



UNIVERSIDAD DE MATANZAS
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA LICENCIATURA DE ECONOMÍA

**TRABAJO DE DIPLOMA PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ECONOMÍA**

**Título: Planeación estratégica para el período 2018-2022 de
la Unidad Empresarial de Base Organización Básica
Eléctrica Territorial Colón.**

Autora: Aylín Casañola Amigo.

Tutora: MSc. Yenisey León Reyes.

Matanzas
Junio, 2018

*“No hay viento favorable para
quien no sabe a dónde va”*

Séneca

DECLARACIÓN DE AUTORIDAD

Yo, Aylín Casañola Amigo declaro, que soy la única autora de este Trabajo de Diploma y autorizo a la Universidad de Matanzas y a la Unidad Empresarial de Base Organización Básica Eléctrica Territorial Colón a hacer uso del mismo de la forma en que estimen conveniente siempre y cuando se reconozca su autoría.

Aylín Casañola Amigo

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Tribunal

Miembro del Tribunal

Miembro del Tribunal

DEDICATORIA

Esta investigación está dedicada especialmente a la memoria de una amiga Leydi Romero Vasconcelos que quizás hoy al igual que yo, ella estuviera haciendo realidad sus sueños.

AGRADECIMIENTOS

Durante estos 6 años son muchas las personas a las que debo agradecer; porque sin su apoyo y comprensión hubiese sido imposible llegar hasta aquí. Quisiera agradecer en especial:

- A mi familia quienes siempre me han ayudado a salir adelante en especial a mis padres, mis tíos y mi novio Roli.
- A Yenisey por haber depositado en mí su confianza, paciencia y dedicación, así como al resto de mis profesores.
- A mis compañeros de estos 6 años de estudio.
- A todos los compañeros del equipo de trabajo de la empresa, pero en especial a Oslaida Llerena Zamora por su ayuda incondicional.
- A mis amistades quienes con su amor, comprensión y ayuda han contribuido con cada uno de mis logros.

RESUMEN

El presente trabajo es el resultado de una investigación realizada en la Unidad Empresarial de Base Organización Básica Eléctrica Territorial Colón, entidad que trabaja enfocada en los principios de mejora continua de los servicios que brinda. La presente investigación tiene como objetivo general: Elaborar la planeación estratégica para el período 2018 – 2022, adecuándola a las exigencias y las características que impone el entorno. Para que la UEB pueda convertirse en una organización superior de dirección con un alto desempeño a partir de objetivos y estrategias que se correspondan con los momentos actuales, así como el diseño de métodos de control que permitan medir la implementación de las estrategias y el grado de consecución de los directivos. Parte del estudio de los enfoques teóricos y prácticos de los diversos autores sobre el tema en cuestión. En el transcurso de la investigación se utilizaron un conjunto de métodos y herramientas tales como: histórico-lógico, análisis-síntesis, inducción-deducción, la entrevista, observación directa, revisión documental y bibliográfica, así como la dinámica de grupo, tormenta de ideas, Matriz DAFO, Diagrama Causa-Efecto, entre otras que permitieron obtener como principal resultado la actualización del ejercicio estratégico en la UEB OBET Colón y proponer un plan de acciones compuesto por 12 acciones concretas para darle cumplimiento a los cuatro objetivos estratégicos y a los 6 de trabajo que se proponen.

Palabras claves: Planeación Estratégica, Dirección Estratégica, Alto desempeño.

ABSTRACT

The present work is the result of a research made in Unit Business of Base Organization Basic Electrical Territorial Colon (UEB OBET Colon), entity that work focused in the principle of continuous improvement of the service offered, the general objective of this Diploma Work is to develop the strategic planning of the UEB OBET Colon adjusting it to the requirements and the features that imposes the environment to become a superior organization of direction with a high performance stemming from the objectives and strategies which will match the now a day moments, as well as the design of methods of control that allow measure the implementation of the strategies and the degree of attainment of the managers. Accordingly part of study of the theoretical and practical approaches of the various authors on the topic in question. Throughout the research is used a set of methods and tools such as: historic-logical, induction-deduction, analytical –synthetic , interview, observation direct, revision documentary and bibliographic so as the dynamics of group , the storm of ideas, the matrix DAFO and the diagram cause effect among other that allowed to get as a main result the update of strategic exercise in the UEB OBET Colon and propose a plan of actions composed of twelve concrete actions to fulfill the four strategic objectives and to the six objectives of work that are proposed.

Key words: Strategic planning, Strategic direction, high performance.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
<i>1.1 Ciclo de administración</i>	<i>8</i>
<i>1.1.1 La planeación como la más importante de las funciones administrativas</i>	<i>10</i>
<i>1.2 La planeación estratégica.....</i>	<i>12</i>
<i>1.2.1 Importancia de la planeación estratégica</i>	<i>16</i>
<i>1.3 La dirección estratégica.....</i>	<i>17</i>
<i>1.3.1 Evolución de la Dirección Estratégica</i>	<i>19</i>
<i>1.4 Modelos de planeación estratégica</i>	<i>20</i>
<i>1.5 Indicadores de gestión</i>	<i>21</i>
CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA PLANEACIÓN	
ESTRATÉGICA EN LA UEB OBET COLÓN.	24
<i>2.1 Requerimientos y algoritmo de trabajo para emprender un ejercicio estratégico</i>	<i>24</i>
<i>2.2. Descripción del procedimiento de planeación estratégica.....</i>	<i>25</i>
<i>2.3 Caracterización de la organización objeto de estudio</i>	<i>36</i>
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN DEL EJERCICIO ESTRATÉGICO PARA LA	
UEB OBET COLÓN.....	42
3.1 Aplicación del ejercicio de planeación estratégica en la UEB OBET Colón	42
CONCLUSIONES	59
RECOMENDACIONES	60
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	61
ANEXOS	66

INTRODUCCIÓN

En los comienzos de los años 90 con la caída del campo socialista el país se vio inmerso en una nueva crisis económica, que aparejado al recrudecimiento del bloqueo económico de Estados Unidos trajo consigo que se tomaran una serie de medidas, las cuales conllevaron a que las empresas tomaran una nueva línea de acción que no conocían y por ende necesitaba aprovecharse de nuevas herramientas administrativas que proporcionaran un mejor desempeño organizacional.

En medio de esta situación el país propone, mantener las conquistas básicas de la revolución e incluso crecer en el nivel de inversiones. En esta batalla que vienen librando las empresas cubanas, por aportar cada día más divisas al país, resulta de mucha importancia que cada una de las organizaciones realice y cuente con una herramienta de dirección que le permita su estrategia de dirección.

Drucker (1954), realizó varios aportes a esta materia y demostró la importancia de los objetivos y la predicción de lo que hoy identificamos como capital intelectual y analizó la relación de los factores internos de las organizaciones con los factores del entorno y Chandler (1962), demostró la importancia de la coordinación de los aspectos de la dirección en un solo elemento, la estrategia de la organización.

La planificación estratégica (PE) es una disciplina que aparece en la década de los 50 e inicios de los 60 del siglo XX en los Estados Unidos. En la literatura especializada (Drucker, 1954, Ansoff, 1962, Chandler, 1962) sobre el tema hacen sus valiosas contribuciones, y son los que ejercen mayor influencia al respecto. El empleo de la PE se extendió por todo el mundo hasta convertirse en una de las más empleadas herramientas de dirección y el diseño de modelos para describir el procedimiento metodológico, se convirtió en una práctica para lograr establecer las estrategias en las grandes, medianas y pequeñas empresas y en todo tipo de organizaciones.

La Resolución Económica aprobada en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, constituye un modelo para cualquier organización, como expresión de la planificación empresarial. Esta convoca a la asimilación crítica y ajustada a las realidades, de las más modernas técnicas de dirección, donde la planificación

desempeña el papel fundamental en la conducción de la economía¹, aun cuando aparecen espacios para el funcionamiento de mecanismos de mercado bajo regulación estatal, haciendo énfasis en garantizar los equilibrios macroeconómicos fundamentales y los objetivos y metas para el desarrollo a largo plazo.

La PE es una de las herramientas más empleadas de dirección de ahí la necesidad del país de elevar el desempeño empresarial y la urgencia de contar con organizaciones con mayor autonomía, efectividad y competitividad, sobre la base del rigor en el diseño y aplicación de su sistema de control; mostrando en su gestión administrativa orden, disciplina y exigencia, según se analiza en el lineamiento 8 y 10 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

La PE como nuevo estilo de dirección empresarial que busca adecuar la gerencia contemporánea a los cambios que se están produciendo, se comienza a introducir y a ser aplicada en las empresas con resultados satisfactorios (Rosario, 2014). El Perfeccionamiento Empresarial en el que se encuentra inmersa la economía cubana determina las principales funciones de la empresa socialista que algunas son dirigir el proceso de PE y la dirección por objetivos; así como organizar y controlar las actividades (Consejo de Estado, 2017).

Un elemento esencial del éxito en el ámbito empresarial es la PE, pero muchas empresas no la aprovechan efectivamente. En la práctica de las empresas, aún se observan las tendencias a la gestión funcional y visión a corto plazo, donde se llevan a cabo las funciones dentro de las fronteras de cada departamento con planes de acción operativos insuficientemente coordinados con los objetivos globales y donde la urgencia del día a día desplaza a lo estratégico.

El empleo de la electricidad es el fundamento esencial para el desarrollo de muchas ramas de la economía, Cuba propone para el 2030 el desarrollo de las fuentes renovables con el fin de disminuir la dependencia de los combustibles fósiles para sustituir 1,75 millones de toneladas de combustible/año y elevar así la sostenibilidad medioambiental al dejar de emitir a la atmósfera seis millones de toneladas de

¹ Según está refrendado en los lineamientos 1 y 2 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

dióxido de carbono ("Reitera Cuba compromiso en impulso de fuentes renovables de energía ", 2018)².

La utilización de la energía eléctrica en los hogares cubanos es la base para la cocción de los alimentos, esto unido a los diferentes usos que anteriormente tenía, permite dar una mayor importancia al uso de la electricidad, de ahí lo vital que resulta contar con una PE que permita a la empresa alcanzar el éxito competitivo, proporcionar mejores resultados en todo su actuar, mejor servicio a los clientes, mayor rentabilidad, eficiencia, eficacia, provocar el cambio, tanto de actitudes como de conducta de los miembros de la organización, encabezada por un líder que demuestre capacidad de dirección, energía, pasión, obsesión, espíritu de equipo, visión del futuro, preocupación por los demás, que incentive el trabajo en equipo, posea prestigio, autoridad real, que logre que las personas trabajen con confianza y honestidad.

La empresa eléctrica y dentro de ella, la Unidad Empresarial de Base Organización Básica Eléctrica Territorial Colón (UEB OBET Colón) no está exenta de esta problemática, por eso se hace necesaria la eficacia del proceso de PE, con el objetivo de hacerla relevante para la entidad, logrando mejores resultados en las categorías de gestión empresarial.

La entidad trabaja enfocada en los principios de mejora continua de los servicios que brinda y tiene como objetivo principal convertirse en una organización superior de dirección con un alto desempeño, sin embargo, se pudo comprobar que existen un grupo de deficiencias entre las que se destacan³:

1. La desactualización de la PE.
2. Objetivos y estrategias que no se corresponden con los momentos actuales.
3. Desconocimiento de los directivos y trabajadores de algunos elementos metodológicos o documentos rectores de planificación, organización y control.

²Recalcó el comandante de la Revolución y vicepresidente de los Consejos de Estado y de Ministros de Cuba Ramiro Valdés durante la inauguración de la Feria Internacional de energías renovables y añadió que el programa para cumplir los objetivos también contempla producir siete mil 316 GWh/año con fuentes renovables de energía y agregó que la energía eólica constituirá el seis por ciento de la matriz energética.

³Banco de problemas de la UEB OBET Colón en el período 2016 y entrevista a los principales directivos y cuadros de la organización.

4. No se diseñan métodos de control que permitan medir la implementación de las estrategias y el grado de consecución de los directivos.
5. Se cuenta con poca capacitación en cuanto a organización, dirección y gestión por procesos.

Por estas razones se concibe la realización de la investigación, para abordar la solución del siguiente **problema de investigación**: necesidad de elaborar la planeación estratégica para el período 2018-2022 que permita la dirección estratégica de la entidad adecuarla a las exigencias y características del entorno que se impone.

El subsistema de dirección y dentro de él la función de planificación es el **objeto de investigación**.

El Plan Estratégico de la UEB OBET Colón que constituye el **campo de acción**, cuyo propósito es elaborar y ordenar los objetivos, estrategias y acciones, para proyectar la organización hacia el futuro.

El trabajo tiene como **Objetivo General**: Elaborar la planeación estratégica de la UEB OBET Colón adecuándola a las exigencias y las características que impone el entorno.

Para el desarrollo de la investigación partimos de las siguientes **preguntas científicas**:

1. ¿Cómo definir a partir de los fundamentos teóricos de la evolución de la planeación estratégica el marco teórico referencial- metodológico?
2. ¿Cómo determinar un procedimiento para implementación de la planeación estratégica?
3. ¿Qué acciones deben ser concebidas dentro del procedimiento para la implementación de la planeación estratégica en la UEB OBET Colón?

Tareas de investigación:

1. Definición del marco teórico referencial a partir de los fundamentos teóricos de la evolución de la planeación estratégica.
2. Descripción del procedimiento para la implementación de la planeación estratégica en la UEB OBET Colón.

3. Implementación del procedimiento propuesto para la planeación estratégica en la UEB OBET Colón.

Los métodos y herramientas empleadas en la presente investigación se encuentran:

Métodos teóricos

- El histórico - lógico, con el fin de estudiar el progreso, la variedad y los intereses actuales que ofrecen las definiciones, conceptualizaciones y criterios emitidos por los diferentes autores estudiados y de la literatura científica, además desde la utilización del procedimiento propuesto, partiendo de los innumerables modelos existentes.
- La inducción - deducción, con la finalidad de concretar los fundamentos teóricos de cada una de las definiciones y conceptualizaciones emitidas por los autores y de los modelos mencionados.
- El analítico - sintético, con el propósito de analizar los problemas que dificultan la adecuada implementación de la planeación estratégica, así como el arribo a conclusiones acertadas del tema en cuestión.

Métodos empíricos

- La entrevista, permite mantener una interacción verbal directa con el entrevistado y recoger información significativa sobre la experiencia, ideas y procesos administrativos que se realizan en la organización objeto de estudio.
- La observación directa permite conocer la realidad mediante la percepción directa de los objetos y fenómenos. En esta investigación se utilizó en su etapa inicial en el diagnóstico del problema a investigar y en algunos pasos del procedimiento de implementación de la PE en la organización objeto de estudio.
- Revisión documental: este método se utilizó con el fin de conocer sobre el surgimiento de la institución objeto de estudio, así como otros aspectos de interés, para lograr su caracterización general. Se revisaron documentos de gran interés para la autora tales como el plan de desarrollo para los próximos años y el resumen económico del año 2017, para la determinación de los valores compartidos, en los factores claves de éxito y la determinación de los objetivos estratégicos y de trabajo de la organización objeto de estudio.

- Revisión bibliográfica: método de búsqueda que permite conocer la situación actual de la temática a nivel nacional e internacional. Este, se realizó con el objetivo de obtener información más actualizada sobre planeación estratégica, su evolución, sus conceptos fundamentales, las técnicas y herramientas para su estudio. Como resultado de la aplicación de este método se obtuvo la fundamentación teórica de la investigación y el conocimiento ampliado donde se apoya el estudio realizado en el presente trabajo.

Dentro de las herramientas más utilizadas en la investigación tenemos: la Dinámica de Grupo, la Tormenta de ideas, la utilización de Microsoft Office Excel, la Matriz DAFO y el Diagrama Causa – Efecto. Los métodos y herramientas antes mencionados permiten procesar y organizar la información a través de cuadros, tablas y gráficos estadísticos.

La estructura del trabajo de diploma contiene introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

En el **capítulo I:** 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 planeación estratégica, así como las diferencias en dirección estratégica y planeación estratégica.

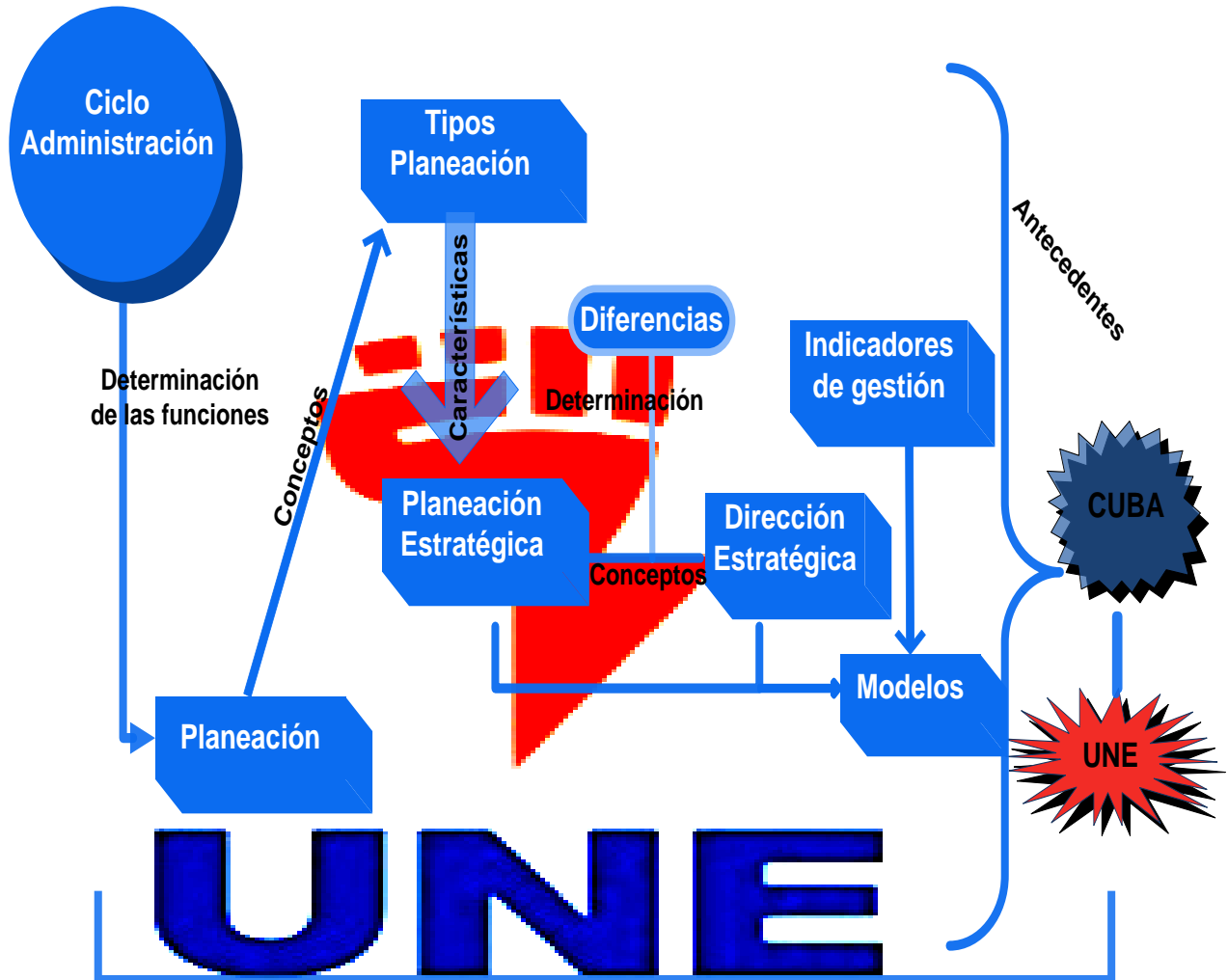
En el **capítulo II:** Procedimiento para la planeación estratégica, se hace una descripción del procedimiento propuesto con sus herramientas y técnicas a aplicar.

