

**FACULTAD  
DE INGENIERÍA  
INDUSTRIAL**

**Universidad de Matanzas**

**Facultad de Ingeniería Industrial**

**Departamento de Ingeniería Industrial**

## **Evaluación del Nivel de Integración del Sistema de Dirección de la Empresa de Construcción y Montaje de Obras del Turismo de Varadero**

Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial.

**Autor (a): Luviana Abreus Villalobo**

**Tutor (es): Ing. Edian Dueñas Reyes**

**Dr. C. Ileana Sarmentero Bon**

**Matanzas, 2022**



## **Declaración de autoría**

Hago constar que el trabajo titulado: Evaluación del Nivel de Integración del Sistema de Dirección de la Empresa de Construcción y Montaje de Obras del Turismo de Varadero, fue realizado como parte de la culminación de los estudios, en opción al título de Ingeniero Industrial, por la autora Luviana Abreus Villalobo, autorizando a la Universidad de Matanzas y a los organismos pertinentes a que sea utilizado por las instituciones para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentado en eventos ni publicado sin la aprobación de la Universidad de Matanzas.



## Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

---

\_\_\_\_\_  
Presidente del Tribunal

\_\_\_\_\_  
Miembro del Tribunal

\_\_\_\_\_  
Miembro del Tribunal



*El futuro tiene muchos nombres. Para los débiles es lo inalcanzable.  
Para los temerosos, lo desconocido. Para los valientes es la  
oportunidad.*

**Víctor Hugo**



## Dedicatoria

Esta investigación está dedicada especialmente a mi mamá, Belkis Villalobo Salazar, a mi papá, Roberto Abreus Muñoz y a mi abuela Virginia Salazar Santamaría y a mi hermana Liana Abreus Villalobo por apoyarme siempre sin importar nada ni pedir ningún tipo de retribución a cambio.

Por mantener la fe en mí cuando otros la perdieron.

Por alentarme a alcanzar objetivos en la vida que quizás parecieron imposibles.

Por ser constantes en lo que a mí respecta.

Por la educación que me han dado.

Por su consejo fiel y crítica constructiva.

Por llevarme de la mano y enseñarme con rigurosidad y cariño.

Por llorar y reír conmigo en las situaciones de la vida siempre a mi lado.

Por ser mis padres, hermanos y amigos, y por sobre todo permitirme ser su obra de toda la vida.



## Agradecimientos

Por la realización de este trabajo quisiera agradecer en especial a:

A mi mamá Belkis Villalobo Salazar, mi papá Roberto Abreus Muñoz y mi hermana Liana Abreus Villalobo que me apoyaron en todo lo posible.

A mi tutor Edian Dueñas Reyes por su dedicación y apoyo incondicional, por ser profesor, amigo y mi guía ante mi perspectiva de las cosas, siempre sacando lo positivo en tiempos difíciles y con el "sí se puede" como lema y como ejemplo de superación.

A mi abuela Mimi, pues siendo la única de mis abuelos que puede verme lograr este sueño siempre consintiéndome y dándome fuerzas para no darme por vencida.

A mi esposo Yunion Quintero Ramos por su cariño, comprensión y su capacidad de levantarme los ánimos con su positivismo y siendo un ejemplo para mí.

A mis compañeros de estudio Bryan Sanabria, Ibelise Beunes, Flavia Mosquera y Melissa García por soportarme y estar siempre a mi lado durante estos 5 años.

A mi amigo de la infancia Dario Albert Lozada que más que un amigo es como un hermano mayor siempre sacando la mejor versión de mí y alentándome a perseguir mis sueños.

A mis suegros por acogerme en el seno de su familia como otra hija más.



## Resumen



La planificación estratégica es una actividad importante para el sistema empresarial por la relación que guarda con los objetivos y la misión de las empresas. En la actualidad Cuba se centra en alcanzar una elevada productividad en las empresas con un fundamento mayor en la proyección correcta y adecuada del Sistema de Dirección Estratégica a través de la integración de sus elementos. Es por ello que el presente trabajo tiene como objetivo: evaluar los procesos que agregan valor a través del cálculo del Nivel de Integración del Sistema de Dirección (NISD) de la Empresa de Construcción y Montaje de Obras del Turismo de Varadero. Para ello se emplean los métodos teóricos de análisis síntesis e inductivo deductivo, los métodos empíricos de observación directa, análisis documental y encuestas, así como técnicas y herramientas como la matriz DAFO y las matrices de relaciones internas y externas. Como resultados se determina que el Sistema de Dirección de la Empresa de Construcción y Montaje de Obras del Turismo de Varadero tiene un nivel de integración interno de 57 % y la evaluación de los índices externos: 80 % con los clientes, 76 % con los principales proveedores y 69 % con las entidades reguladoras, relación externa más afectada. A partir de este análisis se determinan las relaciones importantes y de buen desempeño con los procesos claves de la entidad.

Palabras claves: planificación estratégica, Integración del Sistema de Dirección



## Abstract

The strategic planning is an important activity for the managerial system for the relationship that keeps with the objectives and the mission of the companies. At the present time Cuba is centered in reaching a high productivity in the companies with a bigger foundation in the correct and appropriate projection of the System of Strategic Leading through the integration of its elements. It is hence that the present work has as objective: to evaluate the processes that you/they add value through the calculation of the Level of Integration of the System of Address (NISD) of the Company of Construction and Assembly of Works of the Tourism of Shipyard. For they are used it the theoretical methods of analysis synthesis and inductive deductive, the empiric methods of direct observation, documental analysis and surveys, as well as technical and tools like main DAFO and the wombs of internal and external relationships. As results it is determined that the System of Address of the Company of Construction and Assembly of Works of the Tourism of Shipyard has an internal integration level of 57% and the evaluation of the external indexes: 80% with the clients, 76% with the main suppliers and 69% with the regulators entities, external more affected relationship. Starting from this analysis the important relationships are determined and of good acting with the key processes of the entity.

Key words: strategic planning, Integration of the System of Leading





## Índice

Introducción .....	1
Capítulo 1. Marco teórico referencial de la investigación .....	7
1.1 Conceptualización de la Gestión.....	7
1.2. Conceptualización y clasificación de procesos.....	9
1.3. La Gestión por Procesos .....	11
1.4 Dirección Estratégica .....	13
1.5. Planificación estratégica.....	14
Capítulo 2. Procedimiento para la determinación del NISD en la Empresa de Construcción y Montaje de Obras Del Turismo de Varadero .....	22
2.1 Antecedentes Metodológicos.....	22
2.2 Procedimiento empleado para la determinación del NISD .....	24
2.3. Herramientas empleadas en la investigación .....	35
Capítulo 3. Aplicación del procedimiento para la determinación del NISD en la Empresa de Construcción y Montaje de Obras Del Turismo de Varadero .....	38
3.1 Caracterización de la Empresa de Construcción y Montaje de Obras Del Turismo de Varadero .....	38
3.2 Resultados del procedimiento aplicado.....	39
Conclusiones .....	53
Recomendaciones	
Referencias Bibliográficas	



## Introducción

La organización empresarial es una función administrativa que se centra en la organización, a partir de la estructuración e integración de las unidades orgánicas y los recursos de una empresa, ya sean materiales, financieros, humanos y tecnológicos. Una buena organización empresarial siempre permite a corto o largo plazo, unas mejoras en los resultados con los recursos disponibles, disminuye los costes y mejoran los plazos de ejecución de los proyectos (Larrosa Moran, Cruz Peredo, & Sayay Guerrero, 2020). La organización empresarial es una de las partes esenciales de cualquier negocio, ya que, en gran medida, presenta uno de los puntos de unión para la construcción de las tareas y funciones, además de especificar las obligaciones y relaciones de los distintos puestos (V. Vega Falcón, M. Navarro Cejas, M. F. Cejas Martínez, & D. F. Mendoza Velazco, 2020).

Sin lugar a dudas, la importancia de la organización empresarial ocupa un lugar preferente en cualquier modelo de negocio, ya que establece el diseño, la estructura y los procesos necesarios para alcanzar las metas que se propongan, aumentando la productividad de una manera lo más eficaz posible y mejorando el funcionamiento de la empresa (Gadea Griñán, 2018).

La organización empresarial está estrechamente relacionada con la planeación de los objetivos y la planificación estratégica de los mismos. Las empresas preparan su planificación estratégica, y es común que las organizaciones se involucren en esta para desarrollar, implementar y evaluar estrategias de diferente naturaleza. La planificación estratégica es el proceso que genera nuevas ideas y acciones que proporcionan una estructura central para que la empresa proyecte su futuro (Díaz Muñoz & Salazar Duque, 2021).

Presentar una estrategia bien definida, de la organización, compartida y comunicada provoca que el personal se sienta productivo y valorado por la empresa, ya que sabe en todo momento lo que pasa en la organización y, por tanto, eso provoca una mejora en los beneficios de la empresa, todo el personal tiene claro cuál es su papel en la empresa y cuál es el del resto en la misma, lo que crea una división de funciones eficaz, procesos y organigramas acordes a la estrategia de la compañía, lo que provoca una mejora en el mantenimiento del sistema organizativo, son beneficios que aportan la organización empresarial (Schwarz-Díaz, 2018).



El concepto de planificación estratégica también se llevó a cabo en Grecia cuando Sócrates comparaba la actividad de un empresario con las de un general para afirmar que en toda misión o actividad quienes la ejecutan deben realizar un plan de acción determinado y emplear los recursos adecuadamente para lograr sus objetivos. Por otra parte, Von Neuman y Morgenstern fueron los primeros autores que enfocaron la planificación estratégica a los negocios para plantear el concepto de la realización de actos por parte de las empresas en base a una situación determinada (Acosta Fagés, 2020).

La estrategia, uno de los ítems esenciales para la ejecución de la planificación, es una acción deliberada que puede ser desarrollada como un plan de acción, maniobra, patrón, posición y/o perspectiva (Malal, 2020). En conclusión, con el paso del tiempo el concepto de planificación estratégica ha sido reestructurado debido a los constantes cambios del mundo producidos en parte por la globalización y el flujo constante de la información.

Hay ventajas y desventajas de la planificación estratégica. Y corresponde a cada empresa hacer el proceso adecuado que le ayude a beneficiarse de todas estas ventajas y evitar sufrir las desventajas que puedan existir. Si la empresa es pequeña, mediana o grande, si todavía no planifica los próximos pasos y realiza bien sus acciones, puede perder grandes oportunidades de crear una ventaja competitiva en su negocio (J. D. Plata Ortiz & Sabogal Rubio, 2020).

Desarrollar una visión estratégica sobre el futuro de su empresa aporta ventajas tanto para ella como para sus clientes. Garantiza un crecimiento sano y estable del negocio y, al mismo tiempo, consigue generar valor para el público. Un buen plan estratégico puede ser costoso para las pequeñas y medianas empresas o para las que empiezan. Esto se debe a que se necesitan esfuerzos adicionales, por ejemplo, para analizar los ambientes interiores y exteriores. Además, se necesitan algunas herramientas específicas para implementar la planificación estratégica en consecuencia, así como la posible contratación de personal competente (Peñafiel Loor, Pibaque Pionce, & Álvarez Indacochea, 2020).

Una institución que logra construir y delegar un buen Plan Estratégico tiene grandes posibilidades de superar las adversidades del mundo globalizado, y se convierte en un referente en el campo en el que opera. Sin embargo, es importante destacar que una empresa que no tenga definida su planificación acabará en el grupo de otra institución con



planes de futuro, a riesgo de no tener ese futuro (Sumba-Bustamante, Cárdenas-Borja, Bravo-Ayala, & Arteaga-Choez, 2020).

Sin embargo, no se puede olvidar que para lograr el objetivo deseado del planeamiento estratégico es necesario contar con el apoyo y compromiso de todo el cuerpo funcional de la empresa, ya que los responsables de las distintas fases del proceso son los propios miembros de la organización (Labán Vargas & Montoya Duarte, 2018).

Históricamente, las organizaciones se han gestionado de acuerdo a principios Tayloristas de división y especialización del trabajo por departamentos o funciones diferenciadas. Mediante la utilización de organigramas que establecen la estructura organizativa y designan dichas funciones.

Este tipo de diagrama permite definir claramente las relaciones jerárquicas entre los distintos cargos de una organización (cadena de mando). Sin embargo, en un organigrama no se ven reflejados el funcionamiento de la empresa, las responsabilidades, las relaciones con los clientes, los aspectos estratégicos o claves ni los flujos de información y comunicación interna (González González, Leal Rodríguez, Martínez Caballero, & Morales Fonte, 2019).

En la última década, la gestión por procesos despierta un interés creciente, es ampliamente utilizada por muchas organizaciones que utilizan referenciales de gestión de calidad o calidad total. El enfoque basado en procesos consiste en la identificación y gestión sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos. Algunas empresas aplican modelos de organización de tipo funcional y de tipo matricial sin embargo estos son limitados, principalmente por centrarse en empresas manufactureras de grandes series, y por requerir proveedores de piezas estrechamente ligadas a las fábricas productoras de los equipos o sistemas finales (A. Medina León, Nogueira Rivera, Hernández-Nariño, & Comas Rodríguez, 2019).

Así la importancia de los procesos aparece de forma progresiva en los modelos de gestión empresarial. No irrumpen con fuerza como la solución, sino que se les considera poco a poco como medios útiles para transformar la empresa y para adecuarse al mercado (Barrios-Hernández, Contreras-Salinas, & Olivero-Vega, 2019).

Como respuesta a esta necesidad surge la estrategia la adopción de un enfoque de procesos o la gestión por procesos, la cual busca que las empresas tengan estructuras con una mayor capacidad de adaptación al entorno cambiante, mayor flexibilidad, más capacidad



para aprender y crear valor, con una mayor orientación hacia el logro de los objetivos. La gestión por procesos es una forma de conducir o administrar una organización, lo que agrega valor para el cliente y las partes interesadas (Malpica Zapata, Gómez Caicedo, & Villa Martínez, 2021).

Todas las actividades de la organización, desde la planificación de las compras hasta la atención de una reclamación, pueden y deben considerarse como procesos. Para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. La identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y en particular las interacciones entre los mismos se conocen como enfoque basado en procesos (Ramírez Ortega & Castrillón Rojas, 2022).

En el caso específico de Cuba, se introducen enfoques y prácticas gerenciales universalmente reconocidas en la práctica de la administración, sin dejar de considerar que no se trata de una asimilación acrítica, sino de su adecuación a las condiciones del contexto cubano y a los objetivos propuestos en pos de la consolidación del socialismo próspero y sostenible al que se aspira. Por tal razón las empresas cubanas se reconocen como célula de las relaciones sociales de producción, en tanto lo que se obtenga desde su accionar contribuye a la sustentación de la base económica de la sociedad.

La Empresa de Construcción y Montaje de Obras del Turismo, por su nombre comercial Constructora Hicacos es una empresa creada a partir del Proceso de Reordenamiento llevado a cabo en el país como parte de los Lineamientos Económicos y Sociales resultantes del VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba, la misma tiene como propósito brindar servicios de construcción, montaje y conservación para obras destinadas al turismo de la Península de Varadero. Está constituida por siete Unidades Empresariales de Base, de ellas tres constructoras, tres de servicios, un Centro de Capacitación y su estructura organizativa se muestra en el Expediente del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.

