



UNIVERSIDAD DE MATANZAS
SEDE "CAMILO CIENFUEGOS"
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA LICENCIATURA DE ECONOMÍA

TRABAJO DE DIPLOMA PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE:
Licenciada en Economía

Título: *Planeación Estratégica para el período 2018-2022 en la UEB
Servicios Integrales Centro, EMSERPET.*

Autora: *Glendy Falcón Perdomo*

Tutor: *MSc. Yenisey León Reyes*

*Matanzas
Junio, 2018*

Pensamiento

*“Ver después no vale, lo que vale es
ver primero y estar preparados”*

José Martí

Dedicatoria

Dedicado a todas las personas que me apoyaron, a mi familia y sobre todos a mis abuelos que me enseñaron los valores que hoy identifican a mi persona, gracias a todos los que hoy están a mi lado y a los que ya no pueden estar, gracias.

Agradecimientos

Le agradezco a mi familia y amigos por siempre estar a mi lado apoyándome, a mi tutora Yenisey León Reyes por su tiempo y dedicación, a mis compañeros de trabajo que me ayudaron en todo momento, al grupo de estudiantes que cursaron conmigo durante estos seis años y al claustro de profesores. Gracias a todos por la confianza que depositaron en mi.

Declaración de Autoridad

Por este medio hago constar que soy la única autora de este trabajo y doy total autorización al departamento de Economía de la Universidad de Matanzas Sede “Camilo Cienfuegos” y a la UEB Servicios Integrales Centro a disponer del mismo, dándole el uso que estimen pertinente.

Para que así conste, firmo la presente a los ____ días del mes de _____ del año 2018.

Autora: *Glendy Falcón Perdomo*

Nota de Aceptación

Presidente del tribunal

Miembro del tribunal

Miembro del tribunal

RESUMEN

En las organizaciones y en la sociedad en sentido general, suceden cambios constantemente de gran trascendencia y envergadura, entre los que pueden citarse, los económicos, demográficos, políticos, tecnológicos, científicos técnicos, tanto de ámbito nacional e internacional. Todos influyen de alguna manera, ya sea directa o indirectamente, en los sistemas de dirección, organización y gestión, de las organizaciones empresariales. Las empresas petroleras son de vital importancia para el desarrollo de la economía cubana, no se encuentran exentas de enfocarse en los cambios actuales del sector empresarial cubano, para lograr mantener su posicionamiento en el mercado y dentro de la competencia. La presente investigación desarrolla en la UEB Servicios Integrales Centro perteneciente al MINEM. La cual tiene como objetivo general: Elaborar la planeación estratégica para el período 2018 – 2022. Para ello, se emplean métodos teóricos, tales como: histórico-lógico, análisis-síntesis e inducción-deducción; y se utilizan métodos empíricos como: la entrevista, observación directa, revisión documental y bibliográfica, así diferentes herramientas entre las que se encuentran la dinámica de grupo, tormenta de ideas, Matriz DAFO, Diagrama Causa-Efecto, entre otras. Para el desarrollo de la investigación se utiliza la metodología propuesta por León Reyes (2018), la cual consta de once pasos, que van desde la definición de la misión hasta la determinación de seis objetivos estratégicos y 11 de trabajo con sus respectivos criterios de medidas, indicadores y la conformación del plan de acciones con 22 acciones concretas para el cumplimiento de las estrategias definidas.

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

ABSTRACT

In the organizations and in the society in sense general, happen changes constantly of great transcendence and scale, among the that can cited, the economic, demographic, political, technological, scientists technical, so of scope national and international. All influence of some way, already be direct or indirectly, in the systems of direction, organization and management, of the organizations business. The oil companies are of vital importance for the development of the cuban economy, not is found free of focus in the changes current of sector cuban business, for achieve keep its positioning in the market and inside of the competition. The present develops research in the UEB Integral Center Services belonging to the Ministry of Energy and Mine. The which has as general objective: develop the strategic planning for the period 2018 - 2022. For it, is used methods theoretical, such as: historical-logical, analysis-synthesis and induction-deduction; and is used methods empíricos as: the interview, direct observation, documentary and bibliographic revision, so different among tools the that is found the dynamics of group, storm of ideas, DAFO matrix, diagram cause-effect, among other. For the development of the research is used the methodology proposal for lion kings (2018), the which consists of eleven steps, that van since the definition of the mission until the determination of six strategic objectives and 11 of work with its respective criteria of measures, indicators and the conformation of plan of actions with 22 concrete actions for the fulfilment of the strategies defined.

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

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS CONCEPTUALES SOBRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	7
1.1 <i>Ciclo administrativo y su importancia</i>	7
1.2 <i>Evolución histórica, conceptos y definiciones de estrategia</i>	9
1.3 <i>Planeación Estratégica</i>	12
1.3.1 <i>Importancia de planeación estratégica</i>	14
1.4 <i>Dirección Estratégica</i>	18
1.4.1 <i>Diferencia entre planificación estratégica y dirección estratégica</i>	18
1.5 <i>Indicadores de gestión</i>	19
1.5.1 <i>Clasificación de indicadores</i>	21
1.6 <i>Modelos de planeación estratégica</i>	22
CAPÍTULO II: ESTRUCTURA DEL PROCEDIMIENTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	25
2.1. <i>Requerimientos para emprender un ejercicio estratégico</i>	25
2.2 <i>Pasos para el análisis y formalización del procedimiento de planeación estratégica.</i>	26
2.3. <i>Caracterización del objeto de investigación</i>	41
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN DEL EJERCICIO ESTRATÉGICO PARA LA UEB SERVICIOS INTEGRALES CENTRO	45
3.1 <i>Aplicación del procedimiento de planeación estratégica en la UEB Servicios Integrales Centro</i>	45
CONCLUSIONES	64
RECOMENDACIONES	65
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66
ANEXOS	70

INTRODUCCIÓN

La dirección estratégica es una de las herramientas de dirección más empleadas en las empresas a nivel mundial, eso magnífica para cualquier empresa actual en el mundo moderno y es de suma importancia para lograr que tengan un control más adecuado y que facilite integrar los distintos elementos y el vínculo directo con el entorno, el cual se ha vuelto cada vez más complejo y dinámico, se hace necesario el cambio en la política de dirección, para así posibilitar la rápida adaptación de las empresas.

La dirección estratégica debe tener y adoptar un enfoque global que integre todos los aspectos, externos e internos, técnicos-económicos y sociopolíticos-culturales, además debe permitir la integración de distintas variables a considerar en la formulación e implementación de la estrategia empresarial.

Hoy en día se puede apreciar que los factores internos de las empresas, tales como la estructura organizativa, el liderazgo, la cultura, los recursos humanos y su coordinación y movilización son tan importantes como los factores externos, tales como las características de la competencia, la estructura del sector, las condiciones económicas generales y la evolución de la tecnología. El análisis estratégico te permite mejorar la dirección y la gestión de las organizaciones con el fin de formular estrategias para la toma de decisiones, así como trazar los objetivos a largo plazo.

Los administradores estratégicos se centran en la valoración del ambiente externo, la organización ve disminuir la probabilidad de ser víctima de movimientos sorpresivos en el mercado (Certo and Paul, 1997) y facilita la acción innovativa de dirección y liderazgo (Pimentel, 2012).

El desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización (Pimentel, 2012). La estrategia como parte de este plan, es la gran tarea de la organización, en situaciones de vida o muerte, es el tao de la supervivencia o de la extinción (Tzu, s.a).

En el VII Congreso¹ se define la continuidad de los lineamientos marcando la política a seguir del país. En cuyo documento el primer lineamiento se refiere directamente a la planificación socialista la cual seguirá siendo la vía principal para la dirección de la economía nacional, y que debe de ser transformada en sus aspectos metodológicos, organizativos y de control. Tendrá en cuenta el mercado, influyendo sobre el mismo y considerando sus características.

En el quinto lineamiento reafirma que la planificación abarcará el sistema empresarial estatal, la actividad presupuestada, las asociaciones económicas internacionales, y regulará otras formas de gestión no estatales que se apliquen y será más objetiva en todos los niveles. Los nuevos métodos cambiarán las formas de control sobre la economía. En ambos lineamientos se aprecia que Cuba tiene como prioridad la planificación como guía de dirección de la economía nacional para todas las empresas y que se tiene que realizar una adecuada planeación estratégica, lo que permitirá el éxito y su crecimiento como entidad.

Dentro de las actividades priorizadas en el sector económico del país se encuentra la actividad de CUPET por lo que representa cuantitativamente y cualitativamente en las exportaciones e importaciones y a su vez en el incremento favorable del producto interno bruto (PIB). Se confirma que el sector petrolero cubano se mantiene dinámico y continúa generando interés de cara a posibles inversiones y desarrollos.

Actualmente especialistas del sector petrolero promueven oportunidades de negocio en países como Angola, China, Rusia y Canadá. Durante el 2013 la firma Sherrit produjo 20 042 barriles diarios de petróleo nacional, cerca de dos tercios del volumen total y según ellos existen potencialidades para crecer (Tenreyro, 2017).

El estado cubano tiene la capacidad para enfrentar problemas monumentales con tal de preservar la soberanía de la nación, lidiar con las grandes trasnacionales petroleras, a pesar del bloqueo norteamericano impuesto a Cuba por más de 50 años. A pesar de que la política cubana ha sido diversificar estas inversiones con vistas a reducir la dependencia, a la larga se trata de un control monopólico a escala mundial, capaz de ejercer presiones brutales sobre las políticas nacionales.

¹ Realizado en el año 2016 del Partido Comunista de Cuba .

El crudo se ha convertido en un insumo esencial de la producción del metal y en la extracción del mineral. La extracción también se ha vuelto intensiva en petróleo, con un promedio de entre 20% y 25% de los costos globales de esta actividad por concepto de energía (Torres, Laureles et al., 2015). La Ley 118², consigna que la inversión extranjera en Cuba se orienta, al cambio de la matriz energética nacional, mediante el aprovechamiento de fuentes renovables de energía, que constituye una prioridad el uso de energías limpias para el país.

Por otra parte, la cartera de oportunidades de inversión extranjera incluye proyectos en ocho bloques en aguas someras, 25 parcelas a lo largo del territorio nacional, 52 bloques disponibles, así como posibles iniciativas para extraer las reservas de petróleo, empleando métodos de recuperación secundaria en determinados yacimientos ubicados en la franja Norte Habana-Matanzas, y en la cuenca central, en la provincia de Ciego de Ávila (Torres, Laureles et al., 2015).

Desde que surge la resolución que norma el procedimiento para certificar empresas foráneas con interés en hacer negocios en la rama del crudo y el gas cubanos (MINEM, 2017). Paralelamente, esta resolución, dio lugar al grupo de trabajo para controlar y mejorar las regulaciones rectoras en circunstancias de derrames de hidrocarburos en tierra.

La empresa venezolana PDVSA avanza en la construcción de infraestructura para almacenar combustibles residuales en la ciudad de Matanzas, y también existen planes en pos de modernizar y ampliar la refinería de Cienfuegos y la de Santiago de Cuba, y construir otra en Matanzas. Por ende, Matanzas, provincia del país de suma importancia debido a la existencia de 160 pozos petroleros en explotación que hasta el mes de junio del 2017 produjeron 761 000 toneladas de crudo y 162 millones de metros cúbicos de gas (Cuba por explotación de petróleo 2017).

Según se precisa por Castro Ruz (2017), a partir de las condiciones actuales del país, la priorización del sector petrolero y las inversiones que se desarrollen deben proyectarse en condiciones favorables para que las organizaciones adquieran un alto reconocimiento social en el marco del Sistema de Gestión y Dirección Empresarial Cubano.

² Rodrigo Malmierca, ministro de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera.

Por lo antes expuesto la realidad indica que el servicio de atención a los clientes del sector petrolero tiene que ser en cada momento más beneficioso y es de ahí la razón y la importancia del existir la Unidad Empresarial de Base (UEB) Servicios Integrales Centro en la proliferación de acciones que materialicen con eficiencia y calidad los servicios prestados.

La UEB Servicios Integrales Centro tiene como objeto social brindar los servicios de alimentación a los trabajadores petroleros, recreación y servicios gastronómicos asociados, limpieza a locales y jardinería, alojamiento al sistema del MINEM, en el territorio del Centro perteneciente a la Empresa de Servicios Petroleros. La UEB se encuentra en perfeccionamiento empresarial debido a su gran trayectoria. Es evidente la necesidad de planificar bien durante las operaciones que se realizan en medio de los constantes cambios que surgen.

Debido a lo antes mencionado y a la situación actual de la UEB Centro cuyos problemas esenciales identificados son³: que el contenido y alcance de los objetivos no logra la integralidad requerida y algunos son funciones o atribuciones de los cargos, la falta de coordinación, disciplina y la poca participación de los jefes en el proceso de elaboración de los objetivos y planes de actividades, delegando la autoridad y responsabilidad en especialistas y el poco tiempo que los cuadros ejecutivos se limitan a pensar, controlar y organizar.

Por lo antes expuesto se plantea el siguiente **Problema de investigación**: La necesidad de elaborar la planeación estratégica para el período 2018-2022, que permita la dirección estratégica de la entidad adecuada a la exigencia y características del entorno que se impone.

El trabajo tiene como **Objetivo General**: Elaborar la planeación estratégica de la UEB Servicios Integrales Centro adecuándolo a las exigencias y las características que impone el entorno.

Para el desarrollo de la investigación partimos de las siguientes **Preguntas Científicas**:

1. ¿Cuál sería la fundamentación teórico conceptual de la investigación con respecto a la planeación estratégica y su evolución?

³ Entrevistas efectuadas a los cuadros y reservas de la entidad a finales del 2017.

2. ¿Qué elementos se deben tener en cuenta para la descripción del procedimiento de planeación estratégica?
3. ¿Cómo aplicar el procedimiento propuesto de planeación estratégica para la UEB Servicios Integrales Centro?

Tareas de investigación:

1. Fundamentación del marco teórico conceptual referencial sobre la evolución de la planeación estratégica.
2. Descripción del procedimiento de planeación estratégica para la UEB Servicios Integrales Centro.
3. Aplicación del procedimiento propuesto de planeación estratégica para la UEB Servicios Integrales Centro.

La planificación estratégica es el **objeto de la investigación** y el plan estratégico en la UEB Servicios Integrales Centro constituye el **campo de acción**, cuyo propósito es elaborar y ordenar los objetivos, estrategias y acciones, para proyectar la empresa hacia el futuro.

Los métodos de investigación y las herramientas empleadas en la investigación son:

Métodos teóricos

- El histórico-lógico, con el fin de estudiar el progreso, la variedad y los intereses actuales que ofrece la utilización de un modelo propio de dirección estratégica, partiendo de los innumerables modelos existentes.
- La inducción-deducción, con la finalidad de concretar los fundamentos teóricos de cada uno 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 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.

- 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.

Dentro de las herramientas las que más se utilizan son:

- 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. Como resultado de la aplicación se obtuvo la fundamentación teórica de la investigación y el conocimiento ampliado donde se apoya el estudio realizado en el presente trabajo.
- 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 que sirvieron de ayuda para la obtención de muchos de los resultados de los pasos del procedimiento propuesto.
- Tormenta de ideas, el investigador expone una pregunta o un concepto y a continuación pide a los participantes que expongan sus consideraciones en alta voz y se registra en un pizarrón. Posteriormente, se decantan las menos relevantes y se agrupan otras ideas y se concluye el ejercicio.
- La Matriz DAFO, como técnica de análisis y determinación de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades como parte del procedimiento propuesto.

La estructura de la tesis de diploma contiene introducción, tres capítulos: Capítulo I: Fundamentos teóricos conceptuales sobre los 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. El Capítulo II: Procedimiento a seguir para la realización de la planeación estratégica en la UEB Servicios Integrales Centro, se hace una descripción del procedimiento propuesto paso a paso y el Capítulo III: Aplicación de la planeación estratégica según el procedimiento propuesto en la UEB Servicios Integrales Centro, se presentan los resultados de la implementación del ejercicio estratégico para la UEB. Conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS CONCEPTUALES SOBRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

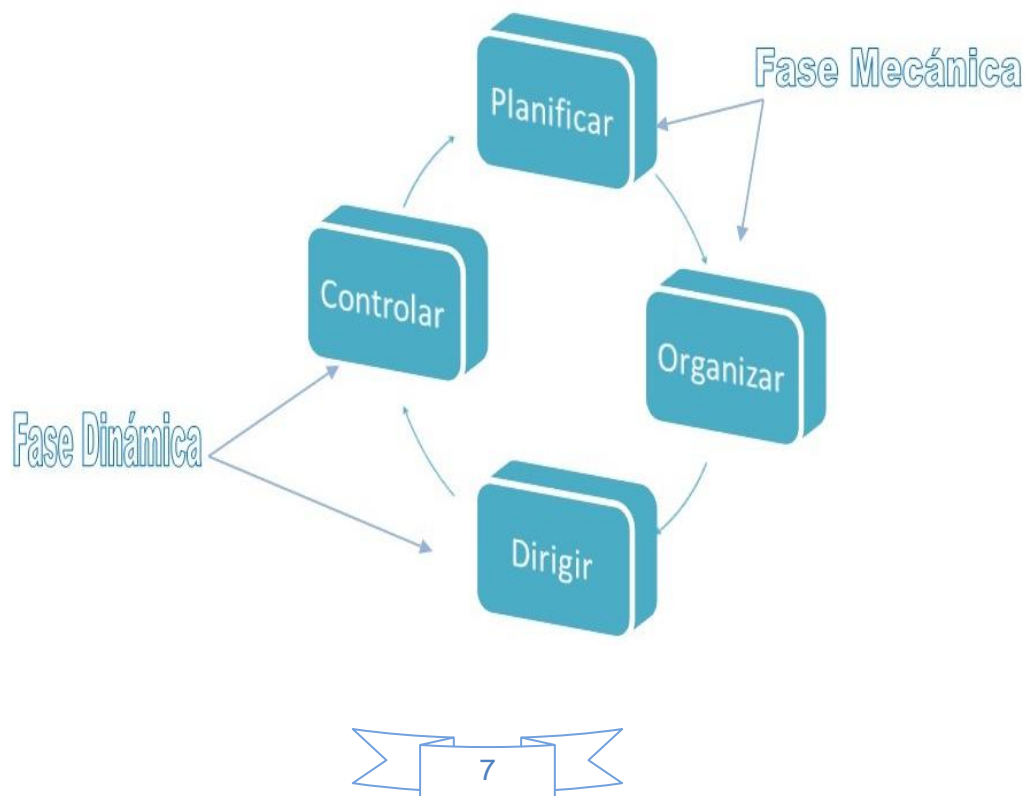
En el presente capítulo se analizan los aspectos teóricos fundamentales que respaldan la siguiente investigación, relacionados con la conceptualización de ciclo de administración, estrategia, planeación estratégica, importancia de la planeación estratégica, dirección estratégica, diferencia entre planeación estratégica y dirección estratégica, modelos de planeación estratégica e indicadores de gestión que permiten controlar e accionar de las empresas actuales.