En el **capítulo III:** Implementación del procedimiento para la planeación estratégica es donde se presentan los resultados de la implementación del ejercicio estratégico en la UEB OBET Colón.

CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

A partir del problema a resolver y de investigaciones preliminares realizadas por la autora sobre el estado del conocimiento y de la práctica del tema que sustenta esta investigación, se confeccionó el hilo conductor como se muestra en la figura 1.1, el cual es el punto de partida para el desarrollo de este capítulo.

Figura 1.1 Hilo conductor. Fuente: Elaboración propia.



Procedimiento de planeación estratégica para el período 2018-2022 de la Unidad Empresarial de Base Organización Básica Eléctrica Territorial Colón.

1.1 Ciclo de administración

Las actuales concepciones administrativas son la resultante de un proceso iniciado en los mismos albores de la humanidad y que ha venido evolucionando y adquiriendo sus propios perfiles a través de diferentes épocas y etapas. La administración se define como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, al laborar o trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas (Fernández, 1991). Como administración, las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control.

El contenido del proceso de administración, en su enfoque funcional, no sufre grandes variaciones desde que Fayol⁴, lo definiera como: prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

El subsistema de administración es vital en cualquier empresa y sin él sería imposible desarrollar sus actividades, según Menguzato Boulard and Renau Piqueras (1995). Este subsistema guía a la empresa a través de las vicisitudes del medio socioeconómico. El proceso administrativo se compone de dos fases la mecánica y la dinámica según plantea Chiavenato (2005):

- La dinámica administrativa se fundamenta en la actividad operacional de los diferentes actores que conforman el organismo empresarial así como la correcta integración y manejo de los recursos básicos. Dentro de ella se encuentra la funciones de:
 - a) Dirección: que contribuye al logro de los objetivos de la organización a través de la influencia interpersonal. La dirección incluye la comunicación, la motivación y el enfoque de liderazgo.
 - b) Control: se refiere a la verificación y regulación de las actividades. Su propósito específico es detectar errores y fallas que causen desviaciones. Para Fayol (1961) el control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

⁴En su obra “Administración Industrial y General”, publicada en París en 1916.

El control comienza con la planificación, cuando se fijan los objetivos, las políticas, los procedimientos, las reglas y los presupuestos que señalan las vías para llegar a los resultados, debiéndose hacer partícipe de este proceso a todos los miembros de la organización cuando se aplica este estilo de dirección (Nogueira Rivero, 2001).

- La mecánica administrativa comprende los aspectos relacionados con la formación, creación y estructuración de la entidad. En ella se desarrollan tareas de investigación, análisis y determinación de cómo debe operar en la práctica una empresa. Dentro de la mecánica están incluidas las funciones de:
 - a) Planeación: se refiere a organizar las actividades de acuerdo con un plan, a fin de orientar la acción y establecer que es lo que se va a hacer.
 - b) Organización: se refiere a la disposición de las distintas partes del todo a fin de permitir su funcionamiento y establecer la coordinación de lo que se va a hacer. Es importante una estructura organizacional bien definida porque asigna autoridad y responsabilidad de desempeño en forma sistémica.

Figura 1.2 Funciones del ciclo administrativo. Fuente: Elaboración propia.



El proceso administrativo (figura 1.2), son las funciones básicas del administrador para lograr las metas de una institución o empresa. Las funciones del administrador, es un proceso sistemático; a través de la función general va integrando las distintas partes y elementos de la empresa entre sí. El desempeño de las funciones constituye el llamado ciclo administrativo.

En resumen el proceso administrativo es un proceso cíclico e interactivo en el que cada función se relaciona estrechamente y sin ella sería imposible el correcto funcionamiento de las empresas ya que éste busca lograr los objetivos y elevar los niveles de productividad, o sea la planificación consiste en la fijación de los objetivos a que se aspira y la determinación y asignación de los recursos y las acciones requeridas para alcanzarlos, la dirección del propio proceso en la toma de decisiones y por último, el control o comparación de los resultados alcanzados con los objetivos a fin de rectificar en caso necesario (Rodríguez, 2012).

1.1.1 La planeación como la más importante de las funciones administrativas

Tan importante es la planeación que el propio Fayol⁵, se refirió al célebre proceso como el primer elemento de una buena administración. Fayol (1961), decía que prever significa a la vez calcular el porvenir y prepararlo; prever es ya obrar, por tanto, previsión tiene una infinidad de ocasiones y de maneras de manifestarse; su principal manifestación, su signo sensible, el instrumento más eficaz, es el programa de acción que es a la vez el resultado a que se tiende, la línea de conducta que se ha de seguir, las etapas que se han de franquear, los medios que se han de emplear; es una especie de cuadro del futuro.

En fin, la planeación, de manera natural, lleva a pensar sobre la esencia de las organizaciones y su destino, esto es, de qué manera habrá de posicionarse en el ambiente, cómo afrontar los riesgos y oportunidades de ese ambiente; decidir sus ambiciones de largo plazo que habrá de traducir en objetivos más específicos a corto plazo, y qué medios utilizará para conseguirlo (Hampton, 1989). La planeación es considerada como la más importante de las funciones administrativas, por el hecho de ser ella quien plantea las actividades y tareas concretas de la acción (Torres, 2014).

⁵ Autor de la *Teoría clásica de la administración* en 1916.

En la actualidad, la planeación formal tiene gran peso específico en el nacimiento, desarrollo y consolidación de las organizaciones, si bien empezó a sistematizarse a principios del siglo XX, no fue sino hasta la segunda mitad de ese siglo que se extendió su uso como una función administrativa clave, tanto en empresas grandes como en empresas pequeñas, donde se encuentran líderes visionarios que ven escenarios futuros con grandiosas oportunidades que pueden construir desde el presente. La planeación es la marcha de la empresa prevista y preparada para determinado tiempo como se muestra en el cuadro 1.1.

Cuadro 1.1 Tipos de planeación en los tres niveles organizacionales. Fuente: Chivenato (1994).

Alcances	Niveles	Tipo de planeación	Objeto
Largo plazo	Institucional	Estrategia	Elaboración del mapa ambiental para evaluación. Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Incertidumbre.
Mediano plazo	Intermedio	Táctica	Conversión e interpretación de estrategias en planes concretos a nivel departamental.
Corto plazo	Básico	Operativo	Se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Planeación Táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad

1.2 La planeación estratégica

El establecimiento de procesos de planeación y control en las organizaciones, implica en muchas situaciones el mencionar el término estrategias, para referirse a planes exitosos y de gran impacto. 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 (Leyva, 2010).

Su evolución se toma como referencia primaria al año 300 antes de nuestra era, con el libro de TzunTzu⁶ Ping Fa o "El arte de la guerra", en el cual, se basa en la experiencia de las antiguas campañas, establece recomendaciones sobre cómo hacer la guerra, la organización para los ejércitos, el empleo de las armas, así como explicar la influencia de la geografía y la política en la guerra.

De los primeros estudiosos modernos que ligó el concepto de estrategia a los negocios fue John Von Neuman (1903-1957)⁷, en su obra "La teoría del juego"; y lo plantea como una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta (Tamayo, 2014) .

Según Gárciga (1999), 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, enfatizando en encontrar posiciones más favorables. Enmarca las acciones futuras, considerando diversos y probables escenarios y tiene un impacto final importante.

De acuerdo con Koontz and Wehrich (2001), la estrategia consiste en la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento.

Para Garrido (2006), la estrategia es un elemento en una estructura de cuatro partes, primero están los fines a alcanzar; en segundo lugar están los caminos en los que los recursos serán utilizados; en tercer lugar, las tácticas, las formas en que los recursos

⁶ El más antiguo de los estrategas modernos y que durante 25 siglos ha influido en el pensamiento militar del mundo.

⁷ Matemático estadounidense nacido en Hungría.

que han sido empleados han sido realmente usados y por último, en cuarto lugar están los recursos como tales, los medios a nuestra disposición. Para este autor el éxito de una estrategia dependerá de múltiples factores:

- Lo acertado de nuestro análisis de recursos, capacidades, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.
- La evaluación que hayamos podido hacer de los competidores.
- La evolución del entorno y su consonancia con las previsiones, planes y cálculos.
- Las acciones de la competencia.

Para Steiner (2007), la estrategia se refiere a aquella acción que la alta dirección de una empresa realiza como respuesta a la acción o posible acción de un competidor. El propósito de la estrategia es determinar mediante un sistema, 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.

Las afirmaciones aportadas por los autores antes mencionados, enfatizan la significación de la estrategia dentro del proceso de dirección y planificación, como elemento clave para el éxito organizacional y evidentemente del proceso de planificación que se desarrolle.

En referencia a Jiménez (2015), toda organización actúa de acuerdo con una teoría de negocios, la estrategia convierte esta teoría de los negocios en desempeño. Su finalidad es posibilitar que una organización alcance sus resultados deseados en un medio ambiente impredecible. Puesto que la estrategia permite que una organización sea deliberadamente oportunista, y pueda enfrentarse a los cambios rápidos y de total incertidumbre que enfrenta el mundo a las puertas del siglo XXI.

Todas las instituciones tienen que hacer de la competitividad global una meta estratégica. La PE formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. Así mismo las primeras formas de negocios y, otros tipos de organizaciones de producción y de servicios, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente.

Citado por Perovani (2012) alega que Nicolás Maquiavelo, en su libro "El Príncipe"⁸, explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno. Aunque existen diversos ejemplos a través de la historia, los precedentes son una muestra representativa acerca de cómo se desarrollaba el pensamiento estratégico. Sin embargo, en la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos.

Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación y la PE. Esta reinó en el mundo de la administración empresarial hasta comienzos y mediados de los años 80; en esta época la planificación a largo plazo, se transformó en la guía para la acción de las empresas.

En Cuba se introduce la PE en la década de los 90', con la implementación del Decreto Ley 252 del 7 de agosto del 2007 (art 3, inciso u), sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano plantea entre sus principios lo siguiente: la planeación empresarial constituye herramienta fundamental de la dirección de la empresa para el logro de sus objetivos y el incremento de los aportes a la sociedad socialista, y este decreto se actualiza en el 2017 a partir de las modificaciones que plantea el Decreto Ley 334.

Muchas de las empresas cubanas tienen implementado el perfeccionamiento empresarial, y se rigen por el Decreto 281 del 2007 (Reglamento para la implementación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal) con modificación por él Decreto ley 335 (Consejo de Estado, 2017), donde se exige el uso de la PE.

Más allá de los resultados positivos acerca de la utilidad de la planificación estratégica y tras un gran período de uso total se comenzaron a hacer evidentes las deficiencias que se presentaban en ésta, fundamentalmente la subestimación de la complejidad del problema estratégico de las empresas. Así, aparece como una solución parcial al problema estratégico en cuanto (Ansoff and Hayes, 1983):

⁸ Redactado en 1513, el cual fue publicado en el 1532.

- El análisis del entorno se basa en variables económicas y tecnológicas obviando las variables sociopolíticas. La dinámica social y política, tanto dentro como fuera de la empresa, se supone irrelevante y sin ser afectada. Sin embargo estas variables tienen y tendrán una importancia real cada vez mayor.
- Se enfoca la atención sobre las relaciones empresa – entorno, bajo una hipótesis básica de que la configuración interna de la empresa permanecerá esencialmente sin cambios (se enfatizarán las cualidades y se minimizarán las debilidades), en vez de plantear los cambios estructurales internos necesarios.
- Se pone el énfasis en la formulación de la estrategia, suponiendo que la organización seguirá despreocupándose de las condiciones necesarias para la realización de la estrategia formulada, así como de su propia ejecución y control, cuando precisamente una mala ejecución puede significar el fracaso de la mejor estrategia.

Diferentes autores se refirieren a la PE según la tabla 1.1, donde brindan sus consideraciones.

Tabla 1.1 Definición de PE. Fuente: Elaboración propia.

Autor	Año	Definición
Arjona	1999	Considera que la planificación es coordinar las actividades que la organización debe desarrollar para dirigir y mantener su eficiencia operativa en los negocios actuales y guiar la organización hacia un futuro nuevo y mejor (Arjona, 1999).
Betancourt	2002	Se enfoca en el ambiente externo para establecer los objetivos y analizar la influencia del mismo en la organización y a partir de allí, propone alternativas para tomar decisiones que permitan lograr el futuro posible o deseable de la organización.
Kotler	2006	Proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo.
Blanco	2008	La Planificación Estratégica, es un modelo de cambio, en el cual a partir del conocimiento de la misión de la organización, se diagnóstica su estado actual para precisar donde se encuentra y cuál es el estado deseado, se realiza con la participación colectiva y refleja sus aspiraciones. Se asume como función para conquistar el futuro, donde el entorno y la modelación de los escenarios son imprescindibles (Blanco, 2008).

Autor	Año	Definición
Perovani	2012	Constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias) y busca concentrarse en solo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.
López	2015	La planeación estratégica, identificada como una de las partes en que se estructura la Dirección Estratégica, se reconoce como herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica (López, 2015).
Vivar C	2016	La planificación estratégica busca que el nivel directivo comparta un mismo horizonte, es decir, una misma visión sobre la dirección que la empresa va a tener, cómo va a lograr con este proceso ser más competitiva, cómo da solución a los problemas más importantes de la empresa y busca también convertirse en una guía adecuada para la toma de decisiones de la organización (Vivar, 2016).

Según la autora la PE un procedimiento formal para generar resultados articulados, en la forma de un sistema integrado de decisiones. En otras palabras, la planeación se refiere a la formalización, lo que significa la descomposición de un proceso en pasos claros y relacionados.

1.2.1 Importancia de la planeación estratégica

La planeación es una actividad primordial del individuo, de los grupos y de las organizaciones. En los primeros enfoques de planeación 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 planeación informal y empírica a una planeación 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 PE 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 PE 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 escenarios⁹, 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.

1.3 La dirección estratégica

La dirección estratégica parte del inglés “*Strategic Management*” y se entiende por la filosofía de gestión empresarial que pretende alinear los esfuerzos de las organizaciones hacia transformaciones sostenibles en el largo plazo. Privilegia el análisis del entorno y el uso de técnicas prospectivas¹⁰. La dirección estratégica de las organizaciones se convierte en uno de los conceptos con más auge en los últimos años, a partir de las condicionantes que el entorno agresivo y turbulento de hoy impone a las empresas. Además constituye uno de los temas más abordados en el ámbito de la literatura empresarial. Muchos autores abordan y lo definen como se muestra a continuación:

⁹ El método de escenario brinda una herramienta eficaz para reducir la incertidumbre y las alternativas de respuesta para enfrentar los cambios del entorno.

¹⁰ Abreu, Santiago. La Dirección Estratégica instituciones cooperativas. Análisis del caso Cooperativa de servicios financieros inc.monografía.com

Tabla 1.2 Definiciones de DE. Fuente: Elaboración propia.

Autor	Año	Definición
Andrews	1977	El patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y, las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.
Schendel y Hoffer	1978	Proceso que se ocupa esencialmente del desarrollo y utilización de la estrategia que es la guía de las operaciones de la empresa. Constituido por la formulación de la estrategia y la implementación y control de la misma.
Menguzzatto y Renal	1995	Estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones de la empresa, reflexión que se fundamenta en una nueva cultura organizacional y una nueva actitud de la dirección, donde ya no se trata de escapar de las dificultades traídas por un entorno turbulento, sino ir a su encuentro, donde se huye de lo improvisado en busca de lo analítico y de lo formal.
Certo	1995	Proceso continuado, reiterativo y transfuncional dirigido a mantener a una organización acoplada de manera apropiada con el ambiente donde se desenvuelve (Certo, 1995).
Porter	1997	La visualización del funcionamiento integral de una organización, inmersa en un medio ambiente; es un proceso continuo de interrelación entre las influencias externas e internas, para lograr una excelencia y tratar de responder cabalmente a las exigencias del entorno (Porter, 1997).
Conti	2001	Desarrolla la percepción y la previsión de las organizaciones que intentan aprender, las hace más inteligentes (Conti, 2001).
Olivera	2007	Un proceso integral que permite orientar sistemáticamente los esfuerzos y recursos de la organización para alcanzar un futuro deseado a través de transformaciones que garanticen su sostenibilidad en el largo plazo (Olivera, 2007).
Claudio	2011	Es un proceso sistemático, proactivo y transfuncional orientado a la sostenibilidad futura de la empresa, en observancia estricta de su entorno, en función de hacer más eficiente su objeto social, basado en la reflexión analítica de su cultura organizacional en sus tres momentos: la formulación, la implementación y el control (Claudio, 2011).
Rosario	2014	Modelo de cambio donde el desarrollo y crecimiento de las organizaciones se debaten entre las interrelaciones e interdependencias entre lo interno y lo externo (Rosario, 2014).

