

**CENTRO UNIVERSITARIO  
DE SANCTI SPIRITUS  
“JOSE MARTI PÉREZ  
Facultad de Contabilidad y Finanzas**

*Maestría en Dirección*

*Rediseño e implementación de la Estrategia  
de Dirección en la  
Empresa Producción Industrial  
Sancti Spíritus*

*Autor: Lic Jorge Emilio Alcántara López  
Tutor: Dra. Irene Brizuela Gil*

*20 de marzo 2007*

**INTRODUCCION**

La dirección empresarial cubana y en específico el de la construcción necesita obtener mayor eficiencia en los resultados de su labor, dentro de las limitaciones de recursos y

bajo los principios del socialismo, política que quedó trazada desde el V Congreso del Partido Comunista de Cuba en su Resolución Económica. A esta necesidad se arriba solo después de diseñar e implementar una herramienta de trabajo sólida y sustentada sobre bases científicas: **Dirección Estratégica**.

La Empresa de Producción Industrial de Sancti Spíritus se puede caracterizar entre otros por los siguientes elementos:

1. La empresa es una entidad enclavada en la provincia de Sancti Spíritus que se dedica a producir, industrialmente, materiales para la construcción (alrededor de doscientas variedades), fue fundada a partir de la unión de plantas de prefabricado industrial y de viviendas a las cuales se le anexó fábricas de elementos específicos que pertenecían al Ministerio de la Industria de Materiales y Poder Popular Provincial. Esta fusión se materializó en el año 1982 y pasó al MICONS como un establecimiento de la Empresa Constructora Integral 5 de la Provincia Espirituana, formábamos parte de un mecanismo que tenía por personalidad jurídica y económica a una Empresa.
2. En el año 1998 se reestructura la estrategia empresarial del país y se comienza la formación de Organizaciones Económicas Estatales (OEE) que en un futuro serían nuevas Empresas.
3. La Organización cuenta con un promedio de trabajadores de 512 con un nivel medio de obrero calificado y 32 años como media de edad.
4. La estructura de dirección esta compuesta por una dirección, nueve departamentos (producción, técnico, contabilidad, finanzas, estadística, recursos humanos, abastecimiento material, servicios y equipos) cuatro plantas de prefabricado (GP-SS, NM, TDAD y JAT) y tres establecimientos (mosaicos, tejar, base de apoyo) todos con estructuras homólogas a la anterior, además existe un taller con tres brigadas de mantenimiento y una finca de productos agropecuarios.
5. Las producciones principales están en prefabricado estructural de hormigón armado, materiales cerámicos y de hormigón para paredes y pisos, hormigón premezclado con servicio de puesta en obra, carpinterías de madera y aluminio, así como una gama de productos alternativos para variados usos.
6. La tecnología usada es mayoritariamente del desaparecido campo socialista con más de 20 años de explotación, excepto la carpintería de aluminio que es muy moderna y con proveedores italianos.

**La situación problemática** de la presente investigación.

Se mantiene deficiente coordinación en el sistema productivo, así como en la comunicación entre directivos y jefes de la base, a ello se le une la inexistencia de la gestión de Marketing con una marcada orientación a la producción y la de tecnología obsoleta en la mayoría de las producciones.

### **Problema Científico:**

Para alcanzar, en el sector de la construcción estos niveles de eficiencia empresarial, es necesario rediseñar e implementar una estrategia de dirección que permita continuar mejorando la Efectividad y la Eficiencia Empresarial en la Empresa de Producción Industrial Sancti Spíritus constituyendo este el **problema científico** a resolver.

El **objeto de estudio teórico** se centró en el contenido de la Dirección Estratégica de la empresa constructora, la efectividad y eficiencia empresarial

**Objeto de estudio práctico** Dirección Estratégica de la empresa constructora, la efectividad y la eficiencia empresarial en la EPI de la provincia de Sancti Spíritus.

### **Objetivo general y específicos**

Rediseñar e implementar la estrategia de dirección en la Empresa de Producción Industrial de Sancti Spíritus para mejorar la Efectividad y Eficiencia Empresarial.

El objetivo general fue desglosado en los **objetivos específicos** que siguen:

1. Estudiar y analizar en la literatura lo relacionado con, sistemas de dirección estratégica, efectividad y eficiencia empresarial mediante la construcción del marco –teórico referencial.
2. Rediseñar la Estrategia a través de un procedimiento general y sus procedimientos específicos de apoyo a la toma de decisiones estratégicas.
3. Calcular el Indicador General de Efectividad (IGE).
4. Calcular el Indicador General de Eficiencia Empresarial (IGEE).
5. Implementar los procedimientos con el objetivo de validar la hipótesis general de la investigación.
6. Valorar los beneficios de la implementación del procedimiento general y los específicos.

### **Hipótesis de la Investigación**

Si se rediseña e implementa la estrategia de dirección en la Empresas de Producción Industrial Sancti Spíritus, entonces se mejora la Efectividad y Eficiencia Empresarial.

### **Tipo de investigación:**

La investigación será **correlacional**, al demostrar el vínculo existente entre efectividad empresarial con la implementación de la estrategia de dirección, **descriptiva** al mostrar el comportamiento de factores externos e internos y **explicativa** al revelar causas.

**La significación teórica** de la investigación realizada se centra en la construcción del marco teórico referencial de la investigación a través de un análisis de la bibliografía sobre planificación estratégica, dirección estratégica, efectividad empresarial, y procedimientos para el desarrollo de estrategias. Constituyendo significación teórica el procedimiento general con sus correspondientes procedimientos específicos que permitan la toma de decisiones estratégicas, así como los indicadores IGE y IGEE.

**La significación metodológica** se manifiesta en la posibilidad de integrar diferentes conceptos y herramientas en los procedimientos desarrollados, incluyendo el hecho de que los procedimientos específicos pueden ser usados, de forma independiente, para el mejoramiento de la Efectividad Empresarial en una EPI.

Las herramientas utilizadas que permitan la obtención del IGE y el IGEE.

**La significación práctica** radica en la factibilidad y la pertinencia demostrada, de poder implementar los procedimientos desarrollados con resultados satisfactorios y de perspectivas alentadoras para su continuidad, tanto en las empresas objetos de estudios como en otras similares, así como el cálculo del IGE y el IGEE.

**La significación Social**, permite a partir de los resultados obtenidos llegar con mayor oferta a la ejecución de obras sociales en el entorno de la provincia.

**La significación económica**, permite obtener mejores resultados económicos financieros a partir de la investigación del procedimiento de eficiencia y efectividad y el análisis de los mismos con vistas al mejoramiento continuo de la empresa.

### **Métodos y Técnicas**

#### **Métodos**

- Análisis - síntesis,
- Histórico - lógico
- Inducción Deducción

#### **Técnicas**

- Dinámica de grupos,
- Análisis comparativo,

- Herramientas matemáticas
- Encuestas
- Entrevistas
- Procesamiento computacional de los resultados.

La presentación del trabajo escrito en la investigación realizada se realiza en tres capítulos:

**Capitulo 1 Fundamentación Teórica de la investigación.**

**Capitulo 2 Procedimiento General para rediseñar e implementar la Estrategia de Dirección**

**Capitulo 3 Rediseño e implementación de la Estrategia de Dirección en la Empresa de Producción Industrial SS**

**Capítulo I. Fundamentación Teórica de la investigación.**

### **1.1 Introducción**

La sociedad sufre una profunda evolución en sus mentalidades, valores, normas y los estilos de vida se transforman, a la vez que juegan un papel más protagónico para las empresas. La mundialización de la economía, además de endurecer la competencia, provoca y refuerza las interdependencias entre países en todos los campos: político, económico, social, cultural, tecnológico, incrementando significativamente el nivel de incertidumbre que caracteriza toda actividad empresarial.

Para ordenar y servir de conducción en la búsqueda y toma de posiciones en la literatura estudiada sobre la conceptualización de Estrategia y propuesta para su éxito, la planeación Estratégica y Táctica, Efectividad, Eficiencia y Competitividad Empresarial, La relación entre Competitividad y la estrategia empresarial, la dirección estratégica y la eficiencia empresarial, Desarrollo del sistema empresarial en el sector y con ello poder fundamentar los procedimientos que permitan rediseñar e implementar la estrategia de desarrollo, se presenta en la Figura 1.1 el hilo conductor de la investigación que permite sustentar el marco teórico referencial



Figura 1. 1 Hilo Conductor de la fundamentación teórica. (Fuente propia)

## 1.2 Concepto de estrategia y propuesta para su éxito

En la actualidad, toda empresa competitiva u organización, cualquiera que sea su naturaleza, basa su gestión y funcionamiento sobre un concepto que se considera fundamental: **la estrategia**. Estrategia para la guerra, para el deporte y, por supuesto, estrategia para la empresa en lo que se refiere a planificación, organización, gestión de sus recursos humanos, marketing,...

**El concepto de estrategia** puede definirse a partir de, cuando menos, dos perspectivas: 1) desde la perspectiva de lo que una organización **pretende hacer** y, 2) desde la perspectiva de lo que finalmente una organización **hace**. (Stoner, 1997<sup>[1]</sup>).

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

<sup>[1]</sup> Stoner, H. - Administración. Planeación Estratégica. H. Stoner y Wenkel. México. Ediciones Prentice Hall. Hispanoamericana S.A., 1997.

ambiente a través del tiempo”. Esta última perspectiva 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). Aún cuando se utilizan ambas definiciones, se hará énfasis en el papel activo, conocido como planeación estratégica o administración estratégica.

La estrategia es el objetivo de la actividad que realiza la dirección de la empresa, que debe perseguir que su organización funcione de manera eficiente, y la mejor manera de que esto ocurra es que no existan conflictos en la misma.

Es por esto que la cúpula de la empresa deberá planificar su estrategia en función de los objetivos que persiga, para lo que debe definir claramente lo que quiere conseguir, la forma de conseguir los objetivos fijados y un posterior sistema de control. Es lo que se denomina Formulación e Implantación de la estrategia, los cuales no se quedan sólo en el estudio previo sino que en la práctica se desarrollan al mismo tiempo.

Con la formulación de la estrategia, la dirección de la empresa define los objetivos que pretende alcanzar. Para ello parte de un análisis de su propia empresa así como del entorno que la rodea. Con la puesta en práctica del análisis anterior la empresa busca ser competitiva en el mercado y pretende lograr una ventaja competitiva que le permita obtener beneficios superiores a la competencia.

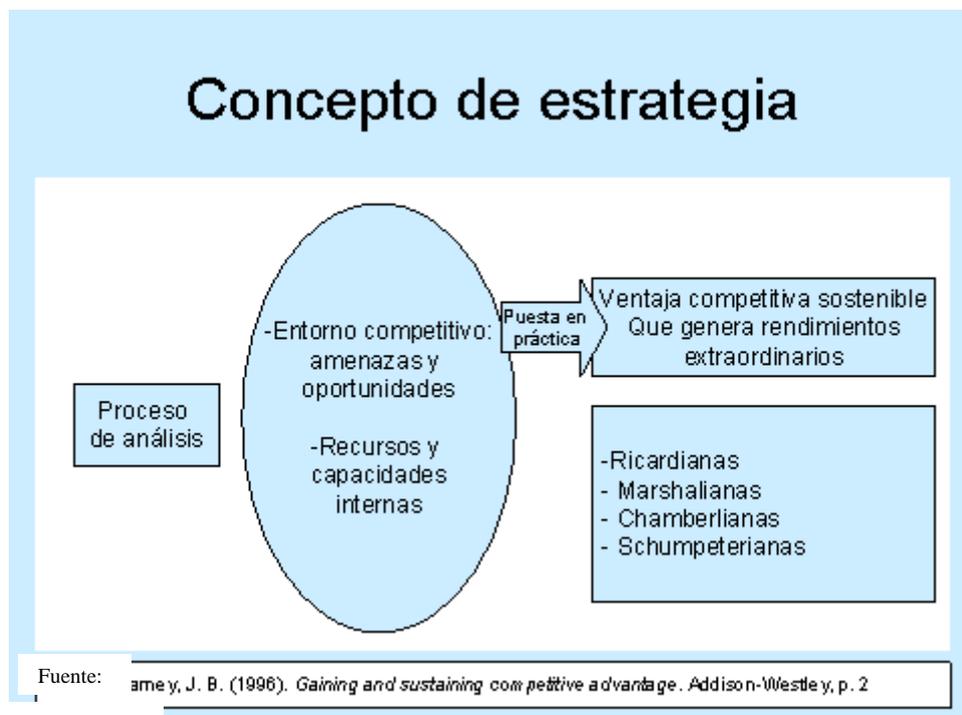


Fig. 1.2

Para realizar un completo análisis de la empresa y del entorno que la rodea, el instrumento más común que se emplea es el llamado **Análisis DAFO**. Esta matriz permite identificar internamente las Debilidades y Fortalezas de la empresa así como las Amenazas y Oportunidades que ofrece el mercado en el que desarrolla su actividad. Este método de análisis está considerado como de gran valor por parte de las empresas y organizaciones que lo utilizan gracias a su sencillez y, a su vez, a la amplitud que abarca en su marco de análisis.

**Una empresa ágil y dinámica será capaz de convertir una amenaza del mercado en una oportunidad de negocio**



Fig. 1.3, Fuente Alfred Chandler, *Strategy and Structure* (Cambridge, MA: MIT Press, 1998<sup>[1]</sup>)

Para concluir este apartado ofrecemos definiciones formales del concepto de estrategia:

**La definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos.** Alfred Chandler, *Strategy and Structure* (Cambridge, MA: MIT Press, 1998<sup>[2]</sup>)

**Propuesta para el éxito de la estrategia**

<sup>[2]</sup> Cambridge, MA: MIT Press, 1998

El equipo directivo que diseña una determinada lo hace porque de esta manera considera que logrará los fines que se propone para la supervivencia de la empresa. Como venimos diciendo, la empresa debe saber responder claramente a las siguientes preguntas: ¿qué objetivos perseguimos? Y ¿qué acciones hemos de desarrollar para el logro de tales fines?

En el campo de la Dirección Estratégica se consideran unas **condiciones claves para el logro del éxito de la estrategia:**

1.- **Objetivos sencillos, coherentes y a largo plazo.** Los objetivos marcados han de tener estas características, entendiendo la coherencia como las posibilidades reales de la empresa para conseguirlos. El hecho de que sean a largo plazo lo relacionamos con la difícil vuelta atrás que tienen las decisiones estratégicas que se toman.

2.- **Conocimiento profundo del entorno competitivo.** La empresa debe conocer las reglas del juego a la perfección, lo que le facilitará ventajas competitivas en caso de ser dinámica y saber mover a tiempo sus piezas.

3.- **Valoración objetiva de los recursos.** La empresa, persona u organización cualquiera que aplique estos principios, debe considerar la autocrítica para competir. Ella misma es quien mejor se conoce. Una vez que conoce sus fortalezas y debilidades, tratará de cubrir estas para ensalzar las primeras.

4.- **Implantación efectiva.** Una vez que hemos formulado la estrategia con los anteriores conceptos, toca implantarla con éxito para competir en un entorno tan dinámico como el habitual.

## Elementos de las estrategias de éxito

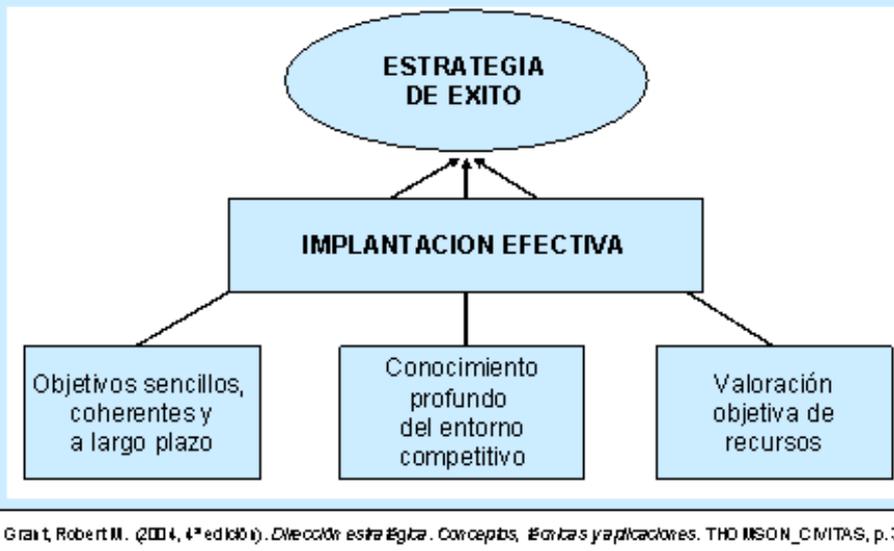


Fig. 1.4

A nivel directivo, **la estrategia se emplea como el medio para realizar diversas funciones** como:

- **Soporte para la toma de decisiones.**- aporta sencillez y coherencia a las decisiones que se toman en la empresa, tanto en las pequeñas del día a día como en las más importantes. La unidad en las decisiones de la empresa en cuanto a que todas sigan un mismo rumbo es fundamental para conseguir el éxito.
- **Proceso de coordinación y comunicación.**- responde al concepto de planificación estratégica, que sirve para lograr la coordinación y el consenso de las decisiones empresariales.
- **Meta: el propósito estratégico.**- una estrategia de éxito se orienta a largo plazo y persigue como fin último la supervivencia de la empresa.

### 1.3- Planeación, Estrategias y Tácticas

La Planeación comprende tanto el programa de acción normativo del consejo directivo y/o alta dirección de una empresa, como sus metas y objetivos.

El programa de acción define los objetivos, metas, políticas y prioridades a mediano y largo plazo, para cada uno de los niveles de decisión de la empresa (áreas sustantivas y adjetivas).

El proceso de planeación consta básicamente de las siguientes etapas:

- Establecimiento de objetivos
- Formulación de estrategias
- Desarrollo de los planes de operación
- Establecimiento de presupuestos financieros
- Ejecución de las operaciones

En cada etapa de este proceso se hace una serie de suposiciones; por ejemplo, para una empresa los resultados financieros pronosticados se basan en suposiciones de venta y de costos, las cuales a su vez se basan en suposiciones de demanda, de competencia, de programas de desarrollo de productos, de programas de reducción de costos de planes de adquisición y así sucesivamente.

Es difícil trazar una línea divisoria exacta entre los planes de trabajo y la estrategia. En numerosos casos, un plan de trabajo establecido tiende a modificar un plan recientemente formulado. En tal caso, el plan establecido tiene una ventaja estratégica sobre el nuevo.

Algunos planes de trabajo se establecen como guía de alguna acción determinada, como la compra de nueva maquinaria o la ampliación de la negociación abriendo otra tienda. Otros planes se establecen como guías estratégicas y, por tanto, por sí mismos modifican todos los demás que tienen alguna relación con ellos.

La estrategia, en otras palabras, es un tipo de plan formulado o usado con objeto de interpretar o disminuir la importancia y significado de otros planes.

La estrategia es un concepto que abarca la preocupación por “que hacer” y no por “como hacer”, es decir busca que se implementen todos los medios necesarios para ponerla en práctica. Una estrategia da lugar a muchas tácticas y por ello la estrategia empresarial es básicamente una actividad racional que implica poder identificar las oportunidades y amenazas del ambiente donde oferta la empresa, así como evaluar las limitaciones y fortalezas.

La estrategia es un plan (generalmente a largo plazo) que es el resultado (planeación táctica) de una decisión ejecutiva (tomado por los más altos niveles de autoridad) cuyo objeto consiste en desarrollar total o parcialmente los recursos humanos y materiales de la empresa para desarrollarla o lograr su crecimiento total o parcial a través de:

- Una ampliación, y consolidación de su situación financiera.
- Una ampliación de su mercado potencial.
- Una ampliación de sus actuales líneas de crecimiento.

Para que la planeación sea sumamente práctica y eficaz, deberá tomar en cuenta y adaptarse a las reacciones de las personas a quienes afecta. Esto implica el uso de estrategia en la plantación.

La táctica por su parte, es un esquema específico para emplearse algunos recursos en una estrategia general. Por ejemplo en el plano gerencial, el presupuesto anual o el plan anual de Inversión es un plan táctico dentro de una estrategia global a largo plazo. Sin embargo, estos medios incluyen a toda la empresa y para ello hay que atribuir responsabilidades a los diferentes niveles o subsistemas de la organización.

Diseño Organizacional, **Toda empresa necesita para su funcionamiento un complicado tejido de decisiones, desde las del tipo general, a las específicas que incluyen procesos diarios. Hasta finales de la década de los ochenta si concedía poca atención a la manera característica de tomar decisiones en la empresa, tema que hoy en día se ha convertido en algo muy estudiado e investigado. Como la mayoría de los temas abstractos, el estudio de las decisiones requiere considerable atención a la definición de los términos que en él se incluyen. Estos términos son:**

a) **Filosofía de la gestión:** Para entender bien qué es filosofía de la gestión, hay que empezar por entender el concepto filosofía de la empresa en cuestión. Esto dará una serie de datos sobre carácter de la empresa, acerca de cómo y dónde ha llegado, el sitio que ocupa en su universo, su fortaleza y debilidades y la relación que guarda con las instituciones sociales y políticas. Específicamente, dicho concepto puede derivarse de la comprensión de:

1. Quiénes forman la empresa y cómo son las relaciones mutuas.
2. La historia de la empresa considerada.
3. El fondo ético de sus dirigentes, empleados, clientes, competidores y proveedores.
4. El universo en el que se mueve.
5. La estructura económica de la misma.

b) **Objetivos:** Los seres humanos se guían por objetivos de índole general. Un grupo de personas reunidas en un esfuerzo "cooperativo" sigue aspirando a sus fines personales, a los propios propósitos, pero, además, su acción conjunta debe guiarse por los "objetivos básicos del grupo"; entre menos suceda esto, menor será la fuerza que sustentará dicho grupo.

Los objetivos suponen juicios de valor y, por tanto, incluyen cuestiones de índole ética. Pueden considerarse eficientes, no eficientes, verdaderos o falsos. A ese nivel la dirección no ha de calificarse de ciencia. Los aspectos positivos (los objetivos que pueden considerarse buenos) pueden ser manejados por un método científico y ser

calificados de correctos o incorrectos; por esto es importante separar el componente ético del componente positivo.

Cabe indicar que los objetivos de la empresa son fundamentales, pero difíciles de exponer con sencillez y claridad. Peter Drucker, sin embargo, observa que un capítulo esencial de la gestión consiste en el establecimiento de objetivos útiles en cada área operativa y en todos los niveles, de manera que cada miembro de la organización pueda ver claramente los objetivos de la misma.

c) **Líneas de actuación:** en tanto los objetivos señalan el fin hacia el que se dirige el gestor, sus líneas de actuación suponen las guías, los "carriles" que le ayudarán a alcanzar éstos. Las líneas de actuación incluyen ese conjunto de acuerdos que hace que la acción de cada miembro, dado un momento y unas circunstancias, sea más fácil de predecir por parte de los demás.

d) **Decisiones:** una decisión es una clase de acción que se escoge conscientemente para alcanzar un resultado concreto. El administrador ha de determinar las acciones que ante él se presentan y tiene que hacer algo más que escoger entre varias alternativas predeterminadas. Ha de decidir cuáles de las posibles acciones son razonables. Luego debe investigar los resultados probables de las elecciones alternativas que cabe entender, antes de llegar a tomar la decisión final.

e) **Estrategia:** A menudo las estrategias denotan, por tanto, un programa general de acción y un conato de empeños y recursos para obtener objetivos amplios. Anthony los define como el resultado de "... el proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos, sobre los recursos usados para obtener estos objetivos y políticas que deben gobernar la adquisición, uso y organización de estos recursos". Y Chandler<sup>3[3]</sup> define una estrategia como "la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos."