1.1. Ciclo administrativo y su importancia

El ciclo de administración es el proceso clásico y con una gran importancia sobre todo en los momentos actuales, en los cuales las empresas se ven comprometidas a responder a las crecientes y cambiantes necesidades de los clientes ante los cambios del entorno cada vez más dinámico y turbulento. Se hace necesario para las empresas planear, organizar, dirigir y controlar para poder enfrentar cualquier situación no prevista y obtener una posición competitiva favorable y alcanzar los objetivos.

Fayol define el ciclo administrativo sería prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar (Fayol, 1916). A continuación se muestra el ciclo administrativo:

Figura 1.1. Funciones del ciclo administrativo. Fuente: Elaboración propia.



Según (Chiavenato, 2005), el proceso administrativo se compone de dos fases la mecánica y la dinámica. La fase mecánica que consiste en la planeación de los propósitos, objetivos, estrategias, políticas, programas, presupuestos, procedimientos, organización y división del trabajo, la coordinación, jerarquización, departamentalización y descripción de funciones. La fase dinámica se encarga de dirigir, tomar decisiones, integración, motivación, comunicación y supervisión además controla, establece estándares, mide, retroalimenta y corrige.

Es de gran importancia para el país en los momentos actuales y por lo tanto quienes tienen la responsabilidad de dirigir las organizaciones deben procurar adelantarse a los cambios futuros del entorno y diseñar planes y estructuras flexibles que permitan la adaptación y la innovación por lo que se hace necesario realizar un adecuado plan de negocio o ejercicio estratégico que permita prevenir un entorno turbulento.

Dentro de la formulación la planeación estratégica define la filosofía y misión de la empresa o unidad de negocio. Establece objetivos a corto y largo plazo para lograr la misión de la empresa, definiendo las actividades de negocios presentes y futuras de una organización. Formula diversas estrategias posibles y elige la que será más adecuada para conseguir los objetivos establecidos en la misión de la empresa y desarrolla una estructura organizativa para conseguir la estrategia. En la implementación estratégica se aseguran las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad. Mientras que en el control estratégico se controla la eficacia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización y gestionar la retroalimentación que soporte las estrategias emergentes (Betancourt, 2016).

1.2. Evolución histórica, conceptos y definiciones de estrategia

Según Drucker (1954) afirma que, la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario. Parte de su definición de la idea que los gerentes deberían saber que recursos tenía su empresa y cuáles debería tener.

En cambio Chandler (1962), definió estrategia empresarial, basado en su análisis de cuatro grandes de la industria estadounidense, a principios del siglo XX: *DuPont*, *Estándar Oil of New Jersey*, *General Motor* y *Sears Roebuck*, como el elemento que

determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.

Se plantea por diferentes autores que es originario del campo militar, aparece en el campo económico en obras de (Neumann and Morgenstern, 1944) y en el campo del *management* en obras de (Chandler and Andrews, 1962, Gárciga, 2001). Según Ansoff (1962), ofreció una definición más analítica, enfocada hacia la acción, consideró que la estrategia era un hilo conductor que corría entre las actividades de la empresa y los productos/mercados. La estrategia se convierte así en la regla para tomar decisiones; un hilo conductor con cuatro componentes:

1. El alcance del producto/mercado.
2. El vector de crecimiento.
3. La ventaja competitiva.
4. La sinergia

La estrategia es el análisis de los objetivos por lograr, considerando una situación militar total y las formas globales de lograr estos objetivos (Guevara, 1972). Según (Clausewitz 1974), la estrategia traza el plan de la guerra, y para el propósito mencionado, incluye una serie de actos que conducirán a tal propósito, es decir, establece los planes para las campañas separadas y prepara los encuentros que serán librados en cada una de ellas.

Reconocida en la literatura mundial sobre el tema, basadas en las cinco “PS” o perspectivas de la estrategia. Mintzberg and Quinn (1993), en su valoración analizó que la estrategia podía darse a partir de las siguientes representaciones del término: plan, pauta, patrón, posición y perspectiva. Esta denominación es conocida en la literatura como las cinco P de Mintzberg y a ellas nos referiremos a continuación:

- Estrategia como plan: generalmente la estrategia se concibe como un conjunto de pasos, la estrategia es un plan, una especie de curso de acción conscientemente proyectada, una directriz (o conjunto de directrices) para abordar una situación. En este sentido, las estrategias tienen dos características esenciales: se elaboran con anticipación a las acciones para las que se aplican, y se plantean de forma consciente e intencional. Se

manifiesta en la forma en que los directivos tratan de establecer una dirección para la organización. Es decir como guía para abordar una situación.

- Estrategia como pauta de acción: lo abordado anteriormente no es suficiente, se necesita un concepto que encierre el comportamiento resultante, por lo tanto significa consistencia en el comportamiento, en término de intencionalidad en el desarrollo de las acciones. Considera que las estrategias pueden ser emergentes y deliberadas. Es decir funciona como una maniobra para ganar a la competencia.
- Estrategia como patrón: desde este punto de vista la estrategia permite a los líderes saber cómo intentar establecer direcciones específicas para las organizaciones y así encauzarlas en cursos de acción predeterminados y de objetivos específicos, también introduce la noción de convergencia y el logro de la consistencia en el comportamiento de la organización, gestión muy ligada a uno de los soportes de la dirección estratégica.
- Estrategia como posición: la estrategia se convierte en fuerza mediadora entre la organización y el entorno, es decir entre el ámbito interno y el externo dentro de la entidad. En términos ecológicos la estrategia se convierte en nicho; en términos económicos, un lugar que genera renta; en términos de gestión el ámbito de mercado del producto, el lugar donde se concentran los recursos. Es decir como medio para posesionar la organización en el entorno.
- Estrategia como perspectiva: consiste en la forma arraigada de percibir el mundo. Esa definición, al decir de su creador, sugiere que la estrategia es un concepto, lo que infiere abstracción que existe solamente en la mente de las partes. Elemento clave en ella es que la perspectiva se comparte, es decir la estrategia es una perspectiva compartida por los miembros de una organización, a pesar de sus intenciones y de sus acciones. Es decir esta corresponde a una visión más amplia, implica que no solo es una posición, sino, que es una forma de percibir el mundo (Mintzberg and Quinn, 1993).

Según la cita de Mintzberg, Brian et al. (1997) planteó que Kenneth Andrews⁴, ofreció una definición similar, la cual cautivó la atención de una generación de estudiantes de la Escuela de Negocios de *Harvard* y de todo el mundo: La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será. Estos autores definen estrategia de la siguiente manera: es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar (Mintzberg, Brian et al., 1997). El éxito de una organización depende de la eficacia con que logre implantar su estrategia (Certo and Paul, 1997).

Según (Gárciga, 2001), 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.

Uno de los mayores campos de estudio en el mundo de los negocios es la estrategia empresarial debido a la importancia que tiene para el crecimiento ordenado y rentable de las organizaciones por lo que su vinculación es directa con los resultados empresariales, adecuando su funcionamiento interno a las exigencias del entorno y definiendo su política organizacional de la manera más conveniente, para aprovechar las oportunidades que les brinda el entorno y de acuerdo con sus capacidades y recursos, mantener su competitividad.

En el anexo 1 se muestran un resumen de las principales definiciones según los autores con respecto a estrategia empresarial, para la cual la autora define la estrategia empresarial como una herramienta de dirección que le permite a las organizaciones marcar sus objetivos y líneas de acción para alcanzarlos, contribuye a lograr una interacción de la entidad con el entorno, cooperando a lograr efectividad

⁴ Colega de Chandler en Harvard.

en la satisfacción de los clientes a quien será dirigida la actividad de la misma, permitiendo una mejor posición competitiva.

1.3. Planeación Estratégica

Diferentes autores brindan su opinión con respecto a la conceptualización de planeación estratégica, entre ellos se encuentran: (Drucker, 2004), la define como la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio?, ¿Qué debería ser?

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).

La planificación estratégica es un proceso continuo que requiere constante retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias. Por lo tanto es la base o el marco para el establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación de dichos objetivos, es decir, el control de la gestión no se puede realizar sin un proceso previo de planificación estratégica (Armijo, 2009).

La planificación estratégica cubre aspectos de carácter macro que involucran el mediano y largo plazo. El uso de esta se concibe como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados. Es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen (Armijo, 2009).

La planeación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones. A partir de un diagnóstico de la situación actual (a través del análisis de brechas

institucionales), esta establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un futuro deseado, el cual puede estar referido al mediano o largo plazo (Armijo, 2009).

Planeación estratégica aplicada a una empresa trata de establecer una serie de objetivos, a medio y largo plazo, sobre la organización y define aquellas actuaciones que permitirán alcanzar los objetivos, teniendo en cuenta, el comportamiento probable del entorno interno en cuanto a su misión, objetivos, metas y funciones y a lo externo en cuanto a su vinculación con la sociedad (Claudio and González, 2009).

Según (Delgado Perovani, 2012), la planeación estratégica constituye una forma de decisión anticipada para establecer objetivos y medios, teniendo en cuenta los recursos y restricciones de la empresa, método de dirección que proporciona a los directivos un medio por el cual prever y hacer frente a los cambios internos y externos y, por tanto, desarrollar estrategias adecuadas para un futuro incierto, de forma que permita a la organización alcanzar sus objetivos y misión.

La planificación estratégica es una manera intencional y coordinada de enfrentar la mayoría de los problemas críticos, intentando resolverlos en su conjunto y proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, se anticipa e identifica nuevas demandas. Una buena planificación estratégica exige conocer más la organización, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles y programas y mejorar las habilidades de administración. Además genera fuerzas de cambio que evitan que las organizaciones se dejen llevar por los cambios, las ayuda a tomar el control sobre sí mismas y no sólo a reaccionar frente a reglas y estímulos externos (Pimentel, 2012).

La planeación estratégica, identificada como una de las partes en que se estructura los modelos de dirección estratégica, se reconoce como herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica (López Jiménez, 2015). Esta se realiza con el fin de definir la situación futura de la organización, antes de que el futuro la defina, es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos, e identificar las deficiencias (Hechavarria Nadereau, 2015).

Planeación Estratégica es una magnífica herramienta de trabajo para cualquier empresa actual; participativa por excelencia, donde superiores y subordinados

definen de conjunto aspectos prioritarios y establecen objetivos (resultados) a ser alcanzados en un período de tiempo determinado y en términos cualitativos y cuantitativos, donde se dimensionan las respectivas contribuciones (metas), se hace un seguimiento sistemático del desempeño (control) y se procede a las correcciones necesarias (Betancourt, 2016).

La planificación estratégica permite proyectarse hacia el futuro, identificar las debilidades y fortalezas, visualizar las oportunidades y amenazas, enfocarse en la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo a seguir, generando ventajas competitivas y un mejor posicionamiento dentro de los mercados (López Martínez, 2017).

Según la autora y a partir del análisis de los conceptos sobre planeación estratégica se puede resumir que esta analiza la situación actual, se establecen los objetivos generales de la empresa, y se diseñan estrategias, cursos de acción y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos a mediano y largo plazo permitiéndole a las empresas proyectarse hacia el futuro y ayudándolas a no trabajar a ciegas.

1.3.1. Importancia de planeación estratégica

La planeación estratégica es importante debido a una serie de beneficios que le ofrece a las entidades. Permite uniformar criterios hacia donde se quiere mover la empresa, identifica las principales variables de las empresas para lograr el éxito, mejora la visión de largo plazo del negocio, revela y aclara oportunidades y amenazas futuras, señala asuntos estratégicos, estructura la empresa para la toma de decisiones y exige el establecimiento de los objetivos.

Una adecuada planeación estratégica desarrolla la formación técnica y la capacitación usando programas acreditados y busca la vinculación de la empresa con el entorno productivo y de servicios, todo esto se traduce en la calidad del trabajo que promueve la entrega profesional del individuo a cada actividad, trae consigo la eficiencia en la actitud laboral mostrando la satisfacción de las necesidades y el grado de optimización en el uso de los recursos, se evidencia en la ética profesional, ya que se respetan valores y principios sociales, manifiesta eficacia

que brinda respuesta en la medida que se hayan alcanzado los objetivos propuestos (Claudio and González, 2009).

La planeación 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 dónde 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 (Leyva, 2010).

El proceso de planificación estratégica, requiere de, prepararse y anticiparse, para alcanzar un estado ideal codiciado, pero posible, por lo que la forma en que se ejecute el cambio es decisiva para alentar o atenuar el factor humano. Para el mundo de hoy la planeación estratégica debe convertirse en una guía para que los hombres inteligentes la prevean, la adapten y la armonicen en consecuencia con las necesidades humanas, de forma tal que esta conlleve desarrollo y crecimiento humano. De ahí que cualquier empresa que desee tener éxito y busque beneficios, debe someterse a un sistema formal de dirección estratégica (Delgado Perovani, 2012).

Según (Pimentel, 2012), la planificación estratégica mejora el desempeño de la institución: el solo hecho, demostrado por muchos estudios, de establecer una visión, definir la misión, planificar y determinar objetivos, influye positivamente en el desempeño de la institución. Esta permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando la acción innovativa de dirección y liderazgo. Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones: es una manera intencional y coordinada de enfrentar la mayoría de los problemas críticos, intentando resolverlos en su conjunto y proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas.

La planificación estratégica actualmente se ha tornado un factor esencial en las organizaciones a nivel mundial. Las empresas del primer mundo identifican que no es la simple aplicación de técnicas cuantitativas para la planeación de negocios, no solo tiene que ver con las decisiones futuras, no elimina el riesgo, sino es

proporcionar el marco teórico para la acción y consiste en lograr la capacidad de administración estratégica de la organización y anticiparse a las jugadas del oponente (Salazar, 2014).

Las organizaciones que aplican la planeación estratégica son más rentables y exitosas que las que no lo hacen. Las empresas que obtienen resultados óptimos suelen planificar sistemáticamente a los efectos de prepararse para las fluctuaciones futuras de su ambiente interno y externo. Las empresas con sistemas de planificación más cercanos a la teoría de la planeación estratégica, por regla general, tiene resultados financieros superiores a largo plazo, en comparación con los de su industria o sector (López Jiménez, 2015).

Según (López Jiménez, 2015), los beneficios que ofrece la planificación estratégica son:

- Permite detectar oportunidades, clasificarla por orden de prioridad y explotarla.
- Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos.
- Representa un marco para coordinar y controlar mejor las actividades.
- Reduce las consecuencias de condiciones y cambios adversos.
- Permite tomar decisiones importantes para respaldar mejor los objetivos establecidos.
- Permite asignar con mayor eficacia recursos y tiempo a las oportunidades que se han detectado.
- Disminuye la cantidad de recursos y tiempo que se dedican a corregir decisiones equivocadas o improvisadas.
- Constituye un marco para la comunicación interna del personal.
- Contribuye a incorporar la conducta de los individuos al esfuerzo total.
- Ofrece una base para delimitar las responsabilidades individuales.
- Fomenta el razonamiento anticipándose a los hechos.
- Ofrece un enfoque cooperativo, integrado y entusiasta para atacar problemas y oportunidades.
- Propicia una actitud positiva ante el cambio.
- Brinda cierto grado de disciplina y formalidad a la administración de una empresa.

En un entorno tan turbulento como el presente, cualquier empresa que no cuente con algún tipo de formalidad en su sistema de planificación estratégica, se expone a un desastre inevitable. Algunos directivos tienen conceptos muy distorsionados de ésta y rechazan la idea de intentar aplicarla; otros están tan confundidos acerca de este tema que lo consideran sin ningún beneficio, y algunos ignoran las oportunidades del proceso tanto para ellos como para sus empresas. Existen quienes tienen cierto conocimiento, aunque no lo suficiente para convencerse de que debería ser utilizada (Betancourt, 2016).

En resumen, en un mundo donde los cambios son constantes, la planeación permite enfrentarlos y asimilarlos con mayor premura, favorece el desarrollo de las empresas al establecer métodos de utilización racional de los recursos, comprime la incertidumbre que pueda aparecer en el futuro, prepara a las empresas para que puedan garantizar el éxito y mantener una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.