La dirección general es el área más comprometida con la planificación estratégica ya que debe apoyar y fortalecer la integración en la formulación y selección estratégica, como el coordinar las actividades necesarias para la implantación de las mismas que son imprescindibles para mejorar los actuales márgenes de rentabilidad. Al momento la empresa no cuenta con un plan estratégico enfocado a los procesos, aunque ha definido la misión,



visión y valores, lo que representa un riesgo importante en el desarrollo y crecimiento sostenido y a largo plazo.

A tenor de lo anteriormente expuesto se define el siguiente **problema científico**: ¿cómo contribuir al aumento de la eficiencia y la eficacia de la Empresa de Construcción y Montaje de Obras del Turismo de Varadero?

**Objetivo general**: evaluar la integración de los procesos que agregan valor a través del cálculo del Nivel de Integración del Sistema de Dirección (NISD) de la Empresa de Construcción y Montaje de Obras del Turismo de Varadero.

Como **objetivos específicos** se plantean:

1. Sistematizar los elementos teóricos necesarios para el entendimiento y la aplicación de las herramientas empleadas.
2. Caracterizar la planeación estratégica de la Empresa de Construcción y Montaje de Obras del Turismo de Varadero.
3. Proponer un procedimiento para la evaluación del Nivel de Integración del Sistema de Dirección de la Empresa de Construcción y Montaje de Obras del Turismo de Varadero.
4. Aplicar el procedimiento para la evaluación del Nivel de Integración del Sistema de Dirección de la Empresa de Construcción y Montaje de Obras del Turismo de Varadero.

Entre los métodos del nivel teórico empleados se encuentran: análisis síntesis, inductivo deductivo y el histórico lógico. Los métodos empíricos empleados son: observación directa, entrevista y el análisis documental. Mientras que las herramientas empleadas fueron: la matriz DAFO y las matrices de relaciones: internas y externas.

El trabajo de diploma se estructura de la siguiente manera:

Capítulo 1: Fundamentación teórica de la investigación, donde se analiza el marco teórico conceptual de la planificación estratégica, donde se puntualiza en: principales conceptos y definiciones de planeación, la dirección estratégica, surgimiento y evolución de la planificación estratégica, así como las diferencias en dirección estratégica y planificación estratégica.

Capítulo 2: Procedimiento para la planificación estratégica, se hace una descripción del procedimiento propuesto con sus herramientas y técnicas a aplicar.



Capítulo 3: Implementación del procedimiento para la planificación estratégica es donde se presentan los resultados de la implementación del ejercicio estratégico en la Empresa de Construcción y Montaje de Obras del Turismo de Varadero.

Para el desarrollo de la investigación se emplean como métodos teóricos: el análisis síntesis y el inductivo deductivo, como métodos empíricos: observación directa, análisis documental y entrevista así como el empleo de técnicas como el análisis DAFO y el cálculo del Nivel de Integración del Sistema de Dirección a partir de la matriz de relaciones.



## Capítulo 1. Marco teórico referencial de la investigación

La revisión de la literatura clásica y especializada sobre el tema en cuestión constituye la base imprescindible de cualquier investigación, representa el proceso analítico que se sigue para el ordenamiento de una bibliografía con fines investigativos y se elabora el análisis bibliográfico, justamente en la fase inicial de la investigación lo que contribuye a encontrar respuestas a las interrogantes que se desprenden del planteamiento del problema. En el presente capítulo se exponen los conceptos y aspectos teóricos necesarios para comprender la importancia y necesidad de la planificación estratégica en los momentos actuales, a través de un estudio minucioso de la bibliografía existente.

### 1.1 Conceptualización de la Gestión

Las organizaciones evolucionan y se transforman aceleradamente, y ahora se colocan frente a nuevas formas o modelos de actuación. Los dos autores más representativos de la escuela clásica de la administración fueron Frederick Taylor y Henry Fayol.

La administración científica fundada por Taylor y sus seguidores constituye el primer intento de formular una teoría de la administración, la preocupación por crear una ciencia de la administración y el énfasis en las tareas. La organización racional del trabajo se basa en el análisis del trabajo operacional, en el estudio de tiempos y movimientos, en la división de las tareas y en la especialización del trabajador. Se busca la eliminación del desperdicio, la ociosidad de los obreros y la reducción de los costos de producción. El diseño de tareas hacía énfasis en el trabajo simple y repetitivo de las líneas de producción y de montaje, la estandarización y las condiciones de trabajo que aseguran la eficiencia (Ramírez Ortega & Castrillón Rojas, 2022).

De otra parte, Henry Fayol, se preocupó por definir una de las funciones básicas de la empresa, el concepto de administración (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar) y los llamados principios generales de la administración como procedimientos universales, aplicables en cualquier tipo de organización o empresa. La escuela clásica mediante la concepción de la organización formal y técnica buscó dar respuesta a los problemas de productividad y eficiencia organizacional (C. A. Llerena Reyes, 2018).

Los experimentos realizados por Elton Mayo en la fábrica Western Electric Company en 1927 en Chicago con la finalidad de identificar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros en la producción; luego se aplicó al estudio de la





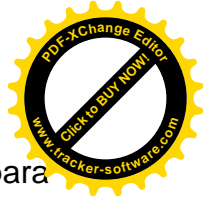
fatiga de los accidentes de trabajo, de la rotación de personal y del efecto de las condiciones físicas de trabajo sobre la productividad de los empleados. Los investigadores verificaron que los resultados del experimento fueron afectados por variables psicológicas (Moran, Peredo, & Guerrero, 2020). Entre las principales características de la escuela humanística, se encuentra el planteamiento de una organización informal con rostro humano que busca dar respuesta a los problemas de productividad y eficiencia organizacional.

En la década de 1950, se inician los estudios del entorno, cuyos principales ponentes fueron Etzioni Amitai, Peter Blau y Richard Scout, quienes parten del concepto de que las organizaciones son sistemas abiertos en constante interacción con el entorno. Hasta entonces los planteamientos de las escuelas clásicas y de las relaciones humanas y del comportamiento consideraron a la organización como un sistema cerrado y exploraron únicamente las variables internas de la organización (C. A. Llerena Reyes, 2018).

La teoría neoclásica es exactamente la escuela clásica, colocada en el modelo de las empresas de hoy, dentro de un eclecticismo que aprovecha la contribución de todas las demás teorías administrativas. En el transcurrir histórico de las teorías administrativas el enfoque clásico no fue totalmente sustituido. Resurge plenamente ampliada, revisada y mejorada con la teoría neoclásica. Peter Drucker es su principal exponente. Una de sus principales características es la contribución biológica del concepto de sistema, ampliamente aprovechado en la administración. El enfoque situacional es el planteamiento más reciente dentro del pensamiento administrativo y señala un paso adelante del enfoque de sistemas (V. Vega Falcón, M. Navarro Cejas, M. F. Cejas Martínez, & D. J. Mendoza Velazco, 2020).

La escuela holística mediante la concepción de la organización como sistema abierto, flexible, que depende de los cambios del entorno y de la tecnología, da respuesta a los problemas de productividad, eficiencia y eficacia organizacional. En esta escuela es muy clara la contribución de la filosofía, la psicología, la sociología y sobre todo la generación de conocimiento; está presente la interdisciplinariedad (Guerrero Gomez & Ruiz Chávez, 2018).

Los cambios radicales en las organizaciones son claves para conquistar al consumidor o usuario y maximizar el beneficio de éstas. Lo que quiere decir que actualmente se depende de ellos y no se debe quedar atado a prácticas tradicionales de funcionamiento. En la actualidad, el enfoque de la administración está asociado a la gestión como conjunto de procedimientos y acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo. Es



decir, en términos generales, la gestión es una serie de tareas que se realizan para acometer un fin planteado con antelación. Suele relacionarse principalmente con el mundo corporativo, con las acciones que desarrolla una empresa para alcanzar, por ejemplo, su objetivo de ventas o de ganancias. Sin embargo, no solo se gestionan compañías, proyectos, o bienes económicos, sino cualquier tipo de recurso (Moran Larrosa, Peredo Cruz, & Guerrero Sayay, 2020).

Una medida de su desarrollo evolutivo lo constituye el hecho de que en principio se la considerara sólo un enfoque o herramienta supeditada o enmarcada dentro de otros sistemas de gestión, sin embargo, actualmente su relevancia y carácter generalizador hacen que poco a poco adquiera personalidad propia (Juan Diego Plata Ortiz & Sabogal Rubio, 2019).

## **1.2. Conceptualización y clasificación de procesos**

La palabra Proceso proviene del latín *processus* que significa: avance, progreso. Un proceso es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (*inputs*: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (*outputs*). Se define al proceso como: " una unidad en sí que cumple un objetivo completo, un ciclo de actividades que se inicia y termina con un cliente o un usuario interno" (Abreu González, 2019).

Los procesos pueden ser industriales (en los que entran y salen materiales) o de gestión (en los que entra y sale información), existen en cualquier organización, aunque nunca se hayan identificado ni definido, constituyen lo que se hace y cómo se hace. En una organización, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser encuadrada en algún proceso.

La norma ISO 9000:2000 plantea que un proceso es: "un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados". Según Galloway (2000) un proceso es una secuencia de pasos, tareas o actividades que transforman los inputs (materiales, equipamiento, información, recursos humanos, condiciones medio ambientales necesarias para llevar a cabo el proceso) en output (producto o servicio creado en el desarrollo del proceso, el cual se entrega al cliente).

De acuerdo a la NC ISO 9000: 2005 un proceso se define como "conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada



en resultados". Según Marsán Castellanos (2011) Un proceso es una serie de actividades relacionadas entre sí que convierten insumos en productos. El proceso incorpora valor a los insumos. Criterios expuestos por Lorino (1993), Harrington (1993), Mariátegui (1999) y otros autores referidos en A Medina León and Nogueira Rivera (2002), queda definido el término proceso de la manera siguiente:

Proceso: "Secuencia ordenada y lógica de actividades, generalmente repetitivas, que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (inputs) en salidas o resultados programados (outputs) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo han solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado.

A partir de estos conceptos se plantea que un proceso es un conjunto de tareas que se conectan mediante un flujo de información o bienes que transforman distintos inputs en outputs útiles, el cual puede almacenar tantos bienes como información durante la transformación.

### **Clasificación de los procesos**

Entre los procesos que se llevan a cabo en una empresa se encuentran los: estratégicos, claves y de apoyo (A. Medina León et al., 2017).

- **Procesos estratégicos** (de gestión): Son los procesos que proporcionan directrices a todos los demás, definen y controlan las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Son gestionados directamente por la alta dirección.
- **Procesos operativos** (clave, misioneros, de flujo esencial, de negocio o centrales): Son los que están ligados directamente con el producto o servicio que se presta. Tienen un impacto directo en el cliente, creando valor para éste de hecho, son los procesos a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad.
- **Procesos de soporte** (apoyo): Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios, en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para a partir de los mismos poder generar el valor añadido deseado por los clientes. Son los que garantizan que los demás procesos se ejecuten con éxito.



### 1.3. La Gestión por Procesos

Durante años, casi todas las organizaciones se han estructurado verticalmente. La estructura piramidal, válida para las organizaciones en tiempos pasados, en la actualidad, ya no compiten cuando se habla de calidad total en cada operación, en cada proceso y se convierten cada vez más en ineficientes por sus nichos de poder e inercia excesiva ante los cambios (González Díaz, Medina León, Medina Nogueira, Medina Nogueira, & Assafari Ojeda, 2021). La necesidad de contar con un sistema de control que posibilite la toma de decisiones basado no solo en el análisis económico – financiero, sino que logre una valoración integral de la gestión y sirva de herramienta en la ubicación de desviaciones en los diferentes procesos que la conforman. Se impone la necesidad de cambios en la orientación estratégica de las organizaciones (Rodríguez Prado, 2019) .

La mejora, más que un concepto es una intuición intrínseca en el ser humano, se trata de ascender en cuanto a calidad. Por su parte, las organizaciones, buscan ascender en cuanto a sus resultados, ganancias y posicionamiento; sin embargo, hoy en día la oferta al cliente es tan variada que la competencia busca obtener la calidad total en cada operación y para ello necesita mejorar constantemente los procesos de la organización (González Díaz et al., 2021).

La gestión por procesos es una forma de gestionar toda la organización, basada en los procesos, como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente (Negrín Sosa, Medina León, Nogueira Rivera, & Suarez Mella, 2003). Es una forma específica de ver la realidad y la empresa. Percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente (Sánchez Ruiz & Blanco, 2014).

A pesar de que la mejora de procesos ha existido asociada a la mejora de actividades y los procesos se hace necesario que esté alineada a la estrategia de las organizaciones. (A. Medina León, Nogueira Rivera, Hernández Nariño, & Comas Rodríguez, 2019), refieren que la Gestión por Procesos es: la forma de gestión de la organización que se basa en los procesos en busca de lograr la alineación de los mismos con la estrategia, misión y objetivos, como un sistema interrelacionado destinado a incrementar la satisfacción del cliente, la aportación de valor y la capacidad de respuesta.



A. Medina León, Nogueira Rivera, Sánchez Macías, and Medina Nogueira (2021), aclaran que ante todo es importante considerar, para la aplicación de esta forma de Gestión, que la alta dirección esté comprometida y se trabaje en equipo donde se involucre a especialistas con capacidad de aportar ideas y tomar decisiones. Ambas premisas deberán comprobarse en el intercambio preliminar con la alta dirección de la organización dónde se realice la intervención.

El análisis y la simplificación de los procesos es una idea que acompaña a la condición organizativa en la mayoría de los casos. Aplicar el concepto de simplificación y mejora al análisis de los procesos, más que una moda, se convierte en una cuestión de supervivencia. Algunas de las ventajas que le reconocen autores como Acevedo Suárez y Gómez Acosta (2002); Benavides (2003); y la ISO 9000 (2005) *apud*, (A. Medina León et al., 2017), al enfoque por procesos son:

#### Eficacia:

- Alinea los objetivos de la organización con las expectativas y necesidades de los clientes (atributos y expectativas).
- Alinear los objetivos estratégicos con los procesos.
- Mejora continua y sistémica de la organización.
- Permite diferenciarse de la competencia.
- Enfoque al cliente.

#### Eficiencia:

- Muestra cómo se crea valor en la organización.
- Reduce las actividades que no aportan valor al cliente, elimina las ineficiencias y potencia el valor al cliente.
- Acrecentar la calidad y la exactitud: Brindar el mejor servicio disponible.
- Condensar los ciclos de tiempo.
- Mejorar la administración de los recursos y enfrentar el cambio.
- Aumenta la capacidad de usar los recursos.

#### Diseño:

- Señala cómo están estructurados los flujos de información y materiales.