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores. Pero son una referencia útil para guiar el pensamiento y la acción de la empresa. Esta utilidad en la práctica y su importancia como guía en los planes justifican su consideración por separado como un plan para fines analíticos. Las estrategias pueden ser:

---

<sup>3[3]</sup> Ibidem

**Formuladas:** La fuente más lógica de las estrategias es el nivel más alto de la administración, quien las formula con el propósito expreso de guiar las operaciones de sus subalternos y/o subordinados.

**Consultadas:** En la práctica, la mayor parte de las estrategias tienen su origen en consultas que se hacen sobre casos específicos y especiales, que para su absolución suben a lo largo de la escala jerárquica.

**Implícitas:** Sucede a veces que las estrategias se originan en lo que es práctica usual dentro de una empresa. El personal de una empresa considerará lo que usualmente ocurre o se acostumbra dentro de ella, como política de la empresa.

Impuestas externamente: En gran medida y en forma consciente, las estrategias se fijan externamente a la empresa, por el gobierno, los sindicatos y las asociaciones comerciales.

La planeación, para que sea sumamente práctica y eficaz, deberá tomar en cuenta y adaptarse a las reacciones de las gentes a quienes afecta. Una decisión dada, que pudiera resultar óptima, será quizá poco conveniente y por lo tanto desechada cuando las acciones de quienes se opongan a ella no sean tomadas en consideración. Por lo tanto, es necesario establecer estrategias en la planeación.

La expresión "estrategia" se usa aquí en el sentido de un enfoque bien mediato del plan y de su aplicación, de tal manera que se tropiece con un mínimo de dificultades por las reacciones de las personas a quienes afecta. Se podría decir, en este caso, que la "estrategia" serán los cursos de acción que se implantan después de haber tomado en consideración contingencias imprevisibles respecto de las cuales se dispone de información fragmentada, y sobre todo la conducta de los demás.

La estrategia tiene una dimensión en el tiempo. Unas decisiones son irreversibles, mientras otras cambian cuando se presenta la oportunidad o necesidad de que así sea.

El resultado final de las líneas de actuación y de todo un proceso decisorio demanda una cadena de acciones. "Agregación de una nueva actividad o la modificación de una ya existente, acarrea cambios en las actividades normales asociadas y dependientes de la nueva actividad agregada o modificada. Sea como fuere, los objetivos, planes y las decisiones se convierten en acciones, que pueden originarse de muchas circunstancias, incluyendo entre otras el cambio de rutina, la formación de una nueva empresa o la disgregación de una existente, así como la presencia de sucesos poco frecuentes.

Aquí se incluye el proceso de integración que facilita el enlace, entre estos niveles, llevándose a cabo a través de medios de coordinación intra organizacional. Dentro de este existe el esquema de Reglas y Procedimientos, que constituyen un medio

económico para obtener integración entre asuntos rutinarios, sin embargo el empleo exagerado de este medio puede traer consecuencias disfuncionales, y planes y objetivos que puede integrar muchos asuntos no rutinarios, que no logran los procedimientos ni reglas, pero su costo es alto en cuanto a tiempo y esfuerzo se refiere.

En el cuadro siguiente, se esquematiza como es el proceso de Planeación incluyendo los tres niveles de las organizaciones

| <b>TIPOS DE PLANEACION</b> |                |                           |   |
|----------------------------|----------------|---------------------------|---|
| <b>ALCANCE</b>             | <b>NIVELES</b> | <b>TIPO DE PLANEACION</b> | <b>OBJETO</b>   |
| Largo plazo                | Institucional  | Estratégica               | Elaboración del mapa ambiental para evaluación, Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Incertidumbre. |
| Mediano plazo              | Intermedio     | Táctica                   | Conversión e interpretación de estrategias en planes concretos en el nivel departamental.                         |
| Corto plazo                | Operacional    | Operacional               | Subdivisión de planes tácticos de cada departamento en planes operacionales para cada tarea.                      |

**Cuadro No. 1. Fuente: Administración “Procesos Administrativos” – Idalberto Chiavenato. Segunda Edición. 1998**

### **Nivel institucional**

En este nivel se realiza la llamada Planeación Estratégica, por que los lineamientos son diseñados y asumidos por los dirigentes o altos mandos de la organización, para toda la organización. Por ello, cumplen con la tarea de enfrentar la incertidumbre que se genera en el ambiente, determinando las amenazas y oportunidades y diseñando estrategias para enfrentar estos dos anteriores.

La proyección se debe realizar a largo plazo, y se debe tomar a toda la empresa, diseñando una Misión (Actual), Visión (futuro) y Metas (Proyecciones). Básicamente no solo se preocupa por anticiparse al futuro, sino por visualizar implicaciones futuras en decisiones actuales. Está proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa, y tiene como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.

Es verdaderamente difícil distinguir entre el plan estratégico de la organización y las estrategias para realizar éste, lo cual sucede porque ambos están referidos al "plan general", enfocados para realizar los objetivos.

Las estrategias son a menudo referidas a la competencia. Por ejemplo, el plan estratégico de un periódico nacional puede tener como objetivo incrementar la renta de anuncios en "X" porcentaje. La estrategia escogida para realizar este objetivo puede ser la publicación por separado de ediciones geográficas con anuncios regionales.

El propósito de la planeación estratégica es entonces determinar la forma de crecimiento de las organizaciones, señalando los productos y servicios a desarrollar para el logro de sus objetivos.

Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientarán la adquisición y la administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total. Las características de esta planeación son, entre otras, las siguientes:

- Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
- Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- Establece un marco de referencia general para toda organización. 1, Se maneja información fundamentalmente externa.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.
- Normalmente cubre amplios periodos.
- No define lineamientos detallados.
- Su parámetro principal es la eficiencia.

La planeación del crecimiento de la empresa puede considerarse como representativa de la planeación a largo plazo.

Los planes estratégicos de la dirección ejecutiva superior de la compañía determinan factores como velocidad, cantidad y calidad de los resultados obtenidos con planes específicos de operación. La incapacidad o falta de deseo de la dirección superior para decidir problemas de planes estratégicos como, por ejemplo, la suma de dinero que estará disponible para algún nuevo proyecto, conduce inevitablemente a indecisión e irresolución en el cumplimiento de los planes formulados.

La actitud estratégica del consejo de directores, el presidente y los funcionarios principales hacia los competidores de la compañía influirá fuertemente en todos los planes de venta. Si la dirección superior tiene temor de sus competidores, por ejemplo,

es difícil que el departamento de ventas formule planes departamentales de venta que tengan por objeto, hacer frente y luchar contra una competencia fuerte.

#### Nivel intermedio

Este nivel asimila las presiones e influencias ambientales generadas por la incertidumbre en el nivel institucional. Es una relación entre tareas por hacer y el tiempo disponible para hacerlas. El propósito de las decisiones en este nivel, debe ser limitado, con plazos más cortos, áreas menos amplias. Las decisiones implicadas abarcan partes de la empresa: su amplitud es departamental. Se orienta hacia resultados satisfactorios.

En este nivel, la Planeación Táctica toma un concepto de toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos más limitados, plazos más cortos, áreas menos amplias y niveles medios en la jerarquía.

La empresa representa un intento por integrar el proceso decisorio y alinearlos a la estrategia diseñada para orientar el nivel operacional en sus tareas y actividades con el fin de alcanzar los objetivos empresariales propuestos.

Estos planes, por lo general de cinco años de duración, fluyen naturalmente desde los objetivos, políticas y estrategias establecidas en el plan estratégico.

En la realidad los planes a plazo medio pueden tener subjetivos, subpolíticas y subestratégicas propias, y éstas son probablemente más detalladas que en el plan estratégico o plan a largo plazo.

Es frecuente detallar planes en áreas funcionales tales como mercadotecnia, manufactura, finanzas, personal, etcétera.

La ejecución de la planeación implica el empleo de la planeación estratégica o de la planeación táctica. En cualquier empresa la estrategia se emplea en el manejo de los desarrollos internos de la empresa y con las fuerzas externas que aceptan el cumplimiento exitoso de objetivos estipulados. En contraste, la planeación táctica se refiere al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de objetivos dados y específicos. La diferencia entre ambas consiste en el elemento tiempo implicado en los diversos procesos; mientras más largo es el elemento tiempo, más estratégica es la planeación.

Por tanto, una planeación será estratégica si se refiere a toda la empresa; será táctica, si se refiere a gran parte de la planeación de un producto o de su publicidad. En conclusión, la "planeación táctica" es el proceso mediante el cual los planes en detalle son llevados a cabo, tomando en cuenta el desarrollo de los recursos para realizar la planeación estratégica.

En este sentido, la planeación táctica parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de la empresa.

Algunas de las características principales de la **planeación táctica** son:

- Se da dentro de las orientaciones producidas por la planeación estratégica.
- Es conducida o ejecutada por los ejecutivos de nivel medio (gerentes divisionales o funcionales).
- Se refiere a un área específica de actividad de las que consta la empresa.
- Se maneja información externa e interna.
- Está orientada hacia la coordinación de recursos.
- Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.

Frecuentemente se hace la distinción entre la planeación táctica y la estratégica, pero rara vez se aclara. Las decisiones que para una persona pueden ser estratégicas, para otra quizá sean tácticas. Esto sugiere que la distinción es más relativa que absoluta. Efectivamente, gran parte de la confusión y aparente ambigüedad obedece al hecho de que la diferencia entre la planeación táctica y la estratégica es tridimensional.

Cuanto más largo e irreversible sea el efecto de un plan, más estratégico será. Por ende, la planeación estratégica trata sobre las decisiones de efectos duraderos y difícilmente reversibles; por ejemplo, la planeación de la producción de la semana siguiente será más táctica y menos estratégica que la planeación de una nueva planta o de un nuevo sistema de distribución. Planeación estratégica es una planeación a largo plazo. La planeación táctica abarca períodos más breves. Pero "largo" y "breve" son términos relativos y, por ende, también los son "estratégico" y "táctico". En general, la planeación estratégica se interesa sobre el período más largo que merezca considerarse; la planeación táctica, sobre el período más breve. Se necesitan ambos tipos de planeación, pues se complementan. Son como las dos caras de una moneda; se puede verlas separadamente, inclusive discutir las aparte, pero no se les puede separar en la realidad.

Igualmente, cuantas más funciones de las actividades de una organización sean afectadas por un plan, más estratégico será. O sea, la planeación estratégica tiene una perspectiva amplia. La de la planeación táctica es más estrecha. "Amplia" y "estrecha" son también conceptos relativos que así aumentan la relatividad de los "estratégico" y lo "táctico". Un plan estratégico para un departamento puede ser táctico desde el punto de vista divisional. Si las demás circunstancias permanecen inalterables, la planeación al nivel de la organización es generalmente más estratégica que la planeación a cualquier otro nivel organizativo inferior.

Una planeación táctica trata de la selección de los medios por los cuales han de perseguirse objetivos específicos. Estos objetivos, en general, los fija normalmente un nivel directivo en la empresa. La planeación estratégica se refiere tanto a la formulación de los objetivos como a la selección de los medios para alcanzarlos. Así pues, la planeación estratégica se orienta tanto a los fines como a los medios. Sin embargo, "medios" y "fines" son también conceptos relativos; por ejemplo, "dar publicidad a un producto" es un medio cuyo fin es "venderlo". Sin embargo, "venderlo" es un medio para alcanzar otro fin: "Obtener ganancias" y las ganancias a su vez son un medio para muchos otros fines.

Debería ser obvio que se necesitan tanto la planeación estratégica como la táctica para obtener el máximo beneficio.

### Nivel operativo

Los detalles del plan a plazo medio no son suficientes para lograr las operaciones corrientes inmediatas, es necesario detallar aún más este plan; esto es posible a través de los planes a corto plazo.

Los planes a corto plazo son usualmente planes a desarrollarse en un año o menos y contienen detalles y calendarios del tipo de presupuesto o plan de financiamiento para su realización. Así, el plan de producción y el plan de distribución incluirán cuotas de venta, presupuesto de distribución y pronóstico estimado de ventas.

Se basa en la lógica del sistema cerrado, por la Planeación se orienta hacia la optimización y maximización de los resultados. El grado de libertad es mínimo por que se deben obtener resultados, es por ello que la administración debe tomar decisiones a corto plazo. Su amplitud es sólo hacia una tarea u operación. Por esta última razón el nivel operacional se orienta hacia la eficiencia. La Planeación operacional, esta constituida por numerosos planes operacionales que proliferan en las diversas áreas y funciones de la empresa.

### Comunicación.

“Los estudios de usuarios como el conjunto de estudios que tratan de analizar cualitativa y cuantitativamente los hábitos de información de los usuarios, mediante la aplicación de distintos métodos, entre ellos los matemáticos, a su consumo de información”<sup>4[4]</sup>.

La comunicación eficiente se da cuando el receptor recibe el mensaje, lo entiende, lo acepta, lo utiliza y retroalimenta. En primer lugar, se deben ver qué obstáculos hay para que se dé esa comunicación, y después ver algunas actitudes y técnicas que

---

<sup>4[4]</sup><http://216.239.33.100/search?q=cache:kvSOoEQ9lJQC:gti1.edu.um.es:8080/jgomez/bi>

favorecen su mejora. En el proceso de la comunicación hay frecuentemente una degradación de la información, que va haciendo disminuir su flujo: de lo que se quiere decir a lo que se sabe decir, a lo que se dice, de ahí a lo que se oye, lo que se escucha, lo que se comprende, lo que se acepta, lo que se retiene, y lo que se pone en práctica.

Para evitarlo hay que prever los problemas que nos podemos encontrar en distintas fases del proceso de comunicación:

Concebida una idea, a la hora de codificarla, nos puede faltar capacidad de síntesis o no disponer del nivel de vocabulario preciso.

Al ir a expresarla, pueden ser problema la timidez e inhibiciones, los defectos de expresión, los medios inadecuados.

De la transmisión a la recepción, pueden ser problemas las deficiencias sensoriales, la mala ambientación, la falta de atención.

En la decodificación, defectos de escucha comprensiva, esquemas mentales del usuario.

En la aceptación final, la falta de capacidad de análisis y la percepción subjetiva del lector.

Las barreras de la comunicación pueden principalmente personales que se produce con la desconfianza hacia los usuarios, el desconocimiento de sus necesidades, indiferencia, prepotencia, intolerancia, falta de atención e interés por el usuario. Es fundamental evitar lo que se denominan filtros que no son más que los estereotipos de los usuarios, juzgando globalmente por algún rasgo rechazable o proyectando los sentimientos propios como si fueran los suyos.

Los filtros que dificultan el proceso de comunicación y la escucha comprensiva son:

Estereotipos: esquemas en los que encorsetamos a los otros, creando prejuicios, dificultando la aceptación positiva de sus mensajes.

Efecto halo: valorar al otro totalmente a partir de un único rasgo individual favorable o desfavorable.

Proyección: atribuir a los otros nuestros propios sentimientos y características.

Percepción selectiva: captar lo que esperamos ver, lo que está de acuerdo con nuestro esquema mental y rechazar lo demás.

Físicas (las ventanillas, los mostradores inadecuados, la falta de condiciones, el ruido).

Semánticas (el lenguaje inadecuado a los conocimientos de los usuarios).

Toda comunicación humana requiere, además de unas técnicas adecuadas, una serie de actitudes hacia el proceso y hacia el interlocutor, que favorezcan la comprensión y aceptación de los mensajes<sup>5[5]</sup>.

### **Cultura empresarial**

- ◆ Modelo de presunciones básicas – inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna -, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas).
- ◆ Conjunto de normas y valores de un grupo social que determinan su preferencia por un tipo concreto de comportamiento estratégico.
- ◆ Conjunto de valores, creencias, actitudes, expectativas, racionalidades, aptitudes..., comunes a todos, o por lo menos a la gran mayoría de los miembros de la empresa (desde la alta dirección hasta la base operativa), y que son otras tantas normas implícitas que influyen sobre sus comportamientos en el contexto de su trabajo.
- ◆ Conjunto de valores, creencias, actitudes y normas compartidas que dan forma al comportamiento y expectativas de cada uno de los miembros de la organización.).
- ◆ Conjunto de normas, creencias y costumbres que son aprendidas por la sociedad y llevadas a pautas de comportamientos comunes.

En todas las definiciones anteriores, y en otras que se consultaron, hay unas constantes que son la existencia de valores y símbolos que son compartidos por un grupo y que condicionan su comportamiento.

La cultura puede facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas, o al contrario, erigirse en “barrera invisible” que impide o retrasa el cambio estratégico.

### **Indicadores de Gestión**

En otras palabras es un instrumento de medición de las variables asociadas a las metas. Al igual que estas últimas, pueden ser cualitativos o cuantitativos. En este último caso pueden ser expresados en términos de “Logrado”, “No Logrado” o sobre la ase de alguna escala cualitativa. Los indicadores de gestión por su parte, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones

---

<sup>5[5]</sup> <http://216.239.33.100/search?q=cache:kvSOoEQ9jQC:gti1.edu.um.es:8080/jgomez/bi>

correctivas o preventivas según el caso<sup>6[6]</sup>. Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicios o productos son generados por la institución. El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada.

En el desarrollo de los Indicadores se deben identificar necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador. Esto es fundamental para el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas.

El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada.

### **Criterios**

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios:

- **Medible:** El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- **Entendible:** El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- **Controlable:** El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

### **Tipos de indicadores**

En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que está sucediendo con las actividades, en el segundo se quiere medir las salidas del proceso.

También se pueden clasificar los indicadores en indicadores de eficacia o de eficiencia. El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Nos indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. Los indicadores de eficacia se enfocan en el Qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo

---

<sup>6[6]</sup> <http://www.galeon.com/tumaiq/indicado.htm>

que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.

Los **indicadores de eficiencia** miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el Cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad. Liliana Cabrera<sup>7[7]</sup>

**Conservar la iniciativa:** ¿Preserva la estrategia su libertad de acción y estimula el compromiso? ¿Establece el ritmo y determina el curso de los acontecimientos en lugar de reaccionar ante ellos? Una posición reactiva prolongada engendra cansancio, hace descender la moral, cede la ventaja del tiempo e incrementa los costos y baja la probabilidad de éxito.

**Concentración:** ¿Acaso la estrategia concentra el poder en el lugar y en el momento decisivo? ¿Define con precisión la estrategia qué es lo que faculta que la organización sea más poderosa?

**Flexibilidad:** ¿La estrategia fundamenta las reservas de recursos y las dimensiones necesarias para la flexibilidad y maniobrabilidad? El reforzamiento de habilidades, un ámbito de acción planteado y la ubicación renovada permiten mantener a los contrincantes, con un mínimo de recurso, en relativa desventaja.

**Liderazgo** coordinado y comprometido: ¿Engendra la estrategia un liderazgo responsable y comprometido para cada una de sus metas principales? Los líderes deben ser seleccionados y motivados, de tal manera, que sus propios intereses y valores coincidan con las necesidades del papel que se les asigne. La estrategia exitosa requiere de compromiso, no sólo de aceptación.

**Sorpresa:** ¿Ha hecho uso en o durante la preparación de la estrategia de la velocidad, el silencio y la inteligencia para atacar, en momentos inesperados, a desprevenidos y desprovistos contrincantes? Junto con la correcta sincronización, la sorpresa puede alcanzar el éxito fuera de toda proporción, en cuanto a la energía utilizada y puede cambiar de manera decisiva posiciones estratégicas.

**Seguridad:** ¿La estrategia asegura la base de recursos y demás aspectos operativos fundamentales para la organización? ¿Desarrolla un sistema efectivo de inteligencia suficiente para prevenir sorpresas por parte de los contrincantes? ¿Desarrolla la logística impredecible para sustentar cada uno de sus impulsos principales?

#### **1.4- La efectividad y eficiencia empresarial**

La **eficiencia** vinculada, como concepto, al uso de los recursos en el cumplimiento de las metas y objetivos, hacer más con menos. De ahí que la medición general de la

---

<sup>7[7]</sup> [LilianaCabrera@makrocomputo.com](mailto:LilianaCabrera@makrocomputo.com) Visitado 21 de mayo del 2007.

eficiencia se desarrolle relacionando resultados (producción o servicios) con los recursos consumidos en el proceso. Eficiencia es hacer las cosas correctamente.

**La eficacia** vinculada al logro de metas y objetivos, medida de su grado de cumplimiento. Presupone un alto nivel de movilización y de compromiso de los trabajadores, capacidad de liderazgo y reforzamiento del conocimiento en función de alcanzar los propósitos perseguidos. Eficacia es hacer las cosas correctas, hacer lo que hace falta.

La competitividad está muy ligada a los conceptos de eficacia y eficiencia. Si bien sobre estos conceptos y definiciones persisten aún opiniones “controversiales”, más bien de tipo semántico, ofrecidas por diferentes autores e instituciones, por ejemplo **Stoner** [1985<sup>8[8]</sup>]; **Drucker**<sup>9[9]</sup> [1993]; **ISO 9000** [1999]; en definitiva, lo importante es *la obtención sistemática de resultados eficaces y eficientes*, aspecto que **Martínez**<sup>10[10]</sup> [1992], denomina **efectividad** y que ha sido el término empleado en esta investigación para definir el estado que requieren alcanzar todos los procesos que se ejecutan en una organización. En este sentido, el propio autor anteriormente referido expone una clasificación de las organizaciones con respecto a su actitud ante el cambio, señalando que se pueden diferenciar a continuación según lo expuesto anterior tres tipos: tipo I, las que son consistentes en no cambiar; tipo II, las que cambian en forma inconsistente

y tipo III, las que son consistentes con el cambio. Esta clasificación, si bien fue desarrollada en otros contextos y con fines más generalistas que los planteados en esta investigación, la cual está circunscrita, en lo esencial, a una de las funciones empresariales, resulta pertinente también, para intentar una clasificación de la empresa manufacturera cubana (y quizás algo más allá), según experiencias obtenidas por la autora en el desarrollo de esta investigación. Ante esta premisa “tan constante” como es el **cambio**, en el entorno contemporáneo, la empresa manufacturera cubana se agrupa, abrumadoramente, en aquellas que “son conscientes de la necesidad del cambio, intentan cambiar o incluso, cambian pero, generalmente, lo hacen de forma inconsistente”; esto no niega que también en los grupos I y III se incluyan algunas de las más “convencionales” y “avanzadas”, respectivamente. De hecho, la necesidad de haber planeado e iniciado a nivel de todo

---

<sup>8[8]</sup> Stoner, H. - Administración. . En su: Planeación Estratégica. H. Stoner y Wenkel. México. Ediciones Prentice Hall. Hispanoamericana S.A., 1997.

<sup>9[9]</sup> Drucker, P.F. - Administración y Futuro de los 90 en adelante. En su: La economía./ Peter F. Drucker. Buenos Aires 1993.

<sup>10[10]</sup> Martínez Martínez, Carlos C. - Consideraciones sobre la capacitación a cuadros de dirección. / Carlos Cristóbal Martínez Martínez. Artículo. Centro de Estudio de Técnicas de Dirección. Universidad Central de Las Villas.

el país, lo que se denomina Proceso de Perfeccionamiento Empresarial, es un ejemplo fehaciente de lo planteado.

### **1.5- La competitividad y la estrategia empresarial**

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Para explicar mejor dicha eficiencia, consideremos los niveles de competitividad, la competitividad interna y la competitividad externa. La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación. Al hablar de la competitividad interna nos viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

#### **Definición**

Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

#### **Refuerzo Competitivo**

Competitividad significa un beneficio sostenible para su negocio.

Competitividad es el resultado de una mejora de calidad constante y de innovación. Competitividad está relacionada fuertemente a productividad: Para ser productivo, los atractivos turísticos, las inversiones en capital y los recursos humanos tienen que estar completamente integrados, ya que son de igual importancia.