La planeación estratégica promueve la eficiencia al eliminar la improvisación, proporciona las bases por las cuales operara la institución y alternativas antes de tomar una decisión. Conduce a la organización desde donde esté en el presente y hasta donde deberá estar en el futuro.

1.4. 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 prospectivas (Abreu, s.a).

La dirección estratégica surge, como campo teórico de investigación, a inicios de los años 60 del siglo XX. Esta incluye a la planificación estratégica como primer momento de su proceso, descrito a través de sus tres grandes fases interrelacionadas: la formulación, la implementación y el control (Ronda Pupo and Marcané Laserra, 2003, Galarza and Almuiñas, 2007, Delgado Perovani, 2012, Lledó Balaguer, 2013). En anexo 2 aparecen algunas de las definiciones citadas por los autores respecto al concepto de dirección estratégica.

Siendo la etapa de planificación la que más atención e importancia recibe de los autores, por ser la etapa en la que se analiza la situación de la organización, se establecen las metas u objetivos deseados y se trazan las estrategias a seguir para llegar a su alcance.

Según la autora, la dirección estratégica es un proceso continuo y proactivo, donde las entidades toman en cuenta todos los factores tanto internos como externos, permitiéndoles formular, implementar y controlar acciones para lograr un único objetivo, adaptados al entorno que se impone y apoyándose en la motivación y compromiso de los actores que intervienen en ella.

1.4.1. Diferencia entre planificación estratégica y dirección estratégica

La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento. No pronostica las ventas de un producto o servicio. No representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. No representa un esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los directores o propietarios de empresas. No es nada más un conjunto de planes funcionales; es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas (Castillo, 2007).

La planificación a largo plazo es una de las herramientas que se utilizan en la dirección estratégica, que a su vez constituye el Plan Estratégico. No debe elaborarse por un período superior a cinco años, pues en los momentos actuales las organizaciones atraviesan por períodos turbulentos y un fuerte cambio en el entorno, tanto interno como externo. Se compone por la misión, los valores compartidos, la visión, las metas a conseguir, los objetivos que persiguen la organización, las estrategias diseñadas a seguir, así como las políticas y los planes operativos (López Jiménez, 2015).

El camino para lograr el éxito de la empresa y la oportunidad de convertirse en líder de su sector industrial, está dado por la ejecución intensa de una estrategia. Nace entonces la necesidad de ver la estrategia como parte de un proceso más amplio: la dirección estratégica, que como se implementa hoy día, es muy diferente de la planificación estratégica utilizada unos años atrás. Esta última se basaba en la

extrapolación del pasado al futuro (Betancourt, 2016). Según la autora la dirección estratégica cubre las deficiencias de la planeación estratégica, es un proceso más completo, único y proactivo, el que en su etapa de control se identifican los indicadores que la organización debe monitorear para elevar su rendimiento y productividad.

1.5. Indicadores de gestión

Según diferentes autores conceptualizan los indicadores, en muchos casos se considera el análisis de los indicadores como una actividad exclusiva de la alta dirección, estos constituyen un medidor específico (Martín Marrero, 2011). Establecen lo que será medido a lo largo de varias escalas o dimensiones, sin especificar un nivel determinado o particular de desarrollo (Gonzalez, 2013).

En el diccionario de la Real Académica plantea que son datos cuantitativos que pueden ser: medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas. Según Betancourt (2016) muestra un resumen de los tipos de indicadores por actividades de planificación estratégica (cuadro 1.1).

Cuadro 1.1. Actividades del proceso de planificación estratégica e indicadores.

Fuente: Betancourt (2016).

Niveles institucionales	Actividades de planificación estratégica	Tipos de indicadores
Gobierno de la Institución	Formulación del plan estratégico	Indicadores estratégicos
Autoridades de la institución	Evaluación y control	Indicadores de control
Personal de la institución	Gestión operativa	Indicadores de desempeño

Se refuerza la idea de diferentes factores que deben ser intervenidos y evaluados en la organización y que son objeto de control, ampliando las tradicionales variables de tipo financiero. La lealtad de los clientes está asociado a la rentabilidad y el crecimiento de la empresa, una manera de lograr lealtad con el cliente es incentivar al personal de servicio, a mayor motivación al personal, es posible que el cliente sea mejor atendido y que logre mayor satisfacción; la satisfacción del cliente y otros

factores que aporten a su fidelidad, pueden ser monitoreados y evaluados con sistemas de medición confiables.

La creación de valor también depende de la productividad de los empleados, la lealtad de los empleados puede contribuir a elevar la productividad, factores como la alta rotación de personal deben ser evitados, ya que puede reducirse la creatividad y la innovación, además de los beneficios de las curvas de aprendizaje, la motivación del personal y su gestión es un factor clave, ya que algunas consecuencias pueden darse por la desmotivación del mismo, ya sea baja lealtad y no colaboración con las metas, insatisfacción de los clientes, resentimientos en la calidad, entre otros.

Las razones de insatisfacción de los empleados e incluso de la marcha de los mismos de la empresa deben ser consideradas, la satisfacción de los empleados aumenta en la medida en que sea involucrado a aportes concretos en la organización y a su rentabilidad. De la mano de la lealtad de los clientes y de los empleados está la importancia del accionista fidelizado, que tiene perspectiva a largo plazo y que está dispuesto a luchar por los objetivos de la empresa a largo plazo (Amat Salas, 2016).

Relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a objetivos y metas previstos e influencias esperadas. Los indicadores son un medio y no un fin y pueden ser clasificados de diversas maneras ("Indicadores de Gestión," 2018).

1.5.1. Clasificación de indicadores

En la Revista Fortune de 1983 se elabora un *ranking* basado en indicadores no financieros que obtenía de entrevistas a directivos y empresarios de las primeras 500 empresas norteamericanas, entre los factores destacados se encuentran la calidad de productos y servicios, innovación, la capacidad de atracción y retención de los empleados, responsabilidad social.

Cada empresa debe definir o diseñar un conjunto de indicadores estratégicos, de diagnóstico y de resultado o indicadores de rendimientos de cada proceso. Una de las herramientas más completas y empleadas en cuyos análisis es el Cuadro Mando

Integral (CMI), el cual analiza indicadores por las cuatro perspectivas: de finanzas, de clientes, de procesos internos y de formación y crecimiento.

De acuerdo con los autores Kaplan and Norton (2000) el CMI debe reflejar la historia de la estrategia de una empresa y debe identificar de forma explícita la secuencia de las hipótesis sobre las relaciones causa-efecto entre los indicadores de resultados y los inductores de dichos resultados. Cada uno de los indicadores seleccionados para un CMI debe formar parte de una cadena de relaciones causa-efecto que comunica el sentido de la estrategia de la unidad a toda la organización.

Algunas variables no financieras que determinan el buen desempeño y el éxito de la empresa fueron expuestas por (Heskett, Sasser et al., 2010):

- La lealtad de los clientes está asociado a la rentabilidad y el crecimiento de la empresa.
- Motivación del personal de servicios que permite que el cliente sea mejor atendido y mayor satisfacción.
- Lealtad de los empleados puede contribuir a tener una alta productividad.

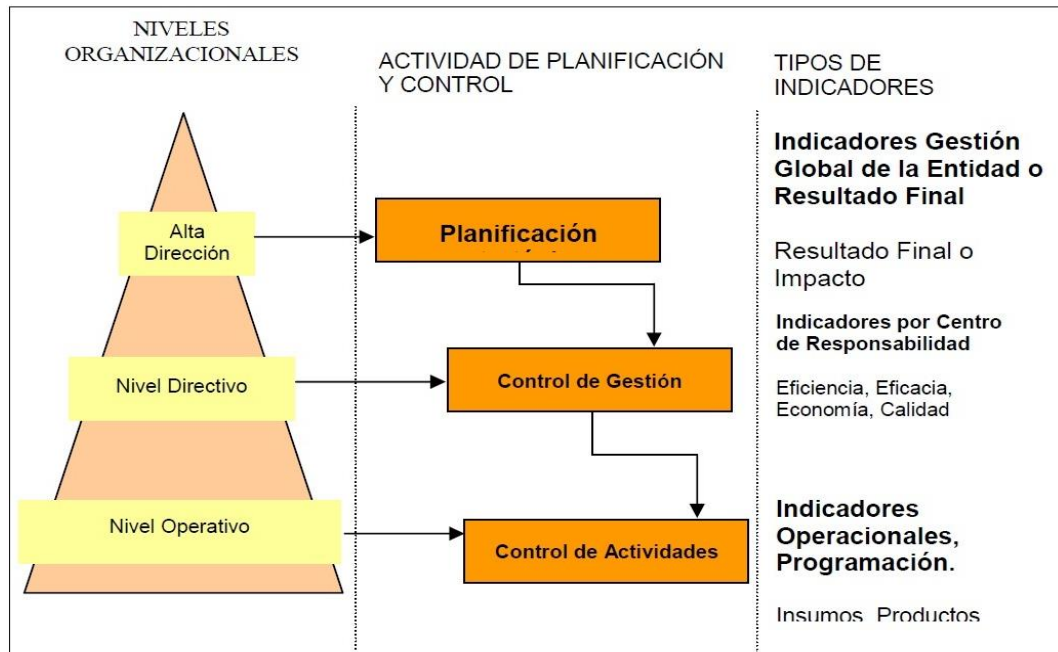
Leif Edvinson⁵, gran pionero del capital intelectual expresó que una empresa es como un árbol. Hay una parte visible, las frutas, y una parte oculta, las raíces. Para que el árbol dé fruta será necesario que las raíces estén cuidadas. Si sólo nos concentramos en los frutos, los resultados financieros, e ignoramos los valores escondidos, la compañía no subsistirá en el largo plazo. Las actividades y procesos que se dan al interior de la empresa generan la información financiera y son muy importantes para comprender su funcionamiento (Amat Salas, 2016).

Indicadores de acuerdo a los niveles de decisión desde la perspectiva del control de cada organización es necesario identificar las características de cada centro de responsabilidad (personas, funciones, jerarquía, responsabilidades, grado de descentralización de las decisiones, relación con otras unidades, mecanismos de coordinación) para realizar su control pues éste debe realizarse en función de su grado de responsabilidad en las variables de decisión que afectan el resultado y que por tanto están bajo su influencia. Como se muestra en la figura siguiente donde se

⁵ Director de capital intelectual de Skandia.

observan algunos tipos de indicadores de acuerdo a los niveles de decisión (González Solán and de la Vega Yabor, 2018).

Figura 1.2. Indicadores según niveles de decisión. Fuente: Robert Anthony (1998).



1.6. Modelos de planeación estratégica

Antes de percibir los diferentes modelos que existen conceptualizaremos que un modelo es la representación gráfica o esquemática de una realidad, sirve para organizar y comunicar de forma clara los elementos que involucran un todo, es una pauta a seguir, te permite reproducir un material más sólido.

Más de 36 modelos de planeación estratégica han surgido diseñados por importantes especialistas en la materia, que han ayudado a las organizaciones al cumplimiento de sus objetivos mediante una elaboración adecuada de la estrategia. Algunos de estos modelos son los que analiza en su tesis Olivera (2007a):

- Menguzzatto 1984
- Eugenio Yañez 1989
- Sallenave 1992
- Arellano 1994 y Wright 1994
- Certo 1995
- Jones 1996, Borges 1996, Pérez Llanes 1996, Steiner I 1996, Steiner II 1996

- Bueno 1997, Andrews 1997, Stoner 1997, Navas 1997, Whwleen 1997, Bienmas 1997, Argenti 1997, Goldsmith 1997 ,Strockland 1997
- Gimbert 1998, Kotler 1998, Rodríguez – Alemañy 1998, Lazo Vento 1998
- Valencia 1999, Gárciga 1999, Misión – Visión, Eugenio Yañez (1999)
- Macias - Jorge 2000, Kanry 2000
- Ronda – Marcané 2001
- UMCC II (2005)
- Proceso Clásico de Formulación de Estrategias (s.a)
- SISTRAT (s.a)
- Modelo Simple de Cambio Estratégico (s.a)
- Hoffer y Schendel (s.a)
- Bourse – Díaz –Carbajal (s.a)
- UMCC I (s.a)
- Ch. W. L. Hill. (s.a)
- Lógica para el diseño de la estrategia enfocada en la Ventaja Competitiva (s.a)

En cada uno de estos modelos se observan puntos y elementos comunes como:

- La definición de la visión
- El establecimiento de escenarios.
- La no existencia y en ocasiones ineficiencias de mecanismos y sistema de evaluación,
- Control y retroalimentación del proceso.
- Poca utilización y diversificación de técnicas diagnósticas; exceso de utilización de la Matriz DAFO.

Para una evaluación general de los modelos expuestos y otros modelos consultados, se observan elementos como:

- Forma general de establecer escenarios, con insuficiente información para el establecimiento de los mismos.
- No establecimiento de áreas de resultados claves y aspectos estratégicos asociados.

- Establecimiento de los objetivos de la organización por áreas claves sin haber establecido las brechas entre el estado actual y el estado deseado.
- No se completa el proceso estratégico con el análisis de los sistemas, estructuras, estilos, recursos humanos y las habilidades.

Según Latorre Vila (2013), presenta una tabla resumen con las semejanzas y diferencias de algunos de los modelos existentes y que se utilizan por las organizaciones cubanas en la actualidad (Ver anexo 3). Después de realizar el análisis de cada uno de los modelos conllevan a que el modelo más utilizado es el de Eugenio Yañez como lo plantean (Olivera, 2007a, Claudio and González, 2009, Latorre Vila, 2013). La investigadora pretende acertar entre los diferentes modelos con el que se adecue perfectamente a la entidad en investigación para poder desarrollarlo y lograr la propuesta de planificación que se quiere para empresa objeto de estudio. En esta investigación será empleado el modelo de Eugenio Yañez a través de la propuesta de (León Reyes, 2018) en su modelo de Dirección Estratégica, que será descrito en el capítulo II.

CAPÍTULO II: ESTRUCTURA DEL PROCEDIMIENTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En el presente capítulo se muestran los pasos a seguir en el procedimiento que soporta el modelo seleccionado para la actualización de 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 Yáñez y el implementado por el Departamento de Preparación y superación de cuadros de la Universidad de Matanzas, con la propuesta que presenta León Reyes (2018) en su modelo de Dirección Estratégica.

2.1. Requerimientos para emprender un ejercicio estratégico

Para comenzar con la realización del ejercicio estratégico se deben puntualizar aspectos importantes a considerar para el proceso en la organización y se exigen los siguientes requerimientos:

1. Compromiso de la alta dirección con el proceso:

Antes de comenzar el ejercicio debe comprobarse el compromiso con el proceso. Los máximos responsables de la organización, a los cuales se compromete con el futuro diseño e implementación de la planeación estratégica 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. Se precisa el respeto al tiempo, la presencia de todos los directivos (si el directivo principal no se encuentra es recomendable suspender la sesión de trabajo) y la garantía de las condiciones de trabajo.

2. Algoritmo de Trabajo:

El desarrollo de cualquiera de los distintos pasos de la planeación estratégica debe comenzar por un precalentamiento o ejercicio energizante que permita a los miembros del grupo relajarse y alinearse con el objetivo a alcanzar; se proponen diferentes técnicas de trabajo que se pueden aplicar durante las sesiones de trabajo con el equipo seleccionado, las cuales se mencionan a continuación:

- Instrucción:

Durante el período de instrucción se explicará al grupo de trabajo los elementos fundamentales relacionados con la fase a cumplimentar. Debe recordarse que los miembros del grupo de trabajo 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.

- Trabajo individual:

Una vez que el facilitador ha culminado con la explicación orienta a los miembros del grupo de trabajo cumplimentar individualmente la fase en cuestión. El facilitador debe supervisar y orientar este trabajo.

- Trabajo en equipos:

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.

- Trabajo en plenaria:

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.