Autor	Año	Definición
Rodríguez	2016	Es un enfoque de dirección proactivo, orientado a la elaboración, implementación y control de un conjunto de acciones que conducen a la organización hacia el logro de la meta definida, articulándola con el entorno en el que se desempeña y apoyándose en la motivación y compromiso de todos los actores que interactúan (Rodríguez, 2016).

A partir de las anteriores definiciones, la autora concluye que la DE es un proceso para dirigir las organizaciones de una manera objetiva y organizada que asegura la eficiencia y sostenibilidad de la entidad en términos de objetivos a largo plazo, los programas de acción para alcanzarlos y las prioridades sobre asignación de recursos, apoyándose en la motivación y compromiso de todos los actores que interactúan, todo en estrecha unidad con el entorno donde se desarrolla.

1.3.1 Evolución de la Dirección Estratégica

El primer paso en la evolución de la DE 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 PE.

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 inadecuada para hacer frente a los nuevos problemas. De esta manera la DE surge para cubrir las deficiencias de la PE, 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 (Hoffer and Schendel, 1978).

El cuarto y más reciente ocurre en la década de los 80, donde se produjo una reacción ante las limitaciones de la PE 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.

Las empresas de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos de capital, entre otras. Por tanto, la PE pasó a formar parte de la DE, dado que esta última, es mucho más abarcadora. La planificación es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que se desea para la organización, siendo un elemento clave de la dirección.

Durante las tres últimas décadas se ha venido produciendo un sistemático desarrollo del pensamiento estratégico en la gestión y en particular en todo lo referido a la DE o sea cualquier empresa que desee tener éxito y busque beneficios, debe someterse a un sistema formal de dirección estratégica.

1.4 Modelos de planeación estratégica

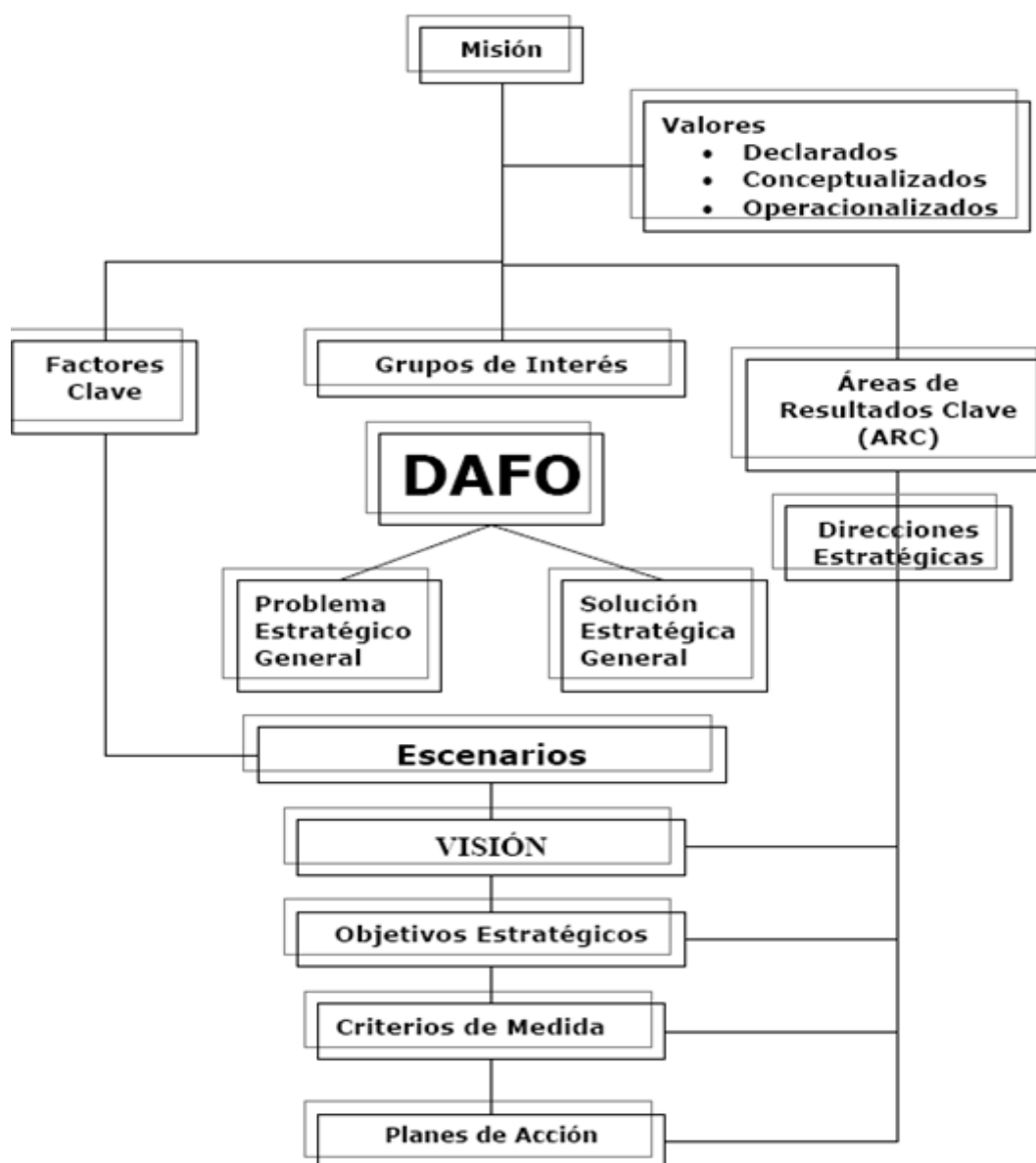
Los modelos son representaciones simplificadas de la realidad, una abstracción selectiva de esta, tienen en común la característica de que su funcionamiento está regido por principios y normas y que están fuertemente relacionados a aquello que representan (Olivera, 2007). En relación con los modelos de la PE amerita retomar la tabla que presenta (Latorre, 2013) en la que resume las semejanzas y diferencias de algunos de los modelos existentes y que se utilizan por las organizaciones cubanas en la actualidad (Anexo 1).

En el caso de la DE, existen más de 36 modelos que han surgido a lo largo de la historia. Se representa el proceso de PE de tal forma que permita su implementación

efectiva y ayude consecuentemente a las organizaciones al cumplimiento de sus objetivos mediante una elaboración adecuada de la estrategia.

Si se realiza una valoración general de los modelos expuestos y otros modelos consultados, se observan elementos comunes, tales como: la definición de la misión, el análisis del estado actual interno y externo de la organización, el establecimiento de los objetivos estratégicos y la determinación de opciones estratégicas y planes de acción.

Figura 1.3 Modelo empleado por el departamento de Técnicas de Dirección de la UM (II) del 2005. Fuente: modificado según Eugenio Yañez González (1989)



El modelo más utilizado en la mayoría de las organizaciones cubanas es el modelo de Eugenio Yañez, 1989 (figura 1.3), por los aspectos que desarrolla, además cumple con lo establecido en la instrucción No.1¹¹sobre la PE y se implementa en la mayoría de las empresas cubanas sobre todo las del territorio matancero con las adecuaciones de Olivera (2007) y el implementado por el Departamento de preparación y superación de cuadros de la Universidad de Matanzas. La Unión Nacional Eléctrica (UNE) se adecua a las condiciones que ofrece este modelo, pero para esta investigación se utiliza el modelo de DE elaborado por León (2018), que constituye una variante de este modelo más abarcador y con técnicas más entendibles para los miembros de la organización.

1.5 Indicadores de gestión

La PE, apoya la toma de decisiones en diferentes empresas siendo sus enfoques metodológicos variados. Las mejores prácticas para el uso de la misma en el ámbito estatal enfatizan la necesidad de que la técnica utilizada se apege a ciertos requisitos según Betancourt (2016), entre las cuales mencionan:

- Participación de los responsables de la entidad, que tienen a cargo las distintas áreas que la componen.
- El proceso de PE debe ser la base para la articulación de los objetivos institucionales con las políticas nacionales, y además debe facilitar la definición de los planes operativos y la programación presupuestaria.
- En el marco del proceso presupuestario anual, un proceso básico de PE puede ser abordado de forma adecuada.

Para saber si se cumple con los objetivos propuestos es necesario que la PE, sea la fase previa del control de la gestión. El sistema de control de gestión permite registrar los objetivos, indicadores y metas que cubren todos los niveles de la entidad. Este sistema facilita el monitoreo de la emisión de los informes respectivos.

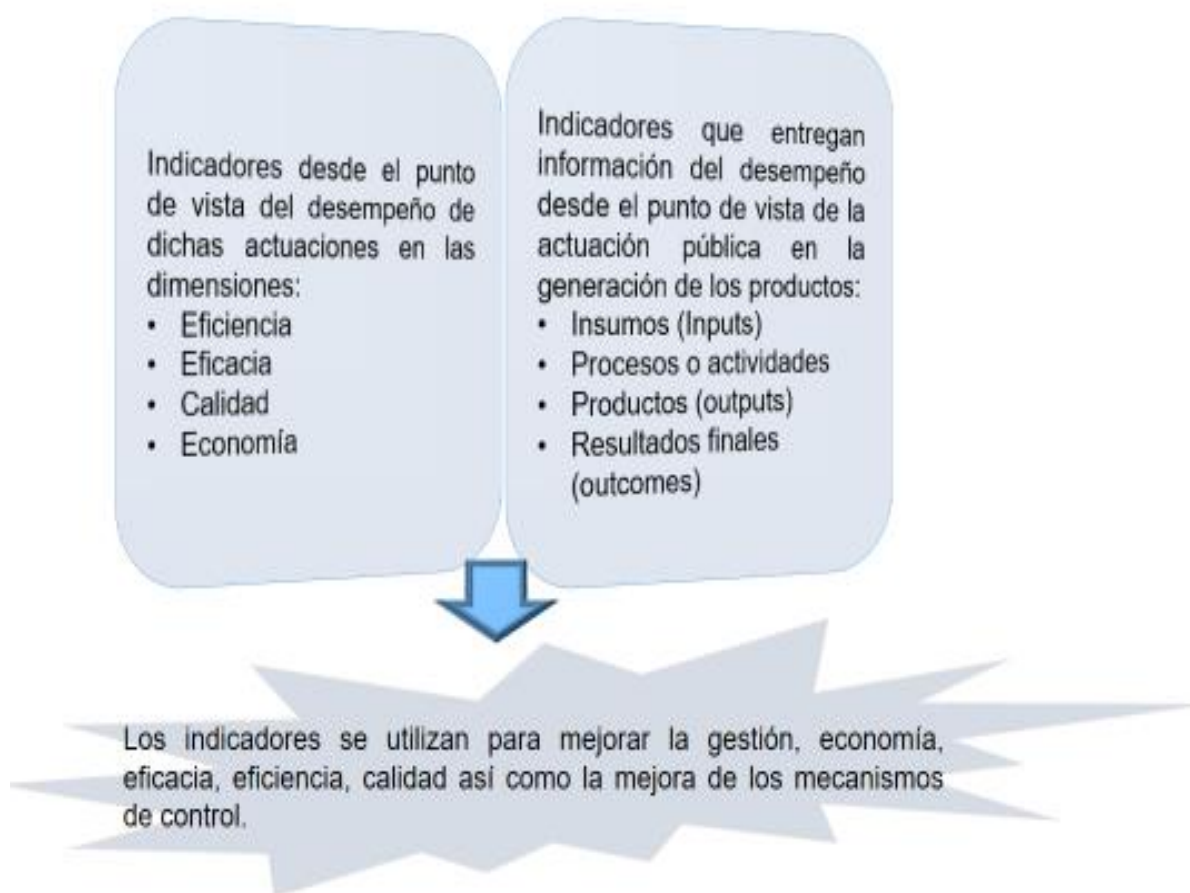
11 Cuba. Instrucción No. 1 del Presidente del Consejo de Estado y de Ministros, para la Planificación de los Objetivos y Actividades en los Órganos, Organismos de la Administración Central del Estado, Entidades Nacionales y las Administraciones Locales del Poder Popular. 24 de Septiembre de 2011.

Establecer los indicadores es la fase final de la PE, implica definir cuáles son indicadores estratégicos, cuáles serán parte de los indicadores operativos del control de actividades necesarias para la implantación de los planes y proyectos, así como cuáles son indicadores de gestión.

En la PE se utilizan los indicadores de desempeño, que son medidas que describen cuán bien se están desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto, la gestión de una entidad. En la figura 1.3 se muestra diferentes tipos de indicadores de desempeño según Armijo (2009).

Según González (2013), un indicador establece lo que será medido a lo largo de varias escalas o dimensiones, sin especificar un nivel determinado o particular de desarrollo, la definición anterior implica que el indicador es una parte del problema y los niveles esperados de desempeño o metas a lograr son otra parte.

Figura 1.4 Tipos de indicadores de desempeño. Fuente: Elaboración propia.



Si la PE se realiza de forma adecuada, se logra que los directivos estén enfocados en los objetivos que se pretende alcanzar por la organización que lideran y a pesar de situaciones turbulentas que se den en el entorno, no pierdan la ruta que deben seguir.

La relación existente entre la PE y los indicadores es indudable, pues se crean las bases para que se realice en la entidad una buena asignación de los recursos disponibles. Además, los indicadores son los que le permiten a la organización conocer cómo va, a partir de lo que fue concebido, así como perfeccionar la ruta a seguir en caso que sea necesario.

CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UEB OBET COLÓN

En el presente capítulo se muestran los pasos a seguir en el procedimiento que soporta el modelo seleccionado para la planificación estratégica, análisis del objeto de estudio teórico, realizándose una caracterización de la empresa. Se formaliza la investigación para la aplicación del procedimiento, el cual constituye una variante del modelo de Eugenio Yañez y el implementado por el Departamento de preparación y superación de cuadros de la Universidad de Matanzas, con la propuesta que presenta León (2018) en su modelo de DE.

2.1 Requerimientos y algoritmo de trabajo para emprender un ejercicio estratégico

Antes de comenzar el ejercicio estratégico debe comprobarse la existencia de una serie de requerimientos de la organización con el proceso, siendo de vital importancia el funcionamiento de diferentes factores en correlación, por lo que se requiere:

- Compromiso de la Alta Dirección con el proceso, se considera Alta Dirección a los máximos responsables de la organización, a los cuales se compromete con el futuro diseño e implementación de la PE y otras herramientas de apoyo y control a los resultados de la entidad, una vez que en sesión/sesiones de trabajo se les argumenta de forma general el concepto, características e importancia de esta herramienta estratégica.
- Nivel de implicación con el diseño y la implementación de la PE. En esta propia etapa la Alta Dirección una vez comprometida debe designar la persona (no teniendo necesariamente que formar parte de la Alta Dirección), que constituirá el máximo responsable del diseño e implementación de la PE. La persona seleccionada para esta responsabilidad debe tener como atributos individuales: alto sentido de pertenencia y un conocimiento amplio de la estructura y nomenclatura de las diferentes áreas de la entidad. Esta persona, junto al consultor serán los encargados de elaborar un cronograma de realización del procedimiento por cada paso a seguir que debe ser aprobado por la Alta Dirección.

Algoritmo de Trabajo

El desarrollo de cualquiera de las distintas fases de la PE debe comenzar por un precalentamiento o ejercicio energizante que permita a los miembros del grupo relajarse y alinearse con el objetivo a alcanzar. Posteriormente se realiza un recuento de lo sucedido en las sesiones de trabajo anteriores y se procede a la nueva fase, Cuadro 2.1.

Cuadro 2.1 Algoritmo de trabajo para realizar un ejercicio estratégico. Fuente: Elaboración propia.