Según analizado hasta el momento, alcanzar el éxito presupone para las empresas cubanas actuales:

- El convencimiento y consideración del cambio como “lo único constante”.
- Una marcada orientación al mercado y a los clientes (nacionales y extranjeros), de forma tal que se produzcan de manera efectiva, los productos y servicios que realmente “estén vendidos”.
- La difícil e ineludible misión de lograr un equilibrio operacional en dos monedas (o incluso, dos mercados) en condiciones de rentabilidad creciente (al menos mientras esta situación interna prevalezca), así como, y en lo externo, la también necesaria diferenciación entre el mercado de “libre competencia” y el que se derive de los acuerdos y convenios intergubernamentales, donde medien “precios solidarios”.
- Una adecuada, justa y necesaria proporción entre autonomía empresarial y dependencia estatal, conjugando, de manera efectiva, la rentabilidad de las operaciones en el mercado y el cumplimiento de las políticas, estrategias e intereses nacionales y territoriales.
- Contar con trabajadores calificados, polivalentes, motivados y adecuadamente remunerados, de acuerdo con los resultados de su trabajo; implicados y comprometidos con la organización a que pertenecen, que sean capaces de enfrentar los elevados retos y las difíciles condiciones a las que la empresa cubana se enfrenta actualmente y en el futuro.

**El término competitividad** es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud autoprotectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

Para conseguir elevados niveles de competitividad y éxito en las empresas, algunos autores han propuesto diversas estrategias. Por ejemplo, **Quinn James Brian** [1997<sup>11[11]</sup>] definieron las estrategias de innovación: primera en el mercado, seguidora y eficiente en costos, que aún conservan plena vigencia.

### **1.6- Dirección Estratégica y la eficiencia empresarial**

El proceso es **estratégico**, porque involucra elegir la mejor manera para responder a las circunstancias del entorno de la organización. Ser estratégico entonces significa tener claros los objetivos de la organización, estar conscientes de los recursos de la organización e incorporar ambos para responder conscientemente en un medio ambiente cambiante. El proceso es de **planeación**, porque involucra el establecimiento intencional de metas (elegir un futuro deseado), y desarrollar un enfoque para cubrir esas metas. El proceso es **disciplinado**, en tanto que requiere de cierto orden y patrones para mantenerlo enfocado y productivo. El proceso es acerca de **decisiones y acciones fundamentales**, porque para poder responder a las cuestiones anteriores deben tomarse decisiones estratégicas sobre lo que es más importante.

La planificación estratégica representa un progreso importante en relación con los intentos anteriores de planificación a largo plazo, en cuanto introduce un análisis sistemático del entorno, dentro del diagnóstico estratégico de la empresa; un esfuerzo para generar varias alternativas estratégicas; y la participación directa de la alta dirección en la formulación de las estrategias. **(Menguzzato, 1995)**<sup>12[12]</sup>.

El fin último es, alcanzar los propósitos más totalizantes de la organización con una visión proactiva.

Es importante dejar explícito el hecho de que aunque la elaboración de la Planificación Estratégica de una organización sea responsabilidad de los directivos de primera línea y sus colaboradores más cercanos, es juiciosa y adecuada la participación de otros niveles de la organización que puedan aportar en su elaboración.

La Planificación Estratégica permite a las organizaciones llegar a precisar los aspectos siguientes:

Una imagen precisa de la situación a la que se espera llegar en el futuro.

La situación actual en relación con la futura

---

<sup>11[11]</sup> Quinn James Brian. – Estrategias para el cambio. James B. Quinn. Ediciones Prentice Hall, 1980.

<sup>12[12]</sup> Menguzzato, M. - La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. / Martina Menguzzato y Juan José Renau. /s.e/. 1995

Los objetivos y las iniciativas fundamentales que eliminarán la disparidad entre la situación actual y la futura, a la que se aspira.

“**Observación** “Una de las principales razones del fracaso de la Dirección Estratégica radica en no reconocer el carácter político y táctico del proceso de implementación. Se trata de una técnica lógica y sistemática que ha de ocuparse además del poder y la autoridad, de la forma de organización, de los valores y la cultura de la organización, así como recursos disponibles para su ejecución. Requiere de una atmósfera psíquica correcta. **Muchos Planifican Estratégicamente pero no Dirigen Estratégicamente.**”

**La dirección estratégica** abarca la totalidad del problema estratégico. Presupone la creación de las siguientes premisas:

- Trabajar con pensamiento estratégico.
- Trabajar con actitud estratégica.
- Tener un comportamiento estratégico.
- Crear una cultura empresarial estratégica que sirva de soporte al enfoque estratégico.
- Desarrollar los recursos humanos como el activo principal para el éxito de la dirección estratégica.
- Desarrollar un liderazgo transformador, para el cambio. “Se debe aprender a amar el cambio tanto como se ha odiado en el pasado”. (Thompson, A.A.)<sup>13[13]</sup>.

La dirección estratégica constituye una necesidad indiscutible debido a los cambios que se producen en el mundo. Las organizaciones se mueven en un entorno puramente de cambios, lo que significa que su funcionamiento interno dependerá de su capacidad para adaptarse, prevenir y enfrentar esos cambios y de forma constante provocar los cambios para contribuir a la cultura de este y alcanzar la competitividad y la calidad.

La dirección se somete a las características del ambiente interno y al externo por lo que estas, para que sean efectivas deben tener flexibilidad, responsabilidad, reducción de los gastos, agresividad, rapidez, visión. Es decir deben tener definida su estrategia para la dirección.

---

<sup>13[13]</sup> Thompson, A.A. - Dirección y Administración Estratégica. Arthur A. Thompson. Addison Wesley Iberoamericana. EE.UU., 1994

### **1.7- El ámbito mundial y su influencia del sistema empresarial en el sector de la construcción**

El entorno empresarial se ha vuelto turbulento. La internacionalización y la globalización de la economía y la competencia, la ralentización del crecimiento económico, la desregulación, son aspectos que lo caracterizan. A la vez, fuertes cambios políticos, ambientales, sociales, tecnológicos y culturales modifican las expectativas de las empresas e influyen, y a veces determinan, su funcionamiento.

La sociedad sufre una profunda evolución en sus mentalidades, valores, normas y los estilos de vida se transforman, a la vez que juegan un papel más protagónico para las empresas. La mundialización de la economía, además de endurecer la competencia, provoca y refuerza las interdependencias entre países en todos los campos: político, económico, social, cultural, tecnológico, incrementando significativamente el nivel de incertidumbre que caracteriza toda actividad empresarial.

La principal cualidad de este entorno es ser turbulento. Se considera de esta manera porque:

- Es complejo, en el sentido de que existen varios factores estratégicos distintos e interdependientes.
- Los cambios que en él se producen son intensos y profundos.
- Los cambios son rápidos, lo que con la condición anterior significa que se está ante un entorno dinámico.
- El grado de incertidumbre es alto.

Esta turbulencia está exigiendo actualmente respuestas concretas y cambios en el funcionamiento de las empresas, condicionado, entre otros, por los siguientes hechos:

1. La internacionalización de la economía es una realidad presente. Significa que las empresas dirimen con mercados cada vez más complejos y extensos, siendo los mismos más interdependientes y sometidos a crecientes cambios. Las empresas tienen que trabajar para y dentro de distintas culturas, estandarizar sus productos y servicios al tiempo de diferenciarlos para cada mercado, país. Al final se cumple en la economía la primera ley de la ecología: todo está relacionado con todo.
2. La calidad de la organización constituye su primera arma competitiva. Esta calidad tendrá como componentes principales una mayor flexibilidad y una mayor variedad, en el sentido amplio de ambas.
3. Los recursos convencionales ya no constituyen ventajas competitivas. El factor humano con su información, conocimientos y experiencias se convierte en el factor determinante.

4. Las empresas necesitan romper con los conceptos tradicionales de estructuras para poder dirimir con el aumento de la complejidad en el contexto y el interior de la misma.
5. Cada vez será más crítica la mejora del flujo de información y análisis para la toma de decisiones, con menos énfasis en la estructura formal y jerárquica.
6. La dirección eficaz no será patrimonio sólo del hombre de acción, sino especialmente del hombre pensante.
7. La capacidad estratégica será, cada vez más, la clave de la ventaja competitiva de una empresa. Esta capacidad consiste, no sólo en seguir aprendiendo sobre el entorno cambiante para desarrollar estrategias eficaces, sino, sobretodo, en movilizar los recursos en formas constantemente cambiantes a fin de implantar dichas estrategias. La clave no está en hacer estrategias, sino en pensar y actuar estratégicamente.
8. Cada vez será más frecuente en la empresa la aparición y desaparición de unidades temporales o transitorias para estos fines.
9. La eficacia de las organizaciones, cada vez más, estará condicionada por:
  - Estructuras planas, flexibles y no burocráticas.
  - Aprovechamiento de enlaces entre las unidades mediante una dirección activa y flexible, según las circunstancias.
  - Manejo de las complejidades, ambigüedades y contradicciones generadas por el propio sistema.
  - Desarrollo e impulso de metas y valores compartidos aceptados por todos los miembros de la organización.
  - Aprendizaje de la organización: transferencia de capacidades y know – how de unas partes a otras de la organización.

La historia muestra como las empresas han ido evolucionando de acuerdo con las transformaciones que se producen en su entorno socioeconómico y político. La historia sigue, y la empresa, si quiere sobrevivir, debe seguir adaptándose, anticipándose y respondiendo a los cambios de su entorno. Será vital su capacidad de adaptación y respuesta y la calidad de su dirección. Para ello es preciso adoptar un nuevo enfoque en la acción directiva: **Un enfoque de dirección estratégica.**

**El Sistema Empresarial en el sector de la construcción** se ha ido transformando acorde con la evolución y los estudios que se han realizado en el campo de la Dirección. El Ministerio de la Construcción ha trazado las políticas en este aspecto y no ha dejado de transformarse; aún hoy, insertado en el proceso del

Perfeccionamiento Empresarial los cambios de mentalidad y transformaciones orgánicas en las entidades productivas y de servicios están a la vanguardia del país.

Corriendo el año 1982 la dirección del país y del MICONS forman las Empresas Constructoras Integrales en todas las provincias (La ECI – 5 de la provincia Sancti Spíritus es creada el 14 de Diciembre de 1982 por la Resolución No. 277 de la Junta Central de Planificación y el 1 de Enero de 1983 comenzó oficialmente). Dicha creación obedeció a la fusión de las empresas del MICONS que existían en el territorio, estructurándose la misma en Agrupaciones Constructoras por municipios las cuales se dedicaban a la construcción de obras de Arquitectura, Viviendas, Viales, Hidrología y Montaje Industrial.

Nuevamente y como consecuencia de los decrecimientos económicos del país que se venían observando a finales de la década del 80 y principios de los 90, la Empresa se vio precisada a realizar una reorganización y reordenamiento en su aparato productivo y de dirección, debido a la disminución en unos casos y al cambio de la estructura del plan de producción en otros, que le permitiera enfrentar estas nuevas condiciones impuestas.

En el año 1987 la Empresa se vio precisada a realizar un reordenamiento de su aparato productivo y de dirección, creándose organizaciones especializadas y contingentes constructores, así como la incorporación de brigadas para la ejecución de obras hidráulicas, permitiendo a nuestra entidad la posibilidad de enfrentar la ejecución de obras de todo tipo.

Unido a esto se crearon establecimientos para garantizar los abastecimientos y mantenimientos a equipos, los servicios a trabajadores en obras y los **establecimientos de prefabricado**.

Pasó una década y en los años 1988 – 1989 y por la unión de diferentes establecimientos productores de materiales y de prefabricado aparece por primera vez una organización dedicada a la **Producción Industrial** de todos los materiales necesarios para la construcción, surge así la Organización Económica Estatal de Producción Industrial # 5, primer estadio de la luego EMPRESA DE PRODUCCION INDUSTRIAL. SS, esto se materializó en Mayo de 1989. La estrategia del estado y el ministerio fue convertir todos los establecimientos, brigadas productivas y OEE en empresas independientes, con personalidad jurídica y con total responsabilidad de su gestión, logrando así resultados de eficiencia económica muy superiores a los obtenidos hasta el momento. Los nuevos directivos antiguamente vinculados a un cordón umbilical y con poca autoridad y mediana responsabilidad se convirtieron en pieza clave del nuevo sistema empresarial. A todos fue necesario capacitarlos en las nuevas técnicas de dirección, así como en algunos casos utilizar la necesaria

sustitución por cuadros que estuvieran más a la altura del momento histórico. Un año después surgía la EPI de Sancti Spíritus.

Es un imperativo para las empresas constructoras la puesta en práctica del enfoque estratégico con vista a lograr una mayor efectividad, existe en los momentos actuales un predominio de la **contingencia** como sistema de trabajo y la **operatividad** en la gestión es una constante.

### **1.8- Procedimientos de estrategias para las Organizaciones**

La necesidad de un modelo, una metodología que guíe la formulación de la estrategia de dirección empresarial se hace patente a partir de la concepción de la estrategia como un conjunto de objetivos y de líneas de acción orientado hacia el futuro, como expresión de una voluntad de la empresa frente a los muchos factores que condicionan su evolución.

La estrategia empresarial es única para una empresa determinada, en unas circunstancias determinadas. No existen recetas que proporcionen la estrategia adecuada para cada empresa, en cada época distinta de su vida. Numerosos, y de distinta índole, son los factores que influyen en la selección de una metodología para el desarrollo de la estrategia empresarial:

- a) Misión y propósito de la organización.
- b) Tamaño de la organización.
- c) Estilo directivo.
- d) Complejidad del medio ambiente.
- e) Complejidad de los procesos básicos.
- f) Cultura estratégica de sus actores principales.
- g) Calidad de la información disponible.
- h) Conocimiento y experiencias de los implicados en el proceso.

Es por lo anterior, que la consulta de la bibliografía especializada, permitió analizar un gran número de tecnologías y modelos y reconocer que todos persiguen el mismo objetivo: un mejor desenvolvimiento, desarrollo y competitividad de las organizaciones frente a su entorno.

Al valorar los modelos, se comprueba que algunos de ellos tienen un enfoque de marketing, haciendo énfasis en el análisis de la competencia, otros, sin embargo centran su atención en elementos económicos o puramente de dirección. Sin embargo, independientemente de las diferencias que pueden existir entre ellos, condicionadas por las características concretas donde fueron aplicados, se debe reconocer que existen elementos comunes a todos los modelos: la gran mayoría tiene en cuenta la misión y la visión de la organización y la relación de ésta con su entorno,

así como plantean la necesidad de objetivos estratégicos y un proceso de evaluación y control de la estrategia trazada.

### **1.9 Conclusiones del Capítulo**

- La economía cubana se ha visto obligada a introducirse y su contexto empresarial, han asumido por necesidad una concepción sobre la empresa en un entorno de cambio permanente en nuestros paradigmas gerenciales.
- Si se ha pensado y actuado en términos de producción hoy la dirección solicita que se actúe sobre la base de lograr eficiencia, eficacia, competitividad, cambio, calidad y excelencia sostenida.
- Nuestras empresas necesitan mirar con luz larga y anticiparse a los cambios que se operan en su entorno y estas necesitan ser dirigidas con un pensamiento y acciones estratégicas con el objetivo de elevar su rentabilidad financiera como indicador máximo con el cual se materializan los efectos de una buena gestión empresarial.
- La implementación de la estrategia tiene como resultado la obtención de un elevado nivel de efectividad y eficiencia empresarial en la organización, para ello se deben introducir sistemas de cálculo
- Las interpretaciones realizadas del estudio y análisis de la literatura permiten elegir, proponer y fundamentar los procedimientos para el rediseño e implementación de la estrategia de dirección para los próximos tres años.

## **Capítulo II: Procedimiento General para rediseñar e implementar la Estrategia de Dirección.**

### **2.1 Introducción**

El capítulo comienza con la presentación de las premisas y los objetivos del procedimiento general para la implementación de la Dirección Estratégica de la Empresa de Producción Industrial. También se exponen los elementos básicos que fundamentan la necesidad de dirigir estratégicamente la entidad, proponiéndose y argumentando el modelo escogido y las fases para su conformación, destacándose el soporte metodológico que sirvió de base a todo el proceso en la entidad: Un proceso de capacitación y aplicación del enfoque participativo como condiciones claves en la creación y potenciación de la cultura para el cambio propuesto. Por último, se explica y da tratamiento metodológico a los pasos del modelo, agrupados en las siguientes fases:

- ◆ Fase de Diagnóstico: Contempla la **misión**, el **análisis estratégico** y los **valores compartidos**.
- ◆ Fase de Elaboración: Contempla problemas estratégicos generales, solución estratégicas generales y Escenarios mas probables
- ◆ Fase de Proyección: Contempla la proyección de la organización a partir de su **visión**, las **áreas de resultados claves** y los **objetivos estratégicos**.
- ◆ Fase de Ejecución: Contempla la puesta en práctica a través del **plan de acción**
- ◆ Fase Control: Para verificar el grado de cumplimiento de los procesos y objetivos de la estrategia, así como la **retroalimentación** oportuna para tomar las acciones correctivas necesarias.

Dentro del diagnóstico estratégico se formula la definición y modo de cálculo de dos indicadores que miden la efectividad y la eficiencia de una empresa de producción industrial en el marco económico y social de nuestro país.

## **2.2- Soportes metodológicos necesarios para rediseñar e implementar la estrategia empresarial**

Con vistas a llevar a cabo un efectivo rediseño y la implementación de la estrategia empresarial se debe tener la capacitación como componente del cambio y el enfoque participativo dirigido a implicar, comprometer y responsabilizar a todos los miembros de la organización con el propio cambio.

**La capacitación** dirigida hacia el cambio no tiene como finalidad solamente aportar conocimientos, sino la de conseguir el cambio, o sea, conseguir cambiar a las personas (sus comportamientos, sus actitudes, sus sentimientos), de acuerdo con los cambios organizacionales que se producen en las empresas.

Si las organizaciones están abocadas al cambio, si han de cambiar para dar respuesta a la realidad de su entorno, en ellas todo ha de cambiar, ya que no cambiar dentro de un proceso de transformación social y laboral no significa quedar estancado, sino que significa retroceder. Sin embargo, las organizaciones no pueden cambiar por sí solas, necesitan a un agente que las impulse. Ese agente que mueve a las organizaciones hacia delante y hacia el cambio, son todas aquellas personas que realizan las diferentes funciones que existen en las mismas. En una empresa en proceso de cambio, todas esas personas han de seguir esta misma línea de cambio. Pero el hombre, no es una máquina, y posee sentimientos, actitudes personales y valores individuales: qué opina, qué cree, qué siente, qué piensa sobre su trabajo, sobre sus funciones, sobre la empresa, sobre la organización de la misma, sobre su futuro

profesional, sobre el futuro de la organización, son, entre otras, interrogantes a las que no siempre se le hallan respuestas claras y convincentes.

Una buena comunicación, un buen diálogo y correctas relaciones interpersonales pueden contribuir mucho. Pero, aunque se sea muy persuasivo, a veces no se tienen suficientes argumentos para poder convencer a las personas para que cambien sus sentimientos, su visión de las cosas. Cambiar actitudes es difícil. Existen diferentes sistemas y acciones de intervención en un proceso de cambio, pero uno de los mejores por su efectividad en el cambio de actitudes personales es la capacitación, naturalmente la capacitación encaminada a lograr ese cambio.

La capacitación para el cambio va mucho más allá que la impartición de un curso con una metodología más o menos participativa (estudio de casos, simulaciones, trabajos en grupos, etc.), debe incidir directamente en las actitudes y sentimientos de las personas, en su escala de valores. Debe estar dirigida a cambiar en las personas su forma de actuar, de pensar y su forma de ver las cosas. Por tanto, ha de actuar sobre sus actitudes, sobre sus predisposiciones hacia las cosas, hacia las otras personas, hacia su trabajo y hacia su organización. Pero una cuestión debe estar bien clara: Un proceso de cambio de actitudes debe hacerse siempre escalonada y progresivamente para conseguir que las personas vayan interiorizando, a veces sin darse cuenta, una nueva manera de ver las cosas. Esto les permite variar su forma de observar, de analizar y de interpretar todo aquello que ocurre en su entorno profesional. Les va preparando poco a poco para asimilar y aceptar el cambio. A partir de ahí, son capaces de ver la necesidad del cambio por sí mismos y no como algo impuesto.

Estas reflexiones acerca del papel de la capacitación en los procesos de cambios fueron las que determinaron que la elaboración de la Estrategia de Dirección (proceso de cambio), de la ECI No.5 se desarrollara sobre la base de un fuerte proceso de capacitación, que permitiera la asimilación consciente del cambio por parte de todos los miembros de la organización. En este sentido, se realizaron alrededor de veinte sesiones de capacitación, con una duración promedio de cuatro horas.

### **El enfoque participativo como base de la proyección estratégica**

Todo el proceso de elaboración de la Estrategia de Dirección de la EPI - SS se desarrolló sobre la base de la participación de los miembros en la definición de cada una de las partes del modelo empleado. Con esta participación consciente se buscaba y se lograron tres cosas:

- Implicar a todos en el proceso. No debía existir alguien en la organización que no conociera de qué se estaba hablando, todos debían hablar el mismo lenguaje.
- Lograr compromisos reales y conscientes de todos. Cada miembro del colectivo debía conocer con exactitud cuál era su contribución al proceso y cómo su esfuerzo se combinaba con el del resto del colectivo para lograr los resultados con eficiencia y eficacia.
- Responsabilizar a todo el personal con los resultados obtenidos. Lo bueno o malo obtenido, era el producto de todos y no de la alta dirección de la entidad o de una parte de ella.

La base de todo el proceso consistió en involucrar a todos los trabajadores en la definición de todos los elementos del modelo, desde la misión hasta las principales acciones de control que se debían realizar para que la estrategia diera los resultados esperados. En este sentido se transitó por los distintos niveles de implicación:

- a) Se compartió información entre la gerencia y todos los trabajadores.
- b) Se buscaron ideas novedosas y creativas en los trabajadores.
- c) Se trabajó en equipos permanentemente.
- d) Se tomaron decisiones compartidas con los trabajadores propias del proceso de proyección analizado.

Todo lo anterior con un enfoque sistémico e integral. El proceso participativo que se desarrolló, y que tuvo un fuerte componente de trabajos en grupos, se caracterizó por una comunicación abierta entre jefes y subordinados y una alta cooperación entre todos los miembros de los equipos. Tengamos siempre presente que: “la dirección estratégica en un proceso humano mucho más que un sistema” (Morrisey, 1995<sup>14[14]</sup>).

### **Premisas para la elaboración del procedimiento**

Toda la actividad de desarrollo de la Estrategia de Dirección en la Empresa de Producción Industrial de Sancti Spíritus tiene como base dos elementos que se considera imprescindibles en un proceso de cambio planeado. El procedimiento tiene como premisas:

- Impulsar el enfoque estratégico en la empresa, donde el sistema de contingencia forme parte pero no sea una constante en el trabajo.
- Las técnicas y herramientas desarrolladas para la implementación del procedimiento,

---

<sup>14[14]</sup> Morrissey, George L. - Pensamiento Estratégico. Construyendo los cimientos de la planeación. / George L. Morrissey. Ediciones Prentice Hall, 1995.

permiten considerarlo dialécticamente, en continuo mejoramiento.

- El procedimiento articula con el proceso de perfeccionamiento empresarial, pues produce mejora en la efectividad empresarial, lo cual posibilita lograr de forma sistemática, un alto desempeño para prestar servicios competitivos.

### Objetivos del procedimiento

Su objetivo general es Desarrollar una estrategia empresarial que produzca mejoras en la efectividad empresarial.