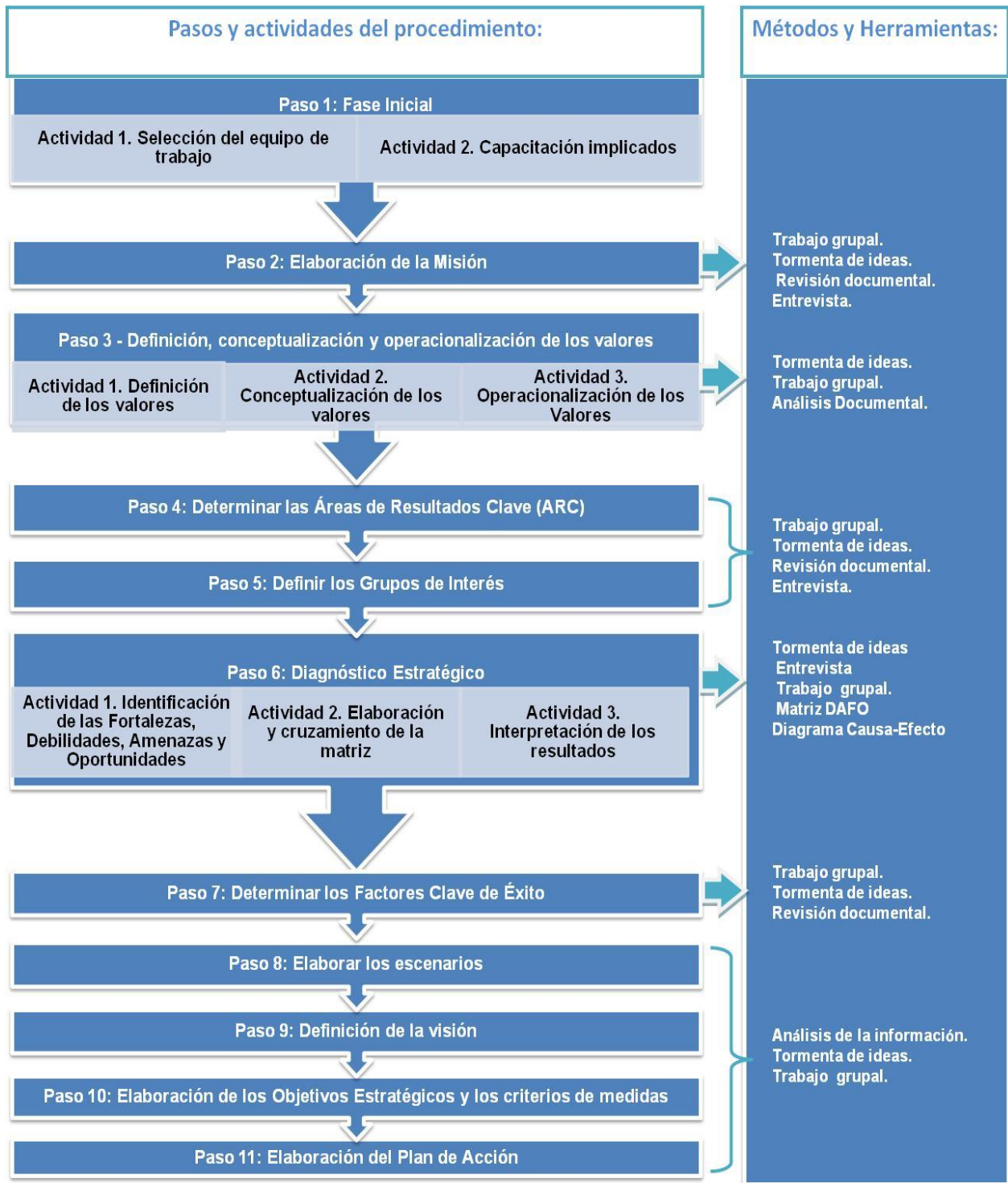
Después de identificado el algoritmo de trabajo a seguir durante el ejercicio estratégico se pasa a describir el procedimiento según los pasos que lo componen.

2.2. Pasos para el análisis y formalización del procedimiento de planeación estratégica

Para comenzar con el ejercicio estratégico se deben conocer diferentes aspectos de la entidad donde se va a elaborar. Los asuntos que se aborden deben guardar estrecha relación con las funciones del ciclo administrativo que se desarrolla dentro de la empresa objeto de estudio. Todos aquellos factores que influyan en el proceso para alcanzar mayor nivel en la elaboración del ejercicio estratégico pueden aportar en la obtención de mejores resultados. En varias sesiones de trabajo se le va dando cumplimiento a cada uno de los once pasos y ocho actividades que componen el

procedimiento propuesto para la planeación estratégica (Ver figura 2.1), los cuales se describen a continuación.

Figura. 2.1. Pasos para la formulación del procedimiento de planeación estratégica. Fuente: Elaboración propia.



Paso 1: Fase inicial

Este paso está compuesto por dos actividades con el objetivo de determinar el equipo de trabajo para la implementación del ejercicio estratégico que puedan aportar al mismo y que todos tengan un nivel de conocimiento sobre el tema a tratar y de las técnicas y herramientas a utilizar.

Actividad 1. Selección del equipo de trabajo

Dentro de los trabajadores relacionados con la organización, prioritariamente los que forman parte de la misma, se selecciona el equipo de trabajo encargado del diseño e implementación de la planeación estratégica, para ello se tiene en cuenta:

- Todos los miembros del consejo de dirección de la organización
- Aquellos especialistas de mayor reconocimiento y experiencia en la actividad que desempeñan en la organización
- Consultor o facilitador del ejercicio

En este paso la alta dirección una vez comprometida debe designar la persona (no teniendo necesariamente que formar parte del Consejo de Dirección), que constituirá el máximo responsable del diseño e implementación de la planeación estratégica. 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.

Actividad 2. Capacitación a los miembros

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

Se inicia la sesión de trabajo con una presentación de todos los miembros del grupo, comenzando por el facilitador. Esta actividad se caracteriza por capacitar en materia de planificación, dirección, planeación y dirección estratégica, cambio y su gestión a todo el personal de la organización (incluida la alta dirección, que hasta el momento debe tener un conocimiento general de este tema), para el nivel en que se vaya a

diseñar e implementar el mismo, tratando de lograr un alto nivel de comprensión y compromiso para el desarrollo posterior de esta herramienta de gestión.

La máxima dirección definirá con relación a la capacitación del personal, quiénes, cómo y cuándo serán capacitados. En la capacitación debe considerarse el posible apoyo de un consultor o experto externo a la organización. Es importante destacar que la dirección estratégica es un modelo de cambio, ya que se diseña para conducir a la organización de su estado actual a un estado deseado. Prescindir de este paso puede provocar resistencias que disminuyan la calidad del proceso.

Se recomienda que la capacitación se lleve a cabo paralelamente al propio desarrollo del ejercicio estratégico y una vez superada este paso se explica el modelo de dirección estratégica y se comienza el trabajo con la misión.

Paso 2: 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 los equipos de trabajo realicen sesiones de trabajo y elaboren su propuesta que posteriormente será analizada en sesión plenaria, se recomienda 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 equipo de trabajo seleccionado 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 3: Definición, conceptualización y operacionalización de los valores

En este paso se trabaja en la definición, conceptualización y operacionalización de los valores compartidos que formarán 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 por el equipo de trabajo.

Actividad 1. Definición de los valores

Los valores son 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.

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 por lo que es recomendable antes de definir los valores compartidos de la organización se realice una revisión bibliográfica y el análisis de los documentos internos de la organización para que en sección plenaria se identifiquen aquellos valores que pueden encontrarse en la misión como las ventajas competitivas y otros que deben asumir los miembros de la organización. Después de definir los valores propuestos se pasa a su conceptualización.

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 por el grupo de

trabajo a partir de la revisión documental y después por identificar los modos de actuación de los trabajadores de la entidad.

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 primero, a partir del trabajo en grupo y de la revisión documental respondiéndose ¿Cómo se actúa en esta organización asumiendo este valor? y después a partir de la conceptualización dada en la Actividad 2.

Paso 4: 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 que:

- No deben ser más de seis 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 por cada ARC.

En sesión plenaria a partir de la utilización de la tormenta de ideas como herramientas para llegar a consenso por el equipo de trabajo son identificadas las ARC y con ellas los departamentos de la organización que pertenecen y responden a cada una de las áreas, así como el máximo responsable.

Paso 5: 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.

Estos grupos son identificados por el equipo de trabajo y se les da la oportunidad de que sean utilizados los medios informáticos para circular las propuestas y sean analizadas por el investigador y filtradas para llevar a la sesión de trabajo una versión general y sean aprobados por el equipo de trabajo.

Se recomienda que los grupos de interés sean evaluados sistemáticamente el comportamiento de dichos grupos, 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 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 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 dentro del procedimiento propuesto:

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 que 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, pudiendo agruparse en 12 grupos de acuerdo a su propia naturaleza. Para ello, el equipo de trabajo debe analizar las interrogantes que se muestran a continuación (Cantabria, 2014):

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 al equipo de trabajo que respondan las interrogantes y se circulen a través de las fuentes de informatización de la entidad, para posteriormente sean analizadas las respuestas obtenidas por el investigador, definiendo el grupo de amenazas u oportunidades que presenta la organización y llevar a consenso del equipo de trabajo para que seleccione las más importantes amenazas y oportunidades que conformarían el eje horizontal de la Matriz DAFO.

A través de una tormenta de ideas se deben identificar el grupo de 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 el cuadro 2.1.

Cuadro 2.1. Cuadrantes para la obtención del Posicionamiento Estratégico.

Fuente: Elaboración propia.

<p align="center">Cuadrante I Fortalezas – Oportunidades</p> <p>Si se potencia al máximo la Fortaleza F_x ¿En cuánto será posible aprovechar la Oportunidad O_x para cumplir la Misión?</p> <p>Estrategia Ofensiva: si el cuadrante con mayor puntuación es el Ofensivo entonces la organización debe enfocarse en potenciar las Fortalezas para aprovechar las Oportunidades.</p>	<p align="center">Cuadrante II Fortalezas – Amenazas</p> <p>Si se potencia al máximo la Fortaleza F_x ¿En cuánto será posible atenuar los efectos de la Amenaza A_x para cumplir la Misión?</p> <p>Estrategia Defensiva: si el cuadrante con mayor puntuación es el Defensivo, entonces la organización debe enfocarse en potenciar las Fortalezas para atenuar el efecto de las Amenazas.</p>
<p align="center">Cuadrante III Debilidades – Oportunidades</p> <p>Si se supera al máximo la Debilidad D_x ¿En cuánto será posible aprovechar la Oportunidad O_x para cumplir la Misión?</p> <p>Estrategia Adaptativa: si el cuadrante con mayor puntuación es el Adaptativo entonces la organización debe enfocarse en superar las Debilidades para aprovechar las Oportunidades.</p>	<p align="center">Cuadrante IV Debilidades – Amenazas</p> <p>Si se supera al máximo la Debilidad D_x ¿En cuánto será posible atenuar los efectos de la Amenaza A_x para cumplir la Misión?</p> <p>Estrategia de supervivencia: si el cuadrante con mayor puntuación es el de supervivencia, entonces la organización debe enfocarse en superar las debilidades para atenuar el efecto de las amenazas.</p>

En la figura 2.3 se muestra la ubicación, combinación y cada uno de los análisis dentro del procedimiento de la aplicación de una Matriz DAFO, así como la interpretación de sus resultados.

Figura 2.3. Esquema de una Matriz DAFO. Fuente: López Martínez (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	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, para estas últimas se recomienda elaborar el Diagrama Causa - Efecto para determinar las causas y subcausas que están generando las debilidades identificadas.

Paso 7: Determinación de los Factores Clave de Éxito (FCE)

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

Paso 8: Definición de 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 que se construyen a partir del comportamiento esperado de los FCE y que generalmente se construyen tres escenarios como se muestra en el cuadro 2.2.

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

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 9: 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 demasiado extensa.
- 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 10: Elaboración de los objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos es la estrategia que traza el ARC para contribuir al cumplimiento de la misión y a alcanzar la visión. Es la gran transformación que planea realizar el ARC en el período para el cual se elabora la planeación. 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 11: 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 para llegar al cierre del período estratégico con el cumplimiento total de las metas propuestas. Este plan debe seguir el formato siguiente:

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

No.	Acción	Responsable	Participantes	Fecha de cumplimiento	Recursos

2.3. Caracterización del objeto de investigación

La UEB Servicios Integrales Centro se encuentra ubicada en el Condominio Petrolero de la EPEP Centro, en la Finca La Cachurra, Guásimas, Cárdenas, Matanzas. Se subordina directamente a la Empresa de Servicios Petroleros (EMSERPET), situada en la capital La Habana. Tiene como misión y visión hasta el momento:

Misión: Ofrecemos bienestar, optimas condiciones de vida a los trabajadores del sector energético y del sistema empresarial en general que así lo requieran. Nos adaptamos con inmediatez a las necesidades de nuestros clientes. Brindamos servicios generales y proyectos integrales donde relacionamos nuestra gama de ofertas en servicios como alimentación, hospedaje, jardinería, limpieza y recreación.

Visión: Seremos excelentes en nuestro enfoque al cliente, de primera clase en las ofertas de servicios que brindamos, marcando la preferencia.

La UEB Servicios Integrales Centro con casi 20 años de experiencia se encarga de brindar los siguientes servicios técnicos especializados, generales a CUPET y otras entidades del MINEM. Esta se encarga de brindar servicios dentro del condominio Petrolero y otras entidades del MINEM, entre los que se detallan:

Actividades Secundarias:

- Jardinería y chapea.
- Alquiler de áreas, locales y servicios asociados.
- Limpieza de locales.
- Lavandería.
- Producir y comercializar productos alimenticios.
- Servicios de protocolo a delegaciones nacionales y extranjeras, con sus servicios asociados.

Actividades Eventuales:

- Brindar servicios especializados de proyectos, administración, montaje y desmontaje de campamentos.
- Comercializar productos ociosos y de lento movimiento.
- Comercializar de forma mayorista recursos y materiales contenidos en existencia que sean necesarios para la continuidad del proceso productivo.
- Comercializar materias primas con la Empresa de Materias Primas.

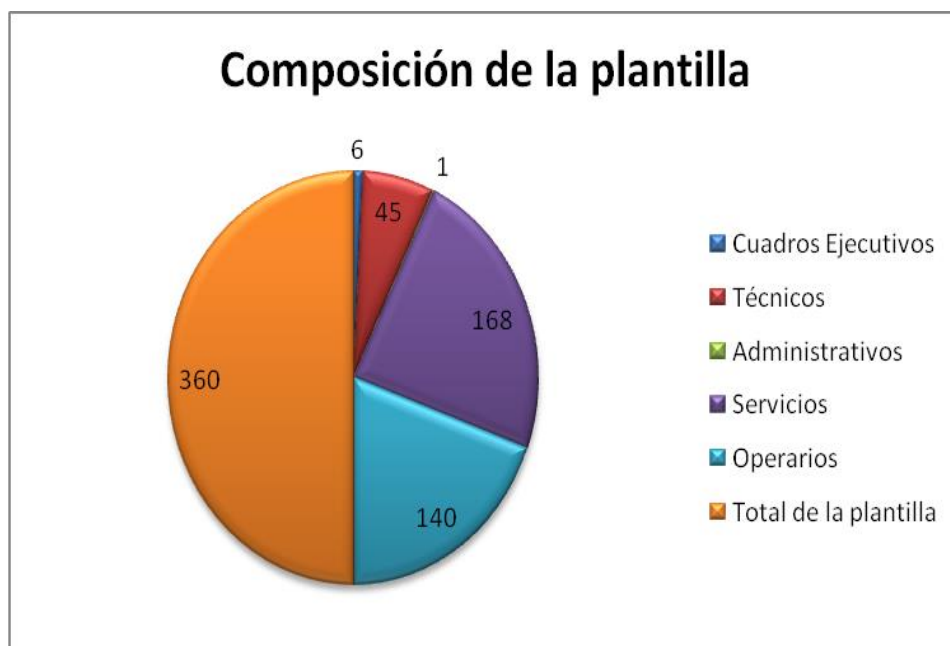
- Almacenamiento y servicios asociados.
- Alojamiento y servicios asociados con fines recreativos.

Actividades de Apoyo:

- Alquiler de activos fijos tangibles.
- Suministro de fuerza de trabajo calificada.
- Comercialización de desechos productivos.
- Arrendamiento de capacidades refrigeradas.
- Reparación y mantenimiento constructivo.
- Transportación de carga.

La UEB Servicios Integrales Centro cuenta con una plantilla de 360 trabajadores dividida en diferentes categorías ocupacionales. Como se muestra en la figura 2.4

Figura 2.4. Composición de la plantilla. Fuente: Elaboración propia.



La estructura de dirección de la UEB, esta conforma por grupos funcionales y grupos independientes como se muestra en el anexo 4.

Al resumir los resultados productivos, económicos y financieros alcanzados por la UEB en el 2017, estos se pueden catalogar en sentido general de satisfactorios. De esta forma se generaliza la efectividad de la gestión económica, lográndose resultados productivos superiores a lo previsto en el plan de ventas por concepto de servicios, cifra nunca antes realizada en la historia desde la creación de la UEB,

destacándose la actividad de alimentación, hospedaje y recreación . En el anexo 5 se muestra el balance económico al cierre del 2017.

Los indicadores económicos se comportaron de forma positiva en sentido general, destacando en primer lugar el resultado de las ventas como se menciona anteriormente, derivándose de las mismas el cumplimiento de otros indicadores como son:

- El salario medio creció al 14.6% equivalente a una cifra superior de 1145.6 pesos por trabajador, obedeciendo fundamentalmente a lo pagado por concepto de pago por resultado con la aplicación de la Resolución 6/2016 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- La productividad en el año fue de 3408.7 miles de pesos por trabajador, con un incremento de 522.5 según cifra planificada, donde interviene la producción y servicio del año con relación a la fuerza de trabajo que formó parte del proceso productivo.
- La correlación salario medio productividad culmina a un 0.97 con un 0.03 con relación al peso de producción.
- Las utilidades se sobre cumplen a un 22.1% con 1414.9 miles de pesos superior a la cifra planificada, indicador que mide la eficiencia.
- El valor agregado se sobre cumple a un 14% obedeciendo al incremento de las ventas ante los servicios materiales y productivos.
- La UEB presenta un capital de trabajo por debajo de 0.50 a partir de tener los activos circulantes por debajo de sus pasivos.

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN DEL EJERCICIO ESTRATÉGICO PARA LA UEB SERVICIOS INTEGRALES CENTRO

En este capítulo se exponen los principales resultados obtenidos de la implementación de la planeación estratégica según el procedimiento propuesto basado en el modelo de Dirección Estratégica de León Reyes (2018). Describe el tratamiento que este modelo ofrece en cada una de sus variables (misión, valores, grupos de interés, ARC, factores clave de éxito, escenarios, visión, objetivos estratégicos, criterios de medida y plan de acción).

3.1. Aplicación del procedimiento de planeación estratégica en la UEB Servicios Integrales Centro

Los resultados de la planeación estratégica se muestran según los pasos expuestos en el capítulo II, el cual consta de once pasos y ocho actividades que se describen a continuación.