Algoritmo de Trabajo			
<p>Instrucción</p> <p>Durante el periodo de instrucción se explicará al grupo de trabajo los elementos fundamentales relacionados con la fase a cumplimentar. Debe recordarse que los miembros del <i>grupo de trabajo</i> no son académicos y que muchas veces los términos que se emplean en el ambiente universitario no son de su dominio, es por ello que se ha hecho énfasis en la explicación y ejemplificación.</p>	<p>Trabajo Individual</p> <p>Una vez que el facilitador ha culminado con la explicación orienta a los miembros del <i>grupo de trabajo</i> cumplimentar individualmente la fase en cuestión. El facilitador debe supervisar y orientar este trabajo.</p> <p>(<i>nota: se debe observar una mejoría en la calidad de los resultados en la medida que se avanza desde el trabajo individual hasta la plenaria</i>).</p>	<p>Trabajo en Equipo</p> <p>Una vez concluido el trabajo individual el facilitador conforma equipos de entre 3 y 5 miembros que cumplimentarán de forma conjunta la fase basándose en los aspectos positivos de sus propuestas individuales.</p>	<p>Trabajo en Plenaria</p> <p>Una vez concluido el trabajo de los equipos se selecciona un representante o vocero que dé lectura y defienda la propuesta del equipo (entiéndase por defender, como argumentar las razones por las cuales se elaboró de esa manera y no de otra), el proceso se repite con cada uno de los equipos y se pasa posteriormente a la discusión general de la cual se obtendrá el resultado final.</p>

2.2. Descripción del procedimiento de planeación estratégica

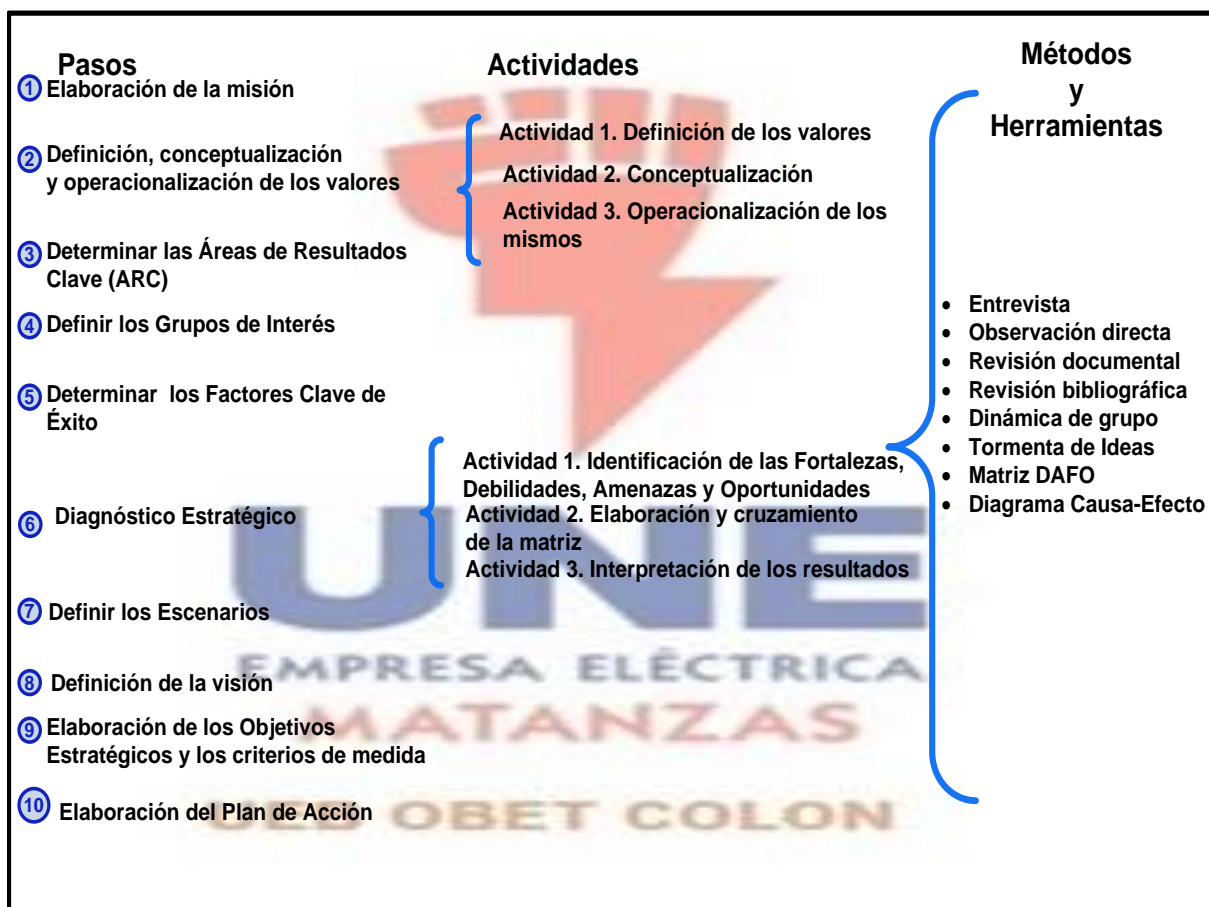
Para comenzar el Ejercicio Estratégico en una organización es preciso tener conocimientos previos de ella tales como: su estructura, objeto social, antecedentes de la PE en la entidad a la cual se subordina, especificidades de la cultura organizacional, y otros que pudieran resultar de interés según los conocimientos de los miembros de la entidad en la que se va a realizar el ejercicio estratégico.

Se inicia el trabajo en sesión plenaria y se comienza con una presentación de todos los miembros del grupo, comenzando por el facilitador o consultor (tutor de la tesis). Al comenzar el Ejercicio Estratégico, en esta etapa se caracteriza por capacitar a los miembros de la organización.

Se recomienda que la capacitación se lleve a cabo paralelamente al propio desarrollo del ejercicio estratégico y según defina la máxima dirección de la entidad objeto de estudio. Los principales temas a tratar deben estar relacionados con las funciones del ciclo directivo, específicamente la función de planificación, los tipos de planificación (planeación estratégica), la DE, gestión del cambio, entre otros temas según los conocimientos que se tengan sobre la materia hasta adquirir el nivel necesario para poder implementar la PE, tratando así de lograr un alto nivel de comprensión y compromiso para el desarrollo posterior de esta herramienta de gestión.

Una vez superada esta fase se explica el procedimiento para la PE y se comienza el trabajo según los pasos definidos en la propuesta para el análisis y formalización de estrategia a seguir por la organización (figura 2.1).

Figura 2.1 Pasos para el análisis y formalización del procedimiento de planeación estratégica. Fuente: Elaboración propia



Paso 1: Elaboración de la misión

Para determinar la misión se debe lograr el consenso del colectivo de dirección sobre la misma y alinear a todos hacia el mismo fin. Esta debe ser ajustada periódicamente de acuerdo a las circunstancias o coyunturas. La misión es la descripción de la razón de ser de la empresa; o sea, para qué existe la organización, en que negocio estamos. Para realizar esta actividad en el menor tiempo posible se propone que se utilicen los medios de informatización con los que se cuente en la entidad: correo, chat, entre otras. Para circular y hacer llegar al consejo de administración y al equipo de trabajo con antelación la entrevista estructurada con los aspectos que se deben reflejar en una misión, para ello se realizaron las siguientes preguntas:

- ¿A qué nos dedicamos y dedicaremos nuestras fuerzas?
- ¿Qué productos y/o servicios ofrecemos y a quién?
- ¿Cómo lo hacemos?
- ¿Para qué lo hacemos?
- ¿Qué es lo que verdaderamente nos hará diferentes de los demás?
- ¿Qué es lo que hace que nuestra Misión sea verdaderamente motivadora?
- La integración de todas las respuestas permite conformar la Misión de la organización.

Las características que debe tener una misión se resumen a continuación y en la figura 2.2 se ilustra el proceso de elaboración de la misión de una entidad con los cinco elementos fundamentales.

- Debe cumplir la función de orientación hacia el exterior y hacia el interior.
- Expresa un contenido genérico, lo cual contribuye a anticipar las necesidades de mañana.
- Debe ser creíble, simple, clara, directa, motivadora, original y objetiva.
- Debe ser revisada periódicamente.
- No debe ser demasiado corta que se convierta en un slogan ni demasiado larga que la haga tediosa.
- Debe ser única (dos organizaciones pueden tener el mismo encargo social pero no la misma misión).

- Debe estar elaborada en forma de objetivo (comenzar con un infinitivo).
- Debe tener un compromiso de respeto al medio ambiente.

Figura 2.2 Proceso de elaboración de la misión de una entidad. Fuente: Elaboración propia.



Paso 2: Definición, conceptualización y operacionalización de los valores

Actividad 1: Definición de los valores

Se deben definir aquellos valores que debían formar parte de la cultura organizacional de la organización, con el objetivo de lograr que estos se arraiguen y se gestionen. Para ello se conceptualizan y se determinan indicadores de medición que permitan conocer si existe o no el valor dentro de la entidad, para posteriormente definir el modo de actuación. Estos valores pueden medirse de forma individual o colectiva, según quede decidido.

Los valores compartidos de una organización sería el conjunto de preceptos, normas, patrones políticos, morales y sociales, que caracterizan la cultura organizacional y que condicionan o guían las conductas de los individuos y que son compartidos, consciente o inconscientemente por todos en la organización de que se trate. Están estrechamente relacionados con la misión y la visión.

Para identificarlos algunos se encuentran en la misión como las ventajas distintivas de la organización y el equipo de trabajo encargado de su identificación deben tener “mente abierta”.

Actividad 2: Conceptualización de los valores

La conceptualización de los valores es la definición del valor según el concepto que asumen de éste los miembros de la organización. Es importante conceptualizar los

valores para cada grupo humano, y por ende las organizaciones asumen de manera diferente el significado de los valores, por lo que estos deben ser acorde a la significación que tengan para la organización y se conceptualizan:

- A partir del trabajo en grupo y de la revisión documental.
- El grupo de trabajo debe responderse ¿Qué se entiende en la organización por este valor?

Actividad 3: Operacionalización de los valores

La operacionalización de los valores es la definición de los modos de actuación de las personas que se asumen los valores declarados por la organización. Estos se identifican:

- A partir del trabajo en grupo y de la revisión documental.
- A partir de la conceptualización una pregunta útil puede ser: ¿Cómo se actúa en esta organización asumiendo este valor?

Paso 3: Determinar las Áreas de Resultados Clave (ARC)

Las ARC son aquellas áreas dentro de la organización de cuyo desempeño depende el cumplimiento de la misión. Se identifican a partir de:

- No deben ser más de 6 pues y muchas veces están relacionadas con las áreas funcionales de la organización.
- No tienen por qué coincidir con los departamentos o la estructura de la organización.
- Las ARC deben ajustarse a la organización y debe nombrarse un jefe de ARC.

Paso 4: Definir los Grupos de Interés

Los Grupos de Interés son todas aquellas personas, grupos, organizaciones o sistemas, quienes afectan o pueden ser afectados por las acciones de la organización objeto de análisis. Estos pueden ser de carácter interno o externo.

El procedimiento recomienda que sea evaluado sistemáticamente el comportamiento de dichos grupos de interés, para verificar si su acción respecto a la entidad se encuentra alineada con el logro de su misión y visión. Algunas de las características que deben presentar estos grupos de interés para identificarlos por los miembros del equipo de trabajo son:

- Pueden ser tanto externos como internos.

- Es importante reconocer que son todos los que nos puedan ayudar o frenar en el cumplimiento de la misión.
- No deben confundirse con los Factores Clave de Éxito.

Paso 5: Determinar los Factores Clave de Éxito

Los Factores Clave de Éxito son los fenómenos del entorno que pueden influir positiva o negativamente en el cumplimiento de la misión. Tienen como características que se definen a modo de variables, por lo que pueden adoptar distintos estados y son identificados por el grupo de trabajo según el análisis y consenso del mismo.

Paso 6: Diagnóstico Estratégico

Se parte de un análisis de las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (DAFO) de la organización con el objetivo de que ayude a la toma de decisiones y se presenta en tres momentos:

Actividad 1: Identificación de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades

Actividad 2: Elaboración y cruzamiento de la matriz

Actividad 3: Interpretación de los resultados

Esta Matriz DAFO es de cuatro entradas, donde se cruzan los elementos internos con los externos de la organización para la toma de decisiones.

Actividad 1: Identificación de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades

Las amenazas son el elemento, fenómeno, factor externo que limita a la organización en el cumplimiento de la misión.

Las oportunidades son el espacio, ventaja, externa que aparece en el entorno y favorece a la organización en el cumplimiento de la misión.

Las fortalezas son las ventajas, habilidades, recursos internos que favorece a la organización en el cumplimiento de la misión.

Las debilidades son las insuficiencias, dificultades o carencias internas que limita a la organización en el cumplimiento de la misión.

Después de conceptualizadas que sería estos elementos de la Matriz DAFO se definen las principales tendencias del entorno, concentrándose en 12 grupos de acuerdo a su propia naturaleza. Para ello, el equipo de trabajo deben analizar las interrogantes que se muestran a continuación (Cantabria, 2014) para la cual se

aplica una entrevista dirigida con el objetivo de listar todas amenazas y oportunidades:

1. ¿Cuáles son las principales tendencias “políticas” que el entorno le plantea a la organización?
2. ¿Cuáles son las principales tendencias “económicas” que el entorno le plantea a la organización?
3. ¿Cuáles son las principales tendencias de la “competencia” con respecto a la organización?
4. ¿Cuáles son las principales tendencias “legales” que el entorno le plantea a la organización?
5. ¿Cuáles son las principales tendencias “sociales” que el entorno le plantea a la organización?
6. ¿Cuáles son las principales tendencias “tecnológicas” que el entorno le plantea a la organización?
7. ¿Cuáles son las principales tendencias en los “proveedores” de la organización?
8. ¿Cuáles son las principales tendencias de los “clientes” de la organización?
9. ¿Cuáles son las principales tendencias “organizacionales” que el entorno le plantea a la organización?
10. ¿Cuáles son las principales tendencias de las “empresas aliadas” de la organización?
11. ¿Cuáles son las principales tendencias que el “sector” le plantea a la organización?
12. ¿Cuáles son las principales tendencias que la “naturaleza” le plantea a la organización?

Se propone realizar a través de las fuentes de informatización de la entidad, posteriormente se analizan las respuestas obtenidas, definiéndolas en amenazas u oportunidades, particularizándose en cada una de ellas su nivel de impacto con el cumplimiento de la visión (cómo podrían apoyar u obstaculizar el alcance de la misma), así como su relación con respecto al plazo en que se podrían dar. Esto permitirá seleccionar a las más importantes amenazas y oportunidades que

conformarían el eje horizontal de la Matriz DAFO en consenso con el equipo de trabajo.

A través de una tormenta de ideas se deben identificar las principales fortalezas y debilidades con que cuenta la entidad, a las cuales se les analizará su contribución o afectación al logro de la visión, así como el nivel de las mismas (bajo, mediano o alto). Este análisis permite conformar el eje vertical de la Matriz DAFO.

Actividad 2: Elaboración y cruzamiento de la matriz

Luego de determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, se realizará el entrecruzamiento entre ellas en la Matriz DAFO, utilizando preferiblemente una escala Lickert con valores entre 1 y 5. Finalmente se realiza la sumatoria y se identifican las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con mayor puntuación.

Actividad 3: Interpretación de los resultados

Después de elaborado el cruzamiento, la sumatoria y la identificación de las principales (de mayor puntuación) fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se procede a la elaboración del problema y la solución estratégica general.

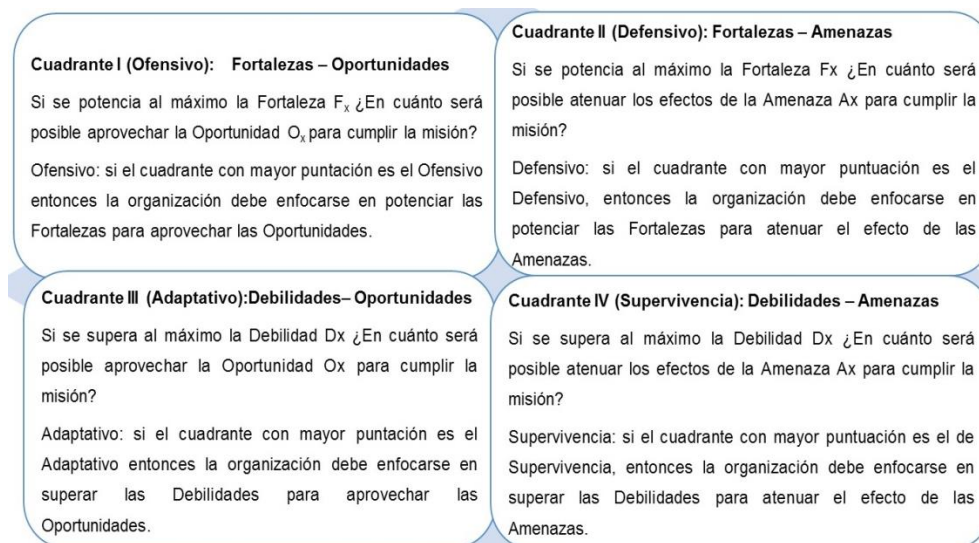
El Problema Estratégico General es aquella situación problémica que de no ser resuelta por la organización puede dar al traste con el cumplimiento de la misión. Es el que responde al siguiente formato: Si no se superan las principales debilidades y siguen acechando las principales amenazas, entonces ni siquiera potenciando las principales fortalezas será posible aprovechar las principales oportunidades para el cumplimiento de la misión.

La Solución Estratégica General es la solución a aquella situación problémica que de no ser resuelta por la organización puede dar al traste con el cumplimiento de la misión. Se define y responde al siguiente formato: Si se potencian las principales fortalezas, y se superan las principales debilidades entonces será posible aprovechar las principales oportunidades para atenuar los efectos de las principales amenazas, para el cumplimiento de la misión.

Posteriormente se determina el Posicionamiento Estratégico de la organización que no es más que la posición que debe regir las estrategias a seguir y se determina a través de la sumatoria total de los valores de cada cuadrante y se selecciona el

cuadrante con mayor valor. Se realiza completando cada casilla respondiendo a cuatro preguntas en dependencia del cuadrante a completar como se observa en la figura 2.3.

Figura 2.3 Posicionamiento estratégico. Fuente: Elaboración propia.



En la figura 2.4 se muestra la ubicación, combinación y análisis de los elementos, así como la interpretación de los resultados de una Matriz DAFO.

Figura 2.4 Esquema de una Matriz DAFO. Fuente: López (2017).

OPORTUNIDADES					subtotal	AMENAZAS					subtotal	TOTAL
FORTALEZAS	O1	O2	On	A1	A2	An				
F1	Se evalúa en que medida la Fortaleza permite aprovechar la oportunidad (+)					Se evalúa en que medida la Fortaleza permite disminuir el efecto de la amenaza (+)					Permite visualizar cuales son las fortalezas más importantes	
F2												
⋮												
⋮												
Fn	Estrategias Ofensivas					Estrategias Defensivas						
subtotal												
DEBILIDADES					subtotal	AMENAZAS					subtotal	TOTAL
	O1	O2	On	A1	A2	An				
D1	Se evalúa en que medida la debilidad no permite aprovechar la oportunidad (-)					Se evalúa en que medida la debilidad potencia el efecto de la amenaza (-)					Permite visualizar cuales son las debilidades que mas dañan a la organización	
D2												
⋮												
⋮												
Dn	Estrategias Adaptativas					Estrategias de Supervivencia						
subtotal												
TOTAL	Permite conocer cuales son las oportunidades que pueden aprovecharse más					Permite conocer cuales son las amenazas que más dañan a la organización						

De este análisis se propone elaborar un plan de acción de la Matriz DAFO, que permite definir acciones concretas que permitan aprovechar las principales oportunidades y atenuar las esenciales amenazas, a partir de potenciar las fortalezas

y disminuir las debilidades, con ayuda del Diagrama Causa – Efecto se puede determinar las causas y subcausas que generan las principales debilidades y ayude a la elaboración del plan de acción de la matriz.

Paso 7: Definir los Escenarios

A partir de los posibles comportamientos de los FCE de la entidad, se deben definir los tres principales escenarios en los que puede desarrollarse su estrategia: positivo, más probable y negativo. Los escenarios son la descripción de los posibles entornos en que se verá inmersa la organización en determinado plazo. Las características que tienen los escenarios son: se construyen a partir del comportamiento esperado de los FCE y generalmente son tres escenarios como se muestra en el cuadro 2.2.

Cuadro 2.2 Descripción de los posibles escenarios. Fuente: (Olivera, 2007).