- Indica cómo realmente se realiza el trabajo y cómo se articulan las relaciones proveedor cliente entre funciones.
- Reducir la fragmentación de las tareas: eliminar las barreras organizacionales y ver el escenario completo. Incrementar la flexibilidad y la simpatía: generar satisfacción al cliente.

## 1.4 Dirección Estratégica

El término estrategia proviene de la palabra griega *strategos* que significa: arte de ganar la guerra, en acercamiento al ámbito empresarial su traducción sería equivalente a: arte de lograr los objetivos (C . A. Llerena Reyes, 2018). La estrategia da una visión de futuro, con un carácter activo y anticipante, aporta un marco para la dirección unificada de la organización en función de sus metas principales. Orienta los recursos y los concentran en el desarrollo de ventajas competitivas, indica la necesidad de adaptación sistemática al entorno, enfatiza en encontrar posiciones más favorables. Enmarca las acciones futuras, considera diversos y probables escenarios y tiene un impacto final importante.

El propósito de la estrategia es determinar mediante un sistema y objetivos y políticas, la clase de organización que se desea proyectar y ofrece una estructura para orientar las acciones a tomar. Entra en juego un elemento fundamental en la dirección de toda empresa, las políticas, que también son planes que constituyen interpretaciones que guían el pensamiento para la toma de decisiones y asegura que exista congruencia entre los objetivos establecidos en la organización (C . A. Llerena Reyes, 2018).

### Evolución de la Dirección Estratégica

El primer paso en la evolución de la Dirección Estratégica se llevó a cabo a finales de la década de los cincuenta, cuando las empresas inventaron un enfoque sistemático para decidir el lugar y la manera en que la empresa realizaría sus negocios futuros. La parte analítica de este enfoque se denomina formulación de la estrategia y el proceso por medio del cual los gerentes la formulan en conjunto recibe el nombre de Planificación Estratégica.

El segundo paso se efectúa en la década de los 60, al descubrir que la configuración interna (capacidad) de la empresa tiene que transformarse siempre que esta realice un cambio discontinuo en su estrategia. El tercer paso se llevó a finales de la década de los 70, en respuesta a la frecuencia cada vez mayor de discontinuidades de rápido desarrollo en el entorno, en particular las sociales, políticas y tecnológicas cuyas consecuencias eran



difíciles de predecir; para enfrentarlas, las empresas empezaron a utilizar una técnica de respuesta estratégica actual llamada dirección de problemas.

En esta década muchas empresas detectan cambios que no saben cómo afrontar los instrumentos y técnicas de direcciones convencionales, con el control presupuestario, la planificación a largo plazo era inadecuado para hacer frente a los nuevos problemas. De esta manera la Dirección Estratégica surge para cubrir las deficiencias de la Planificación Estratégica, y se incluye como un primer momento dentro de este proceso, descrito a través de sus tres grandes fases interrelacionadas: la formulación, la implementación y el control (Casañola Amigo, 2018).

El cuarto y más reciente ocurre en la década de los 80, donde se produjo una reacción ante las limitaciones de la Planificación Estratégica que intentan superar las variables técnicas, económicas y las socio-político-culturales. Para llevar a cabo una estrategia correcta se necesita de dirigentes y un personal formado y adecuado. En la actualidad, los estudiosos de la administración apoyan el enfoque de la administración estratégica. Este importante enfoque surge con el pasar del tiempo, basado fundamentalmente en antiguos enfoques para la formación de políticas y la estrategia inicial (González Solan, 2012).

La dirección estratégica es la forma más aplicada de gestionar las organizaciones, por su carácter abarcador, que integra en un solo pensamiento estratégico todos los sistemas. La dirección estratégica representa, para el mundo competitivo, un activo intangible que proporciona beneficios importantes, gestiona actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la visión que se plantea en un entorno turbulento (Comas Rodríguez, 2013).

### **1.5. Planificación estratégica**

La Planificación es el proceso mediante el cual se analiza la situación externa e interna de la empresa, se establecen objetivos generales y formulan las estrategias a seguir para lograr los objetivos que se han planteado (Abreu González, 2019). La Planificación Estratégica ha pasado por varias fases, las cuales traen consigo diferencias tanto en los estilos como en las técnicas aplicadas (Dueñas Ramos, 2019).

Según, Comas Rodríguez (2013), dentro del proceso de dirección estratégica, la planificación es una herramienta que debe:

- Contemplar una visión prospectiva.





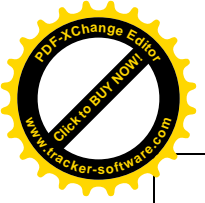
- Llevar a la organización hacia una ventaja competitiva.
- Ser sostenible a largo plazo.
- Aportar valor para el equipo directivo.
- Tener capacidad de adaptación para enfrentarse a un entorno cambiante.

Todo lo anterior ha contribuido a la evolución de la dirección estratégica hacia la concepción de modelos que buscan incrementar la eficacia organizacional, desde la integración de procesos y sistemas (Cabrejos Arauco, Chacaltana Huarcaya, López Marcial, & Villa Sánchez, 2018). Durante la planificación se eligen y fijan la misión y objetivos de la organización, se determinan las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos y estrategias necesarias para alcanzarlos, se incluye además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros, al buscar la interacción entre la dirección y la planificación estratégica, es necesario entrelazar su accionar para que estas sean de mayor utilidad para cualquier tipo de organización (Oviedo Rodríguez, Medina León, & Carpio Vera, 2017). Con relación a la planificación estratégica, en el cuadro 1.1, diferentes autores aportan con dicho concepto.

**Cuadro 1.1. Definiciones del concepto de planificación estratégica**

Autor	Concepto
Máttar and Perrotti (2016)	Está claro que la planificación se ha modernizado, los desafíos que deben enfrentar los gobiernos en esta materia son variados y de diferente envergadura, y entre ellos se incluyen: la incorporación de innovaciones conceptuales, el replanteamiento de las funciones básicas de la planificación, la orientación y coordinación de actores en la fase de implementación del plan; el seguimiento, monitoreo y evaluación de las acciones, políticas y programas; el establecimiento de la CEPAL alianzas público-privadas; la construcción de una visión estratégica de largo plazo, y el desarrollo de políticas de convergencia regional desde los ámbitos tanto de lo nacional como de lo subnacional.
López Martínez (2017)	La planificación estratégica permite proyectarse hacia el futuro, identificar las debilidades y fortalezas, visualizar las oportunidades y





	amenazas, enfocarse en la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo a seguir, generando ventajas competitivas y un mejor posicionamiento dentro de los mercados
C. A. Llerena Reyes (2018)	La planificación estratégica permite a las organizaciones acotar una imagen precisa de la situación actual en relación a la situación a la que se espera llegar en el futuro, constituyendo la base del proceso de Dirección Estratégica y siendo la forma de determinar el camino a seguir por una organización, de prever y anticiparse a la realidad aún por llegar.
C. A. Llerena Reyes (2018)	La planificación estratégica puede definirse como el proceso de preparación, perfeccionamiento y puesta en marcha de distintas metas por parte de las organizaciones con la finalidad de alcanzar objetivos y fines planteados, a largo plazo, sin perder de vista las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.
Dueñas Ramos (2019)	Una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno, es un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos y, especialmente, de los planes de acción que conducirán a alcanzar estos objetivos.

Fuente: elaboración propia.

No existe una regla universal para determinar los distintos plazos, por lo que cada organización está obligada a cuantificar la duración de un período corto, mediano y largo, de acuerdo con el tiempo que tardan los fenómenos de interés de la organización en observar cambios significativos (Guzmán Ovando, 2021). En función de quien realiza la planeación existen cinco tipos:

- Planeación Estratégica.
- Planeación Táctica.
- Planeación Operativa.
- Planeación normativa.



- Planeación interactiva.

**La planificación estratégica** es responsabilidad del nivel directivo más alto de la organización. La planificación estratégica requiere establecer objetivos y metas claros con el fin de lograrlos durante períodos específicos de tiempo. Los objetivos y metas deben ser desarrollados en el contexto del futuro estado deseado y ser realistas, medibles y alcanzables. La planificación estratégica es de largo plazo y da respuesta a la pregunta de qué debe hacer la organización en este plazo para lograr las metas organizacionales. Los planes estratégicos se centran en temas amplios y duraderos que aseguran la efectividad de la organización y su supervivencia durante muchos años.

**La planificación táctica** se lleva a cabo en las diferentes áreas que dependen del nivel directivo. Es el proceso que toma en cuenta los recursos de la organización para realizar la planeación estratégica. La planificación táctica parte de los lineamientos sugeridos por la planificación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de la organización. La planificación táctica se concentra en lo que debe hacerse en el mediano plazo a fin de ayudar a la organización a que logre sus objetivos a largo plazo. Algunas de las características principales de la planificación táctica son:

- Es de mediano plazo
- Se da en el marco de las orientaciones producidas por la planificación estratégica.
- Es conducida o ejecutada por los ejecutivos de nivel medio de la organización
- Se refiere a un área específica de actividad de las que consta la organización.
- Está orientada hacia la coordinación de recursos.
- Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.

**La planificación operativa** consiste de actividades muy detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la organización, por lo general, determina las actividades que debe desarrollar el elemento humano. Se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planificación táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de nivel medio de la organización. La planificación operativa convierte los conceptos generales del plan táctico en cifras claras, en pasos concretos y en objetivos evaluables a corto plazo. La planificación operativa demanda una



aplicación de recursos que sea eficiente y efectiva en costos en la solución de problemas y consecución de los objetivos establecidos.

**La planificación normativa** se trata de una serie de reglas y normas que se crean para el correcto funcionamiento de una empresa. Desde la vestimenta de los empleados, hasta los horarios de trabajo y de pausas, todo debe estar previamente establecido para asegurar que se trabaje de manera ordenada. Planificación interactiva: es la más utilizada por empresas que ofrecen productos tecnológicos. Se basa en trazar soluciones a problemas en un futuro ideal, así como el camino para alcanzar dicho futuro. Cuando no se cuenta con las herramientas o la infraestructura necesaria para lograr ciertos objetivos, se analiza el accionar necesario para conseguir esos recursos.

### **Importancia de la planificación estratégica**

La planificación es una actividad primordial del individuo, de los grupos y de las organizaciones. En los primeros enfoques de planificación se elaboraban planes deficientes, irreales sin una estructura, realizaban planes parciales y aislados, pero las experiencias y la creación de nuevas técnicas desarrollaron un nuevo concepto.

El paso de una planificación informal y empírica a una planificación formal que desarrolla procesos y utiliza diferentes técnicas y métodos de análisis. Una empresa para poder desarrollar sus objetivos, así como para mantenerse dentro del mercado, requiere de una administración actualizada, la administración actual planea sus acciones para lograr la eficiencia de cada uno de sus esfuerzos.

Según Villagra (2015), la planificación estratégica señala la necesidad de cambios futuros. Ayuda a visualizar las amenazas y oportunidades que se pueden presentar y evaluar nuevos campos para una posible participación en ellos. Lo anterior permite evitar la entropía, es decir, la tendencia de que las cosas sigan su curso hacia la destrucción.

En el caso de Cuba, el objetivo final de la planificación de la economía nacional es lograr un crecimiento estable y sostenido, satisfacer las necesidades de la población y propiciar el desarrollo a largo plazo. La planificación es el principal instrumento para llevar a la práctica la estrategia de desarrollo y la política económica (González, 2004). Su ámbito de actuación abarca los planos global, ramal, territorial y empresarial.



La planificación proporciona una dirección y sentido de desempeño, al coordinar las distintas unidades de la empresa hacia un fin concreto; puede ayudar a lograr el éxito: teóricamente, las amenazas pueden neutralizarse y las oportunidades potenciarse; facilita la adaptación al entorno y al cambio y contribuye a mejorar los resultados de otras tareas directivas. La planificación estratégica implica de la participación de la alta dirección y de líderes capaces de coordinar y lograr estrategias alternativas elaboradas en función de los distintos métodos de escenarios, representa un progreso importante en relación con los intentos anteriores de planificación a largo plazo, pues introduce un análisis sistemático del entorno, dentro del diagnóstico estratégico de la empresa.

### **Diferencias entre la planificación estratégica y la dirección estratégica**

La planificación estratégica es un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos. Implica tener conciencia del cambio que se presenta en el entorno día a día, quiere decir no solamente enunciar intenciones sino plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos (humanos, físicos, financieros y tecnológicos) para llevar a cabo esas acciones. Se enfoca en la dirección y la posición futuras de la institución, es más intuitiva que analítica y se enfoca principalmente en el ambiente y en los factores externos que podrían requerir de cambios fundamentales durante un periodo largo (Falcón Perdomo, 2018).

La planificación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento. No pronostica las ventas de un producto o servicio. No representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. No representa un esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los directores o propietarios de empresa. No es nada más un conjunto de planes funcionales; es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.

Como reacción a los inconvenientes de la planificación estratégica y a los excesos cometidos en la aplicación de las técnicas analíticas y de las metodologías formales de planificación estratégica desarrolladas en los años 60 y 70, durante la década de los 80



surge la dirección estratégica como un sistema más avanzado de dirección por anticipación al cambio.

Las principales diferencias entre la planificación estratégica y la dirección estratégica incluyen las siguientes (Grant 1996):

- ✓ La dirección estratégica es un proceso no estructurado de naturaleza flexible y oportunista, frente al carácter estructurado de la planificación estratégica.
- ✓ La dirección estratégica se refiere a un horizonte temporal que incluye el corto, medio y el largo plazo.
- ✓ La dirección estratégica es asociada con la innovación y creatividad, frente a la racionalidad que caracteriza a la planificación estratégica.

El camino para lograr el éxito de la empresa y la oportunidad de convertirse en líder de su sector industrial, está dado por la ejecución intensa de una estrategia. Nace entonces la necesidad de ver la estrategia como parte de un proceso más amplio: la dirección estratégica, que como se implementa hoy en día, es muy diferente de la planificación estratégica utilizada unos años atrás, esta última se basaba en la extrapolación del pasado al futuro; el concepto actual desarrolla la percepción y la previsión de las organizaciones y surge para cubrir las deficiencias de la planificación estratégica.

Una vez puesto de manifiesto que la planificación estratégica y la dirección estratégica representan dos estilos de dirección con unas diferencias significativas, también conviene aclarar que la dirección estratégica no descarta un esfuerzo de planificación, entendida como un procedimiento formalizado a través del cual se formulan e implementan las acciones estratégicas de una determinada organización.

### **Planificación en Cuba, sus antecedentes**

La instrumentación práctica del proceso de planificación en Cuba partió de la experiencia del modelo basado en la elaboración de balances materiales, con un carácter centralizado que se había utilizado en la URSS y otros países socialistas con notables resultados hasta inicios de los años 60.

En Cuba estos métodos resultaron también exitosos, en la misma medida que se emprendieron grandes cambios estructurales que demandaban la centralización de las decisiones, se contó con recursos materiales internos y externos para elevar la tasa de



acumulación y se movilizó la fuerza de trabajo hacia empleos de mayor productividad. La pérdida de eficiencia del modelo de planificación material altamente centralizada también se puso de manifiesto en Cuba, pero con algunas singularidades en diferentes momentos históricos.