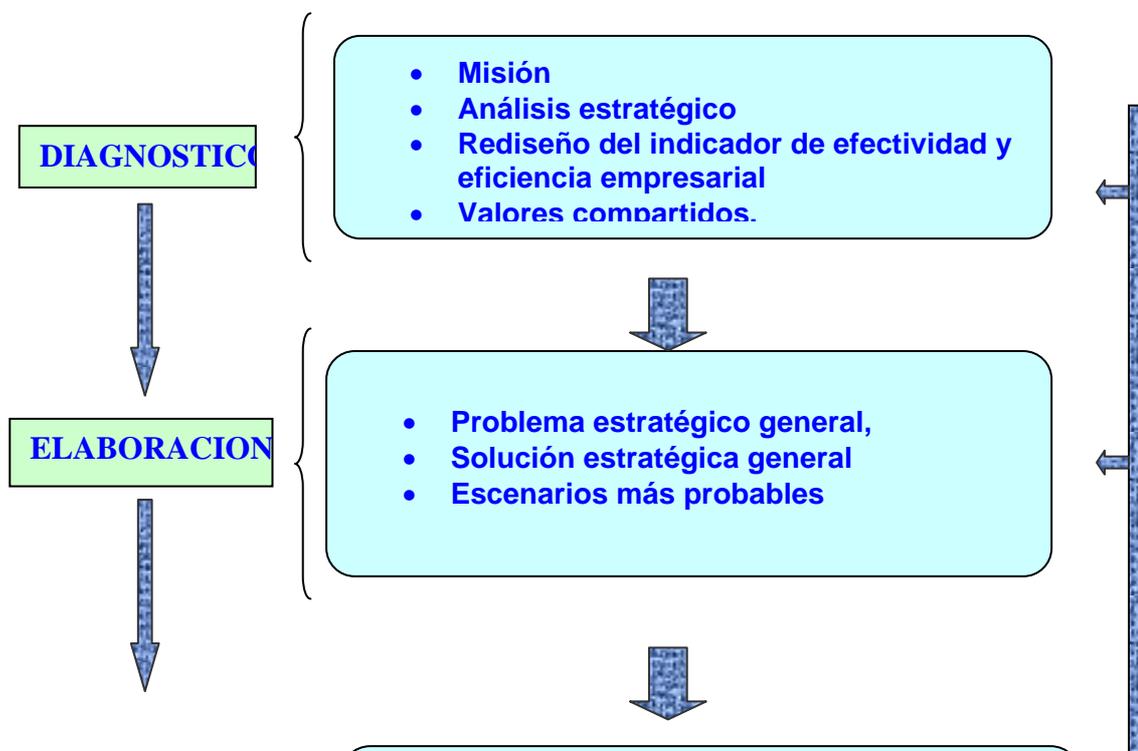
Para su cumplimiento incluye los objetivos específicos siguientes:

1. Desarrollar un diagnóstico estratégico.
2. Rediseñar el indicador de eficiencia empresarial
3. Determinar las decisiones estratégicas correspondientes para mejorar la efectividad empresarial.

### 2.3 Procedimiento General para rediseñar e implementar la Estrategia de Dirección

Por conformidad al tipo de Empresa y su orientación a la producción industrial se escoge el presente modelo para el procedimiento general, que cumple además con los requisitos de corresponder con las características de la entidad para la que se ha diseñado y con las políticas y orientaciones de su Organismo Superior; además presupone un número de pasos o etapas que pueden ser asimilados por todo el personal de la entidad, contribuyendo a que el proceso sea lo más participativo posible.

El procedimiento escogido para la Empresa de Producción Industrial de Sancti Spíritus, enmarcada en el sector de las construcciones se muestra en la figura 2.1.



**Figura 2.1 Procedimiento general para rediseñar e implementar la estrategia empresarial en la EPI de SS. (Fuente: Elaboración propia)**

Al realizar una valoración de los distintos pasos del modelo propuesto, se llega al consenso de proponer cuatro fases básicas en su desarrollo:

- **Fase de diagnóstico:** Contempla la Misión, el Análisis estratégico, la definición del indicador de efectividad y eficiencia empresarial y los Valores compartidos.
  - **Misión de la organización.**
  - **Valores compartidos en la organización.**
  - **Análisis estratégico de la organización.**
  - **Diagnóstico estratégico (se analiza el indicador de eficiencia empresarial).**
  - **Matriz DAFO.**
- **Fase de elaboración:** Elaboración del problema estratégico general, de la solución estratégica general y de los escenarios más probables.
  - **Problema estratégico general.**

- **Solución estratégica general.**
- **Escenarios más probables hasta el 2007.**
- **Fase de proyección:** Contempla la proyección de la organización a través de su Visión y los Objetivos estratégicos.
  - **Visión de la organización.**
  - **Objetivos estratégicos y criterios de medidas por áreas de resultados claves.**
- **Fase de ejecución:** Contempla la puesta en práctica a través del plan de acción
- **Fase de control y retroalimentación:** el control para verificar el grado de cumplimiento de los procesos y objetivos, incluyendo la retroalimentación para adoptar las decisiones oportunas en caso de desviaciones.

### 2.3.1 Fase de Diagnóstico

El proceso de planificación parte de la **Misión**. Esta no es más que la Razón de Ser de la Organización, sea esta un Ministerio o una pequeña empresa, ¿para qué existe ésta?, ¿cuál es su función social?, ¿qué hace o debe hacer? Es el punto de partida de la estrategia y lo que da la cohesión e integralidad a la organización. Se supone que la Misión tiene estabilidad en el tiempo, se dice también que es atemporal, aunque en el mundo de hoy, tal afirmación es endeble. En realidad la Misión hay que ajustarla periódicamente o de acuerdo a las circunstancias o coyunturas. Dependerá de si la organización es orientada a los negocios (cambios de entorno muy rápidos), o a la administración pública (cambios más lentos). La Misión identifica la organización externamente, la distingue de otras organizaciones similares o no, pero además interrelaciona a la organización con el entorno en el que se desempeña.

Por otra parte la Misión tiene enfoques, puede estar orientada hacia Objetivos (Producir PPG en 1992; Garantizar de forma creciente la producción azucarera de la provincia, etc.). Puede estar orientada hacia los Valores (Garantizar bienestar personal y seguridad a los clientes;

Desarrollar los Valores Patrios de los estudiantes, etc.). Orientada hacia los Implicados (Facilidad de acceso a los consumidores; Máxima higiene en la comunidad, etc.)

No obstante los elementos componentes de la Misión dispuestos de una forma adecuada son los que dicen en realidad para qué existe dicha organización. Estos elementos toman en consideración lo siguiente:

- Definición del Negocio o Actividad: En qué está la entidad, dónde actúa, para quiénes lo hace.
- Cuáles son sus Metas Principales, a dónde aspira a llegar.

- Cuál es su Filosofía Corporativa, cómo actúa o actuará, cómo expresa y materializa sus valores

Se analiza rápidamente estos tres elementos:

**Definición del Negocio:** Esta se enfoca hacia el cliente, consumidor o usuario más que a los productos que elabora o los servicios que brinda. Fumar un Puro Habano en Cuba y en el extranjero puede significar satisfacción, placer, pero además en el extranjero puede significar distinción, rango, posición. Beber Ron Havana Club, ídem, se enfoca hacia la persona que utiliza el producto o servicio, etc. No obstante la definición enfocada al negocio debe tener suficiente amplitud para asimilar los cambios en el entorno. Lo que debe incluirse en la definición del negocio son los **grupos** de personas a los que va dirigido el producto; hacia las **necesidades** de los mismos; y tener en cuenta las **competencias distintivas** de dicho producto o servicio. En otras palabras, **quiénes, qué y cómo.**

**Metas principales:** Lo que desea la organización alcanzar o mantener. Ser el primer productor de azúcar crudo o refino, de la provincia o del país. Mantener el primer lugar en el volumen de extracción de petróleo del país. Este enfoque tiende a producir esquemas y se ha criticado en otros países y se ha adecuado considerando entonces metas secundarias.

**Filosofía corporativa:** Es el conjunto de creencias básicas, los valores, la cultura, las aspiraciones, las prioridades que deben orientar el comportamiento de la organización y sus integrantes. Tiene diferentes momentos o etapas, y usos, la de su establecimiento, su difusión, su empleo como instrumento de educación y como fuente de evaluación del desempeño de los miembros de la organización.

Una declaración de la misión comprende los siguientes elementos **(Morrissey, 1995<sup>15[15]</sup>)**:

El concepto de su empresa.

La naturaleza de su negocio.

La razón para que exista su empresa.

La gente a la que usted sirve.

Los principios y valores bajo los que usted pretende operar.

También **Kotler, 1998<sup>16[16]</sup>**, plantea que la definición de la misión de las empresas se compone de cinco elementos: El primero es la *historia*. Cada empresa tiene una historia de objetivos, políticas y progresos. En la definición de su razón de ser, las

---

<sup>15[15]</sup> Ibidem

<sup>16[16]</sup> Kotter, Jonh P. - El liderazgo de la empresa actual. En su: El factor liderazgo. / John P. Kotter. Ediciones Díaz Deusto S.A.

empresas no deben alejarse de su historia. El segundo elemento son las *preferencias* de los actuales dirigentes. Quienes dirigen en la empresa tienen sus objetivos y visiones personales. En tercer lugar, el *entorno de mercado* influencia la misión de la organización. El entorno define las principales amenazas y oportunidades que deben tenerse en cuenta. En cuarto lugar, los *recursos* de la empresa determinan qué misiones son posibles. Finalmente, las empresas deben basar su misión en sus *ventajas competitivas*.

¿Por qué se necesita una declaración de la misión de la empresa? Tener una declaración breve, pero completa de la misión ayudará a establecer y mantener la consistencia y la claridad del propósito en toda la empresa, proporcionará un marco de referencia para todas las decisiones de planeación importantes que se deben tomar, buscará el compromiso de todos a través de una comunicación clara de la naturaleza y el concepto del negocio de la empresa y atraerá la comprensión y el apoyo de personas externas que sean importantes para el éxito de la organización.

“La aplicación principal de la declaración de la misión es como **guía interna** para quienes toman las decisiones importantes dentro de la empresa, para que todos los planes decididos puedan ser puestos a prueba en su compatibilidad con la misión total de la empresa. En otras palabras, la declaración de la misión debe ser un documento visible que pueda permitir a todos enfocar sus esfuerzos de una manera que sustente el propósito general de su empresa. **En lo externo**, la declaración de la misión proporcionará una comunicación a grupos de clientes, proveedores y comunidad financiera, así como a su casa matriz”. (Morrisey, 1995<sup>17[17]</sup>) Una declaración de la misión bien desarrollada, proporciona al personal de la empresa una idea común de propósito, dirección y oportunidad.

No se debe incluir nada en la declaración de la misión, que la empresa no esté dispuesta a respaldar con acciones. Si cualquier parte de la declaración de la misión se percibe como que no refleja la manera en que la empresa hace su trabajo, destruirá la credibilidad de sus esfuerzos de planeación.

Entre las características básicas de la misión de una organización están: a) Expresar el servicio que presta, no el producto que vende; b) Orientada al exterior(hacia las necesidades de los individuos y la sociedad); c) Orientada al futuro; d) No responde a los cambios, los promueve; e) Tener credibilidad; f) Tener cierto contenido: intangible, utópico, ambicioso, idealista, sin dejar de ser operativa y realista; g) Revisada constantemente; h) Ser simple, clara y directa; i) Ser altamente motivadora; j)

---

<sup>17[17]</sup> Morrisey, George L. - Pensamiento Estratégico. Construyendo los cimientos de la planeación. / George L. Morrisey. Ediciones Prentice Hall, 1995.

Contener alto grado de originalidad, algo que la diferencia y llena de orgullo; k) Reconocimiento del cliente; l) Debe ser única: su eficacia es su concentración; m) Debe centrarse en un número limitado de objetivos en lugar de querer abarcarlo todo; n) Debe definir los principales campos competitivos dentro de los cuales operará la organización; y o) debe destacar las políticas que la empresa decide honrar.

Cualquier enunciado de una misión que se respete debe incluir los siguientes puntos:

- Las necesidades que su empresa satisface
- Los clientes que atiende y a quienes desea atender
- Cómo procederá para atender a esos clientes
- A qué servicios se dedica la empresa

Como todo el proceso de elaboración de la estrategia de dirección se realiza con un enfoque participativo es necesario que en la definición y formulación de la misión se tengan en cuenta, al menos, dos cuestiones básicas: **Primero**, los grupos que trabajan en este paso deben tener bien claro que la misión es lo que la organización debe estar haciendo, y no lo que está haciendo. Preguntas tales como: ¿Qué es?, ¿Qué se hace?, ¿A quiénes se atiende?, ¿Cómo se ve?, y ¿Con quiénes se cuenta?, apuntan a definir la condición actual de la organización. Sin embargo, las preguntas: ¿Qué se quiere ser?, ¿Qué se quiere hacer?, ¿A quiénes se quiere atender?, ¿Cómo se quiere ser vistos?, y ¿Con quiénes se quiere contar?, apuntan a la definición de la misión de la organización.

**Segundo**, una vez definida la misión se debe garantizar: a) Que todos los miembros de la organización conozcan la razón de ser o misión de su organización, y b) que cada uno sepa en qué forma su esfuerzo individual se combina e integra con el esfuerzo de los demás a fin de contribuir al logro de la misión.

Es recomendable para la determinación de la misión tener en cuenta, entre otros, los aspectos siguientes:

- Revisión, estudio y análisis de los documentos normativos que posea la organización.
- Dar respuesta a grupos de interrogantes que orientan la definición correcta de la misión.
- Que en el trabajo práctico se divida al grupo en dos o tres equipos y que cada uno, una vez que haya determinado la misión que considera, la presente a la plenaria para su análisis.
- Que el proyecto de misión definido por todo el grupo en la plenaria, se circule entre el resto de los trabajadores y clientes principales buscando retroalimentación

permanente, a partir de sus respuestas a un grupo de preguntas que se le formulan.

- Una vez determinada la misión esta debe presidir el resto de las actividades de desarrollo del modelo, así como situarse en un lugar visible para todos en la organización.

### **Valores Compartidos**

El verdadero liderazgo es en el fondo, un diálogo sobre valores. El futuro de la empresa se configura articulando valores, símbolos y conceptos que orienten las actividades cotidianas de creación de valor por parte de los trabajadores.

Conformar, desarrollar y recompensar adecuadamente el cumplimiento de ideas y valores compartidos es uno de los trabajos más importantes que un directivo ha de emprender si desea promover conductas orientadas al éxito de su empresa. ¿Hay algo capaz de dar más fuerza a una organización e incluso a un simple equipo que la existencia de valores realmente compartidos? Los valores son herramientas de los líderes dirigidos a fortalecer la capacidad de ilusionar, encausar y cohesionar equipos, es una nueva forma de entender y aplicar conocimientos con el objetivo de introducir realmente a las personas dentro del pensamiento directivo, rediseñando de forma continua la cultura de la empresa y generando compromisos colectivos que faciliten la dirección de los cambios estratégicos de la empresa para adaptarse a su entorno y superar sus tensiones internas. Los valores sirven para atribuir sentido a la acción.

Toda empresa culturalmente estructurada ha de tener explícitamente definido dos grandes grupos de valores o de principios compartidos que oriente sus objetivos de acción cotidiana:

- Los valores finales asociados a la visión: ¿Hacia dónde va? y su misión ¿Para qué se va?
- Los valores instrumentados u operativos asociados a la forma de pensar y hacer las cosas con que la organización pretende afrontar las demandas del entorno o integrar sus tensiones internas para alcanzar su visión y cumplir su misión.

La diferenciación entre valores finales y valores operativos tiene una gran importancia para la definición estratégica. **Los valores finales** son esenciales para dar sentido y cohesionar el esfuerzo de **hacia dónde va la empresa a largo plazo** haciendo referencia al tipo de negocio que se quiere llegar a tener, la dimensión a alcanzar, la diferenciación que se pretende asumir, etc. De hecho los valores integrados en **la visión** definen las elecciones estratégicas esenciales de la empresa. Otro conjunto de valores finales es el integrado en **la misión** o razón de ser de la empresa. **Los valores tácticos u operativos**, configuran la cultura operativa que equivale a los principios

explícitos de acción que regulan la conducta cotidiana de las personas para llegar a conseguir la visión y la misión de la empresa: confianza mutua, satisfacción del cliente, honestidad, trabajo en equipo, etc.

Nunca se debe olvidar que uno de los elementos esenciales de la gestión del cambio lo constituye la **construcción colectiva de nuevas creencias y valores**. El plan de cambio no puede ser un mero deseo de la alta dirección de la empresa, tiene que construirse de la forma más participativa posible y es esencial ordenar la reflexión sobre qué nuevas creencias y valores se necesita para sustentar el cambio que se desea. Sin el cambio de creencias y valores los intentos de cambio se quedan en un nivel tan superficial que únicamente pueden servir para generar alguna expectativa inicial y una casi segura frustración posterior.

La formación de valores en la empresa es un fenómeno complejo que depende de multitud de variables: **a) Los valores de los fundadores, de sus jubilados, de los recordistas** productivos o de aquellos que con sus ideas de innovación, de lucha y de trabajo lograron cambios en beneficio de la empresa. **b) Los valores sociales de la empresa** en cada momento histórico, y del papel de su producción o servicio en beneficio de la sociedad. **c) La tradición cultural de la sociedad** para desarrollar esa producción o servicio, a través de una tradición orientada al perfeccionamiento continuo, a la armonía, al orgullo de pertenencia, etc. **d) Los valores de dirección actual** y su capacidad de gestión para adecuar el conflicto entre lo tradicional y lo moderno. **e) La formación y la influencia de consultores**, el verdadero aprendizaje radica en desaprender lo aprendido e incorporar otra nueva y eso proviene después de la formación de la asistencia a cursos, de la lectura de publicaciones o de las intervenciones de consultores. **f) Las normativas legales existentes** como son la legislación laboral, económica, medio ambientales, etc. **g) Los valores de sus empleados** donde se conjugan su conciencia social con los mecanismos de recompensas estimulativas. **h) Los resultados de la empresa** y el papel que juega el éxito productivo y económico en la retroalimentación de los trabajadores.

Para llegar a determinar los valores compartidos se deben aplicar instrumentales que propicien la información suficiente sobre el consenso de valores en la organización. Encuestas, cuestionarios y entrevistas bien elaboradas pueden ofertar esta información.

**Diagnóstico estratégico:** Se realiza un análisis interno y externo de la organización.

El **interno** Orientado a una evaluación del potencial de la empresa, de su capacidad global, como un sistema que incluye todas las capacidades específicas desarrolladas en cada función básica de la empresa. El análisis interno es el estudio profundo de la

organización, sus capacidades, recursos y el comportamiento de los hombres que en ella interactúan.

**El análisis interno** se evalúa en busca de las fortalezas y debilidades de la organización. Las **fortalezas**, representan aquellos factores internos o propios de la organización que se consideran puntos fuertes, en los cuales se apoya hacia el cumplimiento de la misión. ¿Qué poseen que los puede hacer mejor? ¿En qué son muy buenos? ¿Qué se sabe? hacer muy bien y es deseado por los clientes? ¿QUÉ HACER PARA POTENCIARLAS?, son preguntas claves para analizarlas. Las **debilidades**, se tratan de 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 misma debe luchar al máximo por convertir estos puntos débiles en fortalezas. ¿Cuáles problemas los hace inferiores a las demás organizaciones? ¿Qué se necesita resolver para ser competitivos? ¿Qué no se hace bien? ¿QUÉ HACER PARA ELIMINARLAS?, constituyen interrogantes esenciales para su análisis.

El objetivo de este análisis es comprender mejor la organización para fundamentar su estrategia de desarrollo y en él debe aplicarse la filosofía de trabajo similar a la descrita en las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial: “Descubrir las verdaderas causas de los problemas y no sólo sus efectos, que por lo general son los que se encuentran más a la vista; estudiar los problemas de abajo hacia arriba y desde diferentes ángulos; actuar de modo que se atenúe la resistencia a lo nuevo; lograr una amplia participación que permita hablar del plan como labor colectiva y cuestionárselo todo”.

La literatura consultada describe diferentes formas para abordar el análisis interno de la organización. En el trabajo se ha adoptado el análisis funcional que tiene por objeto estudiar lo que la empresa está realizando en cada una de sus funciones básicas: Marketing, Producción, Servicio, Calidad, Recursos humanos, Economía, Investigación y desarrollo, etc.

En la actualidad se analiza, por su importancia estratégica, la función directiva, a fin de poder evaluar también las ventajas, a veces inestimables que pueden proporcionar estos activos intangibles, así como la resistencia que pueden imposibilitar la realización correcta de la estrategia, en mayor medida muchas veces, que la insuficiencia de recursos financieros o competencia técnica. En este sentido se incluyen, entre otros, los siguientes aspectos: Análisis de la estructura organizativa, Dominio y conocimiento de los objetivos empresariales por parte de todos los miembros de la organización, Estilos de liderazgo, Sistemas de información, planificación y control, etc.

Para el análisis interno se deben revisar documentos institucionales tales como: Informes, Balances, Actas del Consejo de Dirección, Consejos Asesores, Memorias de talleres y otros eventos. Además se deben aplicar encuestas, cuestionarios, entrevistas y realizar una buena observación. También es útil usar técnicas de trabajo en grupo y técnicas creativas, como la Tormenta de ideas, para que el grupo genere tantas fortalezas y debilidades como sea capaz de identificar. Luego en un proceso de análisis y reducción se llegará a cifras manejables sobre esas categorías. En este último caso es imprescindible usar instrumentos para lograr consenso que guíen al grupo en este sentido (Votación ponderada, Valoración de criterios, Reducción de la lista, Comparaciones apareadas, etc.).

El **externo**, Se trata de estudiar los impactos de los llamados factores estratégicos del entorno tanto generales como específicos y la evolución futura de éstos. *El análisis externo* se evalúa en busca de las oportunidades y amenazas a la que se enfrenta la organización. Las oportunidades, se refieren 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 si se aprovechan oportuna e intensamente. ¿Qué no está haciendo la competencia y que se puede aprovechar? ¿Qué es de máxima demanda para los clientes? ¿Qué necesidades tienen los clientes? ¿QUÉ HACER PARA POTENCIARLAS?, son, entre otras, cuestiones importantes a valorar.

Las 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. ¿Qué o cuáles fuerzas en el entorno puede hacer daños o frenarlos? ¿Qué hechos les son desfavorables? ¿Qué hacen los competidores que los afectan? ¿QUÉ HACER PARA CONTRARRESTARLAS?, son criterios esenciales que se deben considerar.

El entorno externo tiene tanto elementos de acción directa como indirecta. Los grupos de interés que influyen directamente en una organización, forman su entorno de acción directa: Competidores, Clientes, Proveedores, Instituciones financieras, Sindicatos, Medios de comunicación, etc. Los elementos de acción indirecta están formados por el comportamiento de un grupo de variables que influyen en el trabajo de la organización: Variables sociales, tecnológicas, económicas, políticas, legales, demográficas, etc.

En la conformación del análisis externo es necesario estudiar los planes vigentes en los diferentes niveles del sistema y otros afines; obtener información sobre clientes, usuarios, competidores, sobre la forma en que son percibidos los nuevos retos y las posibilidades de responder a ellos, correcciones que deben hacerse para lograr una labor de excelencia y amplio reconocimiento, nivel de satisfacción de las necesidades

actuales y futuras, forma en que producen, tecnologías utilizadas, así como otras informaciones de interés para la organización. Se debe determinar el marco legal en que la organización desarrolla su labor. Se recomienda utilizar también técnicas grupales y de creatividad que propicien la generación de la mayor cantidad de ideas sobre las amenazas y oportunidades que presenta la organización y en un proceso de análisis posterior dejar aquellas que mayor impacto provocan. Esto último exige también la aplicación de instrumentos que guíen al grupo hacia el logro del consenso.