Positivo	Más Probable	Negativo
Es el comportamiento positivo posible que pueden tener los factores clave.	Es el comportamiento más probable que pueden tener los factores clave.	Es el comportamiento negativo posible que pueden tener los factores clave.

Posteriormente se integran en un párrafo los comportamientos positivos conformándose así el Escenario Positivo, Escenario Más Probable, y el Escenario Negativo.

Paso 8: Definición de la visión

La visión es el estado en el que se espera se encuentre la organización en un escenario dado. Tiene como características que:

- Debe ser elaborada en tiempo presente.
- No debe ser extensa y fácil de aprender por los miembros de la organización.
- Debe ser soñadora aunque no imposible.
- Es una fotografía de la organización en el marco del escenario descrito.

Para elaborar la visión de cualquier organización se debe tener en cuenta los elementos siguientes:

- Se elabora una visión para cada Área de Resultados Clave (responsabilidad del director de ARC).

- Se agrupan las visiones de cada Área de Resultado Clave y se conforma la visión de la organización.
- Se elabora con “El corazón caliente, la mente fría y los pies puestos en la tierra”.

Paso 9: Elaboración de los objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos es la estrategia que traza la organización para darle cumplimiento a la visión de la misma. Las características que deben tener estos objetivos estratégicos son:

- Debe elaborarse uno por ARC.
- Deben ser claros.
- Deben estar redactados en infinitivo.
- No deben ser contemplativos sino concretos.
- Se elaboran enfocados a alcanzar la visión del ARC.

Se elaboran dividiendo el grupo de trabajo por las ARC identificadas, partiendo de la visión de cada una de las ARC y con el responsable de cada ARC al frente de esta elaboración.

Además en esta sesión de trabajo se elaboran los propios objetivos de trabajo para el año con sus respectivos criterios de medidas e indicadores para así poder darle cumplimiento a los objetivos estratégicos definidos y es la gran transformación que planea realizar el ARC en el período para el cual se elabora la planeación estratégica.

Los criterios de medida son las metas a alcanzar por el ARC en determinado período de tiempo y tienen como características que:

- Deben ser claros, precisos y medibles.
- Deben ser capaces de relacionarse con indicadores.
- Deben tener carácter de consecución, es decir, el cumplimiento de un criterio de medida es la base para el cumplimiento del posterior, lo que garantiza que la organización pase a estadios superiores.
- Se presentan en tercera persona.

Los indicadores son los que medirán los objetivos de trabajo. Para que se vayan agregando los indicadores cada responsable del cumplimiento y seguimiento de los

objetivos elaborados anteriormente, serán los que asigne sólo aquellos indicadores relativos a su gestión y a sus objetivos. Tienen que destacar lo verdaderamente relevante, ofreciendo un mayor énfasis en cuanto a las informaciones más significativas. No se puede olvidar la importancia que tienen ya que son verdaderos nexos de apoyo de toda la información que se resume del cumplimiento real de cada objetivo de trabajo.

La uniformidad en cuanto a la forma de elaborar estos indicadores es importante, ya que esto permitirá una verdadera normalización de los informes con los que la empresa trabaja, así como facilitar las tareas de contraste de resultados entre los distintos departamentos o áreas. Después de elaborados y aprobados los objetivos estratégicos se les recomienda que implementen un CMI para gestionar el actuar diario de la organización.

Paso 10: Elaboración del Plan de Acciones

El Plan de acciones son las actividades concretas a realizar para obtener el objetivo y desarrollar las diferentes estrategias definidas. Se especifica el qué, cuándo, cómo, con qué, con quienes, dónde, y responsable, debe seguir el formato siguiente:

Cuadro 2.3 Formato del plan de acciones. Fuente: Elaboración propia.

No.	Acción	Responsable	Participantes	Fecha de cumplimiento	Recursos

2.3 Caracterización de la organización objeto de estudio

La Unidad Empresarial de Base Organización Básica Eléctrica Territorial Colón (UEB OBET Colón) forma parte de la estructura organizativa de la empresa Eléctrica Matanzas, pertenece al Ministerio de Energía y Minas y a la Unión Nacional Eléctrica. La entidad se encuentra ubicada en la calle Máximo Gómez # 40 entre Céspedes y Joaquín Pola, en el municipio de Colón, provincia de Matanzas. Tiene como misión y visión hasta el momento.

Misión: Garantizar la generación, transmisión, distribución, comercialización y regulación de la electricidad a sus clientes, de forma confiable, estable y eficiente, así como otros servicios asociados al uso adecuado de la energía eléctrica.

Visión: La entidad es una empresa líder de la UNE y el MINEM.

El Objeto Social es:

- Transmitir, distribuir, generar, comercializar y regular energía eléctrica con carácter mayorista tanto en moneda nacional como en moneda libremente convertible y minorista en moneda nacional.
- Brindar los servicios de construcción de líneas hasta 33 kV.
- Montaje eléctrico-industrial y de consultoría.
- Ejecución de proyectos para acomodo y control de carga, correcciones o mejoras del factor de potencia.
- Prestar además a terceros, en ambas monedas, los servicios de electrificación; estudios de iluminación, tanto interiores como exteriores y su montaje; reparación y mantenimiento de instalaciones eléctricas aéreas y soterradas, subestaciones, equipos de comunicación, metros contadores, así como la comprobación de las capacidades dieléctricas de medios de protección de trabajo con electricidad.

Este encargo social abarca los territorios de los municipios de Colón, Calimete, Los Arabos y Martí. Los servicios que presta la UEB OBET Colón son indispensables en obras tan importantes como las del sector de AZCUBA, contando con 4 empresas azucareras (Mario Muñoz, Méjico, Jesús Rabí y René Fraga), encargadas del cumplimiento del plan de azúcar de la provincia de Matanzas, así como las obras del sector del MINAGRI de gran importancia en la producción de alimentos para la población.

Otro aspecto importante es la prestación de servicios a bombeos para el abasto de agua de la población, recurso éste indispensable para la familia cubana, además tiene a su cargo, la importante tarea del alumbrado público que es tan necesario para la vida nocturna de la ciudad.

Para satisfacer las necesidades de sus clientes la organización cuenta con una red amplia con un alto grado de descapitalización, constituida por 68.92 km de líneas de transmisión 110 kv; 213.76 km de líneas de subtransmisión; 880.57 km de líneas de distribución primaria y 709.53 km en distribución secundaria, lo que arroja un total de 1872.78 km de líneas. En el territorio se encuentran instalados 1 493 bancos de transformadores con 3 096 transformadores de distribución. Además, existen 47

transformadores de subtransmisión y dos de transmisión. Se cuenta con 22 subestaciones de subtransmisión y dos de transmisión.

La organización brinda servicio a un total de 57 168 clientes al cierre de marzo 2018, desglosado por sectores según aparece en la tabla 2.1 que se presenta a continuación:

Tabla 2.1 Desglose de los clientes por sectores. Fuente: Elaboración propia.

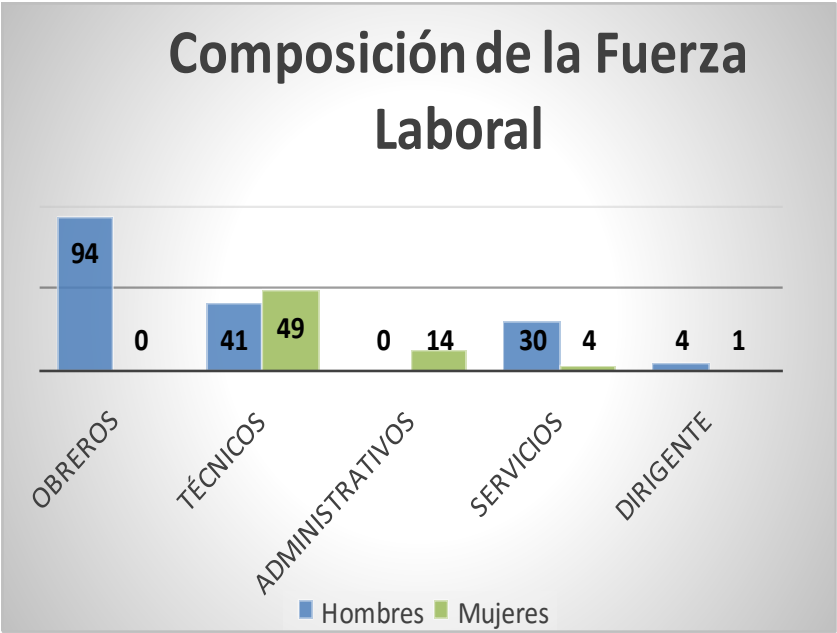
Clientes	2018
Sector Privado	54907
-Residenciales	53824
-No Residenciales	1083
Sector Estatal	2261
-Estatal Mayor	213
-Estatal Menor	2048
De ellos : MLC	147
Total	57168

Se puede apreciar que el sector privado representa el 96.04% del total de clientes siendo el de mayor contribución económica para la entidad. Para lograr el desarrollo exitoso de las actividades de la organización se necesita el suministro de un sin número de productos y sus principales proveedores son:

- Termoeléctricas (principal proveedor).
- Materiales de líneas: Energomat, Provari, GEYSEL, Fábrica de transformadores Latino y Planta de herraje.

En la UEB OBET Colón los recursos humanos disponibles ascienden a 237 trabajadores al cierre de marzo de 2018 con una adecuada experiencia y formación profesional, agrupados en la estructura organizativa que se muestra en el (Anexo 2). La composición por categorías ocupacionales se refleja en el gráfico 2.1. La composición por sexo, muestra un predominio de hombres con un 71.31% del personal que labora. Esta desproporción se justifica por las características propias de los puestos de trabajo diseñados para la organización.

Gráfico 2.1 Composición de la fuerza laboral. Fuente: Elaboración propia.



En cuanto al nivel ocupacional, el 14% es Técnico de Nivel Superior y el 33 % Técnicos del Nivel Medio, ello hace que el 47% de la fuerza de trabajo sea fuerza calificada (gráfico 2.2). Este comportamiento de la fuerza de trabajo con un alto nivel técnico constituye sin dudas, una de las principales fortalezas con que cuenta la entidad.

Gráfico 2.2 Composición de la fuerza laboral según categoría. Fuente: Elaboración propia.

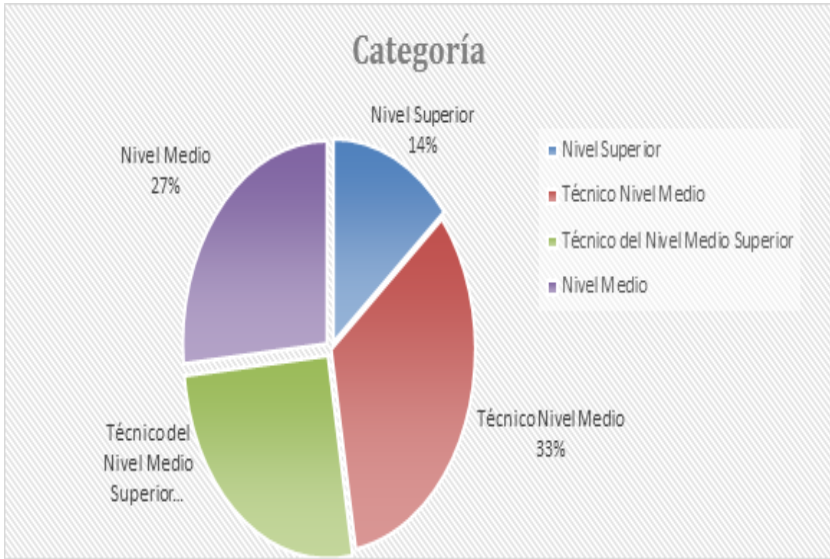


Tabla 2.2 Desglose del fondo de salario y promedio de trabajadores. Fuente: Elaboración propia.

Concepto	Plan MP	Real MP	Variación MP
Fondo de Salario	187.40	172.9	14.5
Fondo de Salario Acumulado	2253.80	2375.9	-122.1
Promedio de trabajadores	234	234	0

Como se puede observar en la tabla 2.2 el indicador fondo de salario al cierre del mes de diciembre se cumple, sin embargo su acumulado está por encima, afectado fundamentalmente producto de las bonificaciones que la UNE reparte a las entidades cumplidoras, las cuales no se contemplan en los planes. El promedio de trabajadores se comporta real igual al plan. La correlación salario medio productividad es de 0.98 quedando por encima del plan que era de 0.94, sin embargo, está por debajo de 1, por lo que aún es aceptable.

Con relación a las cuentas por cobrar, la entidad presenta cuentas envejecidas con la Empresa de Recuperación de Materias Primas, con un valor de \$ 6 587.35 en CUC y 10.99 en CUP con más de 180 días, se presentaron las facturas a la misma y se está en proceso de realizar un expediente para llevarlos a cuentas incobrables por parte del área jurídica de la Empresa Provincial.

Analizando los resultados económicos y financieros alcanzados por la UEB OBET Colón al cierre del año 2017 (tabla 2.3), estos se pueden catalogar en sentido general de regular, ya que a pesar de haber cumplido con el total de gastos de la entidad, los subelementos de materias primas y materiales, así como el de combustibles están excedidos, ocasionados fundamentalmente ya que por directivas de la UNE se decidió destinar el primer trimestre del año para realizar mantenimientos a los transformadores y una rehabilitación del alumbrado público, así como declarar libre de poda todos los circuitos de la distribución primaria, cuando esto se había planificado durante todo el año escalonado por meses. En dicha planificación en el primer trimestre se debían declarar libre de poda 9 circuitos de distribución primaria y se declararon realmente 29 circuitos con el objetivo de

disminuir las interrupciones en el período lluvioso del año y brindarle un servicio ininterrumpido a la población.

Tabla 2.3 Resultados económicos y financieros de la UEB OBET Colón al cierre del año 2017. Fuente: Balance Anual de la UEB OBET Colón del 2017.

Subelementos	UM	Año 2017		
		Plan	Real	Variación
Mat. Primas y materiales.	MP	458.4	546.3	87.9
Combustible	MP	82.3	84.8	2.5
<i>Transporte y otros usos</i>	MP	81.9	65.6	-16.3
Energía	MP	31.5	30.0	-1.5
<i>Consumo empresa</i>	MP	31.5	30	-1.5
Total consumo material	MP	572.2	661.1	88.9
Salario	MP	1911.9	1861.5	-50.4
Depreciación y amortización	MP	891.1	783.4	-107.7
<i>Amortización de activos tangibles</i>	MP	890	782.8	-107.2
Otros gastos monetarios	MP	779.1	532.9	-246.2
Total de gastos	MP	4154.3	3838.9	-315.4

También incidió en el sobregiro de este indicador el paso en el mes de septiembre por la provincia del Huracán Irma, el cual causó grandes afectaciones en las redes eléctricas y para el restablecimiento de las mismas fue necesario realizar considerables gastos de recursos y materiales así como combustible que no estaban planificados inicialmente.

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN DEL EJERCICIO ESTRATÉGICO PARA LA UEB OBET COLÓN

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 Aplicación del ejercicio de planeación estratégica en la UEB OBET Colón

Para comenzar con el ejercicio estratégico se comprobó que la alta dirección se encontraba comprometida con el proceso a emprender. Los máximos responsables de la organización se encontraban consientes y dispuestos a realizar el diseño e implementación de la PE y se contó con el apoyo de todos.

En la primera sesión de trabajo la alta dirección comprometida designó las personas que además del Consejo de Administración participarían en el proceso constituyéndose así el equipo de trabajo y como máximo responsable del diseño e implementación de la PE el Director de la UEB OBET de Colón.

Se seleccionaron a especialistas principales así como ingenieros de gran experiencia y con conocimientos de la problemática sometida. Los integrantes de este equipo de trabajo se relacionan en el (Anexo 3). En la primera sesión de trabajo se aprobó el cronograma de realización del ejercicio estratégico a través del procedimiento propuesto con fecha de inicio octubre del 2017 hasta abril del 2018.

Posteriormente se evalúan los conocimientos del equipo de trabajo sobre el ejercicio y las técnicas a utilizar durante todo el período de diseño e implementación del procedimiento propuesto. Se aprueba por el Director de la UEB realizar una sesión de trabajo capacitando a todo el equipo sobre los elementos esenciales y que durante las sesiones posteriores se fuera dando una introducción sobre los elementos que se van tratando durante cada uno de los pasos del procedimiento.

Paso 1: Elaboración de la misión

Una vez alineado el equipo de trabajo, teniendo como base los conceptos sobre misión mostrados en el capítulo anterior y la última planeación estratégica con que cuenta la empresa Eléctrica de Matanzas a la cual se subordina la UEB OBET Colón, se procede a través del trabajo grupal, la entrevista y la tormenta de ideas, a conformar la misión, para ello se elabora inicialmente una propuesta por la alta

dirección, la cual es consultada con el resto del equipo de trabajo y se aprueba la propuesta siguiente:

Misión: Garantizar la generación, transmisión, distribución, comercialización y uso racional de la energía eléctrica de forma confiable, estable, con eficiencia y en armonía con el medio ambiente, al satisfacer las necesidades del sector privado y estatal en los territorios de Colón, Martí, Calimete y los Arabos, con un capital humano capacitado y comprometido, contribuyendo así al desarrollo del país, siendo la UEB de mayor alcance poblacional dentro de la provincia Matanzas.

Paso 2: Declaración, conceptualización y operacionalización de los valores

Actividad 1: Definición de los valores

De igual forma, se estudia la parte conceptual mostrada en el capítulo anterior y a través de la revisión documental y en sesiones de trabajo, se declaran los valores siguientes.

Figura 3.1 Valores declarados de la UEB OBET de Colón. Fuente: Elaboración propia.



Actividad 2 y 3 Conceptualización y operacionalización de los valores

Después de identificados los valores compartidos se llega a su conceptualización y operacionalización como se muestran en cuadro 3.1 y se determinó a través del consenso del equipo de trabajo utilizando la tormenta de ideas.

Cuadro 3.1 Conceptualización y operacionalización de los valores de la UEB OBET de Colón. Fuente: Elaboración propia.