En los últimos años a partir de las transformaciones del VIII congreso del PCC se ha desarrollado numerosos lineamientos en cuanto al desarrollo a largo plazo del modelo económico y social tales como alcanzar mayores niveles de productividad y eficiencia en todos los sectores de la economía a partir de elevar el impacto de la ciencia, la tecnología y la innovación en el desarrollo económico y social, así como de la adopción de nuevos patrones de utilización de los factores productivos, modelos gerenciales y de organización de la producción (Lineamiento 24).

Se continuarán asimilando e incorporando nuevas técnicas de dirección del proceso inversionista y también de entidades proyectistas y constructoras en asociaciones económicas internacionales. Valorar, siempre que sea necesario, la participación de constructores y proyectistas extranjeros para garantizar la ejecución de inversiones cuya complejidad e importancia lo requieran (Lineamiento 94).



## **Capítulo 2. Procedimiento para la determinación del NISD en la Empresa de Construcción y Montaje de Obras Del Turismo de Varadero**

En el presente capítulo se caracteriza el objeto de estudio a investigar y se explica la metodología a utilizar, se describe además, el procedimiento, las principales técnicas y herramientas a emplear en la investigación para de esta forma resolver el problema científico planteado y dar respuesta así al objetivo general.

### **2.1 Antecedentes Metodológicos**

#### **Procedimiento propuesto por, Casañola Amigo (2018).**

El desarrollo de este procedimiento consta de diez pasos, primeramente se elabora la misión de la entidad, se definen, conceptualizan y operacionalizan los valores a trabajar y se determinan las Áreas de Resultados Claves (ARC). Seguidamente se definen los grupos de interés y se realiza el diagnóstico estratégico, que está en función de la confección de la matriz DAFO y la interpretación de los resultados a partir de su cruzamiento, luego se definen escenarios y se elabora la visión, objetivos estratégicos y los criterios de medidas de los mismos. El procedimiento finaliza con la elaboración del Plan de Acciones para mitigar los problemas encontrados.

#### **Procedimiento empleado por, Salas Brito, Peña Valerao, and Alfonso Robaina (2018).**

La investigación se realiza en la Empresa de Bebidas y Refresco de “La Habana” en el año 2017 con el objetivo de valorar el diagnóstico estratégico de la empresa mediante las herramientas del Modelo de Dirección Estratégica Integrado del Sistema de Dirección Empresarial como son: las matrices de relaciones externas e internas y la evaluación del nivel de integración del sistema de dirección de la empresa.

La investigación se desarrolla a partir de la identificación de los procesos de la empresa y la clasificación de los mismos para la posterior selección de los procesos claves, todo ello a partir del mapa de procesos de la entidad.

Seguidamente, se confeccionan las matrices de relaciones, las internas relaciona los procesos claves con el resto de los procesos de la empresa y de relaciones externas relaciona los procesos claves con los clientes, proveedores y relaciones externas.



Una vez determinadas las relaciones se calcula en Nivel de Integración del Sistema de Dirección (NISD) y por último se cruzan las relaciones importantes con las fortalezas y oportunidades y las relaciones críticas con estas.

**Procedimiento propuesto por, Malleuve Martínez, Ramos Díaz, and Alfonso Robaina (2019).**

**Actividad 1. Caracterización General de la Empresa.** El inicio del diagnóstico comienza con una caracterización breve de la empresa teniendo en cuenta los elementos principales que la caracterizan: misión, visión, estructura organizativa, procesos clave y funcionales, valores de los trabajadores, certificaciones y sistemas que posee, entre otros.

**Actividad 2. Determinación del Índice de Pertinencia de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs) en el Rumbo Estratégico (IPTICs-RE).** El objetivo de esta actividad es evaluar la adecuación de las TICs existentes en la organización con respecto al rumbo estratégico.

**Actividad 3. Evaluación del Nivel de Integración del Sistema de Dirección de la Empresa (NISDE).** El NISDE mide el nivel de interconexión entre los procesos clave y las entidades externas (NISDE externo), y entre los procesos clave y los procesos funcionales de la organización (NISDE interno) a través de dos matrices de doble entrada: una de relaciones externas y otra de relaciones internas.

**Actividad 4. Determinación de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa.** En esta actividad se emplea la matriz DAFO como herramienta para determinar las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

**Actividad 5. Aplicación de la lista de chequeo basada en la teoría de integración del sistema de dirección y el enfoque de arquitectura empresarial.**

**Actividad 6. Análisis del desempeño de las variables evaluadas a través de la CATE.** El valor de cada variable otorgado por cada experto se almacena en una base de datos u otra herramienta de procesamiento estadístico disponible.

**Actividad 7. Propuesta de acciones de mejora a partir de los resultados de las variables.** Las propuestas de acciones de mejora van encaminadas a fundamentalmente al incremento del desempeño de las variables detectadas como críticas.





Finalmente, se presenta lo obtenido de la aplicación del procedimiento en una empresa de comunicaciones.

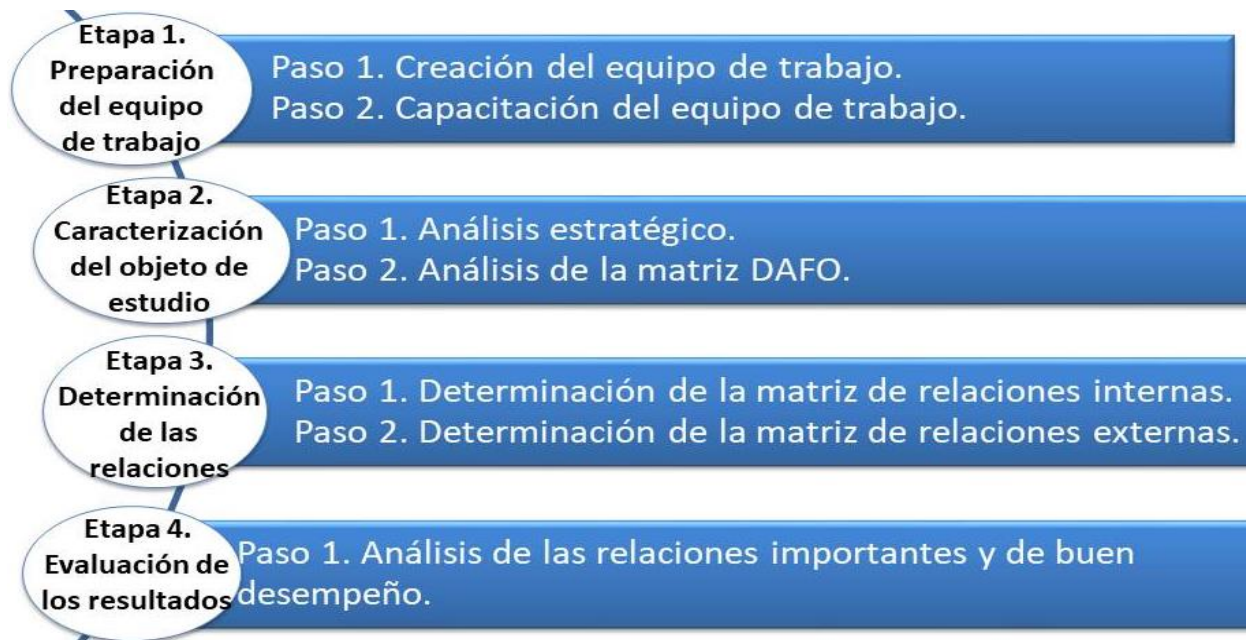
**Procedimiento propuesto por, Acosta Fagés (2020).**

La primera etapa establece la conceptualización general de la estrategia, donde se realiza un análisis interno y externo de los factores influyentes, misión, visión y valores compartidos. La segunda etapa realiza el análisis y diseño de la estrategia, enfocada a la gestión de riesgos, en esta etapa se alinean la misión y visión, se trazan los objetivos y se definen las perspectivas para la elaboración del Plan de prevención de riesgos de gestión.

La tercera etapa contempla la integración e implementación de la estrategia, para ello se confecciona el Cuadro de Mando Integral y se determinan el problema científico y su solución. Se confecciona también el mapa estratégico y los posibles escenarios. La cuarta y última etapa: Perfeccionamiento continuo de la estrategia donde se monitorea el aprendizaje y se realizan los ajustes y evaluaciones necesarias del sistema.

**2.2 Procedimiento empleado para la determinación del NISD**

El procedimiento propuesto se basa en el análisis de los estudios anteriormente detallados. Se ha estructurado en siete pasos agrupados en cuatro etapas, el cual fue adecuado a las condiciones de la presente investigación. A continuación se expone el procedimiento propuesto (figura 2.1).



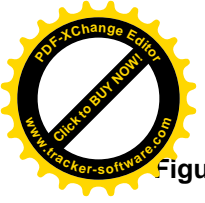


Figura 2.1. Identificación de los pasos propuestos del procedimiento para la determinación del NISD.

Fuente: elaboración propia.

## **Etapas 1. Preparación del estudio**

En esta etapa se definen las personas que participarán en la investigación y se capacita con los temas utilizados.

### **1. Creación del equipo de trabajo**

Para la creación de un adecuado grupo de trabajo es necesario tener en cuenta importantes rasgos como son: tener suficiente experiencia laborar en la empresa lo que propicia la acumulación de los conocimientos requeridos sobre las actividades que se desarrollan en la misma. Mostrar cierto nivel de facilidad a la hora de comunicarse con las personas de la institución. Manifiestar compromiso con la investigación, y mostrar su voluntad de ayudar con el proceso. Tener cierta destreza que le permita adaptarse a la dinámica y los cambios en el transcurso de la investigación.

### **2. Capacitación del equipo de trabajo**

La preparación del equipo de trabajo se realiza a través de la revisión de documentos, charlas, entre otras, y se da a conocer una panorámica de los métodos y técnicas a aplicar en el procedimiento propuesto.

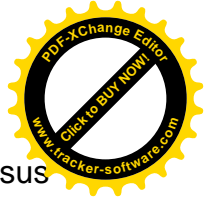
## **Etapas 2. Caracterización del objeto de estudio**

### **Paso 1. Análisis estratégico**

#### **Análisis de la Misión**

No existe un procedimiento único para su formulación, lo importante es que se realice de forma colectiva y se garantice una amplia participación de los trabajadores en el proceso. Una de las posibles formas para elaborar la misión es después de analizar el concepto y papel de la misma, pedir a los miembros del Consejo de Dirección ampliado que en tiras de papel o mediante la Tormenta de ideas (abierto por ronda o libre), que cada uno exprese su criterio acerca de ¿cuál es la misión de la organización? (Rodríguez Prado, 2019 ).

Posteriormente, se listan los aspectos más importantes destacados por los participantes y se arriba a un consenso acerca de los aspectos a incluir definitivamente en la misión. Una vez asegurado un enfoque abarcador en la definición del ámbito o negocio y alcanzado el



consenso acerca del contenido, se puede encargar a uno o varios equipos que elaboren sus propuestas para la discusión y aprobación inicial. Por último, se debe acordar y establecer el calendario para la discusión y enriquecimiento de la formulación aprobada inicialmente con los niveles más importante que conforman la entidad, recogiendo las sugerencias de los distintos colectivos para su aprobación definitiva por el Consejo de Dirección ampliado. Un proceso similar debe ejecutarse ante la necesidad de un cambio o reformulación de la misión y la elaboración y/o actualización de la visión, haciendo hincapié de los elementos que más adelante se exponen con relación a dicho concepto. La misión debe responder, entre otras a las siguientes preguntas:

¿Cuál es nuestra razón de ser?

¿Cuál es nuestro ámbito de actuación o negocio?

¿Cómo pensamos de nuestros clientes o consumidores?

¿Qué significado tienen nuestros trabajadores?

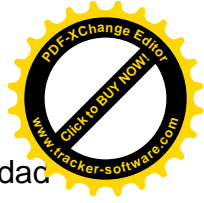
¿Qué valores nos mueven?

¿Cómo trabajamos para alcanzar la visión?

Blanco Rosales et al. (2007), plantea que no existe un procedimiento único para su formulación, lo importante es que se realice de forma colectiva y se garantice una amplia participación de los trabajadores en el proceso. Una de las posibles formas para elaborar la misión es que una vez analizado el concepto y papel de la misma, se le pida a los miembros del Consejo de Dirección ampliado que en tiras de papel o utilizando el método Tormenta de Cerebro (abierta, por ronda o libre), que cada uno exprese su criterio acerca de ¿Cuál es la misión de la organización?

Posteriormente, se listan los aspectos más importantes destacados por los participantes y se arriba a un consenso acerca de los aspectos a incluir definitivamente en la misión. Una vez asegurado un enfoque abarcador en la definición del ámbito o negocio y alcanzado el consenso acerca del contenido, se puede encargar a uno o varios equipos que elaboren sus propuestas para la discusión y aprobación inicial.

Por último se debe acordar y establecer el calendario para la discusión y enriquecimiento de la formulación aprobada inicialmente con los niveles más importantes que conforman la entidad, recogiendo las sugerencias de los distintos colectivos para su aprobación definitiva



por el Consejo de Dirección ampliado. Un proceso similar debe ejecutarse ante la necesidad de un cambio o reformulación de la misión y la elaboración y/o actualización de la visión, haciendo hincapié de los elementos que más adelante se exponen con relación a dicho concepto. Esto debe hacerse cada vez que se estime pertinente en función de cambios importantes en la razón de ser, el entorno o al concluir un ciclo planificado.

Por supuesto, no siempre es posible dar respuesta a cada una de estas interrogantes, sin correr el riesgo de hacer una formulación excesivamente larga, pero ellas pueden tomarse en consideración a los efectos del análisis y elaboración de la misión. Esto es válido también, como veremos, al analizar las preguntas que contribuyen a la adecuada formulación de la visión.

Con relación a la duración de la misión en el tiempo y la amplitud de su enunciado hay variados criterios; unos consideran que como el cambio es permanente y brusco, la misión debe reelaborarse sistemáticamente y recomiendan incluso no editarlas en bellos y costosos formatos, otros entienden que tienen que tener una larga duración, para que el colectivo laboral la interiorice y luche por ella sin estar sometido a cambios constantes.

Con respecto a la extensión, hay quien considera que deben ser cortas e impactantes, de manera que se identifique y recuerde, otros en cambio, entienden que debe ser amplia y permitirle a los que deben darle vida, conocer qué es realmente lo que necesita y quiere de ellos la organización.

Dadas las posiciones contrapuestas en estos dos últimos aspectos, tanto de los autores extranjeros como de los cubanos, lo recomendable es como en todo: observar el equilibrio, no cambiarla tanto que no se conozca cuál es la vigente y no hacerla tan larga que no sea posible recordar su contenido fundamental.

En resumen, una buena misión debe:

- Ser compartida por los miembros de la organización.
- Centrarse en un número limitado de aspectos en lugar de querer abarcarlo todo.
- Precisar los principales ámbitos o negocios en los cuales opera la entidad.
- Ser motivadora para el colectivo.
- Destacar las políticas que orientan la actividad de la organización.