Paso 1: Fase inicial

Actividad 1. Selección del equipo de trabajo

En esta actividad se procede a la selección del equipo de trabajo, que son los encargados del diseño e implementación de la de la planeación estratégica para la UEB Servicios Integrales Centro. Se tomaron como miembros a todo el Consejo de Dirección de la UEB y otros especialistas de reconocido prestigio y conocimiento sobre la temática tratada y las actividades que se desarrollan en la entidad a solicitud del Director de la UEB, este grupo de trabajo se lista a continuación:

Tabla 3.1 Equipo de trabajo seleccionado. Fuente: Elaboración propia.

No.	Cargo	Años de experiencia
1	Director UEB	9
2	Jefe Grupo Técnico de la Producción	7
3	Especialista B en Gestión Económica (Especialista Principal)	2
4	Jefe de Centro de Elaboración Comedor Central	9
5	Jefe de Centro de Elaboración EMPERCAP	13
6	Jefe de Complejo de Servicios Generales Matanzas	2
7	Asesor B Jurídico	1
8	Especialista Integral de Servicios gastronómicos	2
9	Especialista Integral de Servicios gastronómicos	5
10	Especialista B en Gestión Económica	10
11	Especialista B en Gestión de los RRHH(Especialista Principal) y Secretario del PCC	5
12	Técnica A en Gestión de los RRHH y Secretaria de la UJC	3
13	Especialista B en Gestión de los RRHH(investigadora) y Secretaria del Buró SINDICAL	3
14	Consultora UMCC	-
15	Especialista C en Seguridad y Salud	9
16	Especialista B en Gestión de los RRHH	7

Paso 1: Actividad 2. Capacitación a los miembros

Antes de comenzar con el Ejercicio Estratégico en la UEB Servicios Integrales Centro se inicia la sesión de trabajo con una presentación de todos los miembros del grupo, comenzando por el facilitador. Posteriormente se procede a capacitar al equipo de trabajo con el objetivo de que todos adquieran un mismo nivel de conocimiento sobre las temáticas siguientes:

- Función del ciclo administrativo y su importancia.
- La evolución, surgimiento y conceptualización de la estrategia.
- Conceptos y definiciones de planeación estratégica.
- Conceptos y definiciones de dirección estratégica
- Diferencia entre planeación estratégica y dirección estratégica.
- Principales indicadores de gestión.

Tratando así, de lograr un alto nivel de comprensión y compromiso para el desarrollo posterior del ejercicio estratégico de la UEB Servicios Integrales Centro. Vencido este paso se le da inicio al Paso 2.

Paso 2: Elaboración de la misión

A través de la entrevista estructurada se determinaron los cinco componentes del proceso de elaboración de la misión que se muestran en la figura 2.2 y con el uso de la tormenta de ideas se llega al consenso del equipo de trabajo sobre la redacción final de la misión de la UEB. Se les recomienda a los expertos que esta debe ser ajustada periódicamente de acuerdo a las circunstancias o coyunturas en la que se desenvuelva la entidad.

La misión de la UEB Servicios Integrales Centro para el período estratégico 2018-2022 es: Ser una UEB competente, brindando servicios integrales y bienestar a los trabajadores del sector petrolero, a las organizaciones del MINEM y a terceros, ajustándonos a las medidas de sus necesidades, con eficiencia económica, competitividad y compromiso con el medio ambiente.

Paso 3: Definición, conceptualización y operacionalización de los valores

Actividad 1. Definición de los valores

En este paso se determinan los valores a partir de la revisión documental (manuales, procedimientos y fichas técnicas de la entidad), a través del trabajo en equipo y uso

de la técnica de la tormenta de ideas se definen los que formarán parte de la cultura organizacional de la UEB de Servicios Integrales Centro. 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.

Los valores declarados por la organización en su ejercicio estratégico son los que se muestran en la Figura 3.1.

Figura 3.1. Valores declarados por la organización. Fuente: Elaboración propia.



Paso 3: Actividad 2. Conceptualización de los valores y Actividad 3. Operacionalización de los valores

Para la conceptualización de los valores de la UEB definidos en la actividad 1 se llega al consenso de la definición del valor según el concepto que se asumen de estos por los miembros de la organización, estos van acorde a la significación que tienen en la organización y se conceptualizan como se muestra en el cuadro 3.1, además se abordan los comportamientos, se parte de cómo la UEB se enfrenta al futuro, los cambios que se avecinan, como se dirige o como se participa en los procesos de la organización, teniendo presente la adecuación de pensamiento y actuación acorde al Modelo Económico y Social aprobado en el VII Congreso del PCC.

Cuadro 3.1. Conceptualización y operacionalización de los valores compartidos de la UEB Servicios Integrales Centro. Fuente: Elaboración propia.

Valores	Conceptualización	Operacionalización
Honestidad	Ser transparentes en las relaciones internas en el colectivo laboral y hacia el exterior de la organización, haciendo que se convierta en una característica de respeto al cliente, con vistas a fortalecer la imagen corporativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Lucha abierta y sistemática contra las ilegalidades, el delito y la corrupción.
Lealtad	Significa compenetración, adhesión, seguimiento, compromiso, sentimiento de fidelidad hacia la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Consagración al trabajo. • Espíritu de cooperación y trabajo en equipo. • Sentido de pertenencia.
Profesionalidad	Aplicar conocimientos, dominio y experticia. Exquisitez en la atención al cliente interno y al externo, abanderado en la calidad, las relaciones personales y los buenos modales.	<ul style="list-style-type: none"> • Relación con los demás. • Saber hacer y querer estar. • Cuidadosos en la aplicación de normativas técnicas, de protección laboral y de medios. • Orgullo de ser cumplidores de los indicadores de eficiencia económica. • Eficiencia en el cumplimiento de las regulaciones medioambientales. • Espíritu de superación cultural y de elevación de la calificación profesional y técnica.
Espíritu patriótico	Ser defensores conscientes de los sentimientos patrios, fieles a la causa del socialismo y divulgadores incansables de la obra de la revolución.	<ul style="list-style-type: none"> • Defensores de políticas y directivas emanadas del VII Congreso del PCC. • Ser revolucionario. • Defensores del socialismo y la revolución.

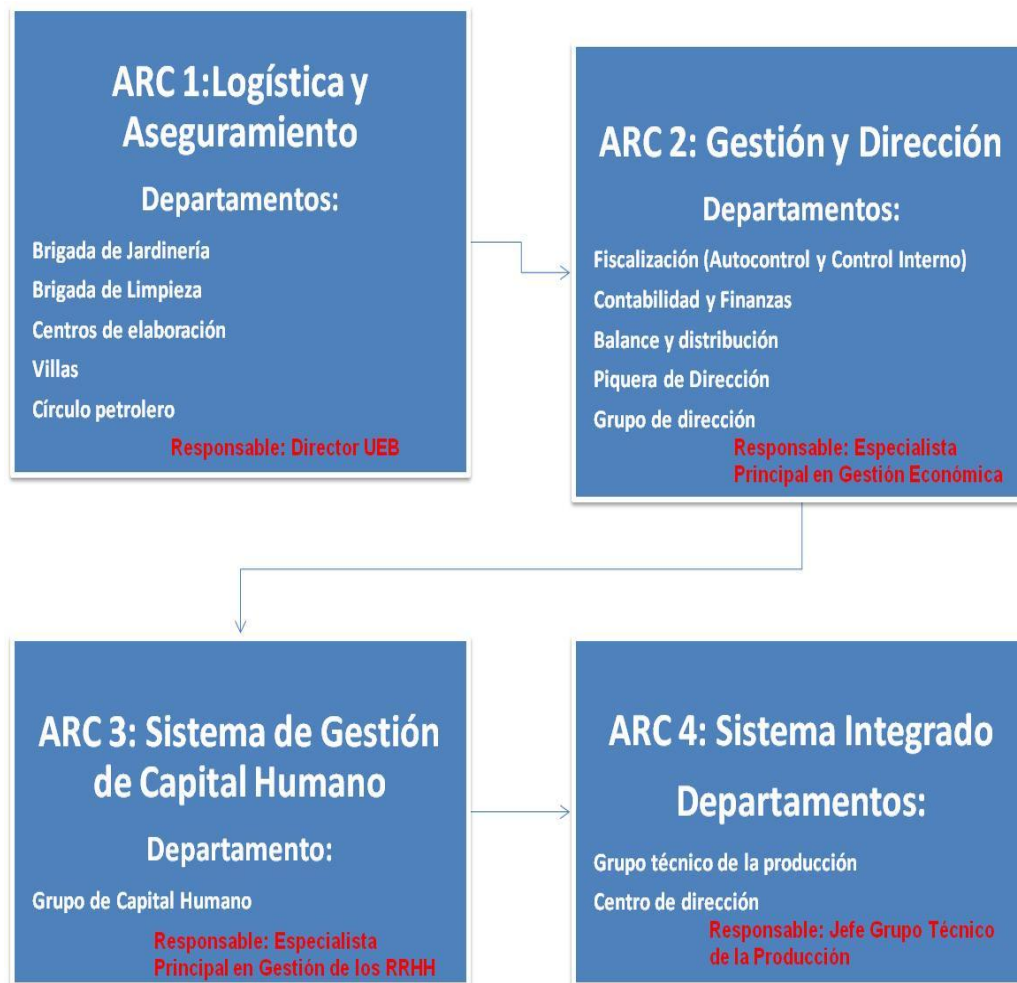
<p>La búsqueda de la excelencia</p>	<p>Manifiesta conductas proactivas, decisión de vencer, disposición y entereza para enfrentar problemas, solucionar conflictos, negociador, emprendedor, profesional y hacer lo correcto, correctamente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación del redimensionamiento empresarial como un proceso continuo y mejorable acorde a los requerimientos del país. • Cuidadosos en la aplicación de normativas técnicas, de protección laboral y de medios. • Abanderados en el logro de la eficiencia + eficacia = efectividad. • Enfoque de procesos.
<p>Empatía</p>	<p>Saber ponernos en el lugar del interlocutor, utilizar la filosofía del ganar - ganar, utilizar la negociación como forma de entendimiento entre los compañeros de trabajo y clientes, identificar los principales motivos del interlocutor, comprender sus posiciones y mostrarle seguridad y confianza.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Espíritu de superación cultural y de elevación de la calificación profesional y técnica. • Enfoque hacia el cliente (interno, externo). • Liderazgo a partir del ejemplo personal. • Dirección participativa, como principio.
<p>Integrador</p>	<p>Significa ser sinérgico, demostrar competencias para trabajar en equipo, ayuda decidida en el colectivo con vistas a alcanzar los objetivos grupales y empresariales, integrar a las personas acorde a sus características y posibilidades de desarrollo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Orgullo de ser cumplidores de los indicadores de eficiencia económica. • Abanderados en el logro de la eficiencia + eficacia = efectividad. • Espíritu de superación cultural y de elevación de la calificación profesional y técnica. • Consagración al trabajo, espíritu de cooperación y trabajo en equipo. • Sentido de pertenencia.

Paso 4: Determinar las ARC

Es este paso se determinan las ARC de la UEB Servicios Integrales Centro que son aquellas áreas dentro de la organización cuyo desempeño depende el cumplimiento de la misión quedando identificadas por el equipo de trabajo cuatro ARC que se muestran en el figura 3.2

Figura 3.2. Áreas de resultados claves de la UEB Servicios Integrales Centro.

Fuente: Elaboración propia.



Paso 5: Definir los Grupos de Interés

Los Grupos de Interés son todas aquellas personas, grupos, organizaciones o sistemas, que afectan o pueden ser afectados por las acciones de la UEB Servicios Integrales Centro, estos son identificados a través del trabajo en equipo y quedaron agrupados en dos grupos internos y externos como se muestra en el cuadro 3.2.

Cuadro 3.2. Grupos de Interés de la UEB Servicios Integrales Centro. Fuente: Elaboración Propia.

Grupos Implicados										
Externos						Internos				
Proveedores	CUBAGRO	Fruta Selecta	CEBALLO	Unidad Agroindustrial Victoria Girón	CIMEX		Órganos de Dirección Colectiva	Consejo De Dirección	Comité de Calidad	Comité de Innovación
Prestaciones de Servicios	COPEXTEL	Acueducto y alcantarillado	ETECSA	Asambleas Municipales del Poder Popular	UNE		Órganos Asesores	Comité de Contratación	Comité de Caja	Comité de Expertos y Control
Directivos	MINEM		CUPET		Empresa Nacional EMSERPET		Trabajadores de la UEB Servicios Integrales Centro			
Partes Interesadas	Comités Municipales del Partido		Asambleas Municipales del Poder Popular		SINDICATO Municipal					
Clientes	EPEP Centro	EMPERCAP	C.T.E	Comercializadora	CUBALUB	PETROEMPLO				
	EMPET	EMCOR	TRANSCUPET	CEIMPET	POLITÉCNICO	EIPP				
	ESTEC	EMCE	GUARDAFRONTERAS	EMGEF	ATI Villa Clara					
Otros grupos	Sindicato Provincial Minero Energético		Politécnico		Comité Provincial PCC					

Paso 6: Diagnóstico Estratégico

Actividad 1. Identificación de las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades
 Se parte de un análisis DAFO de la UEB Servicios Integrales Centro, con el objetivo de que ayude a la toma de decisiones de la misma, esta actividad se llevó a cabo en varias sesiones de trabajo que después de conceptualizados los elementos que componen la Matriz DAFO se definen las principales tendencias del entorno (agrupadas en 12 grupos) que los expertos analizaron quedando como resultado de este análisis del entorno externo de la UEB las oportunidades y amenazas siguientes:

Oportunidades:

- O1. Aumento sostenido de la producción de petróleo y gas.
- O2. Priorización del país al sector petrolero y la petroquímica.
- O3. Integración al ALBA con ampliación de los convenios Cuba- China y Rusia, Brasil y Venezuela entre otros.

O4. Interés de la Unión CUPET en fortalecer el sistema empresarial con vistas al aumento de la eficiencia económica, el ahorro y el cumplimiento de los indicadores.

O5. Garantía de logística por los proveedores nacionales en particular los productos alimenticios.

O6. Incremento de las exportaciones de petróleo.

Amenazas:

A1. Incremento de los precios de los alimentos e insumos.

A2. Inestabilidad en la existencia de algunos productos en el mercado nacional.

A3. Mayores exigencias medio ambientales por los organismos nacionales acorde a los cambios climáticos y las crisis energéticas y económicas mundiales.

A4. Cercanía del Polo Turístico de Varadero.

A5. Surgimiento y perfeccionamiento de la competencia con la aparición del sector no estatal.

A6. Bloqueo económico contra Cuba.

Dentro del análisis del entorno interno de la UEB a través de la tormenta de ideas se identifican las fortalezas y debilidades, que existen las cuales se listan a continuación:

Fortalezas:

F1. Incremento de los servicios que presta la UEB.

F2. Contar con estructuras organizativas e infraestructura, equipamiento tecnológico y no tecnológico cercanos a los clientes.

F3. Cuadros ejecutivos y funcionarios con experiencia en la dirección y la actividad de servicios.

F4. Sistema de contabilidad y finanzas consolidado y certificación aceptable.

F5. Avalados los procesos de limpieza, alimentación, alojamiento y jardinería.

F6. Control interno evaluado de aceptable.

Debilidades:

D1. Insuficiente capacidad de almacenamiento seco y de refrigeración.

D2. Deterioro del parque automotor y equipamiento informático y de comunicaciones.

D3. Inejecución en planes de mantenimiento en equipos automotores e inmuebles.

D4. Centros de elaboración con malas condiciones laborales.

D5. Insuficiente equipamiento tecnológico y no tecnológico, materiales e insumos para dar cumplimiento satisfactorio al sistema de aseguramiento.

D6. Inejecución de la demanda planificada alimenticia.

Luego de determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, que inciden en la UEB se le da paso a la **Actividad 2**, donde se realiza el entrecruzamiento entre estos elementos conformando la Matriz DAFO, utilizando la escala Likert con valores entre 1 y 5 y a través del trabajo con los expertos finalmente se realiza la sumatoria y se identifican las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con mayor puntuación quedando identificados en color rojo como se muestra en la tabla 3.2.

Tabla 3.2 Entrecruzamiento de la matriz DAFO Fuente: Elaboración Propia.

		FACTORES EXTERNOS															
		OPORTUNIDADES							AMENAZAS								
		O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅	O ₆	SUBTOTAL	A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	A ₅	A ₆	SUBTOTAL	TOTAL	
FACTORES INTER NOS	FORTALEZAS	F ₁	5	5	5	5	5	5	30	2	2	3	4	5	5	21	51
		F ₂	5	5	5	5	4	5	29	2	2	4	5	5	2	20	49
		F ₃	4	4	4	5	3	3	23	2	2	5	4	5	3	21	44
		F ₄	4	5	3	5	4	4	25	3	3	5	3	3	3	20	45
		F ₅	5	5	4	5	5	4	28	5	4	5	3	5	3	25	53
		F ₆	4	4	3	5	3	4	23	2	2	4	3	3	3	17	40
		SUBTOTAL	27	28	24	30	24	25	158	16	15	26	22	26	19	124	
	DEBILIDADES	D ₁	4	4	4	4	4	3	23	2	2	4	3	4	5	20	43
		D ₂	3	3	3	4	2	1	16	3	4	4	5	5	5	26	42
		D ₃	4	4	3	4	3	5	23	3	3	5	5	5	5	26	49
		D ₄	5	5	5	5	3	5	28	2	2	5	5	5	5	24	52
		D ₅	4	4	4	5	4	4	25	3	4	4	5	5	5	26	51
		D ₆	4	4	4	4	4	4	24	3	5	3	3	5	5	24	48
SUBTOTAL	24	24	23	26	20	22	139	16	20	25	26	29	30	146			
TOTAL	51	52	47	56	44	47		32	35	51	48	55	49				

Actividad 3. Interpretación de los resultados

Después de elaborado el cruzamiento, la sumatoria y la identificación de los principales elementos de la matriz, se procede a la elaboración del problema y la solución estratégica general.