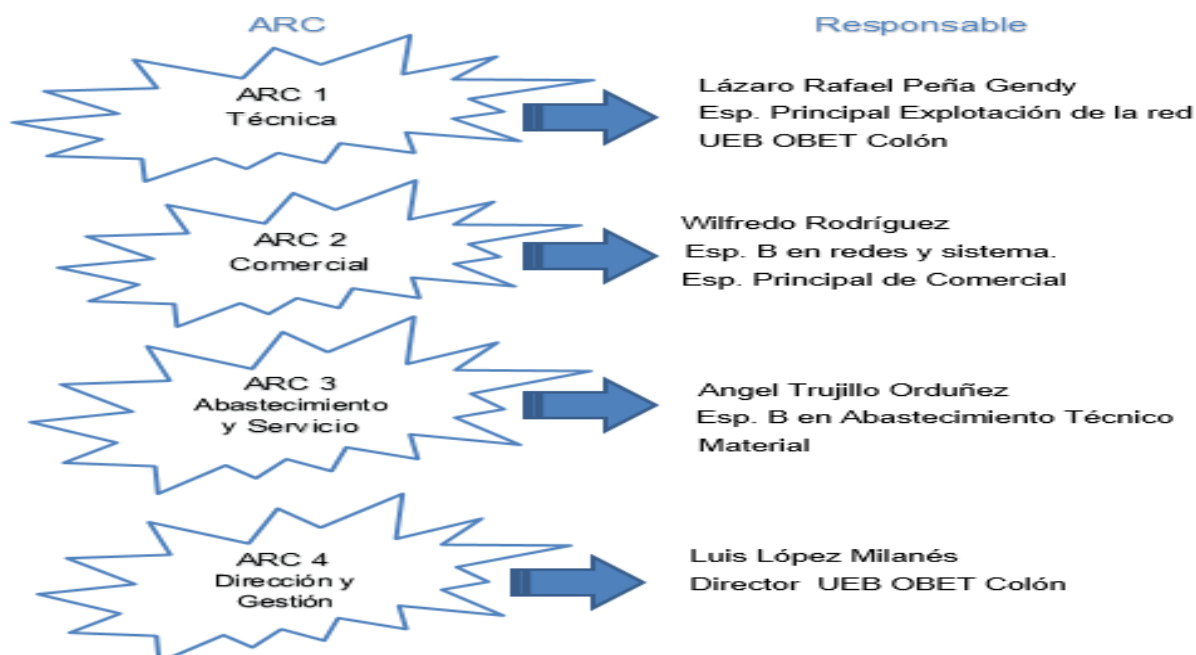
Valor	Concepto	Operacionalización
Honestidad	Cumplimiento puntual del deber, respetar y cumplir las normas establecidas dentro de la unidad.	Es honesto quien: <ul style="list-style-type: none"> • Es transparente en las relaciones internas en el colectivo laboral y hacia el exterior de la organización. • Lleva a cabo las tareas otorgadas. • Actuar con austeridad y honradez en el manejo de los recursos.
Confiabilidad	Capacidad de la organización reunida en un conjunto de cualidades que satisface todas las expectativas del cliente que lo hace sentirse seguro del trabajo (dar confianza, no miedo).	Es confiable quien : <ul style="list-style-type: none"> • Respeta a los clientes que necesiten atención. • Cumple con las medidas de protección individual y colectivas establecidas por la empresa, en aras de lograr la preservación de los recursos humanos de que disponga.
Preparación	Proceso de adquisición continua de habilidades y conocimientos del componente humano para mejorar el desempeño en la organización	Es preparado quien: <ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla sus funciones con las competencias y habilidades necesarias. • Posee buenos resultados en el desempeño de sus funciones.
Responsabilidad	Cumplimiento de las obligaciones o cuidado al hacer o decir algo. Ser responsable de una persona o cosa.	Es responsable quien: <ul style="list-style-type: none"> • Cumple sus obligaciones o pone cuidado y atención en lo que hace o decide.
Amabilidad	Persona que por su actitud es afable, complaciente y afectuosa.	Es amable quien: <ul style="list-style-type: none"> • Es complaciente, agradable y delicado en el trato con los demás.

Valor	Concepto	Operacionalización
Eficiencia	Capacidad para alcanzar un resultado determinado, la competencia que se demuestra en el trabajo a desempeñar.	Es eficiente quien: <ul style="list-style-type: none"> • Satisface las necesidades del cliente interno y externo. • Cumple con los parámetros establecidos en cada uno de los servicios. • Logra el uso racional de recursos.
Disciplina	Es la coordinación de actitudes con las que se instruye a seguir un determinado código de conducta u orden dentro de la organización.	Es disciplinado quien : <ul style="list-style-type: none"> • Realiza su trabajo en forma correcta. • Es competente en su puesto de trabajo. • Vela por que se cumpla con las normas establecidas.

Paso 3: Definir las Áreas de Resultados Claves

Las áreas de resultados claves definidas con el equipo de trabajo a partir de la dinámica de grupo y la tormenta de ideas, teniendo en cuenta el organigrama de la organización y la misión definida se muestran en la figura 3.2:

Figura 3.2 ARC de la UEB OBET Colón. Fuente: Elaboración propia.



Paso 4: Determinar los grupos de interés

Utilizando la técnica de trabajo grupal se definen como grupos de interés tanto los internos como los externos que se muestran en la cuadro 3.2.

Cuadro 3.2 Grupos de interés de la UEB OBET Colón. Fuente: Elaboración propia.

Grupos Implicados Internos.					
Órganos de Dirección Colectiva	Órganos Asesores				Trabajadores la UEB OBET Colón
Consejo Administración de la UEB OBET Colón	Reunión de Operaciones				
	Consejillo diario de producción				
	Comité de Prevención y Control				
	Comité de Seguridad de Salud del Trabajo				
	Junta Energética				
	Comité de Expertos				
	Consejo de Calidad				
Grupos Implicados externos.					
Proveedores	Prestaciones de servicio	Directivos	Partes interesadas	Clientes	Otros grupos
Energomat	ECIE	MINEM	Comités Municipales del Partido de Colón, Martí, Calimete y Los Arabos	Clientes Residenciales	Sindicato Provincial de Energía y Minas
Planta Herraje	GEYSEL	UNE	Asambleas Municipales del Poder Popular de Colón, Martí, Calimete y Los Arabos	Clientes Preferenciales: <ul style="list-style-type: none"> • AZCUBA • MINAGRI 	Escuela Nacional de Capacitación de la UNE
Fábrica de fusibles	EMGEF		Comités Municipales de la UJC de Colón, Martí, Calimete y Los Arabos		Escuela Superior del Ministerio de Energía y Minas
Provari	ETECSA				MINED-Enseñanza Técnico Profesional
Transformadores Latinos CUPET	Oficina Territorial de Normalización (OTN)				Universidad de Matanzas
CTE Antonio Guiteras					

Paso 5: Determinación de los Factores Claves de Éxito

Una vez estudiadas las bases conceptuales y a través de la dinámica de grupo mediante la tormenta de ideas los principales fenómenos del entorno que influyen sobre la empresa son:

- Fenómenos climatológicos: Afecta el funcionamiento de la red eléctrica provocando afectaciones económicas y sociales a la UEB y a la empresa.
- Bloqueo Económico: Limita la adquisición de recursos financieros y materiales que no son posibles producir en el país, así como la generación de energía eléctrica.
- Desarrollo Económico, Político y Social del país: Rige las posibilidades de desarrollo de las inversiones, la tarifa eléctrica es definida por el Ministerio de Finanzas y Precios, la cultura de ahorro del país y la posición de la UEB OBET Colón dentro del desarrollo social de la provincia.
- Lineamientos económico y social del PCC: Establece los preceptos fundamentales que rigen la estrategia de desarrollo de las actividades económicas, sociales y financieras del país. Asociándose a la actividad de la empresa 29 lineamientos (generales y específicos).

Paso 6: Diagnóstico Estratégico

Para la realización de este paso primeramente se utiliza la entrevista dirigida, dinámica de grupo y la tormenta de ideas para identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la UEB OBET Colón.

Actividad 1: Identificación de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades

Para determinar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades se analizan las respuestas obtenidas de la evaluación de las tendencias del entorno a través de los resultados de las entrevistas dirigidas y el análisis de los factores internos a través de la revisión documental de la empresa (Anexo 4), donde quedan identificadas inicialmente en la entidad diez amenazas y ocho oportunidades, doce fortalezas, y trece debilidades.

Luego de aplicar una 2da ronda utilizando la tormenta de ideas, que permite seleccionar a las más importantes amenazas y oportunidades que conformaran el eje horizontal de la Matriz DAFO y el eje vertical con las fortalezas y debilidades, en

consenso con el equipo de trabajo analizando su contribución o afectación al logro de la visión queda conformada según se observa en la tabla 3.1.

Tabla 3.1 Principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Fuente: Elaboración propia.

Oportunidades	Amenazas
O1: Plan de inversiones que se desarrolla con vistas a incrementar la capacidad de generación del país . O2: Aplicación en el país del Sistema de Perfeccionamiento Empresarial . O3: Brindar un servicio de excelencia a los clientes. O4: Mantener el nivel alcanzado entre las UEB mejores de la empresa Eléctrica Matanzas. O5: Que se cocine con electricidad.	A1: Déficit actual de la generación en el país. A2: Competencia de otros sectores en la gestión de Capital Humano. A3: Situación climática desfavorable (huracanes y tormentas eléctricas). A4: Situación financiera de la empresa y de los proveedores. A5: Situación internacional .
Fortalezas	Debilidades
F1: Existencia de un presupuesto en MLC y MN con un alto nivel de autonomía en su administración. F2: Madurez y organización de los principales cuadros. F3: Disponer de técnicos con una alta profesionalidad y experiencia. F4: Generar electricidad (Distribuida y de Emergencia). F5: Rehabilitación de las redes eléctricas.	D1: La calidad del servicio no alcanza los niveles requeridos. D2: Grado de descapitalización de la red. D3: Los estilos de dirección que se emplean , no garantizan una adecuada motivación, implicación y satisfacción laboral de los trabajadores. D4: Decrecimiento de satisfacción laboral de los trabajadores (mejores condiciones de trabajo , local, alimentación, uniforme, salario). D5: Ser un monopolio.

Actividad 2: Elaboración y cruzamiento de la matriz

Una vez identificadas las cinco fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades; se procede al completamiento de la matriz en dinámica de grupo y tormenta de ideas, para ello la escala utilizada es de 1 a 5 quedando como resultados los que se muestran en la tabla 3. 2.

Tabla 3.2 Entrecruzamiento de la matriz. Fuente: Elaboración propia.

Impacto (Leyenda) 5-Fuerte Impacto 4-De mediano a fuerte impacto 3-Mediano impacto 2-Pequeño impacto 1-No existe impacto		Externos														
		Oportunidades							Amenazas							
		O1	O2	O3	O4	O5	Σ	A1	A2	A3	A4	A5	Σ	Total		
Interno	Fortalezas	F1	5	4	3	5	3	20	1	3	1	2	1	8	28	FP
		F2	4	3	4	5	2	18	2	4	1	2	1	10	28	
		F3	4	4	5	5	2	20	2	5	1	2	1	11	31	
		F4	3	3	5	5	3	19	3	3	1	2	1	10	29	
		F5	3	3	5	5	3	19	3	2	1	2	1	9	28	
	Σ	19	17	22	25	13	96	11	17	5	10	5	48	144		
	Debilidades	D1	3	4	5	5	1	18	2	3	1	2	1	9	27	DP
		D2	3	3	5	5	1	17	3	3	1	2	1	11	27	
		D3	2	3	5	5	1	16	3	4	1	2	1	13	27	
		D4	2	3	5	5	1	16	3	5	1	3	1	12	29	
D5		3	3	3	3	1	13	2	3	1	2	1	9	22		
Σ	13	16	23	23	5	80	14	19	5	11	5	54	133			
Total	32	33	45	47	18	176	24	35	10	21	10	102	275			
OP							AP									

Como se observa en la tabla 3.2 la principal fortaleza (FP) identificada es disponer de técnicos con una alta profesionalidad y experiencia (F3), la mayor debilidad (DP) está en el decrecimiento del nivel de satisfacción laboral de los trabajadores (D4), y en cuanto a lo externo la oportunidad mayor (OP) es mantener el nivel alcanzado entre las UEB mejores de la empresa Eléctrica Matanzas y su amenaza más significativa (AP) es la competencia de otros sectores en la Gestión de Capital Humano.

Actividad 3: Interpretación de los resultados

Después de elaborado el cruzamiento, la sumatoria y la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de mayor puntuación se elaboró el problema y la solución estratégica general.

Problema Estratégico General: Si la competencia de otros sectores en la Gestión del Capital Humano, continúa acechando a la organización y esta no es capaz de darle solución al decrecimiento del nivel de satisfacción laboral de los trabajadores, ni aunque se potencie a tope la capacidad de disponer de técnicos con una alta profesionalidad y experiencia, se podría aprovechar el mantener al máximo el nivel alcanzado entre las UEB mejores de la empresa Eléctrica Matanzas, para el cumplimiento de la misión.

Solución Estratégica General: Si la UEB soluciona el decrecimiento del nivel de satisfacción laboral de los trabajadores y potencia a tope el disponer de técnicos con una alta profesionalidad y experiencia, entonces podría mantener el nivel alcanzado entre las UEB mejores de la empresa Eléctrica Matanzas para atenuar los efectos que provoca la competencia de otros sectores en la Gestión del Capital Humano y así cumplir con la misión.

Con los datos que se ofrecen en la tabla 3.2 se obtuvo el posicionamiento estratégico de la UEB que no es más que la posición que debe regir las estrategias a seguir por la organización y se determinó a través de la sumatoria total de los valores de cada cuadrante, seleccionándose el cuadrante 1(ofensivo) como el de mayor valor (96 puntos), o sea las fortalezas con que cuenta la entidad la ponen en posición de aprovechar todas las oportunidades del entorno siempre y cuando se eliminen o aminoren las debilidades que aún subsisten. La UEB debe seguir con una estrategia

ofensiva.

Posteriormente se elabora el Diagrama Causa- Efecto (Anexo 5) del cual se proponen un grupo de acciones, que permita definir como la UEB puede aprovechar las principales oportunidades y atenuar las esenciales amenazas, a partir de potenciar las fortalezas y disminuir las debilidades.

Principales acciones a cumplir por la UEB:

- Realizar el mantenimiento a las diferentes áreas de trabajo.
- Que el grupo de ATM realice un análisis de los principales recursos deficitarios y proponga posibles soluciones.
- Gestionar la compra de uniformes y medios de seguridad que cumplan con los estándares de calidad.
- Proponer al grupo de Recursos Humanos que revisen los catálogos de normas para garantizar que se remuneren mejor las actividades.

Paso 7: Definir los Escenarios

Para definir los escenarios, se analizan los posibles comportamientos de los FCE definidos en el paso 5 por el equipo de trabajo, mediante la dinámica de grupo y la utilización de la tormenta de ideas como se muestra en la tabla 3.3 quedan conformados los escenarios para cada FCE.

Una vez definidos con el equipo de trabajo los posibles comportamientos de los factores claves de éxito, se procede por la autora a la redacción de los escenarios, quedando conformados los mismos como se muestra a continuación:

Tabla 3.3 Posibles comportamiento de los FCE. Fuente: Elaboración propia.

Factores Claves	Comportamiento Positivo	Comportamiento Más Probable	Comportamiento Negativo
Fenómenos climatológicos	No hay afectaciones en el funcionamiento de la red eléctrica garantizando el servicio eléctrico ininterrumpido en todo el territorio.	Escasas afectaciones en el funcionamiento de la red eléctrica.	Abundantes afectaciones en el funcionamiento de la red eléctrica provocando afectación económica y social.

Factores Claves	Comportamiento Positivo	Comportamiento Más Probable	Comportamiento Negativo
Bloqueo Económico	Se normalizan las relaciones Cuba - EE.UU lo que posibilita la adquisición de recursos financieros y materiales que no son posibles producir en el país, así como la generación de energía eléctrica.	Se mantienen las relaciones Cuba - EE.UU aunque se posibilita la adquisición de recursos financieros y materiales que no son posibles producir en el país, así como la generación de energía eléctrica.	Se recrudecen las relaciones Cuba - EE.UU lo que limita la adquisición de recursos financieros y materiales que no son posibles producir en el país, así como la generación de energía eléctrica.
Desarrollo Económico, Político y Social del país	Existen convenios ventajosos, situación interna favorable lo que permita que exista disponibilidad de combustible, piezas de repuesto y que se cumpla además con el plan de inversiones previsto para la UEB.	Existe flexibilidad en los convenios, situación interna favorable lo que permita que exista disponibilidad de combustible cierta estabilidad en la compra de piezas, de repuesto y que se cumple además con el plan de inversiones previsto.	No existen convenios y la situación interna es desfavorable, originando muy baja disponibilidad de combustible y recursos financieros que limitan la compra de piezas de repuesto así como el cumplimiento del plan de inversiones previsto.
Lineamientos económico y social del PCC	Facilitan los procesos legislativos existentes y establece los preceptos fundamentales que rigen la estrategia de desarrollo de las actividades económicas, sociales y financieras del país.	Facilitan los procesos legislativos existentes y implementan paulatinamente los preceptos fundamentales que rigen la estrategia de desarrollo de las actividades económicas, sociales y financieras del país.	Dificultan los procesos legislativos existentes y limita lo establecido en los preceptos fundamentales que rigen la estrategia de desarrollo de las actividades económicas, sociales y financieras del país.

Escenario Positivo: Se normalizaron las relaciones Cuba - EE.UU existiendo convenios económicos ventajosos para ambos, se implementan satisfactoriamente los preceptos fundamentales que rigen las estrategias del desarrollo del país, el turismo se incrementó considerablemente originando que la situación económica del país sea floreciente con una situación financiera interna muy favorable lo que nos permite que exista disponibilidad de combustible, una mayor disposición para la compra de piezas y recursos logrando cumplir los principales indicadores de la actividad de línea y comercial, se cumple con el plan de Inversiones previsto. Las condiciones meteorológicas son favorables, no afectando el funcionamiento de la red eléctrica, garantizando el servicio eléctrico ininterrumpido en todo el territorio.

Escenario Más Probable: A pesar del bloqueo económico contra Cuba, se aprecia una flexibilidad de este, se implementan paulatinamente los preceptos fundamentales que rigen la estrategia del desarrollo del país y existe cierta disponibilidad de combustible, cierta estabilidad en la compra de piezas y recursos, logrando cumplir los principales indicadores de la actividad de línea y comercial, y se cumple en cierta medida con el plan de Inversiones previsto y las condiciones meteorológicas se mantienen estables lo cual favorece funcionamiento de la red eléctrica.