Los **Grupos Implicados** son un factor importante en el desarrollo del proceso estratégico. Tienen incidencia porque pueden ser internos y externos. Son todas aquellas personas individuales u organizaciones o incluso comunidades, que pueden incidir positiva o negativamente en el logro de los Objetivos y la Misión. Cuando inciden negativamente pasan a la categoría de Barreras.

Evidentemente los implicados internos son los que en su mayoría deben incidir positivamente, lo que dependerá de los Valores Compartidos. Ellos son los hombres y mujeres que se esfuerzan diariamente en el logro de los objetivos, pero también son las, los suministradores, los clientes, usuarios, consumidores, pacientes, organizaciones de masas y políticas, etc., en fin los que tienen algo que ver con la organización y su funcionamiento. Los vecinos individuales, o la comunidad, pueblo, etc. que se relaciona directa o indirectamente con la organización. A todos se debe tener en cuenta precisamente en la medida de su incidencia y deben ser tomados en consideración al elaborar las estrategias para alcanzar los objetivos.

Los **Factores Claves** son aquellos acontecimientos de carácter natural o social que pudieran incidir positiva o negativamente en una organización, donde el sistema no tiene posibilidades de atenuar, impedir o provocar por estar fuera de su alcance. Generalmente son las oportunidades que se convierten en amenazas.

Es aconsejable, la presencia de la alta dirección de la organización y el uso de manera creativa de técnicas de dinámica de grupo, para generar ideas a fin de poder determinar las **Unidades Estratégicas de Negocio**, pudiéndose alternar el trabajo en subgrupo con la sesión plenaria. De esta forma, se trasmite la idea de qué actividades o conjunto de éstas, pueden constituir unidades estratégicas, para luego definir el grupo de aspectos estratégicos (direcciones estratégicas) que deben ser considerados en cada Unidad Estratégica. Con el propósito de no complicar el trabajo posterior, se recomienda que el número de acciones por cada Unidad Estratégica, debe oscilar entre tres o cuatro, aunque pudiera llegar hasta las seis. Es necesario que por cada una de las Unidades Estratégicas, se señalen los objetivos con sus correspondientes criterios de medidas, así como el grado de consecución de dichos criterios.

Las **Áreas de Resultados Claves**, son un aspecto importante del proceso de dirección estratégica, puesto que son la agrupación del conjunto de actividades similares o estrechamente relacionadas, que debe realizar la organización en función de su misión, la cual se denomina como unidades y direcciones estratégicas. Éstas deben tener permanencia en el tiempo e impacto o trascendencia en la organización, además requieren de concentración de esfuerzos para su materialización. Precisamente, por el impacto que tienen sobre la misión y la visión, resulta necesario y conveniente identificarlas a fin de que la alta dirección le preste la mayor atención, sin que esto signifique que el resto de las actividades sean consideradas innecesarias. El directivo debe saber dónde colocar sus mejores recursos, que generalmente son escasos, para producir los mejores resultados.

El conjunto de unidades estratégicas que de alguna manera tengan elementos comunes, independientemente de sus particularidades, pueden ser agrupadas en direcciones estratégicas. De esta manera la organización habrá logrado reconocer tempranamente tanto sus unidades como sus direcciones estratégicas, las que no deben confundirse con la estructura de la organización; sin embargo, cuando el trabajo de la estrategia haya avanzado, sí pueden tener una repercusión en la modificación o no de la estructura. Esto último no es lo más importante, dado que una unidad o dirección estratégica puede dirigirse con independencia de la estructura organizativa.

#### **2.3.1.1- Determinación de los indicadores de efectividad y eficiencia empresarial**

La efectividad empresarial se refiere a la forma acertada en que este cumple los requerimientos de sus clientes finales. Esta evalúa la calidad del proceso. Es posible mejorar la efectividad de todo proceso independientemente de la manera de como éste sea diseñado. Antes de continuar sería útil definir el concepto de efectividad:

**Específicamente la efectividad se refiere a:**

- **El resultado del proceso cumple los requerimientos de los clientes finales.**
- **Los resultados de cada subproceso cumplen los requerimientos de insumo de los clientes internos.**
- **Los insumos de los proveedores cumplen los requerimientos del proceso.**

Lograr la efectividad representa principalmente un beneficio para el cliente, pero **la eficiencia representa un beneficio para el responsable del proceso.**

A continuación se explican cada uno de los pasos del procedimiento específico que permite medir la efectividad y eficiencia empresarial.

**Paso 1: Determinación de los indicadores que miden la efectividad y eficiencia.**

En la **Tabla 2.1** se muestran los indicadores de la efectividad y eficiencia empresarial, representativos para resumir los efectos que los problemas más comunes provocan en la organizaciones de producción industrial cubanas.

**Tabla 2.1: Las medidas para el desempeño del proceso.**

| <b>Medidas de Efectividad y Eficiencia</b>   |   |
|--|---|
| <b>1. Efectividad.</b>   |   |
| <p>El grado hasta el cual los resultados del proceso o subproceso satisfacen las necesidades y expectativas de sus clientes. Un sinónimo de efectividad es calidad. Efectividad es tener el resultado apropiado en el lugar apropiado, en el momento apropiado y al precio apropiado. La efectividad tiene un impacto sobre el cliente. [Harrington, 1993]</p>           |   |
| <p><u>Indicadores de efectividad interna:</u> muestran en qué medida los procesos están cumpliendo sus requerimientos.</p>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acumulaciones de trabajo.</li> <li>- Repetición del trabajo terminado.</li> <li>- Rechazo del resultado.</li> <li>- Resultado retrasado.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de despachos en tiempo</li> <li>Documentación equivocada</li> <li>- Resultado incompleto.</li> <li>- Cambios requeridos.</li> <li>- Disminución del mercado.</li> </ul> |
| <p><u>Indicadores de efectividad externa:</u> muestran que tan bien el producto o servicio satisface al cliente externo.</p>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quejas de los clientes.</li> <li>- Interrupciones.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contingencias</li> <li>- Altos costos de garantías.</li> </ul>   |
| <b>2. Eficiencia.</b>  |   |
| <p>El punto hasta el cual los recursos se minimizan y se elimina el desperdicio en la búsqueda de la efectividad. La productividad es una medida de eficiencia. [Harrington, 1993]</p>   |   |
| <p><u>Características típicas de base para el análisis de la eficiencia:</u></p>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiempo del ciclo por unidad o transacción.</li> <li>- Recursos (dólares, personas, espacio) por unidad de output.</li> <li>- Porcentaje de costo de valor agregado real del costo total del proceso.</li> <li>- Costo de la mala calidad por unidad de output.</li> <li>- Tiempo de espera por unidad o transacción.</li> </ul> |   |

## Paso 2: Definir la importancia de cada indicador

Para la determinación de la importancia de cada indicador se pueden utilizar métodos de cálculo subjetivos (Triángulo de Füller, Ordenación Simple, Asignación probabilística de Rietveld, AHP de Saaty, Tasación Simple, Comparaciones sucesivas, Asignación directa por ratios).

Se comparte el criterio de **Marrero Delgado, [2001]<sup>18[18]</sup>** de seguir los siguientes pasos para determinar la importancia relativa de cada indicador:

1. Determinar la cantidad de expertos a emplear en la determinación de la importancia relativa de cada indicador y la selección de quienes serán.

Realizar la comparación de cada pareja de indicadores por parte de cada experto. Este paso se efectúa utilizando el Método de Füller, con algunas modificaciones, dadas por la necesidad de permitir la existencia de igualdad de preferencia entre dos indicadores analizados, aspecto que no contempla el referido método.

Para ello se establece que:

$P_{kji} = 1$  Si el experto  $k$  prefiere al indicador  $j$  sobre el indicador  $i$  ( $P_{kij} = 0$ ).

$P_{kji} = 0$  Si el experto  $k$  prefiere al indicador  $i$  sobre el indicador  $j$  ( $P_{kij} = 1$ ).

Donde:

$P_{kji}$ : preferencia del experto  $k$  en la comparación de los indicadores  $j$  y  $i$ .

Resulta obvio que  $P_{kjj} = 0$ , pues un indicador no es preferido sobre sí mismo. En el caso en que exista igual preferencia para los dos indicadores analizados, se cumple que:

$P_{kji} = P_{kij} = 1$ .

2. Determinar la preferencia total de cada indicador para cada experto, es decir, determinar la cantidad de veces que el indicador analizado es preferido respecto a los restantes.
3. Determinar la importancia relativa que le otorga cada experto a cada indicador. Para ello se emplea la expresión 2.1.

$$I_{kj} = \frac{\sum_i P_{kji}}{\sum_j \sum_i P_{kji}} \quad \forall k, j \quad (2.1)$$

Donde:

$I_{kj}$ : importancia relativa que le otorga el experto  $k$  al indicador  $j$ .

---

Marrero Delgado, F. (2001) – Procedimientos para la toma de decisiones logísticas con enfoque multicriterio en la cadena de corte, alza y transporte de la caña de azúcar, aplicaciones en CAI de la provincia Villa Clara.

A partir de la importancia relativa  $II_{kj}$ ; se realiza un ordenamiento descendente de los mismos, de forma que el indicador de mayor peso sea el primero y el de menor, el último.

### **Paso 3: Determinar el comportamiento de cada indicador que mide la efectividad y eficiencia empresarial**

A la organización se le aplica el instrumento del [Anexo 7](#), los clientes y trabajadores otorgan una ponderación al comportamiento de cada uno de los indicadores que miden la efectividad y la eficiencia (CI), los niveles de comportamiento oscilarán desde 5 (totalmente de acuerdo que su comportamiento es bueno) hasta 1 (muy en desacuerdo que su comportamiento sea bueno).

### **Paso 4: Definir un indicador General de la Efectividad empresarial (IGE)**

En la expresión (2.2) se representa el IGE

$$IGE = \frac{1}{I} \sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^n (II_{ij} * CI_{ij}) \quad (2.2)$$

**Donde:**

II – importancia relativa del indicador de la efectividad,

CI – comportamiento del indicador de efectividad en la organización

I - cantidad de trabajadores y clientes, n – cantidad de indicadores que miden la efectividad.

### **Paso 5: Definir un indicador General de la Eficiencia Empresarial (IGEE)**

En la expresión (2.3) se representa el IGEE

$$IGEE = \frac{1}{I} \sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^n (II_{ij} * CI_{ij}) \quad (2.3)$$

**Donde:**

II - Importancia relativa del indicador de la eficiencia.

CI - Comportamiento del indicador de eficiencia en la organización.

I - cantidad de trabajadores y clientes, n – cantidad de indicadores que miden la eficiencia.

### **Paso 6: Valorar la efectividad y eficiencia empresarial**

Resulta bastante difícil establecer unos límites para decidir si el IGE y el IGEE son muy bueno, bueno, regular o malo, por cuanto no existen referencias anteriores del cálculo de estos indicadores; no obstante, a ello se consideró que aún en lo absoluto o comparada sólo con períodos anteriores de desempeño de la organización, y mientras no sea creada una base referencial o de comparación, su cálculo permite contar con

una “herramienta” útil en manos de la gerencia. En una primera aproximación, se realizó una evaluación sensorial tomando como base los criterios de diferentes expertos que permitió construir una escala hedónica para la valoración de los indicadores obtenidos. Esta fue: muy bueno (4,00-5,00); bueno (3,00-4,00); regular o medio (2,00-3,00); malo (1,00-2,00).

### *Construcción y análisis de la Matriz DAFO*

Después que se definan estas cuatro categorías (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas), en plenaria y con todo el grupo, se construye, con la combinación de ellas, la Matriz DAFO. Un elemento de reflexión lo constituye el hecho de tener en cuenta que estas fuerzas están actuando en forma dinámica tanto dentro de la organización, como en su medio ambiente. Se trata entonces de convertir debilidades en fortalezas y amenazas en oportunidades, lo cual tiene que ver directamente con la forma en que la organización proyecta su estrategia de desarrollo. La Matriz, como su nombre indica, es una tabla de doble entrada, donde en la parte superior del primer cuadrante se colocan las diferentes Oportunidades que fueron seleccionadas y por el lado izquierdo se colocan las Fortalezas. Aquí el análisis debe ser: ¿Con qué Fortalezas se puede aprovechar esta Oportunidad? Si es positivo se pone un asterisco (\*) para marcarlo y así sucesivamente.

El segundo cuadrante tendrá en la parte superior las Amenazas y el análisis aquí será: Con qué Fortalezas puedo atenuar esta Amenaza Si es positivo se sigue el mismo proceso anterior. (Atenuar las amenazas apoyándose en las fortalezas).

El tercer cuadrante tendrá por el lado izquierdo las Debilidades y aquí se procederá a: ¿Qué Debilidades me impiden aprovechar estas Oportunidades? (Eliminar o minimizar las debilidades para aprovechar las oportunidades). El procedimiento de marcar con asteriscos es similar.

En el cuarto cuadrante, la pregunta será: ¿Que debilidades me impiden atenuar esta Amenaza? El proceso de marcaje es similar a los anteriores.

Después que se tengan todos los impactos, estos se sumarán de forma horizontal y vertical, seleccionándose aquellos que mayor incidencias hayan tenido. En este paso el criterio que prevalecerá es el del grupo, por lo que dirigirlo y prepararlo eficazmente es decisivo. Por lo tanto, la labor del facilitador del proceso será vital.

La matriz DAFO indica cuatro grupos conceptuales de estrategias. Por supuesto, en la práctica se superponen, se realizan individualmente o en conjunto. En este caso se tiene:

- **La estrategia DA (Mini – Mini).** El propósito de la estrategia DA, consiste en reducir al mínimo las debilidades y amenazas. Una organización que se enfrenta a amenazas externas y debilidades internas puede encontrarse en una posición precaria. Cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA es una que toda organización intenta evitar. Al caer en este caso la estrategia es de supervivencia.
- **La estrategia DO (Mini – Maxi).** La estrategia DO intenta reducir al mínimo las debilidades y aumentar al máximo las oportunidades. Aquí se aplica una estrategia de adaptación.
- **La estrategia FA (Maxi - Mini).** Esta estrategia se basa en las fortalezas de la organización que pueden tratar con las amenazas del entorno. El objetivo es elevar al máximo las primeras y reducir al mínimo las segundas. En este caso se aplica una estrategia defensiva.
- **La estrategia FO (Maxi – Maxi).** A cualquiera organización le gustaría y convendría ocupar una posición que le permita acrecentar al máximo las fortalezas y oportunidades. Una organización así puede ser líder por sus fortalezas y movilizar los recursos aprovechando las oportunidades para sus productos y servicios. En este caso se aplica una estrategia ofensiva o de crecimiento.

Como el análisis DAFO, exige comparar y cruzar cada elemento por categoría con el resto de los elementos, y viceversa, sería engorroso trabajar para cada entrada con un número muy grande de fuerzas, lo que haría sumamente laborioso el proceso combinativo. Por ello la experiencia recomienda trabajar con un número reducido de entradas, siempre que en ellas se concentren aquellos aspectos que resultan decisivos para el funcionamiento de la organización.

### 2.3.2 Fase de Elaboración

Con los resultados que se obtenga de la matriz DAFO se identifica el “problema estratégico general” y la “solución estratégica general”.

#### **Problema Estratégico General:**

*“Si las amenazas se materializan, teniendo en cuenta las debilidades de la organización, no podrán utilizarse las fortalezas para aprovechar plenamente las oportunidades.”*

*Utilizando la misma información, pueden invertirse las dimensiones del análisis para establecer los lineamientos estratégicos que contribuyan a la definición de una “solución estratégica general”.*

#### **Problema Científico a Resolver.**

Para alcanzar, en el sector de la construcción, altos niveles de efectividad empresarial, se necesita elegir y adecuar determinados instrumentos metodológicos para desarrollar un procedimiento general, con sus correspondientes procedimientos específicos de apoyo a la toma de decisiones estratégicas.

### **Solución Estratégica General**

*“Utilizar plenamente las fortalezas sobre las oportunidades que se presentan para minimizar las amenazas y superar las debilidades”*

*Sólo después de reconocer los problemas o amenazas e identificar las oportunidades, así como despejados el problema estratégico general y la solución estratégica general, se pueden fijar los objetivos o metas, aunque vale decir que hay autores que separan ambos conceptos”.*

### **Escenarios más probables**

Los escenarios más probables son un elemento que resulta de importancia estratégica, y que se deriva del análisis del entorno externo de la empresa. Estas fuerzas deben definirse, no solo valorando su comportamiento actual, sino, y es lo más importante, valorando su comportamiento futuro. Por eso resulta necesario que la empresa defina los posibles escenarios de actuación en los que se verá involucrada, de acuerdo a la evolución futura de los factores identificados en su entorno externo.

Un escenario se define como “una secuencia hipotética de acontecimientos contruidos con el objeto de centrar la atención en los procesos causales y en las posibles decisiones claves. **(Kahn y Wiener, citados por Menguzzato, 1995<sup>19[19]</sup>).** También puede definirse como “la descripción de los posibles marcos en que debe funcionar la organización en un horizonte determinado y que ejercen influencia en su comportamiento” **(Eugenio Yáñez, 1987<sup>20[20]</sup>).**

Los escenarios son instrumentos de simulación que permiten “mejorar nuestra comprensión de las consecuencias a largo plazo, de las tendencias de políticas existentes o potenciales, y sus interacciones”. **(Kahn y Wiener).** Por tanto, el método de escenario “tiene por objeto definir un estado futuro de un sistema conocido actualmente (por lo menos parcialmente), e indicar los distintos procesos que permiten

---

<sup>19[19]</sup> Menguzzato, M. - La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. / Martina Menguzzato y Juan José Renau. /s.e/. 1995.

<sup>20[20]</sup> Yáñez González, E. - Dirección estratégica. Decisiones Estratégicas. La Habana; Editorial Pueblo y Educación., 1982. 270 p.

pasar del estado presente a la imagen futura". (**Saint Paul y Ténier – Díaz Pontones**<sup>21[21]</sup>).

La práctica aconseja, la utilización de tres versiones de escenarios a partir de la evolución de las fuerzas del entorno: Un escenario positivo (no necesariamente óptimo), un escenario intermedio y uno negativo (no necesariamente pésimo).

La utilidad del método de escenario en la Dirección Estratégica no se limita a un entendimiento del entorno y de sus relaciones con la empresa, así como de la evolución de éstas, sino que es un instrumento muy valioso en cuanto proporciona la flexibilidad tan necesaria en la dirección de la empresa actual. También se señala cómo el conocimiento del escenario más favorable ayuda a desarrollar una actitud estratégica, puesto que muestra a qué situación convendría llegar, tomando las decisiones y llevando a cabo las acciones que permitan influir en las variables esenciales adecuadas, así como en su evolución, y en los actores cuyo comportamiento es clave, dando así más realidad al carácter de anticipación inherente a toda estrategia empresarial.

En la construcción de los probables escenarios resulta vital que el grupo desarrolle su poder imaginativo, por lo que se hace necesario la utilización de técnicas de creatividad que propicien esa imaginación. El grupo debe ser capaz de trasladarse al futuro en que la organización se moverá y definir con qué contexto se encontrará. La tormenta de ideas, puede ser ideal para estos propósitos.

### **2.3.3 Fase de Proyección**

Está conformado por las siguientes etapas:

#### *Visión*

Un momento clave del proceso lo constituye la definición de lo que se desea que sea la organización en el futuro que se proyecta, expresa su estado deseado en los próximos años, por ello debe generarse con el corazón, pero con la mente fría y los pies en la tierra.

La Visión significa ver a lo lejos, la imagen que se tiene del futuro, es un estado final que se ha estado tratando de lograr, es el sentimiento de vivir el futuro, la forma de sorprenderlo antes de que éste los sorprenda, la manera de comprometerse con ese futuro que se quiere crear con el corazón y los sentimientos.. No es simplemente un paso más del proceso, sino uno de los decisivos, porque con la formulación de la

---

<sup>21[21]</sup> Díaz Pontones, V. - Relación entre la estrategia y el proceso de perfeccionamiento Empresarial. / Vicente Díaz Pontones. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del Mes. Año III, Número 12, Diciembre 1999, Ciudad de La Habana, Cuba.

visión es que se logra la definición de lo que debe ser la organización y conformar la formulación de la estrategia. Su principal fuerza no radica en la descripción anticipada del futuro deseado, sino en establecer 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.

El papel de la Visión en la organización es lograr un foco de atención que permita que todos la sigan, comprometiéndose en dicho empeño, de ahí que debe cumplir los siguientes requisitos:

- Formulada por los principales dirigentes.
- Compartida con el equipo de dirección para apoyarla.
- Tener un horizonte predeterminado.
- Expresada de manera simple y clara para que todos la comprendan y se comprometan.
- Debe ser soñadora, pero objetiva.
- Debe ser positiva y alentadora.
- No se expresa en cifras.

Se expresa en tiempo presente porque se actúa como si se hubiera logrado.

Según las condiciones y situaciones que existan, unas organizaciones determinan su Visión y de ella sus metas y objetivos. Otras expresan sus metas y objetivos solamente. Otras recogen en su Misión elementos del estado futuro que se desea (Misión - Visión), etc. Existe una variedad de combinaciones en dependencia de la situación concreta que se confronte, no obstante, todas cumplen la necesidad de que la organización esté clara del hacia donde va encaminada.

Desde el punto de vista metodológico existen tres momentos en la elaboración de la Visión:

- El momento de elaboración de la Visión. Es un momento trascendental y como se ha avanzado en la determinación de los elementos decisivos, los participantes están en condiciones de imaginarse la organización que tendrán en los próximos años, considerando que sólo se logrará con un gran esfuerzo y despliegue de recursos, sobre todo de inteligencia, y por otra parte, que esa organización no es idílica, es una organización humana y factible.
- El procedimiento de elaboración de la Visión. Elaborar la Visión exige del grupo creatividad e imaginación realista. Por tanto, en el procedimiento de su elaboración se utilizan métodos y técnicas para desarrollar la creatividad del

grupo. Comúnmente se emplea el Brainstorming o Tormenta de ideas con los procesos adecuados de preparación, calentamiento y conducción que éste método exige. Se insiste en la cantidad de ideas y se puntualiza que esto no es un ejercicio para que todos salgan satisfechos de lo que quieren que sea su organización, sino del compromiso que para ellos mismos representará esta Visión. Finalmente se procede a validar las ideas aportadas analizando su realismo y factibilidad y corregir cualquier elemento que se considere tanto por su contenido como por su redacción.

- **Retroalimentación Visión - Misión.** A partir de este momento es necesario volver a la Misión y comprobar si la organización que se desea tener es compatible con ella. Si existieran dificultades, entonces se debe ajustar la Visión aún más. Incluso, en caso extremo repetir el proceso y preguntar si con nuestras fuerzas es posible alcanzar la Misión. Este momento es muy delicado y complejo, no existe receta alguna para su solución, hay que enfrentarse a las particularidades de la organización y de conjunto buscar las respuestas.

Los **objetivos estratégicos** deben expresar las metas que se propone alcanzar la organización a nivel global, y a largo plazo, en función de su Misión, pero también en función de la situación actual del entorno y sobre todo de su evaluación futura y de las oportunidades o amenazas que éste presenta para la organización y de la propia situación interna de ésta, de sus fuerzas y debilidades, de su capacidad actual y potencial en relación con su entorno. No existe una forma única de elaborar los objetivos estratégicos, como tampoco existe un conjunto de objetivos válido para toda la organización, e incluso inamovible a lo largo de toda su vida, ya que se alterará en función de los cambios en el entorno, de las modificaciones de las características de la entidad, de la evolución de su cultura, así como de la estructura de poder.