- Tener credibilidad para los usuarios y clientes (Externos e Internos).
- Ser original, única.
- Formularse de manera simple, clara y directa para que los trabajadores la entiendan, respeten y hagan suya.

### **Análisis de la Visión**

La visión constituye un paso de gran importancia en el proceso de planificación estratégica; por cuanto este establece un estado deseado, el que, sin duda, establece el marco de referencia para eliminar las barreras u obstáculos mediante estrategias bien definidas y fundamentadas que hacen posible saldar el puente que limita pasar del estado actual al estado visionario, La visión, aunque en futuro se proyecta en presente (Dueñas Ramos, 2019).

Características de la Visión:

- Debe ser elaborada en tiempo presente.
- No debe ser demasiado extensa.
- Debe ser soñadora, aunque no imposible.
- Es una fotografía de la organización en el marco del escenario descrito.

Según, Blanco Rosales et al. (2007), una visión bien formulada debe:

- Ser compartida por los miembros de la organización.
- Constituir un acto creativo que vislumbre el futuro.
- Contar con un horizonte temporal que posibilite cambios significativos en la labor o actividad de la organización.
- En las organizaciones de producción o servicios debe promover cambios de actividad o niveles cualitativamente superiores dentro de las actuales.
- Provocar la tensión creativa que libere energías para el cambio deseado.
- Fomentar el compromiso con el futuro.
- Ser motivadora y retadora para el colectivo.
- Ser punto de partida en la determinación de los objetivos estratégicos.



• Tiene que garantizar que se cumpla la misión o razón de ser.

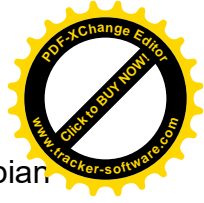
## Valores

Un importante componente de los Diseños Estratégicos de las Organizaciones lo constituyen los Valores Compartidos, pero en la determinación de los mismos se presentan dificultades que deben tomarse en consideración para evitar su repetición (Blanco Rosales et al., 2007):

1. No se parte del diagnóstico de la cultura y precisión de los valores reales. Ello afecta la objetividad de lo que se plantea al respecto.
2. Se emplea la opción de expresarlos a través de un acróstico. En la práctica implica forzar a ultranza algunos planteamientos.
3. No se conceptualizan, lo que es necesario para dejar claro qué se interpreta como tal.
4. Valores con conceptualizaciones muy generales y que no expresan su significado de manera concreta.
5. No se precisan cuáles de los valores planteados ya son realmente compartidos y cuáles aún no pasan a ser un deseo o necesidad, lo que demanda la línea de acción a seguir a esos efectos.
6. No se precisan las conductas a través de las cuáles se hacen efectivos, lo que no posibilita el referente necesario para su ulterior evaluación.
7. Sólo se reflejan valores ético-morales y se obvia la consideración de valores organizacionales.
8. Se expresan a través de un párrafo y se incluyen elementos que no son valores en sí mismos.

## Paso 2. Análisis de la Matriz DAFO

Es un proceso de evaluación en el cual se consideran los factores internos y externos que intervienen en una empresa (Santamaría Urbieta & Alcalde Peñalver, 2021). Observa la manera detallada de cada debilidad, amenaza, fortaleza y oportunidad de la organización para tomar las decisiones que definirán la estrategia de negocio. Proporciona un marco de referencia de cada componente de la empresa y del sector en el que participa, para comprender la posición actual en la que se encuentra. Es importante aclarar que un análisis DAFO (también llamado FODA) describe el estado general de una empresa durante un



período determinado, debido a que las condiciones propias y ajenas del mercado cambian frecuentemente. Una Matriz DAFO parte de cuatro elementos:

**Debilidades:** apunta a los factores internos que hacen vulnerable a una empresa, ya sea una mala organización, ciertas tareas ejecutadas de forma ineficiente o procesos que simplemente no realizan. Es todo aquello que le resta competitividad.

**Amenazas:** se refiere a los aspectos externos, es decir, al entorno negativo en el que una compañía se encuentra, el cual no se puede controlar: los competidores, la situación económica, fiscal, política y legislativa.

**Fortalezas:** representa todas las funciones correctas y buen uso de recursos que una empresa hace internamente. Incluye las capacidades y habilidades del personal, su infraestructura, tecnología y organización.

**Oportunidades:** son las situaciones exteriores que favorecen a la empresa aunque no estén bajo su control. Representan una ventaja tecnológica, social, cultural tendencia del mercado que ofrece la posibilidad de posicionar su crecimiento.

Uno de los mayores retos a los que se enfrenta una empresa es determinar el rumbo que debe seguir para alcanzar y superar sus objetivos de negocio, y evitar a toda costa la pérdida de ganancias o incluso su cierre definitivo. La herramienta DAFO sirve para identificar cómo se encuentra una organización y permite tomar decisiones efectivas y emprender estrategias apropiadas.

### **Estrategia DA**

Está enfocada en las debilidades y amenazas de la matriz DAFO, por lo que la empresa o negocio entra en un modo de supervivencia o retirada- Utiliza tácticas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del exterior. Algunos ejemplos de acciones que se toman con esta estrategia son discontinuar los productos que menos adquieran lo clientes o hacer una venta de remate.

### **Estrategia FO**

Parte de las fortalezas y oportunidades para la toma de decisiones. También se conoce como estrategia ofensiva o de crecimiento porque aprovecha las ventajas internas y externas de una organización para un modelo de negocio más rentable. Ampliar la línea de productos,





mejorar el servicio al cliente, crear alianzas comerciales y abrirse a nuevos mercados son tácticas propias de este modelo.

### **Estrategia DO**

Se basa en las debilidades y las oportunidades del análisis DAFO de una empresa. Sirve para crear un plan de reorientación o refuerzo para cambiar su trayecto. Su objetivo es superar las debilidades internas al aprovechar sus oportunidades externas. Por ejemplo capacitación de personal, disminución de costos de producción y mejorar la organización.

### **Estrategia FA**

Crea un plan a partir de las fortalezas de una empresa para aminorar las pérdidas que las amenazas pueden provocarle. Se le conoce como estrategia defensiva y usa sus fuerzas internas para combatir los peligros del exterior. Algunas acciones convenientes son promover con mayor fuerza los productos estrella, lanzar campañas de marketing o mejorar los costos y procesos de producción.

Cómo hacer un análisis DAFO:

1. Haz una investigación general de la empresa.
2. Reconoce cuáles son sus debilidades.
3. Define cuáles son sus amenazas.
4. Señala cuáles son sus fortalezas.
5. Determina cuáles son sus oportunidades.
6. Analiza los resultados y selecciona una estrategia.

### **Etapas 3. Determinación de las relaciones**

En esta etapa se determina el Nivel de Integración del Sistema de Dirección (NISD) a partir de la determinación de las relaciones importantes y las relaciones de desempeño que se establecen entre los elementos internos y externos de la organización con los procesos claves.

#### **Paso 1. Determinación de la matriz de relaciones internas**





La matriz de relaciones internas (tabla 2.1) se determina a partir de las relaciones que se establecen entre los procesos claves de la empresa y el resto de los procesos de la organización.

**Tabla 2.1. Matriz de relaciones internas.**

	PP1	PP2	PP3	PPm
P1				
P2				
P3				
Pn				

**Fuente: elaboración propia.**

donde:

Pi: Proceso i de la empresa; para  $i = 1, 2, 3 \dots n$ ; siendo n el número de procesos de la empresa.

Px: Proceso Clave x de la empresa; para  $x = 1, 2, 3 \dots$ , siendo x el número de procesos Claves de la Empresa.

En cada celda se valora su importancia y desempeño, para evaluar estas relaciones, basado en el criterio de expertos de la entidad, se establece el grado de importancia y desempeño de cada una entre 1 y 5, la escala de valoración la siguiente:

- | Importancia (I)            | Desempeño (D)         |
|----------------------------|-----------------------|
| 1. Menos importante        | 1. Mal desempeño      |
| 2. Importante              | 2. Bajo desempeño     |
| 3. Medianamente importante | 3. Regular desempeño  |
| 4. Poco importante         | 4. Buen desempeño     |
| 5. Muy importante          | 5. Muy buen desempeño |

lix: Importancia de la relación del proceso i con el proceso x.

Dix: Desempeño de la relación del proceso i con el proceso x.

Para  $i = 1, 2, 3 \dots n$ ; siendo m el número de procesos de la empresa.

Para  $x = 1, 2, 3 \dots z$ ; siendo n el número de procesos de la empresa.

**Valoración de las relaciones internas entre los procesos**



Según los criterios de importancia y desempeño desarrollados anteriormente para las relaciones internas, se consideran las relaciones importantes (RI) y críticas (RC), en este momento el análisis es entre procesos.

- Procesos Claves vs Procesos Claves (Cumplimiento de actividades de un proceso en entrega a otro proceso Clave).
- Proceso Clave vs Procesos Funcionales (Aseguramiento de los procesos claves).

Relación Crítica (RC): Es la relación que pone en peligro el cumplimiento de la misión de la empresa debe tener alto grado de importancia y bajo desempeño ( $I \geq 3$  y  $D \leq 3$ ).

Relación Importante (RI): Es la relación que apoya el cumplimiento de la misión de la empresa debe tener alto grado de importancia ( $I \geq 3$ ).

### Cálculo del NISDint

$NISDint = 1 - (RCint. / Rlix)$ , donde:

RCint: Cantidad de relaciones críticas internas.

Rlix: Cantidad de relaciones importantes internas.

### Paso 2. Determinación de la matriz de relaciones externas

Mediante la matriz de relaciones que se muestra en la tabla 2.2 se puede determinar el Nivel de Integración del Sistema de Dirección de la Empresa (NISDext).

**Tabla 2.2. Matriz de relaciones externas.**

	EE1	EE2	EE3	EE <sub>m</sub>
P1				
P2				
P3				
P <sub>n</sub>				

Fuente: elaboración propia.

Donde:

EE<sub>j</sub>: Entidad Externa j; para j = 1, 2, 3...m; siendo m el número de entidades externas

- Proveedores Externos
- Clientes Externos



- Entidades administrativas, políticas, jurídicos, y sociales.

En cada celda de la matriz se describe el contenido, naturaleza y las condiciones de las soluciones que se establecen entre los procesos de la empresa y las entidades del entorno.

### **Valoración de relaciones entre procesos con las entidades externas**

Una relación se considera importante si influye significativamente en la misión de la empresa o en la satisfacción de las necesidades y el desempeño de la relaciones expresan el grado de cumplimiento.

Las relaciones que ponen en peligro el cumplimiento de la misión de la empresa, dado por su alta importancia y bajo desempeño, se consideran relaciones críticas (RC) y cuando posee una alta importancia se denomina relaciones importantes (RI), la escala se fijará del caso de estudio. Las relaciones se valoran por importancia y desempeño teniendo en cuenta su naturaleza:

- Proveedor externo vs. Procesos: Cumplimiento de requisitos de los procesos de la empresa para asegurar la satisfacción de clientes externo.
- Cliente Externo vs, Procesos: Cumplimiento de acuerdos de servicios a partir del aseguramiento del proceso.
- Entidades Administrativas, Política, Jurídicas Sociales vs. Procesos: Cumplimiento de directrices, Normativas, Regulaciones y otras.

### **Calculo del NISD externo**

Después de identificar las relaciones críticas se puede medir el NISDext. A partir de la expresión.

$NISD = 1 - (RC/RI)$  donde:

NISD: Nivel de Integración del Sistema de Dirección.

RC: Cantidad de Relaciones Criticas.

RI: Cantidad de Relaciones Importantes.

Este indicador se puede utilizar tanto para las relaciones externas como para las relaciones internas. Mientras más se acerque a 1, el NISD indicará que será mayor la integración del Sistema de Dirección de la Empresa.



## **Etapas 4. Propuesta de mejoras**

### **Paso 1. Análisis de las relaciones importantes y buen desempeño.**

No hay dudas de que la cooperación es una necesidad del mundo de hoy, a pesar de que en un momento determinado, se pensó que el desarrollo tecnológico aumentaría la individualidad, se ha demostrado que las posibilidades de la tecnología de la información ha permitido cada vez más que los individuos se acerquen y se integren en la búsqueda de soluciones para sus necesidades. Se hace necesario determinar las vías de integración posibles a emplear para mejorar la coordinación y el desempeño de la empresa a partir de los análisis realizados anteriormente en la investigación.

La integración estratégica se da en la cadena de procesos de la empresa responsables directos de la satisfacción de las necesidades de la sociedad; ahí están los procesos claves portadores de las competencias distintivas que agregan valor al producto o servicio. La interacción de estos elementos está guiada por las estrategias en el logro de los objetivos de la empresa, la mayoría de las soluciones para integrar el sistema de dirección de una organización, parten del dominio de una especialidad o subsistema, lo que ha dejado un espacio menos tratado sobre la integración del sistema de dirección desde los modelos corporativos de dirección estratégica, que conciben a la empresa como un todo en el cumplimiento de la misión (Carbonel Zamora, Veranes Campo, & Rivero Quintana, 2011).

### **2.3. Herramientas empleadas en la investigación**

#### **Entrevista**

La entrevista se define como el método empírico, basado en la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto o los sujetos de estudio, para obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema (Feria Ávila, Matilla González, & Mantecón Licea, 2020).

#### **Ventajas de la entrevista:**

- El investigador puede explicar el propósito del estudio y especificar la información que necesita, y así asegurar mejores respuestas, al aclarar preguntas o dudas, si hubiera una interpretación errónea.
- Es aplicable a toda persona, incluidas aquellas a las que se les dificulte proporcionar una respuesta escrita.



- Permite obtener, además, información no verbal.
- Emplea para su diseño, escasos recursos materiales, al necesitarse solo un ejemplar para el entrevistador, de cada guía elaborada.
- Permite asegurar que cada individuo de la muestra, haya respondido todas las preguntas.

### **Desventaja de la entrevista:**

Por su carácter de diálogo cara a cara, puede inhibir, ocultar o sesgar las respuestas requeridas por el investigador, por parte del entrevistado o los entrevistados.

### **Tipos de entrevista:**

- a) Según su flexibilidad o grado de estructuración:
  - Estructurada o estandarizada: situación de diálogo rígidamente preestablecido, con preguntas idénticas y con el mismo orden a cada uno de los participantes; incluso, los comentarios introductorios y finales se postulan de la misma forma.
  - No estructurada o no estandarizada: situación de diálogo flexible, susceptible de intercambios con el o los entrevistados, y de reorientarse en el transcurso de la misma, así como de realizar las sugerencias necesarias ante situaciones de comunicación imprevistas. En este tipo se destaca la entrevista en profundidad, conceptualizada y empleada en la investigación cualitativa, aunque en este tipo de investigación.
  - Semiestructurada o semiestandarizada: situación de diálogo en que se emplearían, tanto preguntas preestablecidas como otras no previstas inicialmente.
- b) Según su número de participantes:
  - Individual: en la situación de diálogo solo intervienen: entrevistador y un entrevistado.
  - Colectiva: en la situación de diálogo intervienen, a la vez, un entrevistador (incluso, más de uno) y dos o más entrevistados. Aunque resulta compleja su realización, por las diferencias de criterios emitidos, adecuadamente conducida, estimula un elevado número de respuestas.
- c) Según la situación de comunicación (propuesta por los autores del trabajo)
  - Directa: la situación de diálogo ocurre cara a cara, entre el entrevistador y el entrevistado.
  - Indirecta: la situación de diálogo entre el entrevistador y el entrevistado es mediada por un determinado recurso tecnológico, que podría ser la radio, el teléfono, la televisión o la Internet, o por la combinación de algunos de ellos.