Problema Estratégico General: Si no se superan las malas condiciones laborales de los centros de elaboración y se mantienen los insuficientes equipamientos tecnológico y no tecnológicos, materiales e insumos para darle cumplimiento

satisfactorio al sistema de aseguramiento de la UEB, siguen acechando el surgimiento y perfeccionamiento de la competencia con la aparición del sector no estatal, que entonces, ni siquiera potenciando los procesos de limpieza, alimentación, alojamiento y jardinería ya abalados, ni incrementando los servicios que presta la UEB a partir de contar con estructuras organizativas, equipamiento tecnológico y no tecnológicos cercano a los clientes será posible aprovechar el interés de la Unión CUPET en fortalecer el sistema empresarial con vistas al aumento de la eficiencia económica, el ahorro y el cumplimiento de los indicadores, para cumplir así con la misión de la UEB Servicios Integrales Centro.

Solución Estratégica General: Si se potencian los procesos de limpieza, alimentación, alojamiento y jardinería ya avalados, se incrementa los servicios que presta la UEB y se cuenta con estructuras organizativas, equipamiento tecnológico y no tecnológicos cercano a los clientes y se superan las malas condiciones laborales de los centros de elaboración y se adquieren los equipamientos tecnológico y no tecnológicos, materiales e insumos para darle cumplimiento satisfactorio al sistema de aseguramiento de la UEB, entonces será posible aprovechar el interés de la Unión CUPET en fortalecer el sistema empresarial con vistas al aumento de la eficiencia económica, el ahorro y el cumplimiento de los indicadores, para atenuar los efectos del surgimiento y perfeccionamiento de la competencia con la aparición del sector no estatal, para darle cumplimiento a la misión de la UEB Servicios Integrales Centro.

Con los datos que se ofrecen en la tabla 3.2 se obtiene el posicionamiento estratégico de la entidad que se encuentra en el cuadrante I ofensivo con una puntuación de 158 puntos (MAXI-MAXI), por lo que la organización debe enfocarse en potenciar las fortalezas aprovechando las oportunidades del entorno. Teniendo en cuenta el análisis anterior entonces podemos definir las siguientes estrategias empresariales para el período que se planifica:

- Garantizar el cumplimiento de acciones relacionadas con la eficacia en la búsqueda del incremento y soluciones en respuesta a un nivel de aseguramiento que respalden la ejecución del presupuesto, sobre todo en los insumos para actividades como limpieza y hospedaje y con la potencialización del CUP en la

Autora: Glendy Falcón Perdomo

utilización de recursos alimenticios propios del territorios que genere un enriquecimiento en el consumo a partir del nivel de ofertas, donde se asegure un incremento del indicador Ingreso.

- Efectuar en un futuro inmediato y a mediano plazo mantenimientos de pesos que constituyan mejoras al estado actual, técnico y constructivo de los centros de elaboración y equipos tecnológicos, con el objetivo de disminuir las altas incidencias que existen en cada uno de los bancos de problemas de estas áreas, donde puedan incluirse soluciones y alternativas de creadores, miembros de la ANIR, que tengan pensamiento e inventivas de respuestas en puntos más vulnerables como son los puestos de trabajo relacionado directamente con la cocina y otros con procesos vinculados a la elaboración del pan y la repostería, materializando un mejor servicio y atención a los clientes.

Posteriormente se elabora el Diagrama Causa-Efecto (anexo 6) para determinar las subcausas que generan las debilidades, definiéndose acciones concretas que permiten aprovechar las principales oportunidades y atenuar las esenciales amenazas, a partir de potenciar las fortalezas y disminuir las debilidades.

Determinación de acciones para minimizar las debilidades y potenciar las fortalezas:

1. Coordinar de manera inmediata con la instancia superior administrativa la situación que presenta el almacenamiento seco y de refrigeración en la UEB.
2. Aplicar con el visto bueno de la empresa nuevos contratos con clientes que den respuesta a la situación que presenta el almacenamiento seco y de refrigeración en la UEB.
3. Garantizar con exigencias y sugerencias la inconformidad a la estructura administrativa inmediata sobre la situación deprimente con el deterioro del parque automotor, los equipos de transportación que fueron baja y no han tenido reemplazo y el débil accionar del taller que por problemas objetivos y subjetivos ha provocado cuellos de botellas en el mantenimiento y reparación de los vehículos.
4. Gestionar una inversión para el equipamiento informático y de comunicaciones que abarque el mayor % de las áreas de trabajo con reemplazo de equipos con tecnología antigua.

5. Accionar con mejores métodos de trabajo en gestiones administrativas con el objetivo de que se garantice la ejecución de los planes de mantenimiento constructivo y a su vez en inmuebles que envejecen en su estado técnico por el tiempo y por la falta de mantenimiento.
6. Acudir a los presupuestos establecidos para dar solución paulatinamente a las malas condiciones de las áreas de trabajo que provocan insuficiencia en el beneficio propio del trabajador y su puesto de trabajo.
7. Explotar todas las vías en materia de gestión y aseguramiento que beneficien un próspero y sostenible régimen de trabajo con la garantía de los recursos más necesarios que le dan al resultado final del trabajo una evaluación positiva de la calidad ya sea en el desarrollo tecnológico y los insumos más priorizados.
8. Accionar a través de los consejos de administración y con propuestas convincentes a las direcciones territoriales de economía y planificación, incluyendo el grupo de alimentos sobre el incumplimiento de la entrada de recursos que no satisfacen la demanda planificada.

Paso 7: Determinación de los FCE

Los FCE son aquellos aspectos que son necesarios mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o labor que se pretende adelantar, ya bien sea en su concepción, monitoreo o evaluación final de la gestión de la UEB Servicios Integrales Centro los cuales fueron listados por el equipo de trabajo a través de la tormenta de ideas.

- Desabastecimiento de los insumos principales.
- Competencia profesional de ejecutivos y trabajadores.
- Flexibilidad comercial.
- Precios de los servicios.
- Afectaciones meteorológicas.

Paso 8: Definición de los Escenarios

En este paso después de determinar los posibles comportamientos de los FCE de la UEB en el Paso 7, se procede a redactar los tres principales escenarios en los que puede desarrollar la estrategia. Estos se construyen a partir del comportamiento

esperado de los FCE como se muestra en el anexo 7, quedando redactado los escenarios como se muestran a continuación:

El escenario probable en que se moverá la UEB del 2018 al 2022: Que no falte ninguno de los insumos principales para cumplir con la demanda planificada y se garantice la dinámica de superación de ejecutivos y trabajadores por sus perfiles en el puesto que desempeñan y se mantengan motivados y satisfechos. Abarcar un alto % de la eficacia en cuanto a la solicitud de materiales y la adquisición del producto, si se aumentan los precios de los servicios, se incrementan las utilidades y las ventas el personal se siente más remunerado y satisfecho, para ello no debe, ocurrir ninguna afectación meteorológica que afecte el cumplimiento de los servicios ofertados.

El escenario intermedio en que se moverá la UEB del 2018 al 2022: Que falten algunos de los principales insumos que no permitan satisfacer las necesidades de los clientes, que los trabajadores y ejecutivos no tengan la idoneidad demostrada en su accionar laboral para cumplir con el incremento de algunas solicitudes, no priorizadas difícil de adquirir en el mercado por el incremento de los precios a largo plazo permitiendo un crecimiento paulatino de las utilidades y las ventas que puede verse afectado si ocurre alguna afectación meteorológica, pero sin daños severos para el cumplimiento de los servicios ofertados.

El escenario negativo en que se moverá la UEB del 2018 al 2022: Que no haya ninguno de los principales insumos para brindar los servicios ofertados existiendo limitaciones en la calidad de los servicios y en la toma de decisiones por su subjetividad en la aplicación de su contenido, aún con las limitaciones objetivas en el mercado sobre las demandas más necesarias que puedan afectar la calidad del encargo social y de los servicios que lo componen, si no se incrementan los precios de los servicios ofertados se disminuyen los ingresos y aumentaría la desmotivación de los trabajadores, lo cual se intensificaría con la ocurrencia de efectos meteorológico provocando grandes afectaciones que no permitan adquirir los insumos y materiales necesarios para cubrir las demandas o no se pueda cumplir con los servicios pactados.

Paso 9: Definición de la visión

Después de construido los escenarios se procede a la definición de la visión que es el estado en el que se espera se encuentre la organización en un escenario dado. A través del trabajo en equipo quedan definidas las visiones de cada una de las ARC (anexo 8), identificando el responsable de cada una de las áreas los cuales la entregan en la sesión plenaria, para posteriormente confeccionar la visión de la UEB quedando redactada de la forma siguiente: Ser una UEB líder que brinde confort a toda la gama de servicios ofertados a nuestros clientes, con potencial humano calificado, profesional y comprometido, marcando la diferencia.

Paso 10: Elaboración de los objetivos estratégicos

Concluidos los pasos anteriores se procede a elaborar los objetivos estratégicos que son la estrategia que trazan las ARC para contribuir al cumplimiento de la misión y así poder alcanzar la visión de la UEB Servicios Integrales Centro durante el período 2018-2022, quedando definidos 6 objetivos estratégicos que se listan a continuación:

1. Satisfacer las expectativas y necesidades del sistema CUPET cumpliendo adecuadamente los indicadores de eficiencia económica aprobados para cada plan anual hasta el 2022.
2. Garantizar el completamiento, aplicación eficaz y mejora continua del sistema de normas técnicas para los procesos fundamentales de la organización.
3. Obtener resultados satisfactorios en la aplicación del Sistema de Innovación, donde se resalte el enfoque innovador, la competitividad y la labor del Fórum de Ciencia y Técnica.
4. Contar con una gestión contable financiera que garantice información veraz y oportuna y mantenga la calificación de Aceptable.
5. Ser reconocidos como una empresa estable y cumplidora con la Protección y Seguridad, la prevención, neutralización, enfrentamiento y esclarecimiento de las acciones enemigas y disminución o eliminación de manifestaciones delictivas o de corrupción.
6. Lograr una eficiente atención al hombre puntualizando como elemento que depende de ella el beneficio de la remuneración salarial del trabajador generando una motivación positiva en el incremento de la productividad del trabajo.

Posteriormente en sesiones de trabajo dividiendo el grupo por las diferentes ARC identificadas en el Paso 5, se parte de la visión de cada una de las ARC del Paso 9 y como máximo responsable para la elaboración de los objetivos de trabajo se selecciona al responsable de cada una de las ARC, además proponen sus respectivos criterios de medidas e indicadores como se muestran en el anexo 9.

Paso 11. Elaboración del Plan de Acciones

En este paso se procede a la elaboración del Plan de acciones con las 22 actividades concretas a realizar para alcanzar las estrategias definidas. Se especifica el qué, cuándo, cómo, con qué, con quienes, dónde, y responsables, como se muestra en la tabla 3.3.

Tabla 3.3. Plan de acción para alcanzar la estrategia definida para la UEB Servicios Integrales Centro. Fuente: Elaboración propia.

No	Acción	Responsable	Participantes	FC	Recursos
1	Chequear el plan de ventas de la UEB y el Cumplimiento del Plan de Unidades Físico.	Director de UEB. y Especialista Principal del Grupo Contable financiero	Técnico en Gestión Comercial, Especialistas y técnicos en Gestión Económica	Mensual	PC, bolígrafos, hojas, impresoras con toner, tiempo.
2	Controlar el cumplimiento del presupuesto por grupos de acápite de programa integral en gestión de dirección (PIGD).	Director de UEB y Especialista Principal del Grupo Contable financiero	Técnico en Gestión Comercial, Especialistas y técnicos en Gestión Económica, Jefes de Centros, áreas de trabajos.	Mensual	PC, bolígrafos, hojas, impresoras con toner, tiempo.
3	Aumentar las ventas de productos por cafetería para trabajadores.	Director de UEB, Especialista Principal del Grupo Contable financiero y Jefe del Grupo técnico de la producción.	Técnico en Gestión Comercial, Analista A en producción. Jefe de Centros y áreas de trabajo.	Mensual	Transporte, combustible, teléfono, correo, PC, tiempo, financiamiento.
4	Gestionar mejoras en la calidad de las condiciones de alojamiento para los trabajadores del sistema MINEM.	Director de UEB, y Jefe del Grupo técnico de la producción.	Responsable del área de alojamiento, Analista A en producción.	Dic 2018	Transporte, combustible, teléfono, tiempo, financiamiento.

No	Acción	Responsable	Participantes	FC	Recursos
5	Incrementar los proveedores en CUP para un aumento de las ventas en cafeterías.	Director UEB y Técnico en Gestión Comercial.	Jurídico, Jefes de centros de costo y áreas de trabajos	Sept 2018	Transporte, combustible, teléfono, tiempo, correo, PC.
6	Cumplir con el indicador de correlación salario medio/ productividad.	Director de UEB y Especialista Principal en Gestión de los Recursos Humanos (GRH).	Especialistas del Grupo Contable Financiero, Grupo de Capital Humano y Jefes de Centros, áreas de trabajo.	Mensual	Tiempo, correo, PC, hoja, bolígrafos, impresora y toner
7	Controlar la correlación entre el salario y gastos materiales	Director de UEB, Especialista Principal del Grupo Contable financiero y Especialista Principal en GRH.	Especialistas del Grupo Contable Financiero, Grupo de Capital Humano, Jefes de Centros, áreas de trabajo.	Mensual	Tiempo, correo, PC, hoja, bolígrafos, impresora y toner
8	Garantizar la evaluación de la satisfacción del cliente y gestión de las no conformidades según procedimientos aprobados.	Director de la UEB y Jefe del Grupo técnico de la producción.	Grupo técnico de la producción.	Mensual	Tiempo, correo, PC, hoja, bolígrafos, impresora y toner
9	Realizar análisis por servicios que se brindan buscando la mejora en la productividad.	Director de UEB, Especialista Principal en GRH, Especialista Principal del Grupo Contable financiero y Jefe del Grupo técnico de la producción.	Especialistas del Grupo Contable Financiero, Grupo de Capital Humano y Jefes de Centros, áreas de trabajo.	Mensual	Tiempo, correo, PC, hoja, bolígrafos, impresora y toner
10	Realizar perfeccionamiento en las plantillas para optimizar los procesos.	Director de UEB y Especialista Principal en GRH.	Jefe de centros y áreas de trabajo.	Sept-Dic 2018	Tiempo, correo, PC, hoja, bolígrafos, impresora y toner
11	Aumentar ingresos por la ejecución de actividades de recreación y descanso.	Director de UEB y Especialista Principal del Grupo Contable financiero.	Especialistas del Grupo Contable Financiero y Jefes de áreas de trabajo.	Dic 2018	Productos alimenticios e insumos, audio, salones, las villas, financiamiento.
12	Elevar la calidad de las contrataciones.	Director de UEB	Asesor Jurídico, Técnico A en Gestión Comercial.	Enero-Julio 2018	Tiempo, correo, PC, hoja, bolígrafos, impresora y tóner

No	Acción	Responsable	Participantes	FC	Recursos
13	Ejecutar según la NC 136: Puntos críticos de control	Director de la UEB y Jefe del Grupo técnico de la producción.	Especialistas y técnicos del grupo técnico de la producción.	Mensual	Reglamentos, procedimientos, PC, hoja, bolígrafo.
14	Velar que se cumpla con las normativas obligatorias del servicio de alimentación	Director de la UEB y Jefe del Grupo técnico de la producción.	Grupo técnico de la producción.	Diario	Tiempo, hoja, bolígrafos, impresora y toner.
15	Mantener el Aval del Sistema de Gestión de la Calidad.	Director de la UEB y Jefe del Grupo técnico de la producción.	Trabajadores de la UEB	Dic 2018	-
16	Realizar el control de la calidad a través de la supervisión diaria en la prestación del servicio.	Director de la UEB y Jefe del Grupo técnico de la producción.	Jefe del Grupo Técnico de la UEB.	Diario	Tiempo, hoja, bolígrafos, impresora y toner.
17	Lograr una disminución de los tiempos de respuestas de las no conformidades de los clientes.	Director de la UEB, Jefe del Grupo técnico de la producción	Grupo técnico de la producción.	Dic 2018	-
18	Capacitar en materia de atención al cliente a todos los niveles.	Director de la UEB, Especialista Principal en GRH	Trabajadores	Dic 2018	Politécnico, tiempo, bolígrafos, libretas, instructores.
19	Aplicar la Guía de Autocontrol de la Contraloría General de la República.	Director UEB	Fiscalizadores	Mensual	Tiempo, hoja, bolígrafos, impresora y toner
20	Obtener calificación de aceptable en todas las auditorias y controles que se reciban.	Director UEB	Fiscalizadores	Anual	-
21	Elaborar el Plan de Prevención de Riesgos y del Plan de medidas Contra Indisciplinas y su evaluación mensual.	Director UEB	Fiscalizadores y Jefes de áreas	Mensual	Tiempo, hoja, bolígrafos, impresora y toner
22	Lograr que se incluyan en los planes de trabajo las medidas inherentes del Plan de Prevención de Riesgos y del Plan contra Indisciplinas Sociales.	Director UEB	Fiscalizadores y Jefes de áreas	Junio 2018	Tiempo, hoja, bolígrafos, impresora, toner y capacitación sobre Instrucción 1

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 obtenidos de la revisión bibliográfica. Donde se aprecia que la planeación estratégica analiza la situación actual de la organización, se establecen los objetivos generales de la empresa, y se diseñan estrategias, cursos de acción y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.
2. El análisis realizado a todos los modelos conlleva que el más utilizado es el de Eugenio Yañez, 1989; en la investigación se empleo una variante de dicho modelo y las implementaciones realizadas por la Universidad de Matanzas y con la propuesta que presenta (León Reyes, 2018) en su modelo de Dirección Estratégica el cual consta de 8 actividades divididas en 11 pasos.
3. Para el desarrollo de la investigación se utilizan 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.
4. Con la aplicación del procedimiento en la UEB Servicios Integrales Centro se constató que la empresa debe enfocarse en nuevas estrategias de crecimiento, potenciando las fortalezas y aprovechando las oportunidades del entorno, se determinó la misión, visión, valores, los escenarios, objetivos estratégicos con sus criterios de medidas, por lo que se propone un plan de acción por ARC con 22 tareas a realizar, identificándose los máximos responsables, participantes, fecha de cumplimiento y recursos necesarios.

