo 1/**5- Se tiene conocimiento de las áreas donde el desempeño es fundamental para su organización.**

Porque	1	2	3	4	5
Con la colaboración de todos los trabajadores se delimitaron las áreas de resultados claves de nuestra organización.					
Se delimitaron en el ápice estratégico y luego se dio a conocer al resto de los trabajadores.					
Cuando asumí el cargo ya estaban declaradas.					
Siempre hemos trabajado sin delimitarlas.					
No las hemos delimitado porque no tenemos conocimientos que nos permitan hacerlo.					

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

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

7- Mi organización es triunfadora.

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

Cont/Anexo 1

Análisis del Estado Actual de la Planeación Estratégica. Resultados

1. Existencia de la política:

Los resultados indican que es de conocimiento general la existencia de una Política Empresarial con la intención de dar respuesta a la movilidad del entorno con un margen alto de certeza independiente a la vía empleada para su conocimiento y la limitación en el sentido práctico de la implementación. Otro valor relevante lo arroja el origen de la necesidad de la misma que según se expresa es a causa de normativas del nivel superior a la organización.

2. Potencialidad de la Misión:

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

3. Valores Jerarquizados:

Los valores necesarios a compartir constituyen la expresión de la selección de la alta dirección, lo cual limita la generalización en la entidad por la poca participación en el proceso de selección.

4. Segmentación estratégica:

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

5. Definición de las áreas para el desempeño:

A pesar del resultado alcanzado donde la expresión de consenso implica que las ARC y FCE se determinaron con la participación de los trabajadores, no obstante el razonamiento subsiguiente indica en su evaluación que se redactaron en el ápice estratégico y luego se impuso a las áreas de su existencia Aclarándose que se redactó un FCE y un Objetivo estratégico para cada una de las ARC.

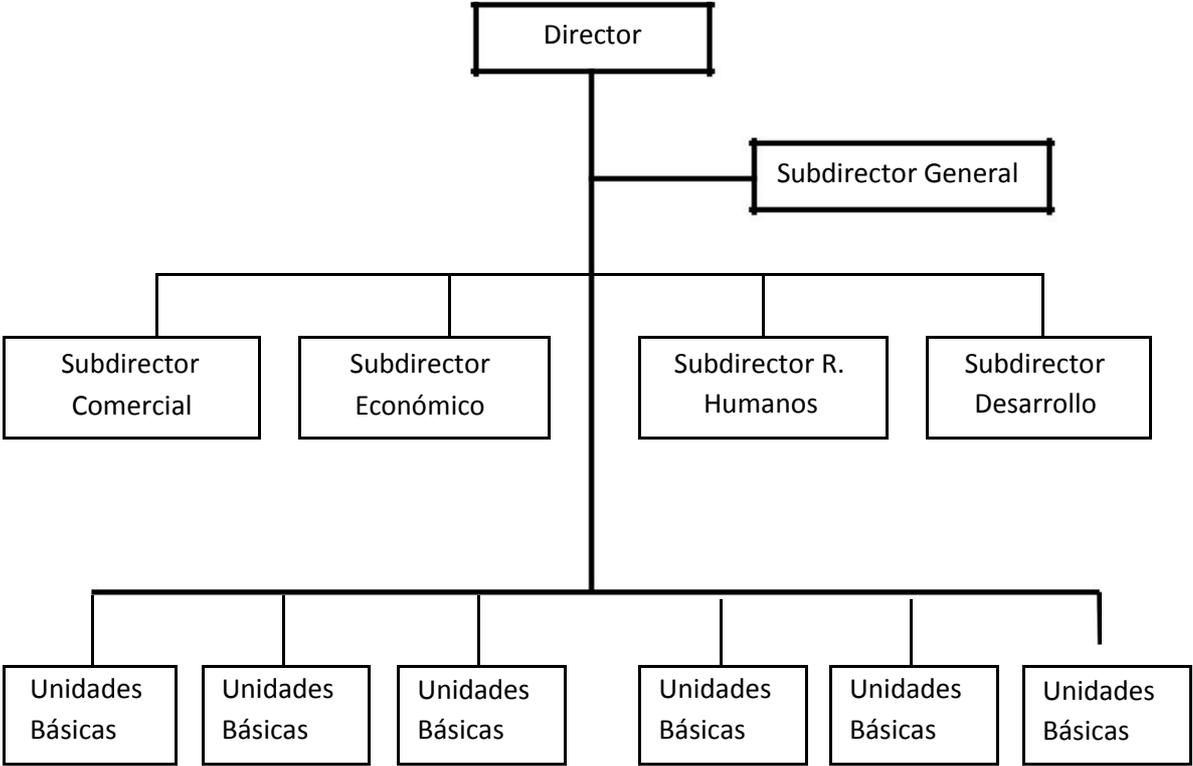
6. Visión fundamentada en las capacidades reales:

Se logra definir que en el proceso de diseño solo se ejecutó la construcción de la visión por parte de la Alta Dirección de la entidad y luego se puso en conocimiento de las partes restantes de la organización con un valor medio de aceptación por el carácter poco participativo para su aprobación. No se publicó.