## La guía de la entrevista

La entrevista constituye el instrumento metodológico que permite la aplicación del método en la práctica. Es frecuente obviar el hecho de que, lo que se aplica en la práctica directamente, no es el método, como abstracción teórica, sino su guía, por su carácter metodológico. De ahí que no se considere correcto identificarla con su método. Sobre esta, los autores consultados presentan diferentes criterios, en cuanto a sus componentes estructurales.

Suficientes y necesarios para una guía de entrevista estructurada, podrían ser, los siguientes componentes: título, objetivo [atendiendo a la teoría de los procesos conscientes, de Álvarez (1998), debiera ser uno solo] y un sistema de preguntas, aspectos o indicadores. Para una guía no estructurada, por lo general, se prescinde del tercer componente enumerado, y solo se limita a título y objetivo, o título, objetivo y tema.

### **Determinación de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.**

**Debilidad:** insuficiencia, dificultad, carencia interna que limita a la organización en el cumplimiento de la misión. **Amenaza:** elemento, fenómeno, factor externo que limita a la organización en el cumplimiento de la misión. **Fortaleza:** ventaja, habilidad, recurso, interno que favorece a la organización en el cumplimiento de la misión. **Oportunidad:** espacio, ventaja, externa que aparece en el entorno que favorece a la organización en el cumplimiento de la misión (Acosta Fagés, 2020).

El número máximo recomendado de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades es de seis en cada caso. Siempre es mejor que haya la misma cantidad de cada una de ellas. Pues de esta manera se facilitan los análisis posteriores. La tabla 2.3 representa la relación entre los cuadrantes.

**Tabla 2.3. Representación entre las relaciones y enfoques de los cuadrantes.**

	Positivo	Negativo
Interno	Fortalezas	Debilidades
Externo	Oportunidades	Amenazas

**Fuente:** elaboración propia.



### **Capítulo 3. Aplicación del procedimiento para la determinación del NISD en la Empresa de Construcción y Montaje de Obras Del Turismo de Varadero**

En este capítulo se exponen los principales resultados obtenidos de la implementación de la planeación estratégica según el procedimiento propuesto en el capítulo II de esta investigación.

#### **3.1 Caracterización de la Empresa de Construcción y Montaje de Obras Del Turismo de Varadero**

En el año 1985 llega a Varadero la Corporación UNECA S.A procedente de la construcción de obras en el exterior del país con el objetivo de cumplir una nueva misión: la ejecución de obras para el turismo. Cuatro años después, es abanderado el Contingente “Héroes de Playa Girón” por el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz y quedando integrado por 22 brigadas constructoras, con más de 6900 hombres. Comenzaba así el despegue del desarrollo constructivo del turismo en el polo turístico de Varadero hace hoy ya, 30 años. Cuba apostaba por la industria blanca como motor fundamental a mover positivamente la economía.

El contingente V. I. Lenin, se incorporó en octubre de 1992 a la ejecución de obras turísticas en Varadero, como tarea orientada por el Comandante en Jefe, al paralizarse la ejecución de la Central Electronuclear de Juraguá en Cienfuegos, obra donde laboraban los constructores entonces pertenecientes a la ECOI No. 6 de esa provincia.

En su primera etapa en el Polo de Varadero llegaron a superar los 2 800 constructores. Ambos contingentes, Héroes de Playa Girón y V. I. Lenin, se unen en misión similar con objetivos comunes que facilitaron todo el desarrollo empresarial para acometer las infraestructuras hoteleras y extra hoteleras.

Ya en 1996 la Corporación UNECA S.A., subordinada directamente al Consejo de Estado, pasó a ser atendida por el Ministerio de la Construcción, asumiendo en este período diferentes estructuras organizativas hasta que el 9 de abril de 2001 mediante previa autorización del MEP, el MICONS dicta la Resolución No. 305 la cual aprueba la creación de la Organización Económica Estatal denominada Grupo Empresarial de la Construcción de Varadero (GECV), organización que surge como una entidad sinérgica que agrupa fuerzas constructoras y de servicios de la Filial UNECA Varadero, el contingente Vladimir I. Lenin y otras fuerzas constructoras que se sumaron al loable empeño.



El mando único estructurado permitió agrupar y desarrollar procesos similares en objetivo común; se optimizaron esfuerzos y recursos. El 16 de abril de 2008, mediante la Resolución Ministerial No. 160, la referida entidad, GECV, cambia su denominación por la de Grupo Empresarial de la Construcción de Obras del Turismo (GECOT).

Como parte de la implementación de un nuevo Modelo Económico Social en el país se aprueba el proceso de perfeccionamiento funcional, estructural y composicional para el Ministerio de la Construcción, siendo emitida por el MEP la Resolución 117 de septiembre de 2016 mediante la cual se aprueba la fusión de las entidades que conformaban el Grupo Empresarial de la Construcción de Obras el Turismo en la otrora Empresa Constructora de Obras de Arquitectura No. 36, actual Empresa de Construcción y Montaje de Obras del Turismo de Varadero, con nombre comercial Constructora Hicacos; así como el traspaso de esta entidad, para la integración a la Organización Superior de Dirección Empresarial denominada Grupo Empresarial de Construcción y Montaje, GECONS, atendida por el Ministro de la Construcción. En el momento actual la Empresa de Construcción y Montaje de Obras del Turismo de Varadero, con nombre comercial Constructora Hicacos, está constituida por siete (7) Unidades Empresariales de Base, de ellas tres (3) constructoras, tres (3) de servicios, un (1) Centro de Capacitación y su estructura organizativa se muestra en el Expediente del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.

### **3.2 Resultados del procedimiento aplicado**

#### **Etapas 1. Preparación del equipo de trabajo**

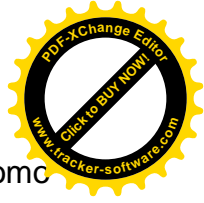
##### **Paso 1. Creación del equipo de trabajo**

Como parte del equipo de trabajo son seleccionados los once miembros del Consejo de Dirección, así como los profesores y la autora de la presente investigación.

##### **Paso 2. Capacitación del equipo de trabajo**

Una vez confeccionado el equipo de trabajo, se programaron una conferencia y dos talleres, relacionados con los temas a tratar, los que fueron impartidos por los profesores de la Universidad de Matanzas: Dr. C. Ileana Sarmentero Bon y Edian Dueñas Reyes. Los temas a tratar durante la conferencia fueron: análisis estratégico, importancia del diagnóstico estratégico para las organizaciones y la gestión por procesos; de igual forma durante los





talleres se ejemplificaron y debatieron las matrices de relaciones tanto externas como internas a fin de capacitar al equipo.

## **Etapas 2. Caracterización del objeto de estudio**

### **Paso 1. Análisis estratégico**

#### **Misión actual**

"Brindar servicios de construcción, montaje y conservación para obras destinadas al turismo, siendo una empresa competente e innovadora, posicionada como líder en el sector constructivo del país por su alta calidad distintiva, satisfaciendo las expectativas de los clientes; además, respaldada por la profesionalidad, experiencia, motivación y sentido de pertenencia del Capital Humano que forja un futuro sostenible"

#### **Visión actual.**

"Somos una entidad que establece un modelo de liderazgo competitivo ante el mercado nacional, con clientes fidelizados y expectativas satisfechas, en un entorno laboral con alta estabilidad del componente humano motivado y comprometido. La empresa es competente, con servicios y tecnologías sustentables que propicia alianzas estratégicas fuertes y con presencia internacional".

La Misión y la Visión constituyen el eslabón de mayor alcance en la jerarquía de objetivos del Plan Estratégico. Se decidió mantener la misma visión y misión del ejercicio estratégico anterior; las cuales unidos a los valores, constituyen el pensamiento estratégico de la institución. Estas reflejan la esencia de la estrategia que persigue la empresa y responden en gran medida a las preguntas sugeridas para su redacción.

Los valores son los principios y logros esenciales y perdurables en la organización. Se consideran elecciones estratégicas para conseguir nuestros fines y hay que trabajarlos con intencionalidad para que se establezcan y consoliden en la empresa. Los determinados fueron:

- Profesionalidad: Desempeño competitivo del Capital Humano en el campo de actuación donde se desempeña.
- Honestidad: Actuando con rectitud e integridad ante nuestros clientes y competidores.
- Liderazgo: El coraje para conseguir un futuro mejor.



- Responsabilidad: Cumpliendo en tiempo y forma todos nuestros compromisos pactados sin importar el entorno.
- Consagración: Modo de actuación en el cual se manifiesta la fidelidad, actitud y amor en el cumplimiento del deber.

## Paso 2. Análisis de la matriz DAFO

El proceso de análisis del entorno externo e interno generalmente se le denomina diagnóstico estratégico en el que se analizan las amenazas y oportunidades que aparecen en el entorno y se comparan con las fortalezas y debilidades que posee la empresa.

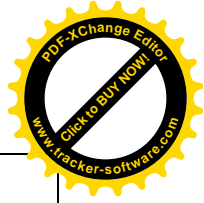
El resultado es la definición de la estrategia maestra empresarial y otras posibles de implementar, que permiten minimizar o eliminar las debilidades a su vez que se potencian las fortalezas para enfrentar las amenazas que nos depara el entorno en conjunción de aprovechar las oportunidades que nos brinda.

La matriz DAFO (ver tabla 3.1) es uno de los métodos más utilizados para hacer el análisis estratégico por sus potenciales, ya que permite analizar tanto el entorno como el interior de la empresa y sus interacciones, es un análisis juicioso, ajustado a la realidad que provee excelente información para la toma de decisiones.

Previo a la construcción de la matriz se determinaron, por los expertos, los análisis de los ambiente, interno y externo, a que está sometida la empresa, teniéndose como resultados:

**Tabla 3.1. Resultados de la construcción de la matriz DAFO de la Empresa de Construcción y Montaje de Obras Del Turismo de Varadero.**

Debilidades. Análisis interno	Fortalezas. Análisis interno
D1. Alta fluctuación y déficit de la fuerza de trabajo en los oficios básicos.	F1. Capital Humano competente.
D2. Sistema de pago poco atractivo.	F2. Empresa en Perfeccionamiento Empresarial, consolidada, con experiencia, liderazgo y salud financiera.
D3. Insuficiente preparación de los mandos medios.	F3. Calidad del proceso constructivo.
D4. Insuficiente capacidad de transportación obrera.	F4. Adecuada infraestructura logística.
D5. Cambio de estructura empresarial y	F5. Sistema de capacitación eficiente.

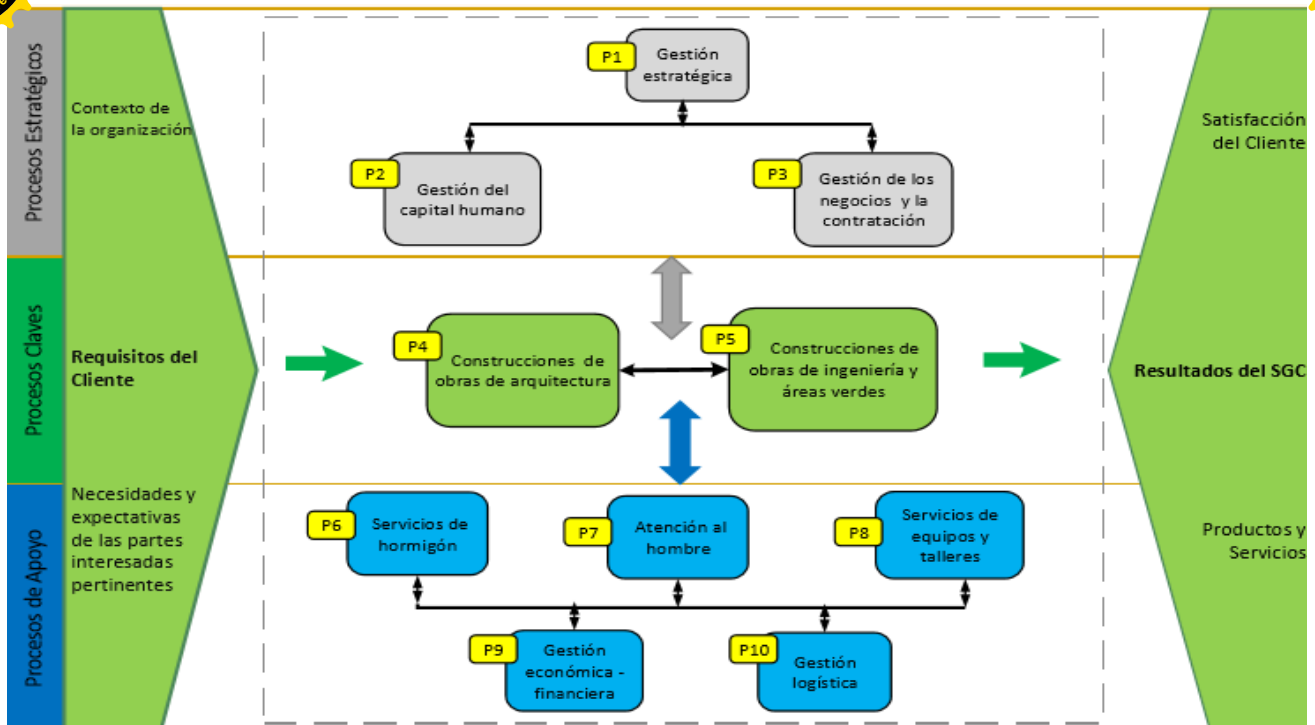


reducción de plantilla. D6. Obsolescencia tecnológica	
Amenazas. Análisis externo	Oportunidades. Análisis externo
A1. Mejores ofertas de trabajo en el territorio.	O1. Políticas del país que propicia la inversión extranjera.
A2. Nuevos competidores en el sector constructivo.	O2. Prioridad del país para el desarrollo inversionista del turismo en Varadero.
A3. Incumplimiento de los cronogramas de suministros por parte del inversionista.	O3. Empresa constructora extranjera de clase radicada en Varadero.
A4. Limitaciones económicas del país.	O4. Prioridad de aseguramiento a las obras de ALMEST por el Grupo de Administración Empresarial de MINFAR.
A5. Proveedores no eficaces.	
A6. Reunificación monetaria y ordenamiento salarial	
A7. Situación epidemiológica creada por la Covid 19	

Fuente: elaboración propia.