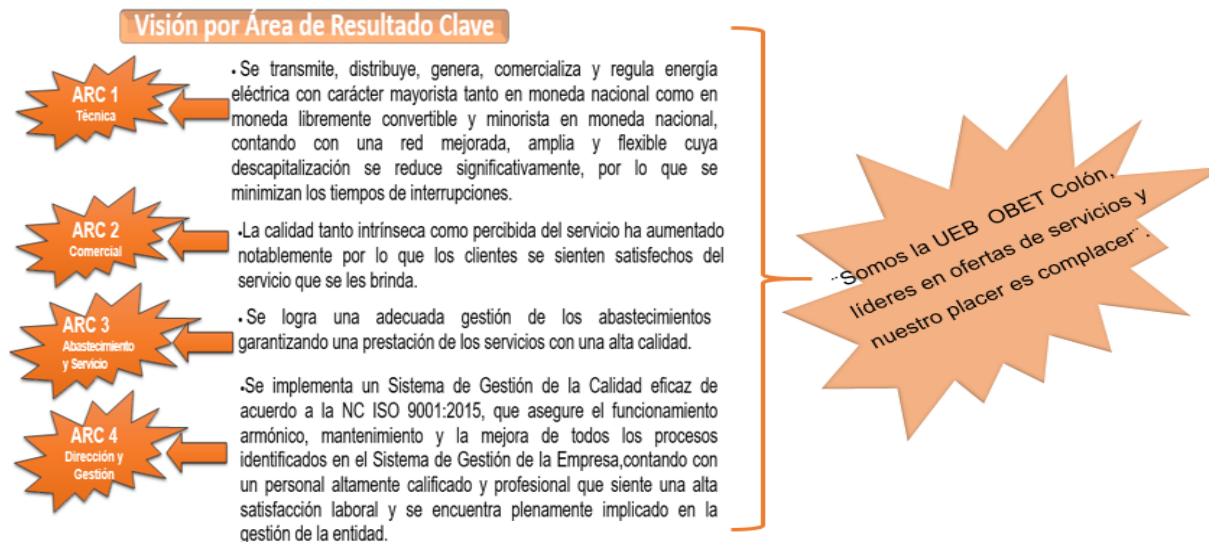
Escenario Negativo: La situación financiera interna es muy difícil ya que se recrudece el bloqueo contra Cuba, con medidas que nos afectan económicamente, lo que origina baja disponibilidad de combustible, recursos financieros y se limita extremadamente la compra de piezas y recursos, imposibilitando la implementación de los preceptos fundamentales que rigen la estrategia del desarrollo del país que limitarían el cumplimiento de algunos de los principales indicadores de la actividad de línea y comercial y no se puede cumplir con el plan de Inversiones previsto para el año. Se hacen sentir los efectos de fenómenos meteorológicos que afectan el funcionamiento de las redes eléctricas incidiendo negativamente en el Sistema Electroenergético Nacional.

Paso 8: Definición de la visión

Como método de alineación del grupo, se repasan las características a tener en cuenta para la elaboración de la visión. El equipo de trabajo define a través de la tormenta de ideas y la dinámica de grupo la visión de cada una de las ARC como se

muestra en la figura 3.3.

Figura 3.3 Visión por ARC de la UEB OBET Colón. Fuente: Elaboración propia.



Una vez definidas la visión de cada ARC se concluye que la visión de la UEB OBET Colón o sea, hacia aquello que se proyecta esta organización, quedando definida de la siguiente manera:

“Somos la UEB OBET Colón, líderes en ofertas de servicios y nuestro placer es complacer”.

Paso 9: Elaboración de los Objetivos Estratégicos y los criterios de medidas

Una vez seleccionadas las áreas de resultados claves es importante trazar objetivos estratégicos, garantizando el cumplimiento de la misión y el alcance de la visión. En este paso se divide el equipo de trabajo en cuatro sub-equipos en función de las áreas de resultados claves identificadas en el paso 3, con el objetivo de definir la propuesta de objetivos estratégicos de la UEB, la elaboración de los objetivos de trabajo de las ARC con sus criterios de medidas y acciones para cada una de ellas y posteriormente se presenta el trabajo final en plenaria para su aprobación.

Los Objetivos Estratégicos definidos y aprobados en la sesión plenaria son:

- Disminuir el grado de descapitalización de la red mediante una política de modernización e inversiones sistemática y la consolidación de un trabajo de ingeniería que garantice el desarrollo constante del servicio (Lineamiento No. 116, 118, 119, 122, 123 ,124 y 245).
- Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, tanto internos como externos,

mediante una gestión de mercado creativa y eficiente. (Lineamientos No.118, 142, 216, 245, 248 y 253).

- Lograr una gestión de abastecimiento que garantice el funcionamiento ininterrumpido de todas las áreas de la organización.
- Implementar un Sistema de Gestión de la Calidad eficaz de acuerdo a la NC ISO 9001:2015, que asegure el funcionamiento armónico, mantenimiento y la mejora de todos los procesos identificados en el Sistema de Gestión de la Empresa.

También son analizados en la sesión plenaria los objetivos de trabajo propuesto por los equipos de trabajo quedando conformada la tabla 3.4 con Objetivos de Trabajo/Criterios de medidas/Indicadores.

Tabla 3.4 Objetivos de trabajos y criterios de medida. Fuente: Elaboración propia.

ARC	OBJETIVOS DE TRABAJO	CRITERIOS DE MEDIDA	INDICADORES		
			UM		Sistema Informativo
ARC 1	1. Reducir el tiempo de interrupción al usuario (TIU) lo que contribuirá a mejorar la calidad del servicio eléctrico	Alcanzar un TIU de 12.40 horas en la distribución.	TIU de distribución	Tiempo total de interrupciones/ Cantidad de usuarios	Bien: Si se alcanza un TIU de 12.40 horas o menos Regular: Si se alcanza un TIU entre 13.38 y 12.40 horas. Mal: Si se alcanza un TIU de más de 13.38 horas.
	2. Cumplir el programa de inversiones de redes de 33 kV y menores	Ejecutar el 100 % de las inversiones aprobadas.	Cumplimiento del cronograma de ejecución de inversiones.	Real de ejecución /Plan *100	Bien: Cumplimiento 100 %. Regular: 80%-99%. Mal: - 80 %.

ARC 2	3: Disminuir las pérdidas de distribución.	Lograr un 15.07% o menos de pérdidas de distribución	% Pérdidas de Distribución.	Total de energía Facturada/ Total de energía en barra x 100	Bien: Lograr el 15.07 % o menos de pérdidas de distribución. Regular: Lograr entre 14.09% y 15.07% de pérdidas de distribución. Mal: Lograr un valor mayor a 15.07% de pérdidas de distribución.
ARC3	4. Lograr una gestión de abastecimiento que garantice el funcionamiento ininterrumpido de todas las áreas de la organización.	Garantizar el 95% del abastecimiento ininterrumpido de todas las áreas de la organización. Bien : Si se logra los dos bien. Regular: Si tengo uno bien y uno mal. Mal: Si los dos dan mal.	% de Solicitudes resueltas requerido.	Solicitudes resueltas/ Total solicitudes* 100	Bien 90%+ Regular 80-90% Mal -80%
			Calidad del servicio prestado en el almacén y comedor a los clientes internos.	Encuesta de satisfacción	Se evalúa en una escala del 1-5 Bien= 4-5 Regular= 3 Mal= 1-2
ARC4	5.Incrementar el grado de satisfacción laboral de los trabajadores	Lograr un Índice de satisfacción laboral $\geq 60\%$	Índice de satisfacción laboral	Encuesta de clima laboral	Si Índice de Satisfacción Laboral $\geq 60\%$, EFICAZ, IE=1. Si Índice de Satisfacción Laboral $< 60\%$, NO EFICAZ, IE=0

	6. Implementar un Sistema de Gestión de la Calidad eficaz	Cumplimiento del 85% del Programa Anual de Auditorías Internas de Calidad (AIC)	% Cumplimiento de Programa AIC	Auditorías realizadas /Auditorías Planificadas * 100%	≥ 85%, EFICAZ, IE=1 ≤ 85%, NO EFICAZ, IE=0
--	---	---	--------------------------------	---	---

Paso 10: Elaboración del Plan de Acciones

En este paso se procede a la elaboración del Plan de acción con las actividades concretas a realizar para alcanzar la estrategia definida. Se especifica el qué, cuándo, cómo, con qué, con quienes, dónde, y responsables, como se muestra en la tabla 3.5.

Tabla 3.5 Plan de acciones para alcanzar la estrategia definida por la UEB OBET Colón. Fuente: Elaboración propia.

No	Acción	Responsable	Participantes	Fecha de cumplimiento	Recursos
1	Ejecutar los trabajos voluntarios en líneas con la mayor cantidad de brigadas disminuyendo tiempo de afectación y logrando agilidad en la realización de los trabajos.	Esp. Principal Explotación de la red.	Brigadas convencionales de mantenimiento.	31/12/2018	Postes, crucetas, transformadores, aisladores, cable tensor, conductor, tornillería, drop – outs, impresora, papel, material de oficina, PC, fotocopidora y financiamiento
2	Consolidar sistemas de trabajos que permitan una mayor profesionalidad en la organización de los trabajos de rehabilitación.	Esp. Principal Explotación de la red.	Especialistas B en inversiones de proyecto, Brigadas convencionales y Técnicos B en redes y sistemas.	31/12/2018	Postes, crucetas, transformadores, aisladores, cable tensor, conductor, tornillería, drop – outs, impresora, papel, material de oficina, PC, fotocopidora y financiamiento.

No	Acción	Responsable	Participantes	Fecha de cumplimiento	Recursos
3	Ejecutar las obras de la defensa identificada así como de los Organismos aprobadas en el plan por el MEP.	Esp. Principal Explotación de la red.	Especialistas B en inversiones de proyecto, Bridadas convencionales y Técnicos B en redes y sistemas.	31/12/2018	Postes, crucetas, transformadores, aisladores, cable tensor, conductor, tornillería, drop – outs, impresora, papel, material de oficina, PC, fotocopiadora, y financiamiento.
4	Explotar el enlace entre SIGERE y SIGECO para el cálculo de pérdidas.	Especialista Principal Comercial y Esp. Principal Explotación de la red UEB OBET Colón.	Inspectores mayores y técnicos B en redes y sistemas.	31/12/2018	Medios informáticos.
5	Detectar fraudes en clientes residenciales.	Especialista Principal de Comercial y Grupo de Inspección.	Inspectores y lectores cobradores.	31/12/2018	Transporte, herramientas y equipos de medida.
6	Incrementar la eficiencia en la gestión de cobro.	Esp. B en redes y sistemas .Esp. Principal EIM Colón, Martí, Calimete y Los Arabo.	Carros de servicios y encargados de Oficinas comerciales.	31/12/2018	Transporte y herramientas.
7	Realizar el proceso de contratación a los suministradores de recursos, alimentos y otros servicios que se deriven de la actividad.	Esp. B en Abastecimiento o Técnico Material. Jefe de Brigada.	Especialista B en Abastecimiento Técnico Material.	Trimestral	Transporte, papel, PC, impresora, bolígrafo, carpeta, personal, teléfonos y combustible.

No	Acción	Responsable	Participantes	Fecha de cumplimiento	Recursos
8	Aplicar y procesar las encuestas para evaluar la calidad del servicio a los clientes internos, utilizándola como herramienta de trabajo.	Esp. B en Abastecimiento o Técnico Material Jefe de Brigada.	Especialista de Gestión de la calidad y Jefe de servicio.	Mensual	Transporte, papel, PC, impresora, bolígrafo, carpeta, personal, teléfonos y combustible.
9	Mejorar las condiciones de las diferentes áreas de trabajo.	Director de la UEB OBET Colón.	Especialistas Principales de las áreas de trabajo.	31/12/2018	Transporte, herramientas de trabajo, teléfonos, materiales de oficina, uniforme y financiamiento.
10	Reconocer a los trabajadores que se destaquen por el trabajo realizado.	Director de la UEB OBET Colón.	Especialistas Principales de las áreas de trabajo.	Mensual	Papel, bolígrafo e impresora.
11	Dar cumplimiento a las AIC programadas, priorizando a los Procesos a Certificar.	Director de la UEB OBET Colón.	Especialista C Gestión de la Calidad y miembros del Consejo de Administración	Mensual	Teléfonos, papel bolígrafo, PC e impresora.
12	Dar seguimiento a las no conformidades detectadas en el sistema hasta su eliminación eficaz.	Director de la UEB OBET Colón.	Especialista C Gestión de la Calidad y miembros del Consejo de Administración.	Mensual	

CONCLUSIONES

1. Se caracteriza y contextualiza el marco teórico referencial de la investigación, a partir de los fundamentos teóricos de la evolución de la planeación estratégica y su función dentro de la dirección estratégica, primeramente los gerentes comienzan a utilizar la planificación como función principal del ciclo administrativo, luego se ve la planificación a largo plazo que se transformó en la guía para la acción de las empresas, después fue la planificación empresarial y posteriormente hasta la actualidad se ve la dirección estratégica eficaz.
2. La investigación se realiza aplicando el modelo propuesto por León (2018), en esta variante se dividió en diez pasos y seis actividades y se desarrollo la investigación a partir de la utilización de diversos métodos y técnicas como: inducción – deducción, histórico – lógico, análisis – síntesis, revisión documental y bibliográfica, tormenta de ideas, dinámica de grupo, entrevista, Diagrama Causa – Efecto y la Matriz DAFO.
3. Se desarrolla el ejercicio de planeación estratégica en la UEB OBET Colón, cuyos principales resultados, en el diagnóstico realizado se obtiene que la UEB se encuentra en el cuadrante ofensivo, por lo que debe enfocarse en aprovechar las oportunidades y maximizar las fortalezas, para así asumir nuevas estrategias ofensivas para cada área de resultados claves de la organización que permitan alcanzar las metas propuestas.

RECOMENDACIONES

- Los resultados alcanzados a través de la investigación desarrollada y las herramientas aplicadas, permiten recomendarlo como instrumento de gran utilidad para ser empleado en otras unidades de la Empresa Eléctrica Matanzas, para elaborar la planeación estratégica de las mismas, adecuándola a las exigencias y las características que impone el entorno.
- Presentar y discutir los resultados de esta investigación a nivel de trabajadores de la UEB OBET Colón.
- Poner en práctica el plan de acción con vista a aprovechar las principales oportunidades, atenuar las esenciales amenazas, a partir de potenciar las fortalezas y disminuir las debilidades.
- Realizar otras investigaciones que profundicen en estos y otros elementos medulares que implicarán mayor calidad en la gestión de la dirección.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Ansoff, I. H. (1962). *Corporate Strategy and Analytical Approach to Business Polity for Growth and Exporsion* New York, Mc Graw Hill.
2. Ansoff, I. H. and R. L. Hayes (1983). *Introducción en el Planeamiento Estratégico*. México, Trillas.
3. Arjona, M. (1999). *Dirección estratégica. Un enfoque práctico*. Madrid, España.
4. Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público ILPES/CEPAL. Áreas Políticas presupuestarias y Gestión Pública*.
5. Betancourt, D. (2016). *Actualización de la planeación estratégica en la Empresa de Materiales de la Construcción de Matanzas. Trabajo de Diploma, Universidad de Matanzas*.
6. Blanco, J. (2008). *La planeación y dirección estratégica del hotel Villa Cuba Resort .Propuesta de modelo intgral alternativo Tesis en opción al título de master en gestión turística Universidad de Matanzas“Camilo Cienfuegos”*.
7. Cantabria, U. d. (2014). "Definición de alternativas estratégicas."
8. Certo, S. (1995). *Dirección Estratégica*. Madrid, Editorial Irwin.
9. Claudio, E. (2011). *Sistema integral para la gestión de entrenamiento y competición del equipo masculino de Baloncesto de Matanzas, primera categoría Tesis en opción al Título de Master en Administración de Empresa, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”*.
10. Consejo de Estado (2017). *Decreto ley No.334. La Habana, Gaceta Oficilal de la República de Cuba 48*.
11. Conti, C. A. (2001). *Dirección Estratégica*. Buenos Aires.
12. Chandler, I. (1962). *Corporate Strategy*. New York, McGaw Hill.
13. Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la Teoría General de Administración Mexico*.
14. Chivenato, I. (1994). *Administracao: teoria, processo e prática*. Sao Paulo, Makron Books.
15. Drucker, F. (1954). *The practice off management*. Nueva York.
16. Fayol, H. (1961). *Administración industrial y general*. México, Herrero Hermanos.
17. Fernández, J. A. (1991). *El Proceso administrativo Diana*.
18. Gárciga, R. J. (1999). *Formulación Estratégica. Un enfoque para Directivos La Habana, Cuba Félix Varela*.
19. Garrido, S. (2006). *Dirección estratégica*. España, McGraw Hill.
20. González, A. (2004). *Planificación global de la Economía Nacional. Material docente, Ministerio de Economía y Planificación*.
21. González, J. (2013). *Evaluación de las competencias laborales en los puestos claves del proceso de Ama de Llaves el Hotel Be Live Turquesa. Trabajo de Diploma, Universidad de Matanzas*.