RECOMENDACIONES

1. Hacer extensivo el resultado de la investigación hasta el nivel de trabajadores.
2. Utilizar la planeación estratégica como vía principal para la dirección y gestión de la UEB Sevicios Integrales Centro.
3. Continuar con el resto de las etapas de implementación del modelo de Dirección Estratégica en la organización con el apoyo del Cuadro de Mando Integral como mecanismo de control.
4. Extender el uso del procedimiento propuesto a otras organizaciones del sector petrolero.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Abreu, S. (s.a) " La Dirección Estratégica instituciones cooperativas. Análisis del caso Cooperativa de servicios financieros ".
2. Amat Salas, J. M. (2016). "Del dominio del control financiero a una perspectiva cualitativa del control de gestión " Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión XXIV(1): 5-11.
3. Ansoff, I. (1962). "Corporate Strategy and Analytical Approach to Business Polity for Growth and Exporsion ".
4. Ansoff, I. (1970). Does Planning Pay, en Long Range Planing, Estados Unidos.
5. Armijo, M. (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público.
6. Betancourt, D. (2016). Actualización de la planeación estratégica en la Empresa de Materiales de la Construcción de Matanzas Tesis de diploma, Universidad de matanzas.
7. Blanco, J. (2008). La planeación y dirección estratégica del hotel Villa Cuba Resort.Propuesta de un modelo integral alternativo. Tesis de diploma, Universidad de matanzas.
8. Cantabria, U. d. (2014). "Definición de alternativas estratégicas."
9. Castillo (2007). Aplicación de la gestión por procesos a la Planificación Estratégica en la Empresa de Materiales de Construcción de Matanzas. Tesis de maestría, Universidad de matanzas.
10. Castro Ruz, R. (2017). Informe de clusura del VII Congreso del PCC. Granma. La Habana, Cuba, Granma.
11. Certo, S. (1995). Dirección estratégica, Madrid.
12. Certo, S. C. and P. J. Paul (1997). Dirección Estratégica España.
13. Claudio, E. and G. González (2009). Evaluación del Grado de Pertinencia de la Planeación Estratégica Hotel Meliá Las Antillas. Tesis de diploma, Universidad de matanzas.
14. Clausewitz , K. V. (1974). De la guerra. La Habana.
15. Cuba por explotación de petróleo (2017). Juventud Rebelde. La Habana, Cuba, Diario de la Juventud Cubana.
16. Chandler, A. (1962). Strategy and Structure.
17. Chiavenato, I. (2005). Introducción a la Teoría General de Administración Mexico.
18. Delgado Perovani, A. (2012). Ejercicio de planeación estratégica en el Hotel Club Amigo Tropical Universidad de matanzas.
19. Drucker, P. (1954). The Practice of Management
20. Drucker, P. (2004). Qué hace eficaz a un ejecutivo. América Latina.
21. Fayol, H. (1916). Administración Industrial y General. París.

22. Galarza and Almuiñas (2007). Apuntes sobre dirección estratégica. ¿Cómo integrar los niveles estratégico, táctico y Operativo? .
23. Gárciga, R. J. (2001). Formulación Estratégica, un enfoque para directivos. La Habana.
24. Gonzalez, J. (2013). Evaluación de las competencias laborales en los puestos claves del proceso de ama de llaves del Hotel Velive turquesa., Universidad de Matanzas.
25. González Solán, O. and J. L. de la Vega Yabor (2018) "Los sistemas de control de gestión estratégica de las organizaciones."
26. Grimá, T. and M. Tena (1991). Análisis y formulación de estrategias empresariales., hispano Euriopa, Barcelona.
27. Guevara, E. (1972). Escritos y discursos. La Habana.
28. Hechavarria Nadereau, A. (2015). Propuesta para la planeación estratégica a la Empresa de Equipos y Talleres de Varadero, EQUIVAR Tesis de diploma, Universidad de matanzas.
29. Heskett, J., W. E. Sasser and L. Schlesinger (2010) "The Value Profit Chain. .".
30. Hoffer, C. and D. Schendel (1978). Strategy Formulation: Analytical Concepts., Estados Unidos.
31. "Indicadores de Gestión." (2018) MP-22S-TALLERES-V1.
32. Kaplan and Norton (2000). Cuadro de Mando Integral. Barcelona.
33. Koontz, H. and H. Weihrich (1984). Administración, Estados Unidos.
34. Latorre Vila, B. R. (2013). Propuesta de un midelo propio para el desarrollo y aplicación de la dirección estratégica en la Empresa de Preparación y Suministro de Fuerza de Trabajo(PetroEmpleo) Tesis de diploma, Universidad de Matanzas.
35. León Reyes, Y. (2018) "Propuesta de un Modelo de Dirección Estratégica para aplicar en las empresas cubanas."
36. 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 " Camilo Cienfuegos".
37. López Jiménez, A. I. (2015). Propuesta de planeación estratégica para la Empresa Provincial Materiales de la Construcción. Tesis de diploma, Universidad de matanzas.
38. López Martínez, A. (2017). Diagnóstico para el desarrollo de un Ejercicio de Planificación Estratégica en la Empresa Industrial Ferroviaria José Valdés Reyes Tesis de diploma, Universidad de matanzas.
39. Lledó Balaguer, S. (2013). Strategic management importance in the company.
40. Marcané, L. (2004). La efectividad de la implementación de la Dirección Estratégica.

41. Martín Marrero, A. (2011). Contribución a la Gestión por el Conocimiento en el Hospital Docente Gineco-Obstétrico “Dr. Julio Rafael Alfonso Medina”. Máster en Administración de Empresas, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”.
42. Menguzzato, M. (1984). Dirección Estratégica de la Empresa., Barcelona.
43. Menguzzato, M. and J. Renau (1995). La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovadore del management., Barcelona.
44. MINEM, M. d. E. y. M. (2017). Resolución 299/2017 Norma el procedimiento para certificar empresas foráneas La Habana, Cuba, Gaceta Oficial de la República de Cuba.
45. Mintzberg, H., J. Brian and J. Voyer (1997). El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. México Primera Edición (Edición Breve)
46. Mintzberg, H. and J. B. Quinn (1993). El Proceso Estratégico. México.
47. Neumann and Morgenstern (1944). Teoría de juegos.
48. Olivera, C. (2007a). Ejercicio estratégico: guía para el facilitador, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
49. Olivera, C. A. (2007b). 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".
50. Perovani, A. (2012). Ejercicio de planeación estratégica en el Hotel Club Amigo Tropical Universidad de matanzas.
51. Pimentel, L. V. (2012). Planificación Estratégica. Introducción al concepto de Planificación Estratégica.
52. Porter, M. (1982). Estrategia competitiva. Mexico.
53. Porter, M. (1997). Towasrds a Dynamic Theory of Strategy. Strategic Management Journal.
54. Robert Anthony, N. (1998). Las cuatro etapas del control de gestión. “El Control de Gestión” Marco, Entorno Proceso”, Harvard Business School.
55. 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.
56. Ronda Pupo, G. A. and J. á. Marcané Laserra (2003). Importancia de la dirección estratégica en la empresa
57. Rosario, R. (2014). Procedimiento para la planeación estratégica en UEB DIVEP. Tesis de Maestría, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”.
58. Salazar, J. L. (2014). Propuesta de plan estratégico de la gerencia de comercialización de ferrocarriles del ecuador- empresa pública alineada al plan nacional de desarrollo 2014- 2017 Tesis de grado maestría Universidad de matanzas.

59. Strategor (1995). Estrategia, estructura, decisión, identidad, Masson., España.
60. Tabatoni, P. and P. Jarniov (1975). Les Systemes de gestión, Politiques et Structures, Puf., París.
61. Tenreyro, R. (2017). Convención de Ciencias de la Tierra, la Habana.
62. Torres, R., Laureles and Olivos (2015). ¿Un futuro petrolero para Cuba? Granma digital. La Habana, Cuba, Periódico Granma.
63. Tzu, S. (s.a). "Wing The art of strategy: A new translation of Sun Tzu Classic."

Anexo 1. Definiciones de estrategia empresarial.

Autor	Año	Definiciones
Ansoff	1970	La estrategia empresarial es la dialéctica de la empresa con su entorno (Ansoff, 1970).
Tabatoni, y Jarniou	1975	Conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno (Tabatoni and Jarniov, 1975).
Porter	1982	La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos (Porter, 1982).
Koontz y Wehrich	1984	La estrategia son programas de acción generales y despliegue de recursos para lograr objetivos completos, la determinación de objetivos básicos a largo plazo de una empresa, de políticas principales y la adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar las grandes metas de la organización (Koontz and Wehrich, 1984).
Grimá y Tena	1991	La estrategia empresarial expresa el conjunto de ideas, técnicas, que pueden utilizarse para desempeñar la función empresarial en su nivel más global e integrador en la actualidad y en el futuro (Grimá and Tena, 1991).
Strategor	1995	La estrategia empresarial consiste en elegir las áreas de negocio en las que la empresa intenta presentarse y asignar recursos de modo que esta se mantenga y desarrolle en estas áreas de negocio (Strategor, 1995).
Gárciga	2001	La estrategia, es el producto de un conjunto de acciones lógicas y creativas aplicables que conducen a la formulación de objetivos amplios, de políticas principales y de asignación de recursos para lograr las metas transcendentales de una organización, en la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro (Gárciga, 2001).
Ronda y Marcané	2003	La estrategia permite tomar las decisiones para determinar los recursos que la organización destinará a sus principales acciones y la efectividad del funcionamiento, que es un proceso de pensamiento que establece trayectorias, posiciones y perspectivas para la organización, que tiene un razonamiento singular, que es un fenómeno objetivo en el cual las condiciones surgen y que presenta una complejidad dinámica (Ronda Pupo and Marcané Laserra, 2003).

Autor	Año	Definiciones
Leyva	2010	La estrategia es el diseño de acciones adaptadas a un entorno, a partir de recursos disponibles para el logro de objetivos y metas trazados. Es una representación que equipara las operaciones básicas tácticas del aparato económico. Su aplicación a proyectos de planeación acata la insuficiencia de administrar la guía adecuada de los funcionarios económicos, en situaciones heterogéneas y hasta contradictorias. Una estrategia de éxito se orienta a largo plazo y persigue como fin último la supervivencia de la empresa. Esta debe guiar a la organización hacia lo que debe ser y hacia donde llegar y la forma en que debe actuar para ello. Sin embargo es erróneo alegar que esto acaecerá hasta tanto no sea ejecutada y se obtengan excelentes consecuencias. Entonces se concuerda que es una ruta a transitar con grandes líneas de acción implícitas en las políticas nacionales para lograr los propósitos, objetivos y metas programadas en el corto, mediano y largo plazos (Leyva, 2010).
Hechavarria	2015	La estrategia empresarial es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe, de forma que esta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia. Esta articula todas las potencialidades de la empresa de forma que la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuya al logro de objetivos definidos y alcanzables (Hechavarria Nadereau, 2015).

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Definiciones de Dirección Estratégica.

Autor	Año	Definiciones
Hoffer y Schendel	1978	La dirección estratégica surge para cubrir las deficiencias de la Planificación y se desarrolla en un proceso completo y articulado en dos grandes fases básicas e interrelacionada: la formulación, la implementación y control (Hoffer and Schendel, 1978).
Menguzzato	1984	Que cree en el esfuerzo del hombre y de la empresa, para elegir libremente el futuro de esta; que apuesta por la reflexión, los conocimientos, el rigor, a la vez que enfatiza la apertura al cambio y la creatividad en aras a fortalecer la capacidad de adaptación y de innovación (Menguzzato, 1984).
David	1991	Una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la dirección estratégica.
Certo	1995	Proceso continuado, reiterativo y transfuncional dirigido a mantener a una organización en su conjunto, acoplada de manera apropiada con el ambiente en el que se desenvuelve (Certo, 1995).
Menguzzato y Renau	1995	La dirección estratégica se basa en la actitud estratégica, que implica una actitud extrovertida, voluntarista, anticipadora, crítica y abierta al cambio (Menguzzato and Renau, 1995).
Porter	1997	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).
Souza	2000	La dirección estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones, para adecuarse a los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.
Gárciga	2001	La dirección estratégica integra en una estructura conceptual el tema estratégico en toda su dimensión, tratando así de evitar las anteriores dificultades y dicotomías. El enfoque actual de dirección estratégica aspira a sustituir los enfoques parciales por otros más integradores. En primer lugar vincula en la reflexión estratégica y en la propia ejecución los aspectos

Autor	Año	Definiciones
		técnicos-económicos y lógico-rationales a las cuestiones políticas e intereses de actores. Luego articula el análisis de los factores del entorno a las variables internas de la organización. Presta por último, atención al tránsito de lo estratégico a lo operativo (Gárciga, 2001).
Marcané	2004	Proceso iterativo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de maniobras, que garantiza una interacción proactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su encargo social (Marcané, 2004).
Olivera	2007	Es el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible, beneficiosa. Debe, por tanto, ser entendida como una filosofía más que como simples modelos, ya que rige la actitud y aspira a la transformación de los paradigmas y la asunción del pensamiento estratégico (Olivera, 2007a).
Leyva	2010	Se considera una estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones de la empresa, reflexión que se fundamenta en una nueva cultura organizacional y una nueva actitud de la dirección, donde ya no se trata de 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 (Leyva, 2010).
Perovani	2012	Proceso continuo, dirigido a mantener la organización, a desarrollar y orientar sus potencialidades, lo que asegura su vida a largo plazo para el logro de sus objetivos (Perovani, 2012).
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).
López	2015	La dirección estratégica conlleva a adentrarse en lo referido a las estrategias (López Jiménez, 2015).
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).

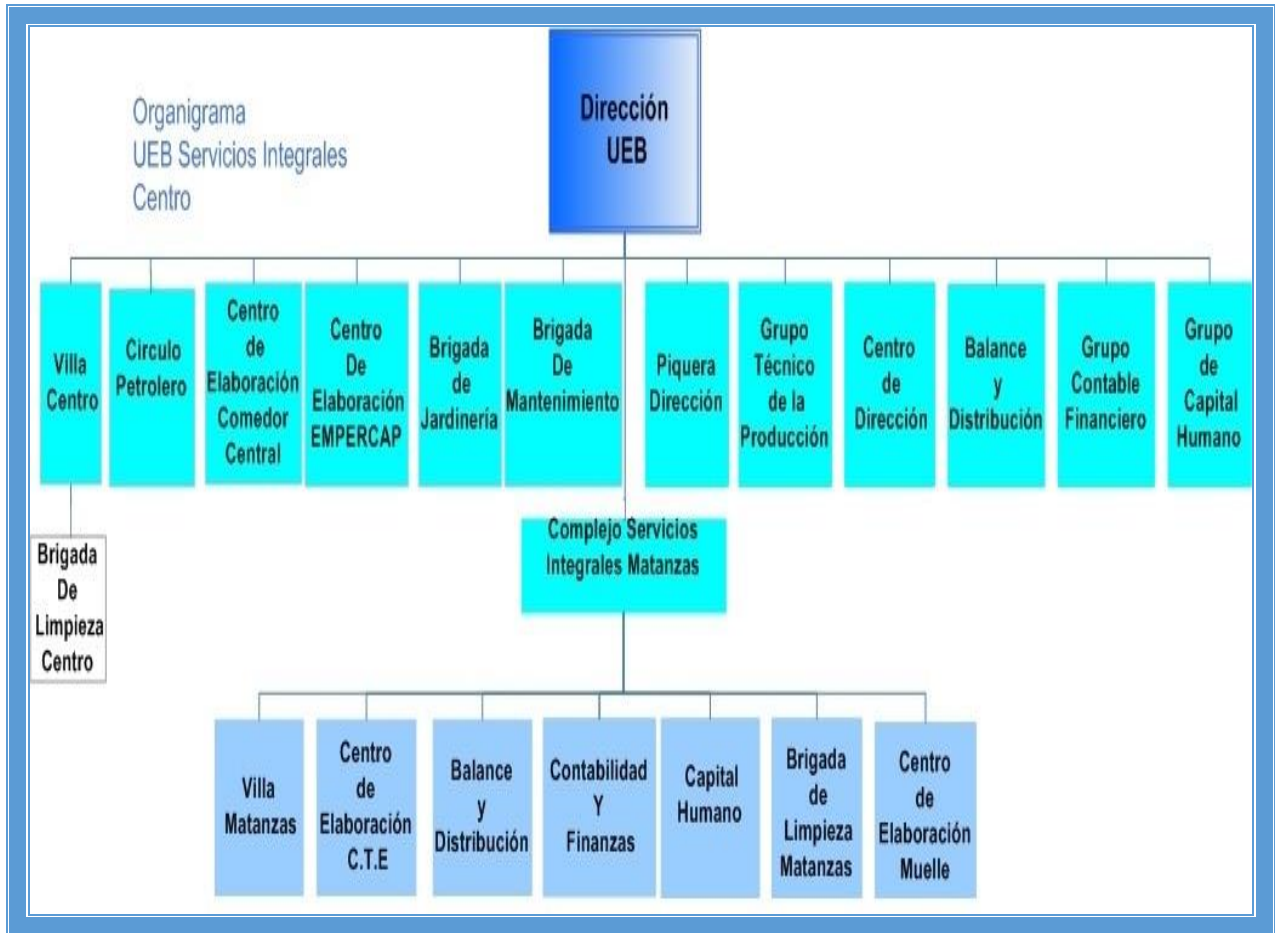
Fuente: elaboración propia.