### **Etapas 3. Determinación de las relaciones**

La investigación se realiza en la Empresa de Construcción y Montaje de Obras Del Turismo de Varadero en el año 2021 con el objetivo de valorar el diagnostico estratégico de la empresa utilizando herramientas del modelo DEISDE como son: las matrices de relaciones externas e internas y la evaluación del nivel de integración del sistema de dirección de la empresa. Para la confección de las matrices de relaciones externas e internas a través de los procesos claves de la empresa se hace necesario conocer el mapa de procesos de la entidad, el que se muestra en la figura 3.1.



**Figura 3.1. Mapa de procesos de la Empresa de Construcción y Montaje de Obras Del Turismo de Varadero.**

**Fuente:** elaboración propia.

Para alcanzar su objeto social la empresa cuenta con un conjunto de proceso estos han sido numerados para el análisis de su integración, los siguientes elementos de la Empresa de Construcción y Montaje de Obras del Turismo de Varadero.

**Procesos de la empresa (P):**

- Gestión estratégica (P1)
- Gestión del capital humano (P2)
- Gestión de los negocios y la contratación (P3)
- Construcciones de obras de arquitectura (P4)
- Construcciones de obras de ingeniería y áreas verdes (P5)
- Servicios de hormigón (P6)
- Atención al hombre (P7)
- Servicios de equipos y talleres (P8)
- Gestión económica- financiera (P9)
- Gestión logística (P10)

De ellos resultan decisivos para la misión los siguientes procesos a los que se le denomina procesos claves.



## Procesos claves (PC)

- Construcciones de obras de arquitectura (PC1)
- Construcciones de obras de ingeniería y áreas verdes (PC2)

## Principales Proveedores (PP)

- CUBIZA (PP1)
- Aguas Varadero (PP2)
- OBE (PP3)
- EPSCONS (PP4)
- ENIA SOMEC (PP5)
- EMPAI (PP6)
- ENET (PP7)
- ETECSA (PP8)
- CUPET (PP9)
- BANDEC (PP10)
- ESEN (PP11)
- DIVEP-SIME (PP12)
- CIMEX (PP13)
- COPEXTEL (PP14)
- SASA (PP15)
- MITRANS (PP16)
- IMC (PP17)
- ECOCENT (PP18)
- Indio Hatuey (PP19)
- Escambray (PP20)
- ACINOC (PP21)
- TECNOTEX (PP22)
- TECNOIMPORT (PP23)

## Principales clientes externos (PCE1)

- AEI ARCOS-BBI (PCE1)
- ARCOS (PCE2)
- MINTUR. (PCE3)
- ALMEST (PCE4)
- Entidades Gubernamentales (PCE5)

## Principales Entidades Regulatorias (PER)

Órganos rectores de la administración central del estado

- MINFAR (PER3)
- MININT (PER4)
- MITRANS (PER5)
- OLPP (PER6)

Órganos rectores de la administración central del estado

- CITMA (PER7)
- MFP (PER8)
- MEP (PER9)
- ONAT (PER10)
- MICEX (PER11)
- MINBAS (PER12)
- MINREX (PER13)

Organizaciones políticas y de masas:

- PCC (PER14)
- UJC (PER15)
- CTC (PER16)
- FMC (PER17)
- ANIR (PER18)
- BTJ (PER19)
- SNTC (PER20)
- ONN y OTN (PER21)



- MICONS (PER1).
- CUBACONS (OSDE) (PER2).

**Paso 1. Construcción de la matriz de relaciones internas**

Siguiendo los criterios, escalas y atributos de Importancia y Desempeño definidos en el Capítulo 2, se confecciona la matriz de relaciones de Procesos claves con los procesos funcionales (ver tabla 3.2) y la determinación del nivel de integración interna a través del análisis de la relación de los procesos claves y su relación con todos los procesos que se desarrollan en la entidad.

**Tabla 3.2. Matriz de relaciones internas.**

	P	P1	P2	P3	P6	P7	P8	P9	P10
<b>Matriz de relaciones internas</b>	PC1	I=5	I=5	I=5	I=5	I=5	I=5	I=5	I=5
		D=5	D=4	D=4	D=3	D=3	D=3	D=4	D=4
	PC2	I=5	I=5	I=5	I=4	I=5	I=4	I=5	I=5
		D=5	D=4	D=4	D=3	D=3	D=2	D=3	D=4

Fuente: elaboración propia.

Relaciones importantes internas: 16

Relaciones críticas internas: 7

$$NII \text{ int} = 1 - (RC \text{ int} / RI \text{ int})$$

$$NII \text{ int} = 1 - (7 / 16) = 0.57$$

Las Relaciones Críticas están determinadas por los procesos funcionales que no se desempeñan actualmente en función del logro de los objetivos de la entidad, estos son: Servicios de hormigón (P6); Atención al hombre (P7); Servicios de equipos y talleres (P8); Gestión económica- financiera (P9).

**Paso 2. Construcción de la Matriz de Relaciones Externas**

Para la determinación del Nivel de Integración externo se conformó la matriz de relaciones externas: procesos claves vs entidades externas: clientes (tabla 3.3), proveedores (tabla 3.4) y entidades reguladoras (tabla 3.5). Lo que permitió determinar cuándo una relación es crítica e importante, a partir de los atributos: Importancia y Desempeño de la relación.

**Tabla 3.3. Matriz de relaciones externas entre los procesos claves y los clientes.**



Procesos claves	Clientes externos				
	PCE 1	PCE 2	PCE 3	PCE 4	PCE 5
PC					
PC1	I=5 D=5	I=5 D=4	I=4 D=4	I=5 D=5	I=3 D=3
PC2	I=5 D=5	I=5 D=4	I=4 D=4	I=5 D=5	I=3 D=3

Fuente: elaboración propia.

Relaciones importantes con clientes externos: 10

Relaciones críticas con externos: 2

$$\text{NIE cli ext} = 1 - (\text{RC ext} / \text{RI ext})$$

$$\text{NIE cli ext} = 1 - (2/10) = 0,8$$

A pesar de que el Nivel de Integración Externo relacionado con los principales clientes está próximo a 1, existen relaciones críticas que pudieran comprometer la integridad de la planeación estratégica e impedir el cumplimiento del objetivo y la estrategia de la organización, estas relaciones están dadas por el vínculo entre ambos procesos claves: construcciones de obras de arquitectura (P4) y construcciones de obras de ingeniería y áreas verdes (P5) con el Principal Cliente Externo: Entidades Gubernamentales.

**Tabla 3.4. Matriz de relaciones externas entre los procesos claves y los principales proveedores.**

Procesos claves	Principales Proveedores																						
	PP 1	PP 2	PP 3	PP 4	PP 5	PP 6	PP 7	PP 8	PP 9	PP 10	PP 11	PP 12	PP 13	PP 14	PP 15	PP 16	PP 17	PP 18	PP 19	PP 20	PP 21	PP 22	PP 23
PC																							
PC1	I=4 D=4	I=4 D=4	I=4 D=3	I=4 D=3	I=4 D=4	I=5 D=5	I=4 D=3	I=5 D=4	I=5 D=4	I=4 D=4	I=4 D=3	I=4 D=3	I=4 D=4	I=4 D=4	I=4 D=4	I=3 D=4	I=5 D=4	I=5 D=4	I=4 D=4	I=5 D=4	I=5 D=4	I=5 D=4	I=5 D=3
PC2	I=4 D=4	I=4 D=5	I=4 D=3	I=4 D=3	I=4 D=4	I=5 D=5	I=4 D=4	I=5 D=4	I=5 D=4	I=4 D=4	I=4 D=4	I=4 D=4	I=4 D=4	I=4 D=5	I=4 D=3	I=4 D=3	I=5 D=4	I=4 D=4	I=5 D=5	I=4 D=4	I=4 D=4	I=4 D=4	I=5 D=3

Fuente: elaboración propia.

Relaciones importantes con proveedores: 46

Relaciones críticas con proveedores: 11



$$NIE \text{ pro} = 1 - (RC \text{ ext} / RI \text{ ext})$$

$$NIE \text{ pro} = 1 - (11/46) = 0,76$$

El Nivel de Integración Externo relacionado con los proveedores está por encima de 0.75, sin embargo, existen 11 relaciones críticas en este vínculo, relacionadas con los procesos claves de la manera siguiente:

**PC1:** construcciones de obras de arquitectura      **PC2:** construcciones de obras de ingeniería y áreas verdes

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• OBE (PP3)</li> <li>• EPSCONS (PP4)</li> <li>• ENET (PP7)</li> <li>• ESEN (PP11)</li> <li>• DIVEP-SIME (PP12)</li> <li>• TECNOIMPORT (PP23)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• OBE (PP3)</li> <li>• EPSCONS (PP4)</li> <li>• COPEXTEL (PP14)</li> <li>• SASA (PP15)</li> <li>• TECNOIMPORT (PP23)</li> </ul> |
|--|--|

De este análisis se evidencia la influencia negativa de la relación de desempeño con los proveedores: OBE, EPSCONS y TECNOIMPORT.

**Tabla 3.5. Matriz de relaciones externas entre los procesos claves y las entidades reguladoras.**

Procesos claves	Entidades Regulatorias										Entidades Regulabrias										
	PER 1	PER 2	PER 3	PER 4	PER 5	PER 6	PER 7	PER 8	PER 9	PER 10	PER 11	PER 12	PER 13	PER 14	PER 15	PER 16	PER 17	PER 18	PER 19	PER 20	PER 21
PC																					
PC1	I=5	I=5	I=4	I=3	I=4	I=3	I=4	I=5	I=5	I=4	I=3	I=4	I=2	I=4	I=4	I=4	I=2	I=4	I=4	I=4	I=4
	D=4	D=4	D=4	D=3	D=3	D=3	D=4	D=4	D=4	D=4	D=3	D=3	D=2	D=5	D=4	D=4	D=3	D=4	D=4	D=3	D=4
PC2	I=5	I=5	I=4	I=4	I=3	I=3	I=4	I=5	I=5	I=4	I=4	I=4	I=2	I=4	I=4	I=4	I=2	I=4	I=4	I=4	I=4
	D=4	D=4	D=3	D=3	D=3	D=3	D=4	D=4	D=4	D=4	D=3	D=4	D=2	D=5	D=4	D=4	D=3	D=4	D=4	D=3	D=4

Fuente: elaboración propia.

Relaciones importantes con entidades regulatoria: 38

Relaciones críticas con entidades regulatoria: 12

$$NIE \text{ ent reg} = 1 - (RC \text{ ext} / RI \text{ ext})$$

$$NIE \text{ ent reg} = 1 - (12/38) = 0,69$$





El Nivel de Integración Externo de las entidades reguladoras es muy cercano a 0.7 por lo que representa una fuerte integración, sin embargo, existen 12 relaciones críticas que afectan el correcto desempeño de la Integración del Sistema de Dirección, estos vínculos están relacionados con:

**PC1:** construcciones de obras de arquitectura  
**PC2:** construcciones de obras de ingeniería y áreas verdes

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• MININT (PER4)</li> <li>• MITRANS (PER5)</li> <li>• OLPP (PER6)</li> <li>• MICEX (PER11)</li> <li>• MINBAS (PER12)</li> <li>• SNTC (PER20)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• MINFAR (PER3)</li> <li>• MININT (PER4)</li> <li>• MITRANS (PER5)</li> <li>• OLPP (PER6)</li> <li>• MICEX (PER11)</li> <li>• SNTC (PER20)</li> </ul> |
|---|--|

Como resultado de este análisis se evidencia que las principales entidades regulatorias que afectan la correcta integración del Sistema de Dirección son: MININT, MITRANS, OLPP, MICEX, SNTC. Es importante señalar, que el vínculo existente entre los procesos claves y las entidades regulatorias: MINREX y FMC fueron los únicos evaluados con menos de 3 puntos según el nivel de importancia en cada uno de los procesos claves.

**Nivel de integración externo general**

NIE<sub>G</sub>: 1 - (RC ext /RI ext)

NIE<sub>G</sub>: 1 - (25 /94) = 0,74

La tabla 3.6 muestra la compilación de los resultados obtenidos.

**Tabla 3.6. Relaciones internas y externas.**

	Relaciones internas	Relaciones externas		
		Clientes	Proveedores	Entidades reguladoras
PC1	P6, P7, P8	PCE5	PP3, PP4, PP7, PP11, PP12, PP23	PER4, PER5, PER6, PER11, PER12, PER20
PC2	P6, P7, P8, P9, P10	PCE5	PP3, PP4, PP14, PP15, PP23	PER3, PER4, PER5, PER6, PER11, PER20



Fuente: elaboración propia.

De forma general las relaciones externas se encuentran en un nivel de integración adecuado, sin embargo, ha de prestarse atención al vínculo con las entidades regulatorias y los principales proveedores, que son los que representan el motivo de separación respecto al valor ideal del índice (1).

#### **Etapas 4. Propuesta de mejora**

##### **Paso 1, Análisis de las relaciones de importancia y buen desempeño**

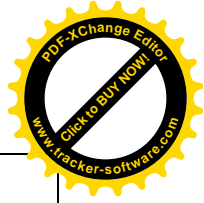
De forma general se determina que las relaciones más afectadas a nivel interno se aprecia en el vínculo de los dos procesos claves de la entidad con el cliente MINTUR, que a pesar de haber resultado 0.76 como el valor del índice, debe revisarse este caso, pues la misión actual de la empresa está enfocada a la construcción de obras para el turismo.

Para el análisis realizado con la entidad externa **proveedores**, aunque no se señalan más relaciones críticas por considerar que en la mayoría no depende de la formalidad del proveedor con la empresa sino por problemas de abastecimiento al país.

Para identificar las fortalezas y oportunidades que inciden en el cumplimiento de la misión de la empresa se tomaron de todas las relaciones tanto las internas como las externas aquellas que son importantes y al mismo tiempo tienen buen desempeño, los resultados obtenidos se muestran en las tablas 3.7 y 3.8.

**Tabla 3.7. Análisis de las Relaciones Importantes y de buen desempeño relacionadas con la integración interna.**

<b>Relaciones importantes</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>
Construcciones de obras de arquitectura y Construcciones de obras de ingeniería y áreas verdes relacionados con el Servicio de hormigón		Calidad del proceso constructivo.
Construcciones de obras de arquitectura y Construcciones de obras de ingeniería y áreas verdes	Alta fluctuación y déficit de la fuerza de trabajo en los oficios básicos.	Capital Humano competente. Sistema de capacitación

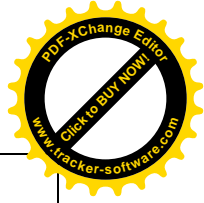


relacionados con la Atención al hombre	Sistema de pago poco atractivo.  Insuficiente preparación de los mandos medios.  Cambio de estructura empresarial y reducción de plantilla.  Insuficiente capacidad de transportación obrera.	eficiente.
Construcciones de obras de ingeniería y áreas verdes relacionados con el Servicio de equipos y talleres	Obsolescencia tecnológica	
Construcciones de obras de ingeniería y áreas verdes relacionados con la Gestión económica- financiera.		Empresa en Perfeccionamiento Empresarial, consolidada, con experiencia, liderazgo y salud financiera.
Construcciones de obras de ingeniería y áreas verdes relacionados con la Gestión logística.		Adecuada infraestructura logística.