Constituyen la expresión de lo que se propone obtener, un enunciado sobre los resultados que deben ser alcanzados en un período determinado. Los objetivos colectivos, principales, generales y a largo plazo de la organización se elaborarán considerando los cuatro principios fundamentales siguientes:

- **Participación:** Elemento base para la Dirección Estratégica y uno de los aspectos más comunes de todas las corrientes de la gerencia moderna.
- **Precisión:** Deben ser entendidos por todas las personas y poder ser verificados, cuando no puedan ser cuantificables deben definirse los criterios para evaluar su logro.
- **Integración:** Es necesario integrar el mayor número de aspectos relacionados, de manera que en una formulación se consideren los subobjetivos.

- **Realismo:** Es necesario que sean decisivos, retadores y factibles, que todos los esfuerzos se orienten hacia ellos, pero que sean posibles de alcanzar.

Para establecer los objetivos estratégicos es necesario determinar y verificar la correspondencia con la Visión de la organización, para ello se debe garantizar que exista un vínculo con las Unidades de Acción Estratégicas y las Direcciones Estratégicas.

#### **2.3.4 Fase para la Ejecución.**

Los planes de acción, como su nombre indica, son las formas de materializar las acciones que permiten el cumplimiento de los objetivos siguiendo las Estrategias definidas y aprobadas. Estos planes expresan las tareas específicas con los resultados esperados, los recursos de todo tipo para materializarlas, así como dejan claramente definidos tanto el plazo en que deben cumplirse como las personas o funciones responsables y los participantes en el cumplimiento de las mismas. De este modo, los planes de acción son descripciones concretas de lo que va a suceder. Están claramente relacionados con los objetivos de la Visión y las prioridades, constituyendo las vías detalladas de implementar las Estrategias y vencer las Barreras y considerándose además como la forma de fijar las responsabilidades personales. Los planes de acción tienen secuencia de tiempo, se basan en los recursos y son adaptables a las contingencias. Son prácticos.

Después de considerar estos aspectos, se puede afirmar que la elaboración de la estrategia ha concluido. Queda entonces la parte más compleja, es decir, su puesta en práctica y adecuada correspondencia con lo previamente establecido.

#### **Implantación**

Con vistas a desarrollar el procedimiento general se debe potenciar una cultura donde exista un predominio del enfoque estratégico, para ellos es imprescindible que fluya la comunicación tanto vertical como horizontal, la presencia de un liderazgo oblicuo, el trabajo en equipo, las agendas de trabajo en función de la estrategia empresarial y el cumplimiento de una capacitación con el objetivo de impregnar el pensamiento estratégico y la implicación de todo el personal en este proceso para materializar el enfoque participativo en la toma de decisiones.

*El directivo debe lograr en su organización* El alcance de los objetivos organizacionales, supervivencia, preparación y capacitación del grupo para enfrentar la crisis, satisfacción del grupo con su líder, compromiso de los subordinados hacia los objetivos del grupo, bienestar psicológico, desarrollo personal de los subordinados, retención de la posición de autoridad en el grupo, ser agentes de cambio en la organización.

*¿Qué debe hacer el directivo para mantener la moral del personal?*

Tener preocupación por el individuo, tener preocupación por el grupo, mantener una disciplina justa, es decir, que se puedan explicar las promociones, premios y sanciones, porque hay medidas objetivas, mantener el dominio sobre sí mismo creando en las relaciones un ambiente agradable, informar de forma honesta de la marcha de la empresa, transmitir honestidad, mantener la organización de la comunicación. No abandonarla, responder con agilidad a las preguntas, solicitudes y propuestas del personal, corregir con la actitud y aptitud de recuperar el error a quien lo cometió, ser tolerante con los errores de los que tienen éxito. Que no se pueda decir que una vez que se equivocan nadie se acuerda de los éxitos cotidianos, medir y premiar por los éxitos continuados y no sólo por la dedicación, tener un trato cordial, mucho sentido del humor. Crear un clima agradable, no de tensiones, no hablar mal ante, ni de terceros, evitar los rumores.

### **2.3.5 Fase de Control y Retroalimentación**

Si se reconoce que todo es cambiante, que posee un determinado grado de turbulencia y por ende, se establecen acciones de contingencia, se impone la necesidad de detectar de manera sistemática y coherente las variaciones de las condiciones del entorno que decidieron establecer la dirección del desarrollo de la organización, para así determinar si existe la necesidad de reconsiderar el mismo.

Para poder cumplir con esta necesidad se impone que el control estratégico, o sea, el control sobre los aspectos de la relación empresa - entorno que determinan su supervivencia, integre al resto de los subsistemas de control de la empresa. De manera que a través de los resultados que se van alcanzando y el estado del entorno, se pueda valorar el presente y el futuro de la entidad y de ahí, que la dirección o rumbo de desarrollo establecido se mantenga o se vaya replanteando, adecuando a dichas características dinámicas. Esto permite que el proceso estratégico se asimile por el proceso directivo en general y el cambio se vea como un elemento positivo para toda la organización.

La función de control aplicada a la dirección estratégica debe estar presente en todos los pasos del modelo propuesto, e incluso antes de diseñarse el mismo.

Constantemente hay que hacerse interrogantes sobre cada una de las etapas que forman parte de la estrategia:

- a) ¿En qué negocio se está?
- b) ¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Por qué?
- c) ¿En qué son buenos? ¿Con quién se puede comparar?
- d) ¿Quiénes son mis competidores? ¿Por qué son mejores?
- e) ¿Qué estrategias tienen mis competidores?
- f) ¿En qué soy fuerte, en qué soy débil? ¿Por qué?
- g) ¿Qué oportunidades me ofrece el entorno? ¿Las tengo identificadas?
- h) ¿Qué fuerzas del entorno están incidiendo de forma negativa en la empresa?
- i) ¿Cuál es exactamente nuestra estrategia? ¿Todos en la empresa tienen claridad sobre ella?

Si oportunamente se buscan y encuentran respuestas acertadas a estas y otras interrogantes que pudieran formularse, la estrategia diseñada guiará a la organización hacia el cumplimiento de su misión y el logro de su visión. De hecho, todas las preguntas que guían la elaboración del modelo propuesto son formas de materializar el control estratégico y retroalimentarán a la dirección acerca de la elaboración y puesta en práctica de la estrategia. Desde el propio momento que comienza a concebirse la estrategia, el control empieza a desempeñar su papel.

El grupo bajo la dirección del facilitador definirá las acciones que se requieren para ejercer el control de la estrategia. En este proceso juega un papel muy importante la Alta Gerencia de la organización, estableciendo las políticas de control al respecto.

## **2.4 Conclusiones del Capítulo**

Al evaluar el contenido del presente capítulo se arriba a las siguientes conclusiones:

- ◆ La necesidad de que la Empresa de Producción Industrial continúe expandiendo su negocio, responda oportunamente a sus clientes con productos de mayor calidad, aproveche eficazmente sus recursos humanos, y haga frente a la competencia que comienza a invadir su sector, exige que la Empresa rediseñe su Estrategia de Dirección valiéndose de todos los elementos que aporta el análisis de los estados financieros para la toma de decisiones tanto a corto, mediano y largo plazo.
- ◆ El modelo propuesto se corresponde con las características de EPI y consta de ocho pasos agrupados en las fases siguientes:

Fase de Diagnóstico: Misión, Análisis estratégico y Valores compartidos.

Fase de elaboración: Problema estratégico, solución estratégica general y escenarios más probables.

Fase de Proyección: Visión, Áreas de resultados claves y Objetivos estratégicos.

Fase de Ejecución: Plan de acción

Fase de Control: Control y Retroalimentación

- ◆ La metodología propuesta, en cada uno de los pasos que conforman el modelo, está estructurada sobre la base de la amplia utilización de la capacitación y el empleo de técnicas participativas, contribuyendo de esta forma a corroborar la validez del soporte metodológico del modelo propuesto.
- ◆ La obtención de indicadores de Efectividad y Eficiencia, con una medición tangible, colocan una herramienta en manos de directivos y funcionarios que, junto a todo el colectivo de trabajadores, pueden pulsar los puntos y lugares que llevan a la obtención de resultados sumamente relevantes.
- ◆ El proceso de control estratégico propuesto presupone el monitoreo constante de todos los pasos que forman parte del modelo y se realizará antes, durante y después de la elaboración de la estrategia, haciendo los ajustes pertinentes acorde al desarrollo alcanzado en la implantación de la estrategia.

### **Capítulo III: Rediseño e implementación de la Estrategia de Dirección en la Empresa de Producción Industrial SS.**

#### **3.1 Introducción.**

El presente capítulo posee como objetivos el rediseño e implementación del procedimiento general para la estrategia de dirección de la EPI de SS, con todas las fases desarrolladas en el procedimiento escogido y descrito en el Capítulo II, así como, calcular los Indicadores Generales de Efectividad (IGE) y Eficiencia Empresarial (IGEE) de la organización tres años después de implementada dicha estrategia de dirección y lograr su comparación con los resultado de estos indicadores antes de implementada

El resultado al inicio indica las debilidades fundamentales de la organización, desde el punto de vista de Efectividad y Eficiencia, brindando una útil herramienta de trabajo a los directivos de la entidad. El cálculo de los indicadores, después de tres años de establecida la estrategia, servirá para comprobar si los lineamientos establecidos y las acciones realizadas por los directivos y trabajadores de la entidad mejoraron el

cumplimiento del objeto social desde el punto de vista de efectividad y eficiencia empresarial.

### **3.2 Caracterización de la Empresa de Producción Industrial SS.**

La Empresa de producción Industrial, como su nombre lo indica, se dedica a realizar la producción industrial, comercialización mayorista y montaje de elementos prefabricados de hormigón u otros materiales; también produce y comercializa carpintería de aluminio y madera; hormigón premezclado y estructuras metálicas y / o, accesorios para la construcción; La entidad presta servicios de laboratorios para ensayos de hormigón, acero y materiales de construcción. Toda la comercialización se efectúa en ambas monedas.

La EPI – SS, catalogada como empresa logística junto a dos más, y unida a cuatro constructoras y una contratista, forma parte del Grupo Empresarial de Construcción de la provincia espinosa (GECSS). La misma está encargada de producir todos los materiales prefabricados necesarios para ejecutar una obra, suministrar el hormigón premezclado que se solicite para realizar fundiciones de este material insitu, además de apoyar a la producción con materiales elaborados a base de laminado y acero. Otra función dentro del GECSS es producir la carpintería de madera y aluminio necesitada para sus obras. Estas obligaciones con el sistema constructivo de la provincia se llevan paralelas a los contratos firmados con otras empresas inversionistas o constructoras de todo el país. La entidad recibe el suministro de materiales de la Empresa de Transporte y Comercialización, previo autorizo de la Empresa de Servicios Ingenieros, el servicio de mecanización de la ECOI 30 y los alimentos de la Empresa de Servicios.

Como se puede observar, existe una marcada y decisiva dependencia entre las empresas del GECSS, por lo que se deduce que: ante una mala o buena estrategia provincial en el sector constructivo, las entidades del Grupo serán blanco de la misma, tanto para perjudicarse como para beneficiarse.

La estructura de la Empresa se basa en Unidades Empresariales de Base (UEB) las cuales, similar a la estructura del GECSS, están divididas en dos grupos, uno dedicado al aseguramiento logístico y otro a la ejecución del objeto social. En el primer grupo están: Abastecimiento, Equipos y Servicios, y en el segundo: Prefabricado, Viviendas, Obras Varias, Hormigón, Producción Industrial y Servicios Técnicos. Estas unidades las cuales no poseen personalidad jurídica, son dirigidas por cuatro Direcciones Funcionales y una Dirección General.

La Empresa, luego de implantar el perfeccionamiento empresarial en el año 2001 obtuvo resultados económicamente eficientes durante tres años, aunque no pudo

cumplir el plan de indicadores fijados en el expediente. Este incumplimiento fue producto de innumerables contratiempos en el suministro de materiales y diversos problemas internos, llamemos a estos “ausencia de una dirección estratégica”, que unido a la depresión en las inversiones en el 2002-2003 dieron al traste con el objetivo fundamental; no obstante se pudo dar respuesta satisfactoria a todos los compromisos contraídos y quedó plasmada la huella del perfeccionamiento en los trabajadores y dirigentes de la EPI. La nueva mentalidad permitió al colectivo darse cuenta de la necesidad de dirigir sobre bases científicas y encaminarse hacia la implantación de los Sistemas de Gestión. Esto solo es posible dentro de la Dirección Estratégica.

La **estructura de dirección** de la Empresa de Producción Industrial de Sancti Spíritus está compuesta por una Dirección General y cuatro Direcciones Funcionales:

**Dirección General**, esta encargada de dirigir y controlar todos los procesos que efectúan las demás direcciones, ejecuta la dirección de la empresa a través de los órganos colectivos y asesores.

Los órganos colectivos de dirección son:

- ◆ Consejo de Dirección.....Sesiona mensualmente.

Posee las funciones siguientes:

Analizar la estrategia y los objetivos de trabajo a seguir por la organización.

Evaluar la elaboración del Plan Técnico Económico, velando por su aplicación al nivel correspondiente y controlar periódicamente los resultados alcanzados en el cumplimiento del plan y del presupuesto.

Evaluar el comportamiento del Plan de Producción.

Analizar la situación financiera de la Empresa.

Valorar la estrategia de Recursos Humanos y evaluar su cumplimiento.

Analizar y evaluar la estrategia de Atención al Hombre

Evaluar la marcha del proceso de Perfeccionamiento Empresarial.

Analizar el comportamiento del Sistema de Gestión de la Calidad.

Evaluar el desarrollo y cumplimiento de la estrategia de Mercadotecnia.

Realizar análisis de la aplicación de la Política de Cuadro.

Valorar el desarrollo tecnológico de la organización.

Evaluar la disciplina contractual.

- ◆ Consejo Técnico Productivo.....Sesiona semanalmente.

Posee las funciones siguientes:

Analizar el cumplimiento del Plan de Producción.

Analizar los niveles de calidad del producto o servicio terminado.

Evaluar el comportamiento de los índices de consumo material de las materias primas utilizadas en la producción.

Analizar y solucionar problemas tecnológicos relacionados con la producción.

- ◆ Consejo Técnico Asesor.....Sesiona mensualmente.

Posee las funciones siguientes:

Analizar de conjunto la aplicación de nuevas tecnologías.

Valorar el cumplimiento de las estrategias trazadas para elevar el desarrollo organizacional.

Los órganos asesores de dirección son:

- ◆ Comisión de Cuadro.....Sesiona mensualmente.

Posee las funciones siguientes:

Realizar análisis relativos a la Política de Cuadros

Evaluar el cumplimiento del Código de Ética de los Cuadros

Analizar posibles promociones o demociones.

Evaluar el trabajo con la reserva

Analizar la estrategia de superación de los cuadros

- ◆ Comisión de Divisas.....Sesiona mensualmente.

Posee las funciones siguientes:

Evaluar el comportamiento de la ejecución del presupuesto en divisas.

Realizar análisis de los gastos en MLC de acuerdo a las prioridades de la producción y los servicios.

- ◆ Comité de Contratación.....Sesiona semanalmente.

Posee las funciones siguientes:

Asesorar, revisar la firma de los Contratos Económicos.

Evaluar el comportamiento de las obligaciones contractuales.

Evaluar las reclamaciones efectuadas cuando correspondan.

Analizar cada relación contractual antes de pasar a firmarlo.

La Empresa trabaja por perfeccionar una dirección participativa con la activa integración de los trabajadores, el Sindicato y el PCC; lo que elevará el papel de los Órganos de Dirección Colectiva en la Organización. Esta proyección se realiza mediante la discusión, en el seno de la UEB y semanalmente con los trabajadores, la propuesta del Plan Técnico Económico Anual y de los Objetivos de Trabajo que se trazará la organización para el año.

La dirección general y las funcionales participan en las asambleas de producción o servicios convocadas por la Sección Sindical todos los meses, así como, en las de Eficiencia Económica que se desarrollan trimestralmente.

La dirección agrupa en su seno los valores de nuestra sociedad y cuenta con la idiosincrasia trabajadora y honrada de su colectivo.

**Dirección de Operaciones**, se encarga de dirigir y controlar todo el proceso técnico y productivo de la entidad, tanto para las obras generadas por contratos con el GECSS, como obras de clientes externos. Entre sus funciones orgánicas están las de agrupar la gestión de las UEB de logísticas con las de producción, para garantizar un flujo productivo armónico que responda a las expectativas planificadas y los pactos recogidos en los contratos.

Esta dirección es la que mayor incidencia tiene en los errores enmarcados en los métodos y estilos de dirección, pues posee un sistema de reuniones y chequeos de tareas que se adapta a la necesidad y prioridad del momento. Su vinculación al GESS es sustancial y mayor que el resto de las direcciones funcionales.

En encuesta realizada a trabajadores y especialistas ([Anexo 1 y 2](#)) se demostró que se observan deficiencias en su gestión que influyen en los resultados finales de la entidad. También se detectó deficiencias en la comunicación entre directivos y jefes de la base; La inexistencia de una política clara en la gestión de Marketing, la orientación de la empresa es a la producción, esta deficiencia se reconoce como propia de las entidades de producción industrial. La tecnología es obsoleta en la mayoría de las producciones de la entidad.

**Dirección de Contabilidad y Finanzas**, Se encarga de dirigir y controlar el sistema económico financiero de la empresa. Su principal función es lograr un sistema contable veraz y que se cumplan todas las disposiciones del estado para la contabilidad y las finanzas. En encuesta realizada ([Anexo 3](#)) se confirmó que los problemas que más inciden son: Necesidad de perfeccionar el registro contable de los hechos económicos y los análisis financieros y la indisciplina financiera existente a todos los niveles (Cuentas por Cobrar y Pagar). Se pudo constatar que el control interno existe y funciona con calidad.

**Tabla 3.1: Resultados alcanzados desde el 2004 hasta el cierre del 2006.**

| Indicadores | U/M | Plan<br>Exp/ Perf | 2004   | 2005   | 2006   |
|-------------|-----|-------------------|--------|--------|--------|
| VENTAS      | MP  | 6250.0            | 6724.5 | 6921.8 | 9706.6 |
| UTILIDAD    | MP  | 500.0             | 417.8  | 637.6  | 710.4  |

|               |   |     |     |     |     |
|---------------|---|-----|-----|-----|-----|
| PRODUCTIVIDAD | P | 622 | 690 | 729 | 902 |
|---------------|---|-----|-----|-----|-----|

Fuente: Área de Contabilidad y Finanzas. EPI

La tabla muestra la secuencia histórica de la EPI una vez implantado el perfeccionamiento empresarial. El plan presentado en el expediente relacionaba una serie de indicadores que, en un entorno favorable y con una acertada dirección, se lograrían cumplir; Además, una vez fueran obtenidos los resultados esperados (**Plan Exp / Perf**), podría ser posible aplicar la escala salarial diseñada para estos procesos. La planificación no fue posible cumplirla en el año 2001 ni en los dos años posteriores, pero siempre se obtuvieron resultados ascendentes de un período a otro. En el 2004, luego de haber implementado el procedimiento estratégico general, la EPI se encaminó a resultados muy superiores, tanto económicos como en áreas estratégicas.

**Dirección de Recursos Humanos**, Se encarga de dirigir y controlar la gestión de los recursos humanos en la entidad. La importancia de contar con recursos humanos capacitados, con alto rendimiento en cada uno de sus puestos de trabajo y con las condiciones de seguridad y salud garantizadas, provoca que esta dirección encamine sus pasos a la elaboración de un Sistema de Gestión, principal deficiencia detectada en las encuestas realizadas (**Anexo 4**). Algunos problemas son:

- Deficiente control, aplicación y análisis de las normas de trabajo.
- No se hace una correcta preparación, programación y distribución de la producción, lo que afecta la organización del trabajo
- No existe interrelación entre el área de OTS y las demás áreas de la empresa para lograr métodos de trabajo más eficientes.
- Deficiente evaluación de los resultados del trabajo.
- Altos niveles de interrupción motivado por la falta de garantía de la materia prima que afecta a los sistemas de pago aplicados.

**Dirección de Desarrollo Empresarial**, se encarga de dirigir y controlar todo el proceso tecnológico y de contratación de la entidad. Está concentrada en la mejora continua de los sistemas de gestión de la calidad, principal dificultad confirmada en la encuesta dirigida a su gestión (**Anexo 1y2**), las principales problemas detectados son: No se han establecido criterios de calidad en el área de compras; que no existen vías, medios, métodos así como estudios que se hayan realizado para comparar la calidad de los productos de la empresa con otros competidores; No se utilizan los instrumentos de aseguramiento de la calidad con los suministradores y además,

existen elementos con mala calidad en la mayoría de los centros de producción. Todo este análisis determina que es necesario continuar perfeccionando el sistema de gestión que garantice el cumplimiento de la política para la Calidad orientada por el país y el Ministerio de la Construcción.

### **3.3 Rediseño e implementación de la estrategia de dirección en la EPI de Sancti Spíritus.**

Se fundamentó en el capítulo anterior el procedimiento general para el rediseño de la estrategia el cual consta de cuatro fases, estas se rediseñan con la participación del grupo de trabajo creado al efecto.

- ◆ **Fase de Diagnóstico:** Contempla la **misión**, el **análisis estratégico** y los **valores compartidos**.
- ◆ **Fase de Proyección:** Contempla la proyección de la organización a partir de su **visión**, las **áreas de resultados claves** y los **objetivos estratégicos**.
- ◆ **Fase de Elaboración:** Contempla el **problema estratégico general**, la **solución estratégica general** y los **escenarios más probables**.
- ◆ **Fase de Ejecución:** Contempla la puesta en práctica a través del **plan de acción**
- ◆ **Fase Control:** Para verificar el grado de cumplimiento de los procesos y objetivos de la estrategia, así como la **retroalimentación** oportuna para tomar las acciones correctivas necesarias.

#### **3.3.1- Rediseño de la Fase de Diagnóstico**

Para la realización de esta fase se elige un grupo de trabajo liderado por el director general así como miembros del consejo de dirección y otros directivos de los diferentes niveles, así como especialistas y trabajadores junto a los organismos políticos y de masas y logrando un amplio enfoque participativo se obtuvo como **Misión de la Empresa:**

**“Producir y Comercializar elementos prefabricados y materiales para la construcción, elaborado con calidad por un personal calificado y prestar servicio de consultoría y asesoría, con adecuado nivel técnico que satisfaga las necesidades de nuestros clientes”.**

#### **Análisis estratégico**

Continuando con la participación del algún miembro del Consejo de Dirección y especialistas de la empresa se determinaron cada uno de los factores del **Análisis Interno y externo.**

### **DEBILIDADES**

- Mala calidad en la producción de carpintería de madera, cerámica, paneles y elementos alternativos, provocado por la deficiente tecnología de producción, las formas obsoletas de exigir la calidad y la falta de control de la materia prima adquirida por la empresa. Es imposible obtener la satisfacción del cliente sin un sistema de aseguramiento de la calidad y con una marcada orientación a la producción por parte de directivos y trabajadores.
- La tecnología de producción es atrasada en la mayoría de las producciones, debido a que es oriunda del desaparecido campo socialista y con numerosos años de uso. Este aspecto es el causante fundamental de la no obtención de los parámetros de calidad adecuados a la pobre exigencia del mercado de la construcción.
- La gestión de mercado no se expresa adecuadamente en las políticas de la empresa, falta esta en el sistema de dirección actual. La entidad se conforma con obtener resultados solo del mercado cautivo que posee por la simbiosis con el GECSS.

### **FORTALEZAS**

- La entidad posee un mercado cautivo en la elaboración y transportación del hormigón premezclado, producción de carpintería de aluminio y servicios de laboratorio de ensayos de materiales para la construcción.
- Tener implantado el Perfeccionamiento constituye un paso delante en la carrera para implantar un sistema de dirección estratégico, puesto que eleva el pensamiento empresarial del colectivo de dirección y trabajadores, además de contar con numerosas facultades que allanan el camino hacia la efectividad y la eficiencia.
- Los trabajadores de la EPI de SS poseen un alto sentido de pertenencia y están dispuestos a realizar tareas difíciles para lograr efectividad y eficiencia empresarial.