Anexo 3. 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 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). Matriz DAFO Factores claves de éxito. Competencias distintivas. Estrategias genéricas Políticas	Planes de Contingencia Unidades Estratégicas de Negocio Estrategias por esfera (Marketing, logística, finanzas, recursos humanos, administración) Soporte estratégico (Segmentación). Estructura Sistema de control Cultura y Liderazgo Evaluación y Control. Planes de acción
Fermín O. Rodríguez y Sonia Alemañy Ramos (1998).	Análisis histórico. Estrategia actual. Misión Análisis del contexto (amenazas y oportunidades) Análisis interno (fortalezas y debilidades) Análisis de las relaciones internas y externas Problema estratégico general	Solución estratégica general Estrategias generales y unidades estratégicas. Escenarios (positivo, negativo e intermedio) Visión. Elaboración de Objetivos Generales Análisis de las brechas
Carlos Lazo Vento, Glicería Gámez y Reinaldo Fernández (1998).	Elaboración de las políticas Análisis de otros factores de cambios necesarios. Elaboración de opciones estratégicas Estudio de viabilidad, evaluación y selección de estrategias contingentes. Elaboración de programas, planes, proyectos con su fuente de financiación o de cooperación Misión Procesos estratégicos claves Implicados principales Diagnóstico estratégico	Escenario tendencial Visión Objetivos generales Revisión de la dirección estratégica Objetivos estratégicos por ARC Programas de implantación Diseños estrategia empresarial Diseño estrategia municipal Amplia divulgación, compromiso, negociación de los objetivos
Rogelio Gárciga Marrero (1999).	Análisis del entorno actual y futuro. Análisis interno Visión, misión (cultura, profesión, principios) Objetivos generales estratégicos Determinación de la brecha estratégica	Formulación de las estrategias, evaluación y selección. Implementación. Análisis de las estrategias actuales

Fuente: Latorre Vila (2013)

Anexo 4. Organigrama de la UEB Servicios Integrales Centro.



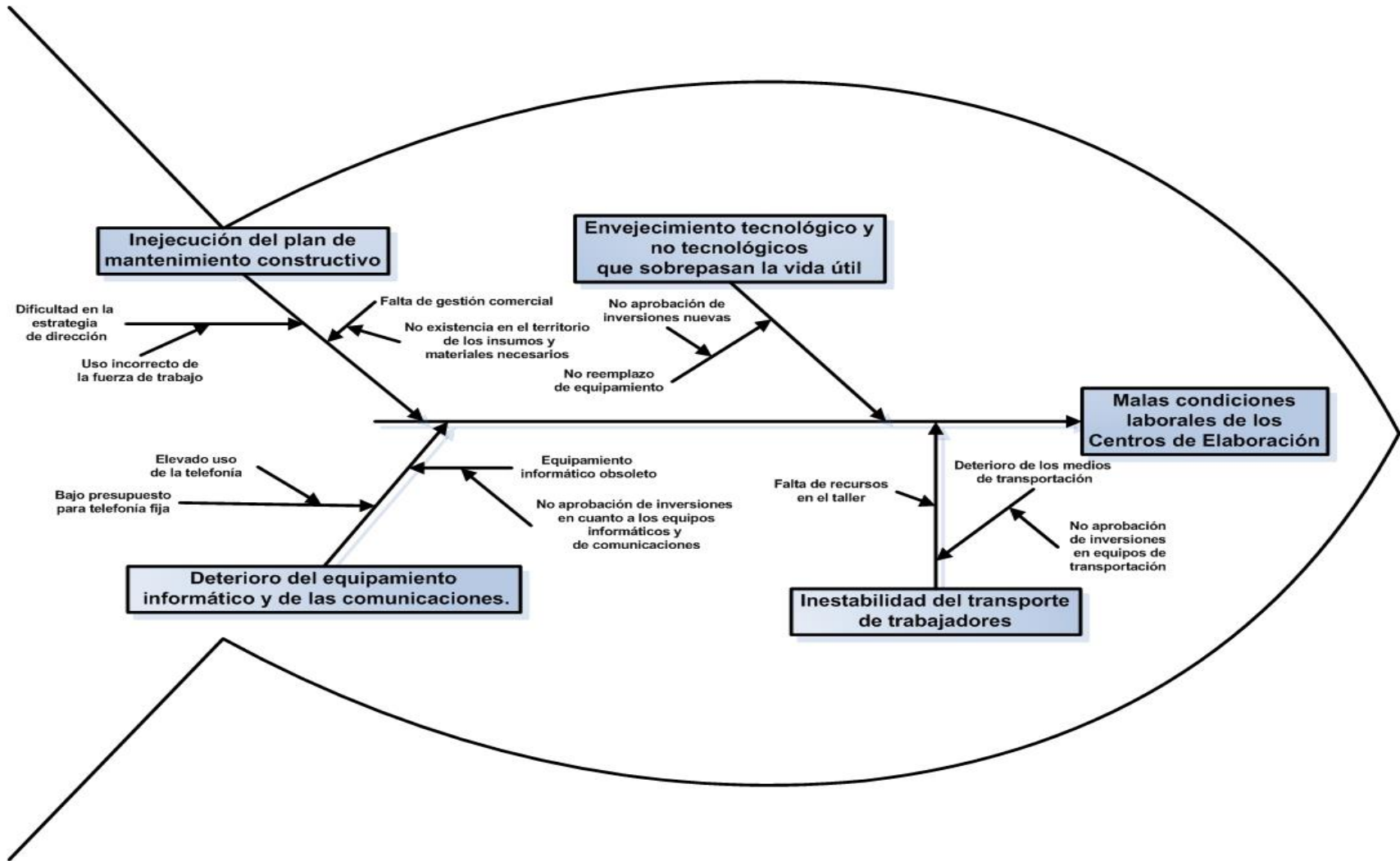
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5. Balance Económico al cierre del 2017.

UEB: Servicios Integrales Centro	Resultados Acumulados en miles de pesos		
	Plan	Real	%
Año 2017			
VENTAS (900-913)	16769.8	18691.4	111.5
(-) Costo de Ventas (810-817)	8972.6	9653.5	107.6
(-) Costo Traspasos Internos	110.0	153.1	139.2
UTIL. O PERD. BRUTA EN VENTAS	7687.1	8884.8	115.6
(-) Gastos Generales de ADMON (822824)	0.0	0.0	0.0
(-) Gastos de Operación Servicios (827828)	0.0	0.0	0.0
UTIL. O PERD. EN OPERACIONES	7687.1	8884.8	115.6
(-) Gastos Financieros (835-839)	16.2	22.2	137.2
(-) Gastos por Pérdidas y Faltantes	0.0	0.0	0.0
(-) Otros Impuestos, Tasas y Contribuciones (855864)	1257.9	1035.4	82.3
(+) Ingresos Financieros (920-925)	0.0	0.2	0.0
(+) Ingresos por sobrantes de Bienes (930939)	0.0	0.0	0.0
(+) Otros Ingresos (951-952)	0.0	0.0	0.0
UTIL. O PERDIDA ANTES DEL IMPUESTO	6413.1	7828.0	122.1
(-) Impuesto sobre Utilidades	2244.6	2739.8	122.1
UTIL. O PERDIDA DEL PERIODO	4168.5	5088.2	122.1
Producción Bruta	16769.8	18691.4	111.5
INDICADORES ECONÓMICOS			
Gasto Material	4410.7	4485.2	101.7
Otros Gastos Monetarios	334.8	466.2	139.3
Fondo de Salario	4128.0	4566.4	110.6
Valor Agregado	11914.3	13586.9	114.0
Gasto de Salario x Peso de Valor Agregado	0.346	0.336	97.0
Gasto Total	10356.7	10864.2	104.9
Ingreso Total	16769.8	18692.2	111.5
Costo x Peso de Ingreso Total	0.618	0.581	94.1
OTROS INDICADORES			
Promedio de Trabajadores	344	332	96,6
Salario Medio	1000.00	1145.6	114.6
Productividad	2886.2	3408.7	118.1
Correlación SM/Productividad	1,00	0.97	97.0

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 6. Diagrama Causa y Efecto de la UEB Servicios Integrales Centro.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 7. Descripción de los escenarios a partir de los FCE.

FCE	Positivo	Más Probable	Negativo
Desabastecimiento de los insumos principales.	Que no falte ninguno de los insumos principales para cumplir con la demanda planificada.	Que falten algunos de los principales insumos que no permitan satisfacer las necesidades de los clientes.	Que no haya ninguno de los principales insumos para brindar los servicios ofertados.
Competencia profesional de ejecutivos y trabajadores.	La garantía de la dinámica de superación de ejecutivos y trabajadores por sus perfiles en el puesto que desempeñan y se mantengan motivados y satisfechos dentro de la UEB.	Que algunos trabajadores y ejecutivos no tengan la idoneidad demostrada en su accionar laboral.	Limitaciones en la calidad de los servicios y en la toma de decisiones por su subjetividad en la aplicación de su contenido.
Flexibilidad comercial.	Abarcar un alto % de la eficacia en cuanto a la solicitud de materiales y la adquisición del producto.	Incrementos de algunas solicitudes, no priorizadas difícil de adquirir en el mercado.	Limitaciones objetivas en el mercado sobre las demandas más necesarias que puedan afectar la calidad del objeto social y de los servicios que lo componen.
Precios de los servicios.	Si se aumentan los precios de los servicios, se incrementan las utilidades y las ventas de la UEB y el personal se siente más remunerado	Que los precios incrementen a largo plazo permitiendo un crecimiento paulatino de las utilidades y las ventas.	Que no incrementen los precios de los servicios con disminuye los ingresos y aumenta la desmotivación de los trabajadores.
Afectaciones meteorológicas.	Que no ocurra ninguna afectación meteorológica que afecte los servicios ofertados.	Que ocurra alguna afectación meteorológica, pero sin afectaciones severas para el cumplimiento de los servicios ofertados	Que ocurran muchas afectaciones meteorológicas, con grandes afectaciones, no se adquieran los insumos y materiales necesarios para cubrir las demandas o se paren los servicios.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 8. Las visiones de cada una de las ARC.

ARC	Visión
ARC 1: Logística y Aseguramiento.	Brindar confort a toda la gama de servicios ofertados a los clientes.
ARC 2: Gestión y Dirección.	Ser una UEB líder y controlar el cumplimiento de las normas y procedimientos.
ARC 3: Sistema de Gestión de Capital Humano.	Adquirir capital humano calificado, profesional y comprometido.
ARC 4: Sistema Integrado.	Marcar la diferencia de los servicios ofertados con los que brinda la competencia.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 9. Objetivos de trabajo con criterios de medida.

ARC	OBJETIVOS DE TRABAJO	Criterios de Medida	INDICADORES	Evaluación del Indicador
ARC1	1. Alcanzar una eficiente calidad de cada uno de los servicios prestados (Lineamiento No.1, 170, 181, 182).	Alcanzar una evaluación final e institucional de 10 puntos.	Satisfacción del cliente= valor de la encuesta de satisfacción.	Grado de consecución del objetivo Bien:8 a10puntos Regular: 5 a 7 puntos Mal:<5
ARC2	2. Alcanzar el plan de ventas del 2018 (Lineamiento No.1, 7, 21, 53, 55, 205, 236).	Alcanzar un plan de ventas de 17954.6MP.	Cumplimiento del plan de ventas= Ventas reales.	Grado de consecución del objetivo Bien: ≥ plan de ventas en MP Mal: < plan de ventas en MP
	Objetivo 3: Incrementar la productividad de la UEB Servicios Integrales Centro y en similar proporción el salario medio de los trabajadores (Lineamiento No. 12, 21, 24, 53).	Incrementar el plan de productividad en 3202.1MP. Incrementar en igual proporción el salario medio en 1000 CUP.	Incremento de la productividad=(productividad real/la productividad plan) *100. Salario= % de sobrecumplimiento de la productividad * salario devengado. Salario promedio=salario devengado/promedio de trabajadores.	Grado de consecución del objeto Productividad Bien: ≥ productividad plan Mal: < productividad plan Grado de consecución del objeto Salario Bien: ≥ 1000 pesos Mal: < 1000 pesos
	Objetivo 4: Elevar la efectividad del Sistema de Control Interno (Lineamiento No. 6, 204, 270).	Alcanzar el 100% de la efectividad de las acciones del Control Interno.	Efectividad del control interno= total de acciones elaboradas/total de acciones cumplidas*100.	Grado de consecución del objetivo Bien: ≥ 90% de las medidas de control Mal: < 90% de las medidas de control
	Objetivo 5: Lograr una identificación del banco de problemas para la realización de los programas de acción donde intervengan trabajadores innovadores que busquen eficiencia en el resultado del trabajo donde se materialice en los fórum de ciencia y técnica y en el comité innovador, con resultados generalizados o de nuevo aporte (Lineamiento No. 170, 171).	Incrementar en un 95% las innovaciones que den solución a los problemas detectados en el banco de la UEB.	Innovaciones y trabajo de fórum=Medidas resueltas del banco de problema/medidas identificadas del banco de problemas*100.	Grado de consecución del objetivo Bien: 80 al 100% de soluciones Regular: 60 al 80% de soluciones Mal:<60% de soluciones

ARC	OBJETIVOS DE TRABAJO	Criterios de Medida	INDICADORES	Evaluación del Indicador
	Objetivo 7: Establecer todo sistema de trabajo que perfeccione la actividad contable y financiera, buscando una buena posición económica en la sostenibilidad de cada uno de los subsistemas y elementos que contribuyan al fortalecimiento eficiente en la calidad del sistema contable financiero (Lineamiento No.1, 7, 21,53).	Cumplir al 100% las medidas resolucionadas y reglamentadas para el sistema contable financiero.	Categorización de la contabilidad y finanzas=Evaluación de medidas detectadas o verificadas/las medidas resolucionadas y reglamentadas en el sistema contable financiero*100.	Grado de consecución del objetivo Aceptable: ≥ 95% de aspectos cumplidos Regular: 85-95% de aspectos cumplidos Mal< 85% de aspectos cumplidos
ARC3	Objetivo 8: Consolidar la actividad de capacitación logrando el efecto en la calidad de los servicios (Lineamiento No. 172).	Cumplir con el 100% del plan de capacitación de la UEB.	Consolidación de la actividad de capacitación= (Total de acciones de capacitación ejecutadas / Total de acciones de capacitación planificadas) *100.	Grado de consecución del objetivo Bien: 100% de las acciones. Regular: 70-85% de las acciones Mal: < 70% de las acciones
	Objetivo 9: Lograr un equilibrio positivo entre la productividad y el salario con beneficios económicos en la correlación de ambas. (Lineamiento No. 12, 21, 24, 53).	Alcanzar una productividad de 3202.1MP. Alcanzar un salario medio mayor de 1200 CUP.	Productividad= <u>Valor Agregado</u> Promedio de trabajadores Salario Medio= <u>Fondo de salario</u> Promedio de trabajadores	Grado de consecución del objeto Productividad Bien: ≥ productividad plan Mal: < productividad plan Grado de consecución del objeto Salario medio Bien: ≥ 1000 pesos Mal: < 1000 pesos
	Objetivo 10: Evaluar el desempeño de la FT según el comportamiento del promedio de trabajadores (Lineamiento No. 167,169).	Mantener un desempeño integral de la fuerza de trabajo con un promedio de trabajadores de 334.	Promedio de trabajadores= total de trabajadores – licencias de maternidad y movilizados.	Grado de consecución del objeto Bien: ≤que la cifra planificada Mal: >que la cifra planificada

ARC	OBJETIVOS DE TRABAJO	Criterios de Medida	INDICADORES	Evaluación del Indicador
ARC4	<p>Objetivo 11: Elevar la satisfacción al cliente en el año 2018 (Lineamiento No.24, 109, 191, 205).</p>	<p>Alcanzar una satisfacción superior al año anterior en un 2%.</p>	<p>1. Satisfacción del cliente= Valor de la Encuesta 2. Variedad en la oferta del servicio de alimentación= consumo real en el menú de ofertas/el menú de ofertas planificadas*100 3. Índice categorización del alojamiento=la tarifa por categorización/la tarifa unitaria de una habitación por categoría. Se materializa el ejemplo 3 en las categorías A,B,C.</p>	<p>Grado de consecución del objetivo Satisfactorio=1=10 puntos, 2=100% de las ofertas, 3=100% habitaciones con categoría A. Bien: Si se cumplen el objetivos 1, $\geq 90\%$, 2 $\geq 100\%$, 3$\geq 85\%$con categoría B. Regular: Si se cumplen los objetivos 1 $< 90\%$ y 2 al 80%,3$< 85\%$ con categoría C. Mal: 1$<$cuando la tabulación de las encuestas está por debajo del 60 %,2$<60\%$,3=100%habitaciones categoría C.</p>

Fuente: Elaboración propia.