7. Creencias y convencimiento:

El análisis realizado a la concepción de organización triunfadora define la entidad poseedora de un colectivo con muchas fortalezas y con la creencia de que se aplican técnicas apropiadas para aprovechar las oportunidades que se presentan, sin embargo, hay marcada tendencia por las formas en que se realizan actividades vitales relacionadas con la gestión de mercado y el efecto de las inversiones que posibilitan aprovechar dichas oportunidades.

Anexo 2 Organigrama de la Empresa Municipal de Comercio Holguín. Elaborado por el autor.



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

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

Anexo 4. Diagnóstico de la cultura organizacional

Estimado Compañero:

Como parte del proceso de Diagnóstico Estratégico que se está realizando en su empresa para mejorar su desempeño, y para poder determinar algunos elementos del Comportamiento Organizacional presentes en la misma, necesitamos su colaboración en el llenado de la siguiente lista de chequeo, su respuesta es anónima y la veracidad de las mismas garantizará la confiabilidad de la investigación. Muchas Gracias.

Marque con una X para cada afirmación que se le da, la respuesta que considera correcta en cuanto a:

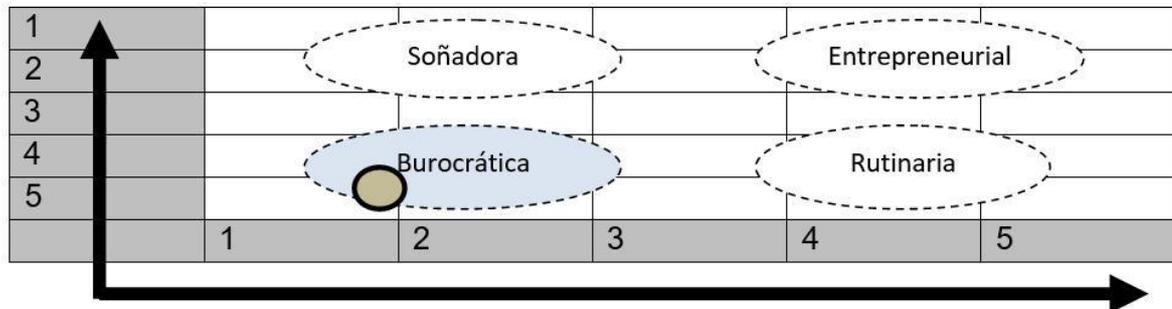
CA: Cultura Actual (lo que es) y C.P: Cultura Preferida (lo que considera deseado).

Encuesta	CA	CP
1.En esta organización se considera que un buen jefe es una persona:		
a) Firme, decisiva, pero justa. Considerada y generosa con los subordinados.		
b) Correcta e impersonal. Evita utilizar su autoridad en su propio beneficio.		
c) Igualitaria en el trato con sus subordinados. Utiliza su autoridad para obtener los recursos necesarios para realizar el trabajo.		
d) Preocupada y sensible a las necesidades y modos de pensar de los subordinados. Utiliza su posición para estimular y dar oportunidades de desarrollo a sus subordinados.		
2.En esta organización se considera que un buen subordinado es una persona:		
a) Cumplidora, trabaja duro y se preocupa por alcanzar los objetivos fijados por los superiores		
b) Responsable y confiable. Se enfrenta solo con los problemas y responsabilidades de su tarea, evita actuar de manera que cause problemas al nivel superior.		
c) Motivado como para dar lo mejor de sí mismo en su trabajo. Tiene ideas e iniciativas y está abierto		
d) Preocupada y sensible a las necesidades y modos de pensar de los subordinados. Utiliza suposición para estimular y dar oportunidades de desarrollo a sus subordinados.		
3.En esta organización se considera buen colaborador a quien da prioridad a:		
a) Los requerimientos personales del jefe.		
b) El cumplimiento de las normas y requisitos reglamentarios.		
c) La realización de las tarea, de acuerdo con las habilidades, energía requeridas y recursos materiales existentes.		
d) Las necesidades personales de las personas relacionadas con la tarea.		
4.Las personas que "lo hacen bien" en esta organización son:		
a) Astutas y competitivas, con un fuerte sentido del poder e influencia sobre los demás.		
b) Conscientes y responsables de sus obligaciones formales. Con un fuerte		