### **Análisis Externo**

## **AMENAZAS**

- El exceso de centralismo en la mayoría de las decisiones puede considerarse una amenaza para la gestión de las empresas cubanas, inhibe al directivo de ejecutar cualquier intento de aportar ideas al sistema y lo deja sin responsabilidad sobre cuestiones que, al final, son de su entera incumbencia.
- El medio actual tiende a no proteger a la empresa en perfeccionamiento, los órganos superiores de dirección no benefician con sus decisiones a las minoritarias empresas del proceso, siendo sus intereses el de cumplir las obligaciones contraídas con los superiores y proteger las demás entidades que no se encuentran en el proceso y son mayoritarias.
- Recursos asignados fuera de tiempo e insuficientes.
- La falta de preparación y programación unido a la asignación insuficiente de los recursos, de la mayoría de las obras ejecutadas en el país, provocan las decisiones de terminar las mismas en fechas muy difíciles de lograr, imponiéndose por tanto tareas fuera de tiempo y maratones.
- La indisciplina financiera (cadena de impagos) es la dificultad mayor del sistema financiero cubano, sus consecuencias son muy perjudiciales a las empresas productoras de materiales, pues las mismas poseen un elevado flujo de gasto material que necesitan ir financiando diariamente.
- La provincia espirituana posee poco desarrollo en las inversiones que generan divisas, provocando que no se pueda contar con posibilidades de revertir en mecanización y tecnología; así como en insumos para los trabajadores.

## **OPORTUNIDADES**

- La posibilidad de desarrollar en el próximo quinquenio un polo turístico más amplio, será la principal fuente de ingresos en divisas del territorio espirituano. La empresa tendrá un protagonismo en la fabricación de materiales para la construcción de las obras generadas.
- El desarrollo social impulsado por la Batalla de Ideas generará mercado seguro para las entidades que se inserten en su ejecución.
- La ubicación geográfica de la empresa es muy favorable, posee centros productivos en todos los municipios de la provincia y queda en la en el centro del país.

Es sumamente importante a la hora de implantar una estrategia en cualquier empresa realizar un análisis profundo de los **valores** internos de esa entidad. Los mismos están definidos por un grupo de conceptos que se manejan en conjunto como son, Confianza en el éxito, Logros, Proximidad al cliente, Valor de las personas, Acción preactiva, Responsabilidad, Adaptación, Excelencia, Competitividad, Ser los mejores y otros hasta llegar, en el presente caso, a 32 parámetros.

La encuesta desarrollada para medir los valores en la EPI de SS ([Anexo 5](#)) arrojó que la misma se encuentra en el estadio de **“Trabajar sostenida y sistemáticamente por impulsar el desarrollo”**, con identificación de los principales aspectos deficientes en alcanzar la categoría de excelencia, realizar acciones preactivas en el colectivo y la necesidad de una Planificación Estratégica. A continuación algunos de los valores positivos del colectivo, encontrándose en fase de elaboración la definición de los modos de actuación para medir con mayor facilidad el alcance de los mismos, por cada miembro de la empresa

A continuación algunos de los valores positivos del colectivo:

- ◆ **Profesionalidad**, Nuestros trabajadores, cuadros y dirigentes comparten el interés por la superación de sus capacidades intelectuales, así como la calificación y el oficio para las actividades que ejecutan. Valoran la importancia del conocimiento y practican, de forma constante, su auto-perfeccionamiento. Se interesan por hacer las cosas bien, lo cual implica rapidez y eficacia en las tareas que realizan.
- ◆ **Disciplina**, Los directivos y trabajadores de la representación se atienen a las normas y reglas de comportamiento que identifican la moral y la conducta de la sociedad socialista. Nuestros dirigentes responden por entero a los principios del Código de Ética de los cuadros. Ambos comparten una estricta observancia de las reglas para mantener el orden y la subordinación entre los miembros de la organización.
- ◆ **Consagración**, Se dedican con suma eficacia y ardor a los resultados de su labor. No escatimamos en el esfuerzo o las horas dedicadas a la tarea. Nuestro trabajo ocupa un lugar muy importante de nuestras vidas y a él se entregan con responsabilidad.
- ◆ **Honradez**, Se caracterizan por la rectitud y la integridad de nuestro comportamiento. Se atienen a firmes principios éticos y morales y rechazamos cualquier manifestación de soborno o corrupción.

- ◆ *Lealtad, Nuestros trabajadores y dirigentes guardan la debida fidelidad a la Revolución y a la Patria. Son firmes defensores de las ideas del Socialismo y combaten la traición.*
- ◆ **Sentido de Pertenencia**, Somos una gran familia que se enorgullece de pertenecer al MICONS. Defendemos su imagen con nuestra labor y no permitimos que nadie la empañe. Compartimos juntos los éxitos y los fracasos, y rendimos culto a la solidaridad entre los trabajadores de la organización.
- ◆ **Motivación**, Nuestros dirigentes valoran en toda su profundidad la importancia de la motivación de los trabajadores para el mejor resultado de las tareas. Lograr que se sienta interés, constituye una divisa de su quehacer diario y un estilo de dirección.
- ◆ **Valentía**, Queremos potenciar en nuestros trabajadores y dirigentes los sentimientos de esfuerzo, aliento, vigor, gallardía y arrojo, que garanticen alcanzar los objetivos futuros de crecimiento y desarrollo de la gestión y sus resultados. Nuestros trabajadores deberán de ser capaces de sobreponerse a las dificultades y optar, ante cualquier situación interna o externa, por metas superiores, enfrentando y combatiendo las desviaciones y debilidades que surjan.

### **3.3.2- Rediseño de la Fase de Elaboración.**

Si la mala calidad en las producciones de carpintería de madera, cerámica, paneles y elementos alternativos; continuamos con la tecnología atrasada y se mantiene la gestión de mercado deficiente, **se materializan** conjuntamente con el deficiente sistema de contratación con las empresas del grupo y los métodos y estilos no se modifican **no podrán utilizarse**, Los buenos servicios de laboratorio, la excelente elaboración de acero así como el sentido de pertenencia de los trabajadores y directivo, elaboración y transporte de hormigón y la producción de la carpintería de aluminio.

**Utilizar plenamente** Los buenos servicios de laboratorio, la excelente elaboración de acero así como el sentido de pertenencia de los trabajadores y directivo, elaboración y transporte de hormigón y la producción de la carpintería de aluminio **permite minimizar** la mala calidad en las producciones de carpintería de madera, cerámica, paneles y elementos alternativos; continuamos con la tecnología atrasada y se mantiene la gestión de mercado deficiente **permitiendo atenuar** los recursos asignados fuera de tiempo y el exceso de centralismo.

Es correcto realizar un análisis de los posibles entornos donde se desarrollaran los acontecimientos de la empresa, catalogándolos en tres grupos. El primero se nombrará **Escenario Negativo (peor)**, este surgirá de un estado de estancamiento de la economía nacional que ha impedirá el crecimiento, siendo los resultados de este año iguales o inferiores a los del año 2003; además la situación económica nacional e internacional, ahonda la brecha en los niveles adquisitivos de la población fomentando desigualdades; El hegemonismo estadounidense se ha incrementará y ha logrará que otros países, o bloques de estos, se sumen a la política de bloqueo contra Cuba; en el aspecto financiero se interrumpirá el flujo de remesas y viajes hacia Cuba desde los EE.UU.; los eventos naturales serán de una magnitud elevada dañado la economía sustancialmente. Por otro lugar la inversión extranjera en el país se verá deprimida y las posibilidades de obtener créditos internacionales disminuirán al mínimo posible, con una baja en las exportaciones nacionales. El turismo, principal fuente de ingresos de divisas, se estanca o disminuye en el polo turístico de la provincia.

Este cúmulo de **problemas** provocará que la empresa no pueda invertir en medios y equipos para la empresa ni se pueda establecer un mecanismo de retribución y atención a la masa de trabajadores, agudizándose el déficit de fuerzas constructoras en la provincia.

Nuestros principales competidores ganarán el mercado destinado a la entidad.

El segundo grupo, denominado **Escenario Positivo (mejor)**, brinda nuevas posibilidades para el negocio inmobiliario en el país; se ha iniciado un proceso de eliminación paulatina del bloqueo económico; no existen restricciones para el envío de remesas ni para los viajes desde los EE.UU. Se ha incrementado ostensiblemente el intercambio comercial con países de Asia, Europa y América Latina; la Economía del país ha logrado incrementos sustanciales en los últimos 3 años y ha surgido un aumento de las oportunidades de negocio en el ámbito nacional y extranjero que pueden ser aprovechadas por la empresa; los proveedores nacionales garantizan los suministros en tiempo y con la calidad requerida, elevándose el nivel adquisitivo de la población y la moneda nacional se revalúa positivamente; todas las restricciones estatales para la actividad comercial y de inversión disminuirán.

En el sector turístico se ha logrado un incremento significativo lográndose financiamiento para invertir en maquinarias y tecnologías y aplicando sistemas de retribución y atención a los trabajadores de la empresa. Esto provocará el incremento de las fuerzas constructoras y se mejora la calidad de las obras en la provincia.

El tercer grupo es el más lógico y se nombra **Escenario Medio (más probable)** donde se sostienen las condiciones de bloqueo, se flexibilizan los envíos de remesa y de viajes procedentes de los EE.UU. La estabilidad en cuanto al crecimiento mesurado de la economía cubana es mantenida con un incremento de la afluencia de turismo internacional hacia la provincia. La estabilidad política y social, junto a la política de inversiones y comercial provoca un ligero incremento del nivel adquisitivo de la población; se aplican sistemas salariales y de estimulación en la empresa vinculados a los resultados finales. Se mejoran las posibilidades de exportación e intercambio comercial con países de América Latina (Venezuela y Brasil).

### 3.3.3- Rediseño de la Fase de Proyección

Con presencia de los líderes de la organización se formuló la Visión ella quedó de la siguiente forma:

Lograr la **Implantación de la gestión de marketing**, con presencia de una orientación al mercado, para desarrollar una producción, con alta calidad, que haga competitivos los productos de la entidad; **Contar con un Sistema de Contratación Económica** que asegure a nuestros clientes la satisfacción total; Desarrollar los objetivos de normalización, metrología y aseguramiento de la calidad con la **implantación de las normas ISO 9000**; Lograr poseer el mercado necesario para **cumplir el plan diseñado en el perfeccionamiento empresarial**; **Introducir nuevas tecnologías** de producción, teniendo un parque de equipos eficiente que satisfaga las demandas de los planes de producción; Contar, en cada cargo de dirección, con directivos preparados para enfrentar la gestión empresarial y llevar a cabo **la dirección por objetivos** con fuerza de trabajo altamente calificad; **Poseer un Sistema de Gestión de los Recursos Humanos** implantado en todas las UEB de la empresa, que garantiza el correcto funcionamiento entidad; **Implantar e interconectar la computación** en todos los centros de la empresa.

### Objetivos estratégicos y criterios de medidas

#### Áreas de Resultados Claves

- Producción de Bienes y Servicios.
- Eficiencia Económica y financiera.
- Gestión de Recursos Humanos.
- Gestión de Marketing. Normas ISO 9000.
- Investigación y Desarrollo e Introducciones de Tecnologías.

## **Factores claves de éxito.**

- Política del partido y gobierno de atender prioritariamente las necesidades de construcción, conservación y restauración de la vivienda, los servicios hospitalarios y de atención médica y la educación.
- Apertura económica cubana, que considera el desarrollo del turismo internacional como un pilar fundamental.
- El perfeccionamiento empresarial como condición indispensable para la obtención de la eficiencia y competitividad del sistema empresarial cubano.
- Prioridad del CECM de dar continuidad a la introducción de la planificación estratégica y dirección por objetivos en el país.
- Regulaciones y decisiones nacionales para el cuidado y preservación del medio ambiente.
- Normativas relacionadas con la protección de los recursos humanos y materiales, ante eventos de carácter natural y accidentes.
- Desarrollo del potencial científico técnico, la innovación tecnológica y la tecnología de la información.
- Situación surgida a partir del 11 de septiembre del 2001 con las inversiones y los recursos básicos del país.
- El surgimiento y potencialización de los programas constructivos, Batalla de Ideas y Tarea de Refuerzo.

A continuación los objetivos por cada ARC.

### **Producción de Bienes y Servicios.**

#### **Objetivos**

1. Incrementar los niveles productivos, en cada UEB, hasta cumplir la planificación del expediente de perfeccionamiento empresarial.
2. Alcanzar los índices de consumo material y energéticos óptimos.
3. Introducir en el proceso productivo de todas la UEB, los sistemas de calidad basados en las normas ISO 9000.

### **Eficiencia Económica y Financiera.**

#### **Objetivos**

4. Perfeccionar el registro contable de los hechos económicos y los análisis financieros.
5. Desarrollar un mecanismo que garantice la salud financiera de la EPI de SS.

#### **Gestión de los Recursos Humanos.**

##### **Objetivos**

6. Desarrollar un Sistema de Gestión de los Recursos Humanos.
7. Asegurar la aplicación correcta de la política de cuadros, centrando la acción en el cambio de Métodos y Estilos de Dirección.

#### **Gestión de Marketing. Normas ISO 9000.**

##### **Objetivos**

8. Elaborar el plan de negocios e implementarlo a nivel de Empresa.
9. Potenciar con recursos materiales y humanos el área de Contratación.
10. Desarrollar los Sistemas de Calidad basado en las Normas ISO 9000.

#### **Investigación y Desarrollo e Introducciones de Tecnologías.**

##### **Objetivos**

11. Potenciar el desarrollo tecnológico y el equipamiento de los procesos productivos.
12. Implantar un sistema de recepción de la materia prima según las Normas ISO 9000.

### **3.3.4- Rediseño e implementación de la Fase de Ejecución**

Se ejecutan en correspondencia con los objetivos estratégicos trazados el **plan de acción** que se muestra en el **Anexo 6. Se cuenta con los recursos humanos, materiales y financieros para el desarrollo de este plan de acción**, Es importante que la organización trabaje en función de la estrategia; los métodos y estilos de dirección juegan un rol esencial en ello, al igual que la comunicación constante de cada resultado, sea esperado o no.

Un análisis profundo de la dificultades de la empresa para afrontar los retos de la nueva organización constructiva de la provincia y la necesidad de lograr resultados acordes a la planificación del perfeccionamiento empresarial, implantado en le 2001, posibilitó que se investigara el diseño de un mecanismo que calculara la respuesta de la empresa basándose en dos conceptos **efectividad y eficiencia empresarial**, este análisis sería descrito en forma de indicadores. Después de trabajar 3 años con estas condiciones se consideró reanalizar los indicadores a partir del rediseño realizado.

### Indicadores de Eficiencia y Efectividad Empresarial antes de aplicar la estrategia

La investigación realizada para lograr el cálculo de los indicadores de efectividad (IGE) y Eficiencia Empresarial (IGEE) se realizó formando dos grupos de colaboradores, el primero integrado por siete expertos, máximo número recomendado por la bibliografía consultada, Marrero F [2003<sup>22[22]</sup>], Hernández I. (2005<sup>23[23]</sup>) el mismo lo integraron especialistas de la propia empresa, del GECSS y de organismos inspectores y fue el encargado de determinar la importancia relativa ( $II_{kj}$ ) de cada grupo de indicadores. A los especialistas se les presentó un formulario (Anexo 7), donde cada uno emitió su preferencia de un indicador sobre otro, siempre partiendo de que debían centrar su respuesta en análisis profundos y objetivos de un grupo de resultados históricos, presentados en carácter de pruebas por la Empresa de Producción Industrial; estos resultados fueron balances económicos, balances productivos, índices de consumo y rechazo de todas las producciones realizadas desde el año 2005, resultado de las ventas y estructura tecnológica tanto de equipamientos como de recursos humanos. El período analizado fue desde el 2005 hasta la fecha. El resultado del análisis, según la Tabla 1 del Anexo 8 y calculado en el Anexo 9, fue el siguiente:

**Tabla 3.2. Importancia relativa de los indicadores**

| <b>Efectividad Interna</b> |   | <b>Lugar</b> | <b>Imp.Rel (<math>II_{kj}</math>)</b> |
|----------------------------|---|--------------|---------------------------------------|
| 1                          | Acumulación de trabajos                       | 1            | 1,136                                 |
| 2                          | Repetición del trabajo terminado              | 5            | 0,710                                 |
| 3                          | Rechazo del resultado                         | 8            | 0,426                                 |
| 4                          | Resultado retrazado                           | 2            | 1,056                                 |
| 5                          | Porcentaje de despachos en tiempo             | 3            | 1,034                                 |
| 6                          | Documentación equivocada                      | 8            | 0,426                                 |
| 7                          | Resultados incompletos                        | 4            | 0,994                                 |
| 8                          | Cambios requeridos                            | 7            | 0,507                                 |
| 9                          | Disminución de la participación en el mercado | 5            | 0,710                                 |
| <b>Efectividad Externa</b> |   |              |                                       |
| 1                          | Queja de los clientes                         | 3            | 1,393                                 |

<sup>22[22]</sup> Marrero Delgado, F. (2001) – Procedimientos para la toma de decisiones logísticas con enfoque multicriterio en la cadena de corte, alza y transporte de la caña de azúcar, aplicaciones en CAI de la provincia Villa Clara.

<sup>23[23]</sup> Hernández, M. - La brecha entre el control de gestión y la estrategia. / Maritza Hernández Torres y Dorena Guerrero Ramos. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año III, Número 11, Noviembre 2000, Ciudad de La Habana, Cuba.

|                   |   |   |       |
|-------------------|---|---|-------|
| 2                 | Interrupciones  | 2 | 2,202 |
| 3                 | Altos costos de garantías                             | 4 | 0,726 |
| 4                 | Contingencias   | 1 | 2,679 |
| <b>Eficiencia</b> |   |   |       |
| 1                 | Tiempo del ciclo por unidad o transacción             | 3 | 1,537 |
| 2                 | Recursos (Divisas, personas, espacio) por U de Output | 1 | 1,630 |
| 3                 | Porcentaje de C.V Agreg. Real del C.Total del Proceso | 5 | 0,672 |
| 4                 | Costo de la mala calidad por unidad de output         | 6 | 0,572 |
| 5                 | Tiempo de espera por unidad o transacción             | 4 | 1,008 |
| 6                 | Abastecimiento fuera de tiempo                        | 2 | 1,582 |

El segundo grupo se constituyó con representación de los clientes y trabajadores de la empresa. El número total colaboradores fue 40. Este grupo revisó minuciosamente, por espacio de varios días, la documentación presentada por la EPI de SS; su propósito fue definir el comportamiento de los indicadores de efectividad interna - externa y de eficiencia en la organización ( $CI_{kj}$ ). La investigación se efectuó de acuerdo a un formulario con las instrucciones requeridas ([Anexo 7](#)) y el cálculo según las tablas 2 y 3.

#### **Comportamiento ( $CI_{kj}$ ) de los indicadores por cada cliente o trabajador de acuerdo a su importancia relativa**

Los indicadores se encuentran en una fase positiva, con valores entre 4 y 5 que califica de **muy bien** la gestión de las tres fases se destacan positivamente, pero pudiera ser superior. (En el [Anexo 10](#) se describe el comportamiento para cada uno de los atributos por separado y la valoración de acuerdo a la escala establecida (1-2 Mal) (2-3 Regular) (3-4 Bien) (4-5 Muy Bien)).

Una vez establecida la importancia relativa de los factores, así como, el comportamiento de los indicadores, según el enfoque de trabajadores y clientes, se procede al cálculo de los indicadores globales de Efectividad (IGE) y Eficiencia Empresarial (IGEE), de acuerdo a las fórmulas descritas en el Capítulo II.

***El resultado ([Anexo 8](#)), al inicio de la proyección e implantación de la Dirección Estratégica, arrojó que el Indicador General de Efectividad IGE es de 4.048, evaluándose el mismo de muy bien, incidiendo de forma negativa en el resultado los atributos siguientes:***

### **Efectividad Interna**

- La **acumulación de trabajos** es un indicador que se encuentra muy afectado, los contratos, que se realizan sobre bases lógicas de suministros y capacidad de producción, se ven atrasados por causas disímiles, violándose los plazos de ejecución pactados. Todo hay que ejecutarlo en corto tiempo.
- El problema anterior, unido deficiencias del sistema de dirección y a la no existencia de un sistema de gestión de calidad basado en normas ISO 9000, provocan **rechazo del resultado** final y necesidad de **repetir de trabajo terminado**.
- Los **porcentajes de despachos en tiempo** son inferiores a lo pactado en la mayoría de los contratos, se considera que los incumplimientos de contratos, por consecuencia de una mala dirección en el área de operaciones, es muy marcada en la Empresa de Producción Industrial de SS y sus consecuencias son funestas para la imagen de una entidad que aspira a copar el mercado de los materiales en la provincia.

### **Efectividad Externa**

- Las **quejas de los clientes** por los incumplimientos de los contratos y la entrega de productos con dudosa calidad es el principal problema que enfrentan los directivos de la entidad al analizar la gestión de el área productiva y control de la calidad. La erradicación de los causas que lo originan será uno de los objetivos de la estrategia implantada.
- El deficiente abastecimiento de recursos materiales y la falta de contratos provoca que, repetidamente, las fuerzas productivas de la entidad se vean en estado de **interrupción**, erradicar estas paradas es prioridad de la entidad y solo es posible llevando hasta la máxima expresión la gestión de marketing.

**Resultado similar se obtuvo para el Indicador General de Eficiencia Empresarial, IGEE el cual es de 4.136. Con una significación negativa los siguientes aspectos:**

### **Eficiencia**

- El **tiempo del ciclo por unidad o transacción** es superior al pactado en los contratos y a la capacidad real de la empresa, la causa se identifica en las ineficientes recetas de organización de la producción y al déficit de fuerzas

calificadas en la rama productiva. La tecnología empleada en la entidad es atrasada y con elevados índices de rotura.

- Los **recursos** (Divisas, personas, espacio) son limitados en las entidades actuales que se dedican a la producción de materiales, durante todo el año existen pocos períodos donde se observe una solvencia aceptable en estos aspectos.
- El **tiempo de espera por unidad o transacción** es superior al necesitado para cumplir los compromisos contraídos. Su reducción solo se llevará a efecto con la introducción de tecnologías y una adecuada dirección de la rama productiva.

Es sumamente importante a la hora de implantar una estrategia en cualquier empresa realizar un análisis profundo de los **valores** internos de esa entidad. Los mismos están definidos por un grupo de conceptos que se manejan en conjunto como son, Confianza en el éxito, Logros, Proximidad al cliente, Valor de las personas, Acción preactiva, Responsabilidad, Adaptación, Excelencia, Competitividad, Ser los mejores y otros hasta llegar, en el presente caso, a 32 parámetros.

La encuesta desarrollada para medir los valores en la EPI de SS ([Anexo 5](#)) arrojó que la misma se encuentra en el estadio de “**Continuar su Perfeccionamiento**”, con identificación de los principales aspectos deficientes en alcanzar la categoría de excelencia, realizar acciones preactivas en el colectivo y la necesidad de una Planificación Estratégica.

### **3.3.5- Rediseño de la Fase de Control y Retroalimentación**

El control está concebido desde el mismo momento en que comenzó la realización de la Estrategia de Dirección de la Empresa, por tanto no se limita a comprobar su implantación, sino que comienza a realizarse desde que se define la misión de la organización y así sucesivamente en cada uno de los pasos.

Es de vital importancia el desarrollo del control y la retroalimentación en la estrategia y acciones previstas ya que esto permite la mejora de la estrategia en general, es por ello que enumeramos las formas y vías de realizar el control y la retroalimentación.