22. Hampton, D. (1989). Administración. México Mc Graw-Hill.
23. Hoffer, C. H. and D. Schendel (1978). Strategy Formulation: Analytical Concepts. Estados Unidos, West Publishing.
24. Jiménez, J. A. (2015). Dirección estratégica. España, PIRAMIDE.
25. Koontz, H. and H. Weihrich (2001). Administración una perspectiva global. México, McGraw Hill.
26. Latorre, B. (2013). Propuesta de un modelo propio para el desarrollo y aplicación de la Dirección Estratégica en la Empresa de Preparación y Suministro de Fuerza de Trabajo. "Petro Empleo" Tesis de diploma Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
27. León, Y. (2018) "Propuesta de un Modelo de Dirección Estratégica para aplicar en las empresas cubanas.", 18.
28. Leyva (2010). Propuesta para la Planeación Estratégica (2010-2013) del Departamento de Técnicas de Dirección de la Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. Tesis de diploma, Universidad de matanzas.
29. López , A. (2017). Diagnóstico para el desarrollo de un Ejercicio de Planificación Estratégica en la Empresa Industrial Ferroviaria José Valdés Reyes. Tesis en opción al Título de Ingeniero Industrial. Universidad de Matanzas
30. López, A. I. (2015). Propuesta de planeación estratégica para la Empresa Provincial Materiales de la Construcción Tesis de diplomada en opción al título de Ingeniera Industrial, Universidad de Matanzas
31. Menguzato Boulard, M. and J. Renau Piqueras (1995). La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management, Universidad de Valencia.
32. Nogueira Rivero, D. (2001). Modelo conceptual y herramienta de apoyo para potenciar el control de gestión en las empresas cubanas Tesis Doctoral del área de Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
33. Olivera, C. A. (2007). Análisis del modelo Misión-Visión del Departamento de Técnicas de Dirección de la Universidad de Matanzas. Caso práctico: Hotel "Herradura". Tesis en opción al título de Máster en Gestión Turística, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
34. Perovani, A. Y. (2012). Ejercicio de planeación estratégica en el Hotel Club Amigo Tropical Trabajo de Diploma para optar por el título de Licenciado en Turismo, Universidad de Matanzas " Camilo Cienfuegos".
35. Porter, M. E. (1997). "Towards a Dynamic Theory of Strategy." Strategic Management Journal 12(Special Issue): 95.
36. "Reitera Cuba compromiso en impulso de fuentes renovables de energía ". (2018). Retrieved 31 de enero, 2018, from <http://cubasi.cu/cubasi-noticia->

cuba-mundo-ultima-hora/item/73311-reitera-cuba-compriso-en-impulso-de-fuente-renovable-de-energía

37. Rodríguez, L. (2012). "Caracterización del proceso de planificación empresarial y su práctica en Cuba." Ciencia & Futuro 2(1).
38. Rodríguez, Y. (2016). El Cuadro de Mando Integral en la EMPAI Matanzas Trabajo de tesina del diplomado de Dirección y Gestión Empresarial., Universidad de Matanzas.
39. Rosario, R. (2014). Procedimiento para la planeación estratégica en UEB DIVEP Matanzas Tesis de Maestría, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"
40. Steiner, G. (2007). Planeación estratégica lo que todo director debe saber. México, Grupo Editorial Patria.
41. Tamayo, Y. (2014). La Planeación Estratégica en la Empresa Integral Cubanacán Península de Zapata. Propuesta de un Plan de acción Trabajo de Diploma, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
42. Torres, Z. (2014). Administración estratégica. México, Grupo Editorial Patria.
43. Villagra, P. (2015). "Ventajas y desventajas de la planificación Estratégica y operativa. Metas y objetivos. Sectores estratégicos. Análisis interno y externo. Crecimiento empresarial. Competitividad."
44. Vivar, C. (2016). Formulación de un plan estratégico , operativo e indicadores de gestión para la empresa Despegamos Internacional , para el logro de mejoras en sus procesos competitivos Tesis de Diploma Universidad Católica del Ecuador.

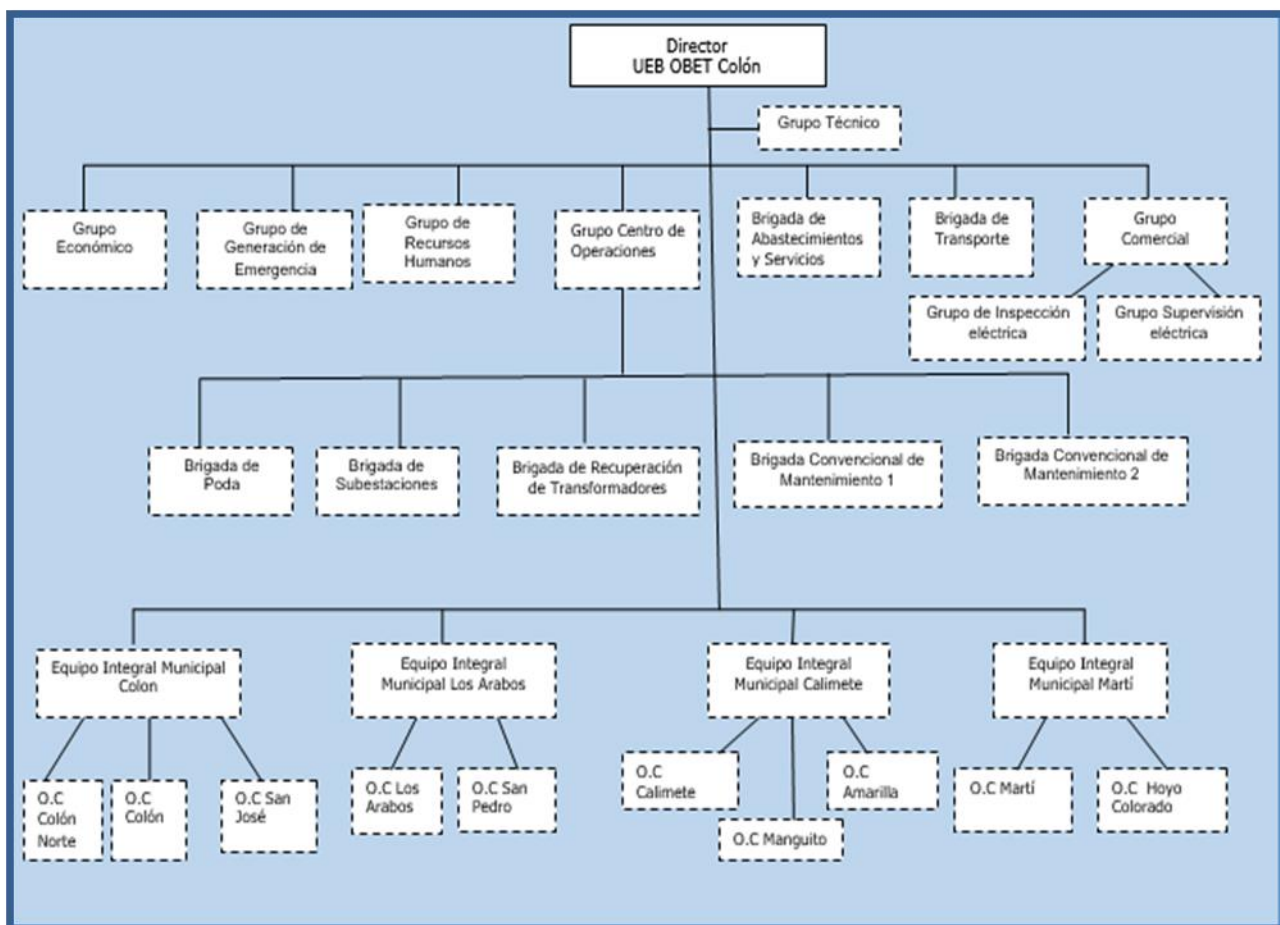
Anexo 1. Modelos diseñados en Cuba 1989-2000.

Autor	Aspectos o Etapas del modelo
Eugenio Yañez González (1989)	Misión. Grupos de implicados. Factores claves. Unidades y direcciones estratégicas. Matriz DAFO. Problema estratégico general. Solución estratégica general. Escenarios. Visión. Piénselo 40 veces. Opciones de acción estratégica. Decisiones estratégicas. Barreras a superar y Planes de acciones.
Roberto Pérez Llanes (1996).	Misión. Implicados externos (accionistas, gobierno, comunidad, sociedad). Implicados internos (consejo de administración, departamentos, trabajadores). Objetivos estratégicos. Análisis Estratégico (Externo e interno). Factores claves de éxito. Competencias distintivas. Matriz DAFO. Estrategias genéricas. Políticas. Planes de Contingencia. UEN. Estrategias por esfera. Marketing, logística, finanzas, recursos humanos, administración. Soporte estratégico (Segmentación). Estructura. Sistema de control. Cultura. Liderazgo. Planes de acción. Evaluación y Control.

Autor	Aspectos o Etapas del modelo
Fermín O. Rodríguez y Sonia Alemañy Ramos (1998)	<p>Análisis histórico. Estrategia actual.</p> <p>Misión.</p> <p>Análisis del contexto (amenazas y oportunidades).</p> <p>Análisis interno (fortalezas y debilidades).</p> <p>Análisis de las relaciones internas y externas.</p> <p>Problema estratégico general.</p> <p>Solución estratégica general.</p> <p>Estrategias generales y unidades estratégicas.</p> <p>Escenarios (positivo, negativo e intermedio).</p> <p>Visión.</p> <p>Elaboración de Objetivos Generales.</p> <p>Análisis de las brechas.</p> <p>Elaboración de las políticas.</p> <p>Análisis de otros factores de cambios necesarios.</p> <p>Elaboración de opciones estratégicas.</p> <p>Estudio de viabilidad, evaluación y selección de estrategias contingentes.</p> <p>Elaboración de programas, planes, proyectos con su fuente de financiación o de cooperación.</p>
Carlos Lazo Vento, Glicería Gámez y Reinaldo Fernández (1998).	<p>Misión.</p> <p>Procesos estratégicos claves.</p> <p>Implicados principales.</p> <p>Diagnóstico estratégico.</p> <p>Escenario tendencial.</p> <p>Visión.</p> <p>Objetivos generales.</p> <p>Revisión de la dirección estratégica.</p> <p>Objetivos estratégicos por ARC.</p> <p>Programas de implantación.</p> <p>Implementación municipal.</p> <p>Diseños estrategia empresarial.</p> <p>Diseño estrategia municipal.</p> <p>Amplia divulgación, compromiso, negociación de los objetivos.</p>
Rogelio Gárciga Marrero (1999).	<p>Análisis del entorno actual y futuro.</p> <p>Análisis interno.</p> <p>Visión, misión (cultura, profesión, principios).</p> <p>Objetivos generales estratégicos.</p> <p>Análisis de las estrategias actuales.</p> <p>Determinación de la brecha estratégica.</p> <p>Formulación de las estrategias, evaluación y selección.</p> <p>Implementación.</p>

Fuente: (Latorre, 2013)

Anexo 2. Organigrama de la Unidad Empresarial de Base Organización Básica Eléctrica Colón.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3. Selección del equipo de trabajo.

No.	Nombres y Apellidos	Cargo	Años de experiencia
1	Luis López Milanés	Director UEB OBET Colón	8
2	Lázaro Rafael Peña Gendy	Esp. Principal Explotación de la red UEB OBET Colón	7
3	Wilfredo Rodríguez López	Esp. B en redes y sistema. Esp. Principal de Comercial	24
4	Yanet Berrio Rodríguez	Esp. C en Gestión de los Recursos Humanos. Esp. Principal.	3
5	Carlos Alberto Arencibia Calle	Esp. B en inversiones de proyecto	15
6	Adalberto Delgado Prado	Esp. en Ingeniería de Distribución	15
7	Oslaida Llerena Zamora	Esp. C en Gestión de la Calidad	13
8	María del Carmen Herrera	Esp. C Seguridad y Salud del Trabajo	17
9	Yanet Villaurutia Fuentes	Esp. B en redes y sistemas. Esp. Principal EIM Martí	5
10	Yuniel Izquierdo Rodríguez	Esp. B en redes y sistemas. Esp. Principal EIM Los Arabos	11
11	Osvaldo Díaz García	Esp. B en redes y sistemas .Esp. Principal EIM Colón	5
12	Pelayo Páez Manzano	Esp. B en redes y sistemas .Esp. Principal EIM Calimete	24
13	Mayberkys Domínguez Sosa	Contador C Esp. Principal	7
14	Idalia Vázquez Orama	Técnico B en Mantenimiento Industrial	9
15	Ángel Trujillo Orduñez	Esp. B en Abastecimiento Técnico Material .Jefe de Brigada	3
16	Ernesto Argüís Álvarez	Esp Transporte Automotor	4
17	Aylin Casañola Amigo	Técnico A en gestión económica	7

Fuente: Elaboración propia.

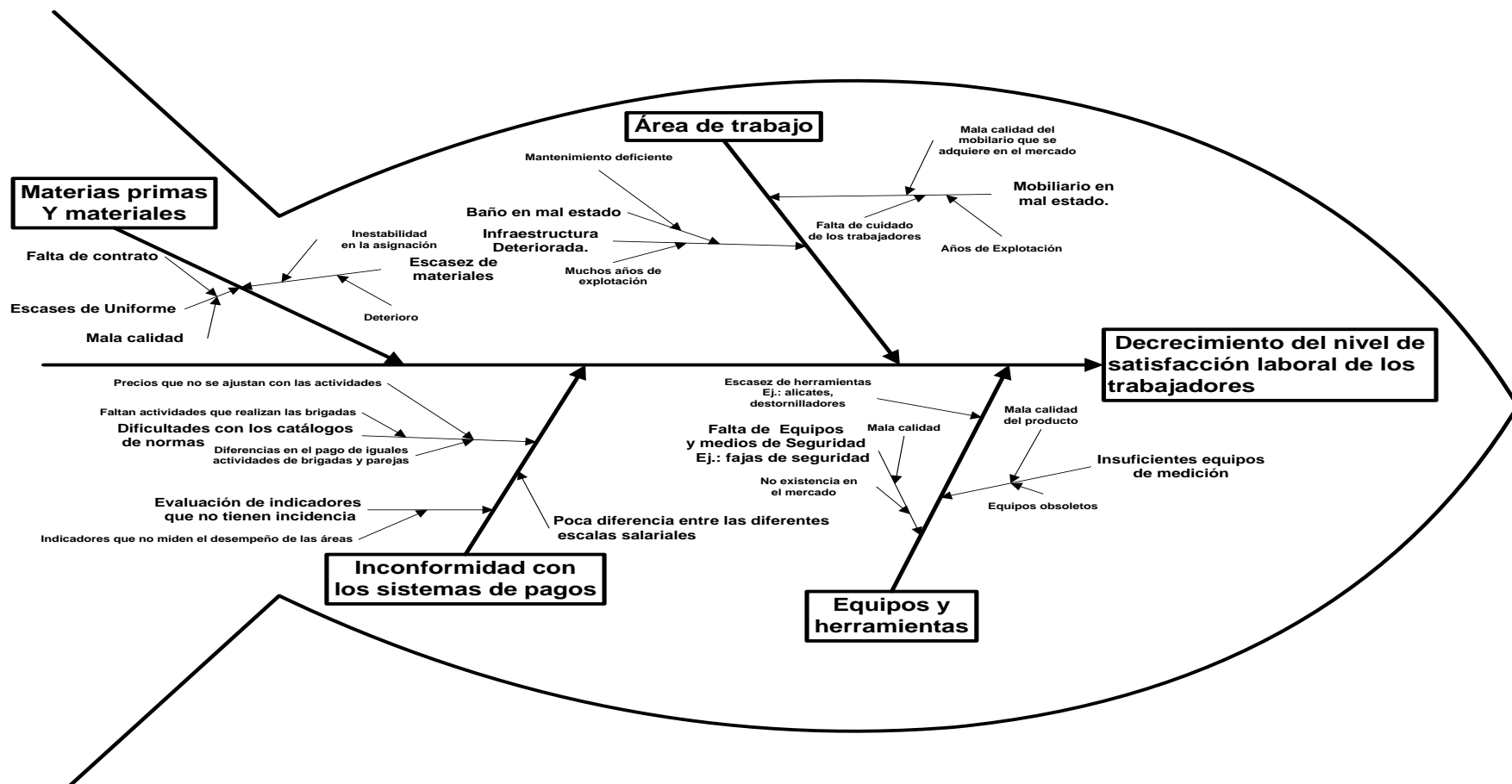
Anexo 4. Resultado de la entrevista dirigida para obtención de las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la UEB OBET Colón.

Fortalezas
Existencia de un presupuesto en MLC y MN, con un alto nivel de autonomía en su administración.
Contar con un sistema de estimulación que abarca a todos los trabajadores.
Madurez y organización de los principales cuadros.
Existencia de una cultura estable y una tradición de trabajo en la organización.
Posibilidades de introducción de tecnología de punta e informática.
Disponer de técnicos con una alta profesionalidad y experiencia.
Amplitud de la red existente.
Contar con un personal altamente implicado en los resultados de la empresa (sentido de pertenencia).
Contar con un equipo de dirección unido, con experiencia en sus funciones y trabajando en el mismo sentido.
Capacitación.
Generar electricidad.
Rehabilitación de las redes eléctricas.
Debilidades
La calidad del servicio no alcanza los niveles requeridos.
El sistema de capacitación no responde íntegramente a las necesidades de la organización.
Estado actual de la infraestructura: talleres y otras instalaciones.
La atención al hombre no es adecuada.
Existe fluctuación de la fuerza de trabajo.
Grado de descapitalización de la red.
Los estilos de dirección que se emplean, no garantizan una adecuada motivación, implicación y satisfacción laboral de los trabajadores.
La capacitación de los trabajadores y técnicos para elevar conocimientos.
Decrecimiento del nivel de satisfacción laboral de los trabajadores (mejores condiciones de trabajo, local, alimentación, uniforme, salario).
Sistema SIGECO
Transporte.
Atención al hombre.
Ser un monopolio.
Oportunidades
Desarrollo de planes económicos priorizados nacionalmente en el entorno donde se localiza la entidad.

Plan de Inversiones que se desarrolla con vistas a incrementar la capacidad de generación en el país.
Aplicación en el país del Sistema de Perfeccionamiento Empresarial.
Brindar un servicio de excelencia a los clientes.
La existencia de convenios con otras entidades nacionales y extranjeras.
Mantener el nivel alcanzado entre las UEB mejores de la empresa Eléctrica Matanzas.
Que se cocine con electricidad.
Entrada de recursos para trabajar en redes.
Amenazas
Déficit actual de la generación en el país.
Competencia de otros sectores en la gestión de Capital Humano.
Restricciones legislativas
Política de Administración de Fondos de la UNE.
Situación Climática desfavorable (Huracanes y Tormentas Eléctricas)
Situación financiera de la empresa y de los proveedores.
No desarrollar con la rapidez necesaria el trabajo en líneas energizadas (en caliente).
No desarrollar la comunicación y la informática.
Situación internacional.
No velar por la calidad en los trabajos de rehabilitación.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5. Diagrama Causa –Efecto.



Fuente: Elaboración propia.