sentido de lealtad hacia la empresa.		
c)Técnicamente competentes. Con una gran preocupación por la realización del trabajo.		
d)Efectivas y hábiles en las relaciones personales. Preocupadas por las necesidades personales de los demás y por el desarrollo de la gente.		
5.Esta organización trata al individuo:		
a)Como si su tiempo y energía estuviesen a disposición de las personas con altos puestos en la jerarquía.		
b)Como si su tiempo y energía estuviesen disponibles sobre la base de un contrato mutuo de derechos y responsabilidades.		
c)Como integrante de un equipo de trabajo , que aporta sus capacidades al logro del objetivo común.		
d)Como una persona valiosa e interesante, que vale por si misma.		
6.En este organización la gente trabaja junta cuando		
a)Un superior lo pide o cuando creen que pueden utilizar a los otros en su provecho.		
b)La coordinación y el intercambio están especificados por la empresa.		
c)La contribución conjunta es necesaria para la realización de su tarea.		
d)Ello es personalmente satisfactorio o representa un estímulo personal.		
7.En esta empresa los conflictos están:		
a)Controlados por la intervención de los superiores y eventualmente fomentados por ellos para mantener su poder.		
b)Suprimidos, en general, por la existencia de normas, procedimientos y definición clara de responsabilidades.		
c)Resueltos por la discusión de los problemas y exigencias de las normas, procedimientos y definición clara de responsabilidades.		
d)Resueltos por la discusión de las necesidades de las personas y sus valores personales.		
8.Las decisiones en esta empresa son tomadas por:		
a)Las personas que tienen más autoridad y poder.		
b)Las personas cuyas descripciones de puestos impliquen esa responsabilidad.		
c)Las personas con mayor conocimientos y experiencia sobre el tema.		
d)Las personas que están más involucradas personalmente y afectadas por los resultados.		
9.En esta empresa control y comunicarse se consideran adecuados si:		
a)Las órdenes fluyen de arriba hacia abajo como una pirámide. La información circula a través de una cadena de mando.		
b)Las órdenes directivas fluyen de arriba hacia abajo y la información de abajo hacia arriba. El intercambio que rompe la estructura funcional está restringido.		
c)La información sobre requisitos y problemas de trabajo fluye desde cada centro donde se realiza el trabajo. Una función de jefatura coordinadora establece prioridades y niveles de recursos basados en la formación que recibe de todos los centros de trabajo. La estructura cambia de acuerdo con la naturaleza y localización de trabajos a realizar.		
d)La información fluye de persona a persona de acuerdo a con las relaciones establecidas voluntariamente. Las tareas son asignadas sobre la base de un común acuerdo entre personas.		

Anexo 5. Matriz de acción – visión para la cultura organizacional

Tomado de: Vilariño, C. (2013). La estrategia empresarial: Diseño e implementación, un reto para el sistema de dirección y de gestión empresarial cubano. Editora Universitaria. Retrieved from www.libreonline.com



<p>Se caracteriza por un alto grado de visión, imaginación y creatividad, pero con un grado muy bajo de acción. En este tipo de cultura se perciben oportunidades que no pueden ser aprovechadas constantemente de forma práctica, ya sea por no adecuarse a las posibilidades reales de ejecución o sencillamente por falta de acción.</p>	<p>Se caracteriza por el logro de un elevado nivel de acción y de visión en todas las áreas de la empresa. Este tipo de cultura es característica de las empresas en que se perciben, buscan y aprovechan constantemente y en todos los niveles y ocupaciones creatividad e iniciativas para la acción.</p>
<p>Este tipo de cultura surge por la necesidad de incrementar el control, lo que trae consigo normas y procedimientos de rutina. En este tipo de cultura nos enfrentamos a directivos y cuadros gerenciales sin motivación, muy limitados al "no se puede", organizaciones despersonalizadas, influidas por normas internas que permiten o prohíben determinadas acciones. Todo esto lleva a este tipo de empresas a la "parálisis estratégica" y lentitud operativa. No hay decisiones rápidas, hay rigidez en el pensamiento de oportunidades, no hay acción y existe gran ineficiencia.</p>	<p>En este tipo de cultura las decisiones a nivel de dirección, se trabaja sin objetivos claves, con operaciones del día, olvidándose del contexto y sin creatividad. Existe máxima centralización y control directo máximo. La dirección de la empresa dedica la mayor parte del tiempo a tareas de rutina, decisiones operativas y algunas veces tácticas pero casi nunca a planear y tomar decisiones estratégicas. Los gerentes de este tipo de cultura trabajan bajo presión, siempre apurados, ocupados y sobrecargados. Resuelven siempre los asuntos y problemas urgentes y postergan los importantes.</p>

Anexo 7 Descripción de los factores influyentes en los ambientes interno y externo de la Empresa Municipal de Comercio Holguín