1. Después de tener las estrategias determinados y las acciones previstas se discuten y aprueban en el consejo de dirección de la EPI en Sancti Spíritus, para posteriormente analizarlas con todos los trabajadores.

2. Cada responsable del cumplimiento de las acciones actuando de conjunto con el grupo de trabajo elegido, se reúne mensualmente y toman decisiones al respecto, que posteriormente informan en el consejo técnico asesor.
3. En cada consejo de dirección ampliado se discute basado en un informe que presenta el responsable del cumplimiento de cada una de las acciones previstas, se hacen las correcciones y se toman acuerdos para su mejor ejecución.
4. Existe una frecuencia de chequeo de la estrategia donde el responsable del cumplimiento de las acciones presenta un informe valorativo de los problemas que están incidiendo en el cumplimiento del plan de acción y con la presencia de trabajadores del área se hacen los análisis, discusiones y se toman nuevas líneas de trabajo para poder encausar la estrategia.
5. En cada reunión del consejo de dirección, los directivos designados hacen un balance del cumplimiento de las acciones de trabajo, donde participan los principales factores que tienen relación con el cumplimiento de los acuerdos, es un buen momento para comprobar como se está entendiendo, y como se está asimilando la implementación de la estrategia en ese nivel.
6. Trimestralmente se hace un balance del estado de cumplimiento de todas las acciones de trabajo, de igual manera al cierre de cada año, tanto en el consejo técnico asesor como en el consejo de dirección.
7. Un aspecto a tener en cuenta es la retroalimentación constante de todos los responsables de los cumplimientos de los acuerdos y la alta dirección junto a los directivos en cada nivel, de cómo se comportan los indicadores generales de efectividad y eficiencia empresarial
8. Teniendo en cuenta los aspectos reflejados en los anteriores controles realizados se valorar que cosas son necesarias cambiar, como se ésta cumpliendo en la base estas acciones, además de continuar verificando los comportamientos de los indicadores de efectividad y eficiencia empresarial

La **Retroalimentación permanente**, a partir de los criterios de los clientes, acerca de la validez y cumplimiento de la misión de la organización, indagando sobre el comportamiento del personal al respecto; El **Diagnóstico constante** para evaluar los posibles cambios que se operan en el entorno de la organización e introducir las correcciones necesarias y medidas de contingencia.

### **3.4 Beneficios de la aplicación del procedimiento general con vistas a mejorar la efectividad y eficiencia empresarial**

Es notable el salto luego de tres años de aplicarse la estrategia en la EPI de SS, los aspectos de la Efectividad, tanto interna como externa y la Eficiencia Empresarial están ubicados dentro del rango **muy bien**. El cálculo de el Indicador General de Efectividad **IGE** ([Anexo 11](#)) se elevó hasta **4.575**, incidiendo en él, de forma positiva la mayoría de los atributos de Efectividad Interna y Eficiencia Empresarial ([Anexo 12](#)), el resultado es lógico puesto que la estrategia trazada se basó en solucionar los problemas internos que aquejaban la organización.

#### **Efectividad Empresarial Interna**

- 1 Acumulación de trabajos
- 2 Resultado retrazado
- 3 Porcentaje de despachos en tiempo
- 4 Resultados incompletos

#### **Efectividad Empresarial Externa**

- 1 Contingencias
- 2 Interrupciones

Situación similar se obtuvo en el Indicador General de Eficiencia **IGEE** el cual se elevó hasta **4.982** con influencia positiva para los seis atributos medidos:

#### **Eficiencia Empresarial**

- 1 Recursos (Divisas, personas, espacio) por unidad de Output
- 2 Abastecimiento fuera de tiempo
- 3 Tiempo del ciclo por unidad o transacción
- 4 Tiempo de espera por unidad o transacción
- 5 Porcentaje de C.V Agreg. Real del C.Total del Proceso
- 6 Costo de la mala calidad por unidad de output

#### **Derivados de la aplicación del procedimiento general se obtuvieron los siguientes beneficios:**

1. Identificación de los indicadores que valora la efectividad y eficiencia empresarial.
2. Mejoramiento de la efectividad y eficiencia empresarial en la empresa objeto de aplicación.
3. La obtención IGE y IGEE permiten una valoración cuantitativa de la efectividad y la eficiencia empresarial.

4. Identificación de los problemas existentes vinculados a la efectividad interna, externa y la eficiencia empresarial.
5. Incrementos en la empresa del IGE y el IGEE, reflejado esto en la Tabla 3.3.

**Tabla 3.3. Incrementos de los indicadores a tres años de implantada la estrategia**

| Empresa/Indicadores | IGE  | IGEE |
|---------------------|------|------|
| Tres años después   | 113% | 120% |

6. Formación progresiva de una cultura de cambio, tanto en las formas actuales de pensar como en las de actuar.

### **3.5 Conclusiones del Capítulo**

1. Las encuestas y guías de entrevistas diseñadas como parte de la investigación, resultaron muy útiles para realizar un diagnóstico que permitió caracterizar la situación de EPI de la provincia de Sancti Spíritus, en relación con las funciones que desempeña, quedando demostrado que existen problemas con relación a la efectividad y eficiencia empresarial vinculados con: acumulación de trabajos, repetición del trabajo terminado, rechazo del resultado, porcentaje de despachos en tiempo, queja de los clientes, interrupciones, tiempo del ciclo por unidad o transacción, recursos (Divisas, personas, espacio) por U de Output y tiempo de espera por unidad o transacción.
2. La aplicación del procedimiento general permitió constatar su factibilidad y racional utilización como instrumento metodológico efectivo para, en primer lugar, focalizar los problemas derivados de la ausencia de una estrategia y, en segundo lugar, perfeccionar el proceso de toma de decisiones con un marcado enfoque de participativo, el cual dio como resultado un mejoramiento sustancial de la efectividad y eficiencia empresarial. Todo esto permitió validar la hipótesis formulada en esta investigación.
3. Los índices IGE y el de IGEE con valores inferiores a 3 son evaluados de mal, demostrando la necesidad de tomar decisiones con vistas a mejorarlos.

4. El procedimiento general desarrollado en el marco de esta investigación poseen como cualidades fundamentales, la correspondencia con las tendencias actuales en materia de enfoque estratégico y con las condiciones del objeto de estudio en el cual se aplicó (pertinencia), la secuencia lógica en sus etapas y la posibilidad de realizar un proceso amplio y complejo en forma relativamente simple que permite la conducción del proceso de forma independiente por personal de la empresa y la flexibilidad necesaria para ser aplicado en otras empresas.

### **CONCLUSIONES GENERALES**

1. El estudio bibliográfico realizado en la construcción del marco teórico-referencial de la investigación, confirma la existencia de una amplia base conceptual sobre la efectividad y eficiencia empresarial, sin embargo dada la necesidad de su enriquecimiento, se consideró rediseñarla para su mejoramiento continuo.
2. En el contexto de la investigación realizada, quedó demostrado que para rediseñar e implementar la estrategia de dirección empresarial en el marco de la empresa se requiere de instrumentos metodológicos que permitan integrar los conocimientos teóricos, con aquellos de carácter práctico aportados por los especialistas del sector, considerando la solución del problema en toda su complejidad. Esto corrobora la correcta formulación del problema científico planteado en esta tesis.
3. El análisis de la bibliografía sobre estrategia empresarial confirma la necesidad de las empresas cubanas de mejorar los indicadores de efectividad y eficiencia empresarial realizando un trabajo sistemático y con enfoque sistémico.
4. El desarrollo de un procedimiento general para formular la estrategia y del procedimiento específico para determinar los indicadores de efectividad y eficiencia empresarial permiten guiar metodológicamente estos procesos.
5. En la Empresa de Producción Industrial de Sancti Spíritus se pudo comprobar que mejoran los indicadores de efectividad y eficiencia empresarial. Siendo valiosos instrumentos utilizados para determinar los valores, la situación actual de las diferentes áreas y para conocer el comportamiento de los diferentes indicadores de efectividad y eficiencia.
6. Los indicadores IGE y el IGEE, obtenidos como resultado de esta investigación, permiten determinar la efectividad y eficiencia empresarial. Estos

indicadores mostraron un incremento, en su comportamiento, al evaluarlos en el 2006 con respecto al 2004, validándose así, lo acertado de los objetivos estratégicos proyectados, corroborando la hipótesis de esta investigación y demostrando la pertinencia de los procedimientos obtenidos como resultado de la investigación.

7. En el contexto de esta investigación se obtuvieron como beneficios fundamentales la identificación de indicadores de efectividad y eficiencia empresarial, logrando focalizar los problemas vinculados a los factores que inciden en cada caso (Efectividad Interna, Externa y Eficiencia Empresarial) y la determinación de su comportamiento en la Empresa de Producción Industrial de Sancti Spíritus, otro beneficio fue el mejoramiento sustancial de la gestión de la empresa, medido por los IGE y IGEE y corroborado por el salto operado en las áreas de Eficiencia Económica, Gestión de los Recursos Humanos, Técnico Productiva y Marketing.

### **RECOMENDACIONES**

1. Continuar perfeccionado los estudios relacionados con esta investigación por diferentes vías, con énfasis en su extensión a otras empresas de la provincia de Sancti Spíritus y del país, así como a otros sectores, como vía para demostrar su capacidad generalizadora como instrumento metodológico para mejorar la efectividad y eficiencia empresarial
2. Seguir divulgando los resultados de esta investigación mediante publicaciones y presentaciones en artículos y eventos científicos, particularmente relacionado con la construcción y coordinar con el Ministerio de la Construcción actividades de capacitación sobre esta temática.
3. Los resultados alcanzados a través del procedimiento general desarrollado, permiten recomendarlo como una herramienta de incuestionable utilidad para ser aplicada, tanto por consultores externos como por los propios profesionales pertenecientes a las empresas, con vistas a conocer en todo momento la efectividad y eficiencia empresarial.
4. Perfeccionar el sistema informático desarrollado anteriormente teniendo en cuenta esta investigación.

### **BIBLIOGRAFIA**

- Ackoff, R. – Planificación de la empresa del futuro. / R. Ackoff. Editorial Limusa. México, 1983.

- Acle Tomasini. A.- Planeación estratégica y control total de la calidad. En su: Un caso real hecho en México./ A. Acle Tomasini Editorial Grijalbo. 1989.
- Alabart Pino, Y.- La Cultura Organizacional, una variable a considerar en la competitividad empresarial. / Yesmin Alabart Pino y Angel Luis Portuondo Vélez. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año III, Número 3, Marzo 1999, Ciudad de la Habana, Cuba.
- Appiah-Adu, K. (1998): Market Orientation and Performance: Empirical Tests in a Transition Economy, Journal of Strategic Marketing, Vol. 6, n.º 1, March, pp. 25-45.  
<http://susanna.emeraldinsight.com/vl=14389924/cl=11/nw=1/rpsv/cgi-bin/emeraldft?ID=14389924&startas=search&mode=search&action=normal>
- Applegate, Lynda M.- Perspectivas de la dirección para el año 2000. / Lynda M. Applegate, James I. Cash, Jr., y D. Quinn Mills. Harvard-Deusto Business Review. 2do trimestre, 1989.
- Arias G. Fernando. – Capacitación para la excelencia. / Fernando Arias G. Editorial Argus. México 1990.
- Arias Rivera, M. L.- La Planificación Estratégica. / Magda Luisa Arias Rivera. Ed. Grupo de Teoría y Técnicas de Dirección de la Universidad Agraria de La Habana, 1990.
- Arquin. G. - La planeación estratégica en la Universidad./ Gerard Arquin. 1988.
- Babin, B.J. y Boles, J.S. (1998): Employee Behaviour in a Service Environment: A Model and Test of Potential Differences Between Men and Women, Journal of Marketing, Vol 62.
- Beerli Palacio, Asunción, y Josefa D. Martín Santana, Técnicas de medición de la eficacia publicitaria, Editorial Ariel, Barcelona, 1999.
- Bennis, W. - Líderes. / Warren Bennis y Burt Nanus. Fotocopia.
- Besseyre De Hort. CH. - Gestión estratégica de los recursos humanos./ Charles Besseyre De Hort. Ediciones Deusto S.A., 1990.
- Bowman, C. - La esencia de la administración estratégica. / Cliff Bowman. Ediciones Prentice Hall. 1996
- Carnota Lauzán, Orlando. - Cuando el tiempo no alcanza./ Orlando Carnota Lauzán. La Habana, Editorial de Ciencias Sociales. 1991.
- Cameron, J. Here is your enemy (Nueva York, Halt, Rinehart, Winston, 1966).
- Chiavenato, I. - Introducción a la Teoría General de la Administración. / Idalberto Chiavenato. Editorial McGraw Hill. 3ra edición. México, 1989.

- Comba Morayta, G. - La Dirección de los Directivos Profesionales de los años noventa. / Guillermo Comba Morayta. Artículo en 6 p.
- Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Bases para el Perfeccionamiento de la Empresa Estatal Cubana, 1998.
- Col. Harry g. Summers JR., On Strategy (Novato, CA: Presidio Press, 1982)
- Cuervo, A. - Bases para el diseño organizativo de la empresa. Revista Economía Española, España, 1995.
- Cloke, K. - 14 valores que necesitamos para humanizar la forma en que trabajamos. / Kenneth Cloke y Joan Goldsmith. Ed. Centro Coordinador de Estudios de Dirección, La habana, 1996.
- Díaz Llorca, C. - Métodos para el perfeccionamiento de la dirección/ Carlos Díaz Llorca. La Habana, Editorial Ciencias Sociales, 1990.
- Díaz Pontones, V. - Relación entre la estrategia y el proceso de perfeccionamiento Empresarial. / Vicente Díaz Pontones. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del Mes. Año III, Número 12, Diciembre 1999, Ciudad de La Habana, Cuba.
- Díaz, R. - Conceptos sobre Estrategia Empresarial./ René Díaz y Raúl Cruz. 20 p.
- Documento Programático: El Partido de la Unidad, la Democracia y los Derechos Humanos que Defendemos. V Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1997.
- David, Fred r. (2003, 9ª edición). Conceptos de administración estratégica. Pearson Educacion.
- Dess, gregory g. Y Lumpkin, g. T. (2003). Dirección estratégica. Creando ventajas competitivas. Ed. Mc GRAW-HILL.
- Domenech Nieves, S. - Cuba, Economía en Período Especial. / Silvia Domenech Nieves y Otros. Editora Política, La Habana, 1996. 339 p.
- Drucker, P.F. - Administración y Futuro de los 90 en adelante. En su: La economía./ Peter F. Drucker. Buenos Aires 1993.
- European Creative Center (1993). Eurodisney. The Walt Disney Company.
- Fernández Romero, A. - Directivos profesionales. En su: Dirección y Progreso, 1989
- Floyd, Steven W. - La Gerencia Intermedia. / Steven W. Floyd y Bill Wooldrige. Ediciones Prentice Hall, 1996.
- García Echevarría, S. - Estrategia Empresarial. / Santiago García Echevarría. Editorial Díaz Santos. España, 1993.

- García, S. - La dirección por valores. / Salvador García y Simon L. Dolan. Mc Graw Hill, 1997.
- García Olalla, My v
- Vázquez Ordás, C (2002). Estrategias y operaciones empresariales en los nuevos mercados. 20 casos a estudio. Ed. CIVITAS.
- García Valdés C. - Economía Cubana: Del trauma a la recuperación. /Carlos M. García Valdés, Gerardo Gómez Moreno y Otros. Editorial Pueblo y Educación. La habana, 1998.
- Gárciga Marrero, R. - Socialismo y Dirección de la Producción. / Rogelio Gárciga Marrero. La Habana; Editorial Ciencias Sociales. 1986.
- Grant, Robert m. (2004, 4ª edición). Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones. Ed. Thomson – Civitas.
- Guns B. - Aprendizaje Organizacional. Cómo obtener y mantener la ventaja competitiva. / Bob Guns y Kristin Anundsen. Ediciones Prentice Hall. 1996
- Gutierrez Casas, G. - Concepciones actuales de la empresa. La importancia estratégica del sistema logístico. / Gil Gutiérrez Casas. Revista Alta Dirección Número 140, 1988
- Gutiérrez Castillo, O. - El Desarrollo Organizacional como Método de Cambio en la Formación de Equipos de trabajo efectivos. / Orlando Gutiérrez Castillo. Ponencia presentada al Evento Científico “Las Ciencias Sociales de Cara al 2000”, Escuela Superior del Partido, La Habana, 1990.
- Hofer, J. - Administración y estrategia: Un enfoque competitivo y emprendedor. / Jorge Hofer y Schendel. Ediciones Prentice Hall, 1978.
- Hernández, M. - La brecha entre el control de gestión y la estrategia. / Maritza Hernández Torres y Dorena Guerrero Ramos. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año III, Número 11, Noviembre 2000, Ciudad de La Habana, Cuba.
- Informe Central al I Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1975.
- Informe Central al III Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1985.
- Informe Central al IV Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1990.
- Jarrillo, J. C. – Dirección y Estrategia. / José Carlos Jarrillo. Editorial Mc Graw Hill. México, 1987.

- Kenneth, J. A. – Manual de Administración Estratégica. / J. A. Kenneth. Editorial Mc Graw Hill. México, 1994.
- Koontz, H. - Elementos de Administración. / Harold Koontz y Heinz Weihrich. 3ra Edición. S/Editorial.
- Kotter, Jonh P. - El liderazgo de la empresa actual. En su: El factor liderazgo. / John P. Kotter. Ediciones Díaz Deusto S.A.
- Kotter, Jonh P. - Escogiendo estrategias para el cambio. / Jonh P. Kotter y Leonard A. Schlesinger. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año I, Número 4, Abril 1997, Ciudad de La Habana, Cuba.
- Llanes Delgado, W. - La Dirección por valores. ¿ Es realmente nueva?/ Wilde Llanes Delgado. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año III, Número 11, Noviembre 2000, Ciudad de La Habana, Cuba.
- Marney, J. B. (1996). Gaining and sustaining competitive advantage. Addison-Westley.
- Marrero Delgado, F. (2001) – Procedimientos para la toma de decisiones logísticas con enfoque multicriterio en la cadena de corte, alza y transporte de la caña de azúcar, aplicaciones en CAI de la provincia Villa Clara.
- Martínez Martínez, Carlos C. - Consideraciones sobre la capacitación a cuadros de dirección. / Carlos Cristóbal Martínez Martínez. Artículo. Centro de Estudio de Técnicas de Dirección. Universidad Central de Las Villas.
- Menguzzato, M. - La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. / Martina Menguzzato y Juan José Renau. /s.e/. 1995
- Mintzberg, H. - Diseño de organizaciones eficientes. / Henry Mintzberg. Barcelona, Editorial Ariel, S.A., 1984.
- Mintzberg, H. – El proceso estratégico: concepto, contextos y casos. / Henry Mintzberg y James Brian Quinn. Editorial Prentice Hall. México, 1995.
- Morrisey, George L. - Pensamiento Estratégico. Construyendo los cimientos de la planeación. / George L. Morrisey. Ediciones Prentice Hall, 1995.
- Navas, j. E. Y guerras, I. A. (2002). La dirección estratégica de la empresa, Teoría y Aplicaciones. Ed. Civitas, 3ª Edición.
- Pedreira De Pinho, Sonia M. - Año 2000:¿ Cambiarán los patrones de eficacia del directivo? / Sonia M. Pedreira de Pinho y José Medina García. Socios Directores de Berndtson International, S.A.

- Perelló Barredo J. L. - Apuntes teóricos para un diagnóstico organizacional. Javier Luis Perelló Barredo. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año III, Número 2, febrero 1999, Ciudad de La Habana, Cuba.
- Picazo Manríquez, Luis R. - Ingeniería de servicios. Fotocopia. S/Editorial.
- Porter, m. E. (1990). La ventaja competitiva en las naciones. Ed. Plaza y Janés.
- Portuondo Vélez Angel L. - ¿ Elaboración de estrategias o determinación de objetivos? ¿ Dirigir por objetivos o estratégicamente? / Angel Luis Portuondo Vélez. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año I, Número 4, Abril 1997, Ciudad de La Habana, Cuba.
- .Angel Luis Portuondo Vélez. Revistas Información Directa Números 3 y 5 de 1990 Sistemas participativos, Primera y Segunda parte. Ed. Centro Coordinador de Información Científico. Técnica para Dirigentes del Estado. Comisión Coordinadora del SUPSCER. La Habana, 1990.
- Quinn James Brian. – Estrategias para el cambio. James B. Quinn. Ediciones Prentice Hall, 1980.
- Quinn Robert E. - Sabiduría para el cambio. Robert E. Quinn. Ediciones Prentice Hall, 1980.
- Resolución Económica del V Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1997.
- Reyes Ponce, A. - Administración por objetivos. Agustín Reyes Ponce. Editorial Limusa. México, 1996.
- Robbins, S. - Administración, teoría y práctica. Stephen Robbins. Hispanoamericana S.A., 1987.
- Rodríguez García José L. - Cuba: el camino de la recuperación económica. 1995 – 1999. /José Luis Rodríguez García. Revista Cuba Socialista, Número 16, 1999. Ed. Comité Central del PCC. La Habana, 1999.
- Rodríguez García F. - Enfoques y Métodos para la capacitación a dirigentes. Francisco Rodríguez García, Luis Barreiro Pousa y Otros. Ed. Centro de Estudio de Técnicas de Dirección. Universidad de La Habana, Septiembre 1988.
- Rosales, M. - La Capacitación Municipal de IULA. Mario Rosales. Revista Información Directa, Número 11, Noviembre 1989. Ed. Comisión Coordinadora del SUPSCER.
- Sans I. Valls M. - La capacitación para el cambio. Maité Sans I. Valls. Rev. Información Directa Número 12, Diciembre 1989. Ed. Comisión Coordinadora del SUPSCER.

- Santesmases Mestre, M. Marketing. Conceptos y Estrategias. Miguel Santesmases Mestre. Madrid. Ediciones Pirámides S.A. 1999.
  - Smith, A. - Estrategia, dinámica de los negocios. En su: Una dimensión faltante. México D.F.; Ediciones Mc Graw-Hill. 1979.
  - Steiner, George A. - Planeación estratégica. Lo que Todo Director Debe Saber. George A. Steiner. Cía Editorial Continental S.A. DE C.V., México
  - Stoner, H. - Administración. . En su: Planeación Estratégica. H. Stoner y Wenkel. México. Ediciones Prentice Hall. Hispanoamericana S.A., 1997.
  - S. Odiorne, G. - El lado Humano de la dirección. George S. Odiorne. Ediciones Díaz de Santos. S.A.
  - Tanham, g. K. Communist revolutionary warfare (nueva york: praeger, 1961).
  - Thompson, A.A. - Dirección y Administración Estratégica. Arthur A. Thompson. Addison Wesley Iberoamericana. EE.UU., 1994
  - The Boston consulting group; carl w. S y george stalk jr. (2002). Ideas sobre estrategia. Ediciones Deusto.
  - Wall, Stephen J. - Estrategias innovadoras. Stephen J. Wall y Shannon Rye Wall. Ediciones Prentice Hall. 1996.
  - Waterman, R.H. - En busca de la excelencia. Robert H. Waterman y Tomás J. Peter. s.1, s.n. s.a.
  - Weihrich, H. - Excelencia Administrativa. Productividad mediante la administración por objetivos. Heinz Weihrich. 1990.
  - Yáñez González, E. - Dirección estratégica. Decisiones Estratégicas. La Habana; Editorial Pueblo y Educación., 1982. 270 p.
  - Eugenio Yáñez González. Ed. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Universidad de La Habana, La Década de los Noventa: Desarrollo de la Dirección y Superación de Dirigentes. / Octubre 1990.
  - Vo Nguyen Giap, selected writings (Hanoi: Foreign Language Publishing House, 1977.
-