Fuente: elaboración propia.

El proceso clave que representa la relación crítica más frecuente es: la construcción de obras de ingeniería y áreas verdes. Con relación a la integración interna las mayores debilidades están relacionadas con la Atención al hombre, elemento a tener en cuenta para elevar el Nivel de Integración del Sistema de Dirección.

**Tabla 3.8. Análisis de las Relaciones Importantes y de buen desempeño relacionadas con la integración externa.**



<b>Relaciones importantes</b>	<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
<b>Principales Clientes Externos</b> Relación entre los procesos: Construcciones de obras de arquitectura y Construcciones de obras de ingeniería y áreas verdes relacionados con las Entidades Gubernamentales.	Nuevos competidores en el sector constructivo.	Empresa constructora extranjera de clase radicada en Varadero.  Prioridad de aseguramiento a las obras de ALMEST por el Grupo de Administración Empresarial de MINFAR.
<b>Proveedores</b> Relación entre los procesos: Construcciones de obras de arquitectura y Construcciones de obras de ingeniería y áreas verdes relacionados con: OBE, EPSCONS, TECNOIMPORT	Incumplimiento de los cronogramas de suministros por parte del inversionista.  Proveedores no eficaces.	
<b>Entidades Reguladoras</b> Relación entre los procesos: Construcciones de obras de arquitectura y Construcciones de obras de ingeniería y áreas verdes relacionados con MININT, MITRANS, OLPP, MICEX, SNTC	Mejores ofertas de trabajo en el territorio.  Limitaciones económicas del país.  Reunificación monetaria y ordenamiento salarial	Políticas del país que propicia la inversión extranjera.  Prioridad del país para el desarrollo inversionista del turismo en Varadero.

Fuente: elaboración propia.

Las relaciones externas se encuentran fuertemente amenazadas debido a la acción de las entidades reguladoras, a pesar de ser ellas quienes ofrecen una mayor cantidad de oportunidades, esto se evidenció en el cálculo del nivel de integración, al constituir el menor por ciento dentro de las relaciones externas calculadas.



## Conclusiones

1. El marco teórico referencial permitió sentar las bases relacionadas con la gestión por procesos y su relación con la planificación estratégica a partir de la importancia que desempeñan los procesos claves en la organización y del papel que adquieren para el logro de los objetivos de la organización.
2. Los procedimientos analizados permitieron identificar al Nivel de Integración del Sistema Integrado de la Dirección como un índice evaluativo del cumplimiento de las relaciones internas y externas de la organización.
3. Con la aplicación del procedimiento se determinó que las relaciones internas de la Empresa de Construcción y Montaje de Obras del Turismo presentan un nivel de integración de 57 % considerada como favorable aunque puede trabajarse en la mejora de la misma. El nivel de integración externo resultó de 74 % muy favorable y la evaluación de los índices externos: 80 % con los clientes, 76 % con los principales proveedores y 69 % con las entidades reguladoras, esta última como la relación externa más afectada.
4. A partir de este análisis se determinan las relaciones importantes y de buen desempeño con los procesos claves de la entidad así como la incidencia de estas relaciones en el análisis estratégico (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) donde resulta el proceso de Atención al hombre como el más débil de las relaciones.



## Recomendaciones

1. Extender la evaluación del Nivel Integrado del Sistema de Dirección al resto de las empresas de la OSDE e incluir el mismo como parte del ejercicio estratégico anual.
2. Realizar un análisis causal de los elementos que afectan las relaciones de importancia y desempeño de los procesos.



## Referencias bibliográficas

1. Abreu González, M. T. (2019). *Aplicación de Herramientas a los procesos de la Sucursal de Servicios Médicos Cubanos en Matanzas para el perfeccionamiento de la planificación estratégica* (Máster Tesis en Opción al Grado de Máster en Administración de Empresas. Mención de Dirección ), Universidad de Matanzas, Matanzas
2. Acosta Fagés, F. J. (2020). *Aplicación de una metodología para un sistema integral de planificación estratégica y control interno en la empresa de logística AZUMAT Sucursal Matanzas*. (Licenciado Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas), Universidad de Matanzas Matanzas
3. Barrios-Hernández, K. d. C., Contreras-Salinas, J. A., & Olivero-Vega, E. (2019). La gestión por procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional. *Información tecnológica*, 30(2), 103-114.
4. Blanco Rosales, H., Carballal del Río, E., Columbié Santana, M., Cruz Cordero, T., Díaz Crespo, R., Díaz Llorca, C., . . . Zenea Montejó, M. (2007). *Base Metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la Dirección por objetivo, basada en valores* (2 ed.). La Habana Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección.
5. Cabrejos Arauco, F. A., Chacaltana Huarcaya, A. B., López Marcial, I. A., & Villa Sánchez, J. (2018). Plan estratégico 2018–2020 para la empresa Andrea Producciones.
6. Carbonel Zamora, L., Veranes Campo, E., & Rivero Quintana, A. (2011). Integración del sistema de dirección de la empresa. *Anuario de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*.
7. Casañola Amigo, A. (2018). *Planeación estratégica para el período 2018-2022 de la Unidad Empresarial de Base Organización Básica Eléctrica Territorial Colón*. (Licenciado Trabajo de Diploma para optar por el título de Licenciado en Economía), Universidad de Matanzas Matanzas
8. Comas Rodríguez, R. (2013). *Integración de herramientas de control de gestión para el alineamiento estratégico en el sistema empresarial cubano. Aplicación en empresas de Sancti Spiritus* (Doctor en Ciencias Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas, Matanzas.



9. Díaz Muñoz, G. A., & Salazar Duque, D. A. (2021). La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial. *Podium*(39), 19-36.
10. Dueñas Ramos, J. (2019). *Sistema de Gestión Estratégica y herramientas de control en la Constructora Hicacos* (Máster Tesis en opción al grado de Máster en Administración de Empresas. Mención Administración de Negocios ), Universidad de Matanzas Matanzas
11. Falcón Perdomo, G. (2018). *Planeación Estratégica para el período 2018-2022 en la UEB Servicios Integrales Centro, EMSERPET*. (Licenciado Trabajo de diploma para optar por el título de Licenciada en Economía ), Universidad de Matanzas, Matanzas
12. Feria Ávila, H., Matilla González, M., & Mantecón Licea, S. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿Métodos o Técnicas de indagación empírica? . *Didáctica y Educación*, 11.
13. Gadea Griñán, S. (2018). Introducción de Mindfulness en la organización empresarial.
14. González Díaz, D., Medina León, A., Medina Nogueira, D., Medina Nogueira, Y. E., & Assafari Ojeda, Y. (2021). La identificación del conocimiento como herramienta de gestión y mejora de procesos 42(2).
15. González González, A., Leal Rodríguez, L., Martínez Caballero, D., & Morales Fonte, D. (2019). Herramientas para la gestión por procesos. *Cuadernos Latinoamericanos de administración*, 15(28).
16. González Solan, O. (2012). *Modelo de evaluación del alineamiento estratégico en universidades cubanas*. (Tesis para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Económicas), Universidad de Camagüey, Camagüey.
17. Guerrero Gomez, K. G., & Ruiz Chávez, L. (2018). Estado del arte de las ventajas y desventajas del benchmarking en estudios de casos.
18. Guzmán Ovando, L. P. (2021). *Desarrollo de la planeación estratégica de un modelo de suscripción para dulces, botanas y artesanías tradicionales para el mercado de EUA*. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
19. Labán Vargas, L. E., & Montoya Duarte, G. M. (2018). *Plan estratégico para incrementar las ventas de la empresa Mi Ángel*. Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas.

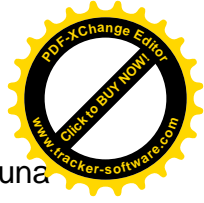




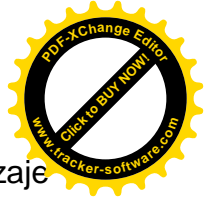
20. Larrosa Moran, J. J., Cruz Peredo, G. G., & Sayay Guerrero, S. (2020). Las tendencias de la organizacion empresarial. *Revista de Investigación Formativa y Aplicaciones Técnico-Tecnológicas*, 2(1), 56-63.
21. Llerena Reyes, C. A. (2018). *Actualización de la palneacion estratégica para el período 2018-2022 en Emprestur Citur Varadero*. (Licenciado Trabajo de Diploma para optar por el título de Licenciada en Economía), Universidad de Matanzas Matanzas
22. Llerena Reyes, C. A. (2018). *Actualización de la planeación estrategica para el período 2018-2022 en Emprestur Citur Varadero*. (Licenciado Trabajo de Diploma para optar por el Título de Licenciada en Economía), Camilo Cienfuegos Matanzas
23. López Martínez, A. (2017). *Diagnóstico para el desarrollo de un Ejercicio de Planificación Estratégica en la Empresa Industrial Ferroviaria José Valdés Reyes* (Ingeniero Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial ), Universidad de Matanzas Matanzas
24. Malal, A. (2020). Dunkin' Brands Group Inc, Strategic Planing. <https://www.researchgate.net/publication/341990099> doi:10.13140/RG.2.2.29545.31845
25. Malleuve Martínez, A., Ramos Díaz, V. C., & Alfonso Robaina, D. (2019). Integración del sistema de dirección con enfoque de arquitectura empresarial en una empresa de comunicaciones. *Ingeniería Industrial*, 40, 67-77.
26. Malpica Zapata, W. A., Gómez Caicedo, M. I., & Villa Martínez, Á. (2021). Estudio sobre la investigación en marketing y su importancia en los procesos de exportación: análisis bibliométrico y temático en Scopus. *Revista Perspectiva Empresarial*, 8(2), 91-103.
27. Marsán Castellanos, J. R. (2011). *Organización del trabajo. Ingeniería de Métodos. Tomo I*. La Habana: Editorial Félix Varela.
28. Máttar, J., & Perrotti, D. (2016). *Planificacion para el desarrollo con igualdad en el siglo XXI*. Santiago, Chile.
29. Medina León, A., & Nogueira Rivera, D. (2002). La empresa como sistema productivo. Criterios para la caracterización y clasificación. [https://umcc.cu/monografias\\_umcc.cu](https://umcc.cu/monografias_umcc.cu)
30. Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández-Nariño, A., & Comas Rodríguez, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(2), 328-342.



31. Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., & Comas Rodríguez, R. (2019). Procedimientos para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo *Revista chilena de ingeniería*, 27, 328-342.
32. Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Salas Álvarez, W., Medina Nogueira, D., Hernández Nariño, A., Medina Nogueira, Y. E., & El Assafiri Ojeda, Y. (2017). *Gestión y mejora de procesos de empresas turísticas*. Ecuador: Editorial Jurídica de Ecuador, Univeridad Uniandes.
33. Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Sánchez Macías, A., & Medina Nogueira, Y. E. (2021). Parte I. Una Introducción necesaria Documentación y procedimientos de apoyo para la gestión y mejora de procesos (pp. pp. 1-32 ). México: Universidad Autónoma de San Luis Potosí.
34. Moran, J. J. L., Peredo, G. G. C., & Guerrero, S. S. (2020). Las tendencias de la organizacion empresarial. *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico-Tecnológicas*, 2(1), 56-63.
35. Moran Larrosa, J. J., Peredo Cruz, G. G., & Guerrero Sayay, S. (2020). Las tendencias de la organizacion empresarial. *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico-Tecnológicas*, 2(1), 56-63.
36. Negrín Sosa, E., Medina León, A., Nogueira Rivera, D., & Suarez Mella, R. (2003). La gestión por proceso, una aplicación en empresas hoteleras. *Revista Retos Turísticos*, Vol. 2 (No. 1), pp. 41 – 46.
37. Oviedo Rodríguez, M., Medina León, A., & Carpio Vera, D. (2017). El enfoque en procesos desde la planificación operativa en las Instituciones de Educación Superior del Ecuador. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 1.
38. Peñafiel Loor, J. F., Pibaque Pionce, M. J., & Álvarez Indacochea, A. A. (2020). La planeación como herramienta en la administración de las empresas. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN: 2588-090X. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 5(5), 104-121.



39. Plata Ortiz, J. D., & Sabogal Rubio, N. A. (2019). Planeación estratégica para una organización empresarial dedicada a la fabricación y elaboración de chorizos saborizados en la ciudad de Villavicencio.
40. Plata Ortiz, J. D., & Sabogal Rubio, N. A. (2020). Planeación estratégica para una organización empresarial dedicada a la fabricación y elaboración de chorizos saborizados en la ciudad de Villavicencio.
41. Ramírez Ortega, D. A., & Castrillón Rojas, K. D. (2022). *Planeación estratégica aplicada a la empresa Fitting Valves en el área Metropolitana de Bucaramanga*. (Administración de Empresas Trabajo de grado para optar por el título de Administración de Empresas ), Universidad Santo Tomás, Bucaramanga
42. Rodríguez Prado, M. M. (2019 ). *Aplicación de herramientas de Planeación Estratégica y Gestión por Procesos a la Empresa de Alojamiento de Matanzas*. (Máster Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas. Mención Dirección ), Universidad de Matanzas Matanzas
43. Salas Brito, S., Peña Valerao, A., & Alfonso Robaina, D. (2018). Diagnóstico estratégico de la empresa de bebidas y refrescos "La Habana". *ECA Sinergia*, 9.
44. Sánchez Ruiz, L., & Blanco, B. (2014). Gestión por Procesos. Un campo por explorar. *Dirección y Organización*, 54, 54-71.
45. Santamaría Urbieto, A., & Alcalde Peñalver, E. (2021). Autocrítica de publicaciones previas basadas en el corpus: Análisis DAFO. *Reflexión crítica en los estudios de traducción basados en corpus / CTS spring-cleaning: A critical reflection*, 280-300.
46. Schwarz-Díaz, M. (2018). Semántica del rol del inversionista, accionista, directivo y gerente en la organización empresarial.
47. Sumba-Bustamante, R. Y., Cárdenas-Borja, N. P., Bravo-Ayala, T. N., & Arteaga-Choez, R. F. (2020). La planeación estratégica: Importancia en las PYMES ecuatorianas. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN: 2588-090X. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 5(4), 114-136.
48. Vega Falcón, V., Navarro Cejas, M., Cejas Martínez, M. F., & Mendoza Velazco, D. F. (2020). Balanced scorecard: key tool for strategic learning and strengthening in business



organization (Cuadro de mando integral: herramienta clave para el aprendizaje estratégico y el fortalecimiento de la organización empresarial). *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*.

49. Vega Falcón, V., Navarro Cejas, M., Cejas Martínez, M. F., & Mendoza Velazco, D. J. (2020). Balanced scorecard: key tool for strategic learning and strengthening in business organization (Cuadro de mando integral: herramienta clave para el aprendizaje estratégico y el fortalecimiento de la organización empresarial). *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*.