	Peso espec	Enlace	Influencia	Reactiv	Eval Factor
F1 Contabilidad certificada	5	2	3	5	10.6
F2 Abastecimiento estable de la canasta básica	5	4	5	4	21.3
F3 Pago de estimulación a trabajadores	4	4	4	3	17.3
D1 Poca profesionalidad de la fuerza de trabajo	5	4	5	3	21.7
D2 Falta de personal	5	5	5	5	26.0
D3 Falta de Administradores	5	3	4	5	15.8
D4 Falta de capacitación	5	5	5	5	26.0
D5 Mal estado constructivo de las unidades	5	2	2	3	10.7
D6 Falta de transporte	5	5	4	2	27.0
D7 Malas condiciones de trabajo empresa	5	5	4	4	26.0
O1 Mercado seguro	5	5	5	5	26.0
O2 Reanimación de la economía cubana	5	5	5	5	26.0
A1 Centralización	1	5	5	1	10.0
A2 Frecuentes hechos delictivos	4	2	5	4	9.3
A3 Falta Financiamiento adquisición de recursos	5	5	5	1	30.0

Anexo 6. Selección de los Valores

Compañeros (as): A partir del estudio que desarrolla la empresa en la acerca de los valores, presentamos ante Usted la encuesta que sigue a fin de que seleccione los valores que percibe como compartidos en la actualidad y de igual forma los que desea comiencen a ser compartidos por el colectivo del cual forma parte. Por favor marque con una X.

Su respuesta es anónima y la veracidad de la misma garantizará la confiabilidad de la investigación.

Muchas gracias.

Valor ético			Valor práctico			Valor de desarrollo		
Valor	Percibido	Desea	Valor	Percibido	Desea	Valor	Percibido	Desea
Humildad			Excelencia		x	Creatividad	x	
Humanismo	x	x	Eficiencia		x	Profesionalidad		x
Patriotismo	x	x	Oportunidad	X		Reconocimiento		x
Honestidad		x	Eficacia		x	Autonomía		x
Prestigio		x	Organización		x	Dialogo		
Solidaridad		x	Disciplina		x	Imaginación		
Equidad			Responsabilidad			Confianza	x	x
Imparcialidad			Cumplimiento	X		Alegría	x	x
Fidelidad	x	x	Productividad	X		Armonía	x	
Igualdad			Competitividad		x	Iniciativa		
Sinceridad	x	x	Calidad			Crecimiento		x
Honradez		x	Compañerismo	X		Liderazgo		x
Lealtad			Abnegación		x	Consagración	x	
Otros			Sentido crítico y Autocrítico					

Cont,.../ Anexo 6. Selección de los Valores Jerarquizados

VALORES	OBJETIVOS Y EXPRESIONES
EJEMPLARIDAD	Alcanzar el equilibrio permanente entre los intereses personales y las metas de la organización, Actuar con abnegación, dedicación, espíritu de sacrificio, optimismo, entusiasmo y honestidad. Demostrar un desempeño excelente. Poseer alternativas ante las restricciones, resultados concretos, máximo aporte, creativo, razonable, trato adecuado, buen comunicador, solidario, respetar, estimar y considerar a los demás. Mantener un trato cordial, afable y ético, manteniéndose alineado con los intereses de la entidad y los principios de la Revolución.
CALIDAD TOTAL	Lograr eficiente aplicación de las normas y procedimientos en el desarrollo o ejecución de los procesos sustantivos. Compromiso por la calidad a todos los niveles, metas individuales y colectivas a favor de la mejora. Trabajar para alcanzar resultados, teniendo en cuenta las preferencias y gustos del cliente. Trabajar con rapidez, buena comunicación, nivel de actualización en temas generales, transmitiendo seguridad, confianza y sin exteriorizar las restricciones, siendo transparente, preciso, con gran capacidad de resolución de problemas. Mantener el concepto Calidad sin menguar el valor del producto.
RESPONSABILIDAD SOCIAL	Metas cumplidas e identificadas con las metas de la organización y de resultados superiores a los esperados, creando valores para desarrollar las capacidades de la organización en la gestión ambiental. Capacidad de innovación en favor del ambiente laboral y las condiciones de trabajo.
COMPETITIVIDAD	Trabajar en equipo, dar soluciones oportunas, favorecer el desempeño de los demás, lo que se traduce en alta capacidad de mejora sostenida en el desempeño de la organización, la orientación y el respeto a los clientes, el cumplimiento cabal de las exigencias de la profesión, de la ética y la contribución al desarrollo de la imagen de la organización.
PRESTIGIO	Nivel alcanzado por la organización en el mercado como resultado del valor añadido aportado a todos los niveles y en correspondencia con la maximización de los atributos.